

**AZ ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEM
BESZERZÉSI ÉS
ÁRKÉPZÉSI POLITIKÁJA**



**Budapest
2009**

Kiadja:

az Agrárgazdasági Kutató Intézet

Főigazgató:

Udovecz Gábor

Szerkesztőbizottság:

Biró Szabolcs, Juhász Anikó, Kapronczai István,
Kemény Gábor, Mihók Zsolt (titkár), Popp József,
Potori Norbert, Udovecz Gábor

Készült:

Az Agrárpolitikai Igazgatóság
Agrárpiaci Kutatások Osztályán

Szerzők:

Györe Dániel
Popp József
Stauder Márta
Tunyoginé Nechay Veronika

Közreműködött:

Aradi István
Bürger Béláné
Vajdicsné Bélteki Beáta

Opponensek:

Dr. Lehota József intézetigazgató, egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem Marketing Intézet

Dr. Forgács Csaba egyetemi docens, CSc, dr. habil, tanszékvezető-helyettes
Budapesti Corvinus Egyetem Agrárközgazdasági és Vidékfejlesztési Tanszék

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
Bevezetés	5
1. A kiskereskedelem stratégiája és beszerzési politikája	7
1.1. A kiskereskedelmi vállalati stratégia elmélete és hazai példái	7
1.2. A beszerzés politika elméleti háttére	9
1.2.1. Vállalati stratégiai modellek és a beszerzés kapcsolata	10
1.2.2. Szortimentpolitika	11
1.2.3. A beszerzés szervezeti felépítése.....	12
1.2.4. A beszerzés szállítói kiválasztása	13
1.2.5. A beszerzés tárgyalói magatartása és a szerződéskötés.....	17
1.3. Gyakorlati példák a beszerzési politikára (a szakirodalom alapján)	18
1.3.1. Magyar tulajdonú üzletláncok beszerzési magatartása	19
1.3.2. A multinacionális üzletláncok beszerzési magatartása.....	20
1.3.3. Független kiskereskedők beszerzési magatartása	22
2. Az árképzés elmélete és az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok gyakorlata	23
2.1. Az elméleti árképzést befolyásoló tényezők.....	25
2.2. Az elméleti árképzést meghatározó célok	27
2.2.1. Nyereség: kiemelt árképzési tényező	27
2.2.2. Piacszerzés és árképzés.....	31
2.3. Az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok árképzési gyakorlata	33
2.4. A fogyasztói árakba közvetlenül nem beépülő elemek a gyakorlati árpolitikában.....	36
2.4.1. A hátsó kondíciók főbb elemei.....	36
2.4.2. A tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról szóló törvény	39
2.4.3. A hátsó kondíciók (árrés) alkalmazása Franciaországban.....	43
3. A hazai élelmiszer-kiskereskedelem helyzete.....	47
4. Az ár, mint a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi verseny eszköze a statisztika tükrében	53
4.1. Az adatbázis bemutatása a vizsgálatba vont üzlet- és termékkörök szerint	54
4.2. Árváltozási jellemzők a megfigyelésbe vont üzlet- és termékkörök szerint	55
4.3. Az árváltoztatási jellemzőkhöz tartozó fogyasztói átlagárak	59
4.4. Az árváltozási jellemzők gyakoriságának és árszintjeinek együttes hatása a fogyasztói átlagárakra.....	62
4.5. Árverseny az árváltozási jellemzők vizsgálata alapján	63
5. A beszerzés és árképzési politika a gyakorlatban	65
5.1. A vizsgálat módszere	65
5.2. Vállalati stratégia.....	65
5.3. Árukiválasztás	67
5.3.1. Magyar és külföldi áruk aránya.....	67
5.3.2. Szortimentpolitika	67
5.3.3. Saját márkás termékek	68
5.4. Beszerzés	69
5.4.1. Logisztikai és disztribúciós rendszer	69
5.4.2. Beszerzés és beszállítók kiválasztása.....	70

5.5. Árképzés	71
5.5.1. Akciók	72
5.5.2. Utólagos visszatérítések	73
6. Alternatív lehetőségek a kistermelők értékesítésének növelésére egy olasz esettanulmány alapján	75
Összefoglalás	79
Summary	85
Kivonat.....	91
Abstract.....	92
Irodalomjegyzék	93
Táblázatok jegyzéke.....	97
Ábrák jegyzéke	98
Mellékletek	99
Mellékletek jegyzéke	100
Függelék.....	119
A sorozatban eddig megjelent tanulmányok.....	121

Bevezetés

A téma aktualitását az adja, hogy az ellátási lánc – mezőgazdaság, élelmiszeripar és élelmiszer-kereskedelem – kapcsolatában a kereskedő a legerősebb fél. E kihívásokhoz alkalmazkodnia kell a feldolgozóknak, ezért célszerű megkeresni pozíciójuk javításának lehetőségeit. Ehhez elengedhetetlen, hogy tisztában legyenek a „másik fél” működésével. A gyakorlatban a kereskedelem azonban sok esetben másképp működik (ráadásul gyakran eltérés tapasztalható a láncok között is, melyeknek külön-külön kell megfelelni), mint ahogy az elmélet alapján várható lenne. Mégis úgy gondoljuk, hogy a kereskedelem oldaláról történő megközelítés egyaránt **hasznos lehet** a közgazdaság számára a szabályozási lehetőségek meghatározásához és az élelmiszergazdaság szereplői számára az értékesítési stratégiák kidolgozásához. Ezért megválaszolandó kérdéseink, hipotéziseink a beszerzés politikával, illetve az árképzéssel kapcsolatban a következők:

1. Valóban csak az anyavállalat központi beszerzője dönt mindenben? Hol dőlnek el a beszerzési kérdések és az árak? Van-e eltérés a döntés szintjében az értékesítési csatornák és termékcsoportok között?
2. Valóban csak a megjelenő legolcsóbb ár számít a fogyasztók vásárlásainál? Hogyan döntenek a fogyasztók, milyen információs forrást vesznek figyelembe? Van-e eltérés a döntéshozatalban az értékesítési csatornák és termékcsoportok között?
3. Milyen pozícióban van a magasabb fogyasztói árral működő kisboltokkal kapcsolatban lévő beszállító, vagy a logisztikai többletköltséggel elfogy-e a kiegyenlített erőviszony alkuelőnye?
4. Milyen elméleti mozgástere van a fogyasztói árképzésben az élelmiszer-kiskereskedelemnek a profit maximalizálására, illetve ez hogyan alakul a hazai gyakorlatban? Valóban csak az árrés tömegétől függ a kiskereskedelem jövedelme, vagy a feldolgozás és kiskereskedelem közötti jövedelemelosztást az árakon kívül még egyéb tényezők is meghatározzák?

Az élelmiszeripar és a mezőgazdasági termelők kiszolgáltatottsága az élelmiszer-kereskedelem irányába az árképzési gyakorlatban is nyomon követhető. **Munkánk célja** az élelmiszer-kiskereskedelem beszerzési, ezen belül árképzési gyakorlatának a bemutatása. Elemezzük a kiskereskedelmi cégek esetenként eltérő árképzési politikáját, s összehasonlítjuk más uniós tagállamok alkalmazott gyakorlatával.

A tanulmány során az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok magyarországi beszerzését elemeztük, nem érintettük a láncok közvetlen importját. Ezzel a kérdéssel egy korábbi tanulmány [Kürti et al., 2007] foglalkozik, amely a magyar élelmiszergazdasági import dinamikus növekedésének az okait vizsgálja. A láncok közvetlen exportja sem tárgya a tanulmánynak.

Tanulmányunkban egy fejezetet szentelünk az élelmiszer-kiskereskedelem aktuális helyzete bemutatásának, különös tekintettel az élelmiszer-kiskereskedelemben megfigyelhető verseny erősítésére és annak eszközeire. A verseny eszközei közül ebben a tanulmányban csak az árakban, és a különböző árváltozási jellemzők gyakoriságában megfigyelhető különbségeket tárjuk fel, amelyek a vizsgálatba vont kiskereskedelmi boltok üzlet- és árpolitikájára is rámutatnak. **Az árváltozási jellemzők vizsgálatát különösen indokoltá teszi az a tény, hogy a fogyasztói árak az élelmiszer-kiskereskedelemben megfigyelhető erős horizontális verseny ellenére évről-évre, az inflációt is meghaladó ütemben nőnek.** A hazai fogyasztói árindex folyamatos növekedését nyilvánvalóan sokféle tényező (makrogazdasági, piaci, versenysztruktúra, stb.) együttes hatása befolyásolja. A tanulmány az árképzésre ható tényezők közül csak az élelmiszer-kiskereskedelem horizontális és

vertikális versenyében ágyazottan vizsgálja a beszerzési és fogyasztói árképzést, valamint az elmúlt évek fogyasztói árindexének alakulását. A verseny erősségének elemzése a KSH 2007-2008-as fogyasztói ár-adatbázisán alapszik. Az adatok feldolgozása statisztikai eszköztárral történik (adatok csoportosítása, gyakoriságok, átlagok és szórások számítása stb.).

Kiemelt terület a hátsó kondíciók kérdése, ami részben a beszerzési politikához tartozik, de a beszállítók és élelmiszer-kiskereskedők jövedelmére gyakorolt hatásán keresztül a beszerzési és a fogyasztói árak színvonalát is befolyásolja.

Az elméleti feldolgozáson kívül a tanulmány szerves részét képezik az élelmiszerláncok vezetőivel készített interjúk is. Több esetben a magyarországi leányvállalatok az anyaországbeli cég működéséről is információt szolgáltattak. A 6. mellékletben található interjúkérdések főleg az előzetes tájékoztatást szolgálták, a személyes találkozásoknál többnyire nem sikerült ezt a struktúrát követni az mélyinterjúk készítésénél. Előző kutatásunkra [Popp (szerk.) – Potori (szerk.) – Udovecz (szerk.), 2009] támaszkodva felhasználtuk az élelmiszeripari vállalatokkal folytatott interjúk tapasztalatait is (1. melléklet). Értékes, hasznosítható információt kaptunk továbbá német egyetemi professzoroktól. Olaszországban a helyszínen tanulmányoztuk a közvetlen termelői értékesítés gyakorlatát és mozgalmát. Nagy súlyt fektetünk a „visszacsatolásra” is, a meglátogatott kereskedelmi vállalatok képviselőinek és a vita egyéb meghívottjainak megküldött tanulmánytervezet nyomán érkezett észrevételeket is figyelembe kívánjuk venni a végső változat kialakításánál.

Ez úton szeretnénk köszönetet mondani interjúalanyainknak, nevezetesen a meglátogatott kereskedelmi cégek vezetőinek, az ÉFOSZ-nak, valamint név szerint Juhász Gábornak és Raskó Györgynek a tanulmány elkészítéséhez, illetve véglegesítéséhez nyújtott segítségükért.

Tanulmányunkat felhasználhatják az irányítás (elsősorban az agrárirányítás), a versenyszabályozás, az agrár- és élelmiszeripari érdekképviselők, a felsőfokú oktatási intézmények. Reméljük, hogy ezen felül elősegítjük a közeledést a beszállítók és a kiskereskedelmi vállalatok között.

1. A kiskereskedelem stratégiája és beszerzési politikája

1.1. A kiskereskedelmi vállalati stratégia elmélete és hazai példái

A kiskereskedelem fogalmát Kotler [1998]¹ a következőképpen definiálja: magában foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek az áru, vagy szolgáltatás közvetlen, személyes, tehát nem üzleti célú felhasználásra történő értékesítését jelentik a végső fogyasztóknak.

A kereskedelemkutatás, azaz a „kutatás a kereskedelemről és kutatás a kereskedelemért” magában foglalja a kereskedelem összes megjelenési formáját és döntési folyamatát [Tietz, 1969]. Megkülönböztethetjük a kereskedelemkutatás különböző dimenzióit a kereskedelem fogalom tartalmának megfelelően. A kereskedelmet lehatárolhatjuk funkcionális és intézményi értelemben. **Funkcionális szempontból** a kereskedelemkutatás tárgya az árubeszerzés és -értékesítés tevékenysége. Ebben az értelemben az ipari üzemek is folytatnak kereskedelmi tevékenységet. A kereskedelemkutatás felöleli az értékesítés- és beszerzéskutatást (marketingkutatás) is. **Intézményi szempontból** a kereskedelmi vállalatok képezik a kereskedelemkutatás tárgyát, további megkülönböztetés lehetséges a **kereskedelmi vállalat elhelyezkedése szerint a kereskedelmi láncban**. A kereskedelemkutatás a kereskedelmi beszállítók, így a gyártók tekintetében is egyre nagyobb jelentőségre tesz szert.

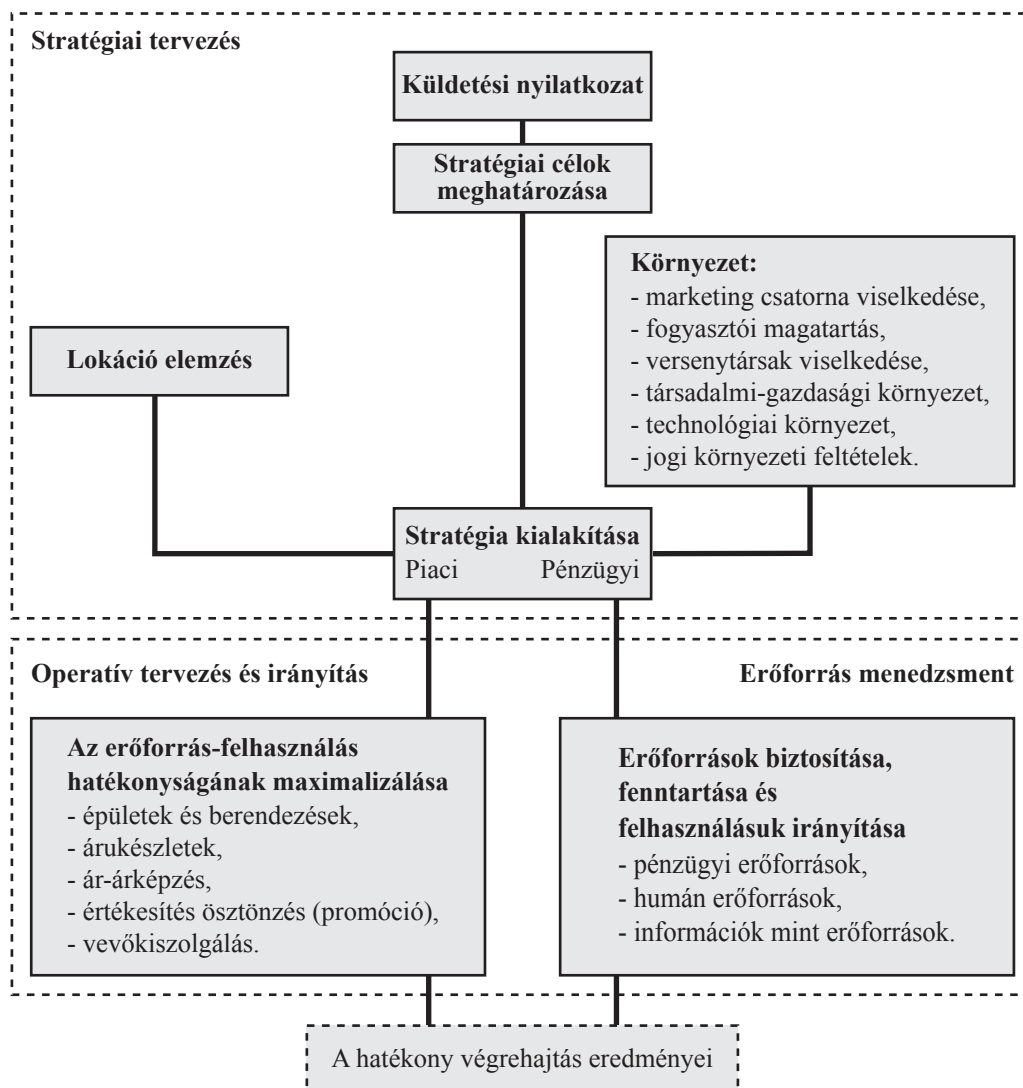
Míg üzemgazdasági (mikroökonómiai) szempontból funkcionális és intézményi szemléletmódot különböztetnek meg, **makroökonómiai értelemben a kereskedelmet szektorális alapon vizsgálják**, amely bontható bel- és külkereskedelemre. A szektorirányult kereskedelemkutatás többnyire a belkereskedelemre (belkereskedelmi politika) korlátozódik.

A kereskedelmi vállalatok alapvető irányait a stratégiai tervek határozzák meg. A stratégiai tervezés egyensúlyteremtés a cég erőforrásai és a folyamatosan változó környezet által kínált lehetőségek és korlátok között. A stratégia egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések kerülnek meghatározásra [Juhász et al., 2006]. Legfontosabb komponensei a cég küldetése és a vállalkozással elérendő legfontosabb célok (1. ábra).

A hazai élelmiszer-kiskereskedelem gyakorlatában több lánc törekszik arra, hogy a konkurencia közelébe telepítsen új egységet. Szélsőséges esetben a kiskereskedelmi vállalat a versenytársak közvetlen közelében nyit üzletet azzal a céllal, hogy árháborút indítson és kiszorítsa a piacról a konkurensét. Az **egymásra nyitás** leginkább az agresszív árpolitikát folytató kiskereskedelmi vállalatokra jellemző. A kemény diszkontok előszeretettel veszik célba a magyar láncokhoz (CBA, Coop) tartozó boltokat, illetve a szupermarketek vonzáskörzeteit [Agárdi, 2009]. Még kényesebb kérdés a **láncon belüli verseny kezelése**. Az egymás vonzáskörzetébe telepített, azonos láncához tartozó üzletekkel a piac minél teljesebb lefedése a cél. A vállalatok nem az egyes üzletek, hanem a teljes lánc árbevételének és nyereségének maximalizálásában érdekelt. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a saját kannibalizációt előre tervezik és a boltok forgalmának mérését LFL (like-for-like) alapon végzik, vagyis azonos boltok forgalmát hasonlítják össze évről évre a terjeszkedés időszakában is, így ösztönözve azokat a nagyobb forgalom elérésére. A hipermarketek általában a hétvégi, szabadidős, illetve az akcióvásárlás nagybevásárlás színterei. A hazai láncok és a független kiskereskedők boltjait a fogyasztók a napi rutinvásárlás, sürgős, nem tervezett beszerzések alkalmával keresik fel [GfK, 2009].

¹ Kotler, P. [1998]: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

A stratégia és az operatív tervezés és irányítás kapcsolata



Forrás: Juhász et al. [2006]

Ha egy üzlet közvetlen közelében egy konkurens bolt nyílik, piaci pozíciójának megvédése a legfontosabb kérdés. Az **egyik megoldás** az alacsony árakban, akciókban rejlik. Ez elsősorban a nagyobb, tőkeerős láncok számára megvalósítható stratégia, mert kihasználják a méretgazdaságosságból származó előnyöket, nevezetesen a csökkenő fajlagos költségeket, így hosszú távon is képesek az árversenyben fennmaradni. A **másik lehetőség** a versenytársaktól történő megkülönböztetés, ami kisebb vállalkozások számára is járható üzletpolitika. A differenciálás egyik kézenfekvő területe a választékpolitika. Egyre több láncnál megfigyelhető, hogy bizonyos árucsoportokban, termék kategóriákban szélesebb és mélyebb választékot kínálnak a versenytársakhoz képest. A Cora és az

Auchan például a francia sajtok és borok széles skáláját vonultatja fel. A differenciálás hatásos eszköze még a **saját** (kereskedelmi) **márka**, amely ma már a legtöbb lánc esetében többszintű termékvonalat foglal magában. Megfigyelhető az is, hogy a saját márkás termékek polcokon látható túlzott aránya a gyengébb minőség miatt a vásárlók körében esetenként nemtetszést vált ki. Példa erre a TESCO néhány évvel ezelőtti „gazdaságos” termékei, melyek azóta már lekerültek a polcokról (ill. új nevet kaptak „value”) és a „brand” termékek nagyobb arányban vannak már jelen.

A megkülönböztetés történhet a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások alapján is. A G’Roby például már évek óta sikeres on-line csatornát működtet. A személyes kontaktus, a jól megválasztott értékesítési technikák, a barátságos bolti atmoszféra szintén hozzájárulnak a piaci pozíció fenntartásához, javításához. A vásárló számára nyújtott értékes szolgáltatások további előnye, hogy csökkenti az árérzékenységet.

A leghatásosabb védekezés, ha a kiskereskedő a **méretgazdaságos működést és a differenciálást együttesen tudja megvalósítani**. Bármely stratégia esetében sem szabad megfeledezni a vásárlók felé irányuló, egyértelmű kommunikációról. Az árak, illetve a megkülönböztetés csak akkor gyakorol hatást a fogyasztók magatartására, ha azt akcióival, reklámtevékenységével tudatosítja a kiskereskedő.

A boltokkal szemközt nyíló versenytárs minden esetben komoly kihívást jelent a már létező üzletek számára. A megfelelő válaszlépés főleg a **vásárlók árérzékenységtől** függ. Az erősen árérzékeny fogyasztókat alacsony árszínvonalal, akciókkal lehet megtartani, ami hosszú távon egyrészt költséges stratégia, másrészt nem teszi elkötelezetté a vásárlókat. Kevésbé árérzékeny szegmenseknél képzett eladószemélyzet foglalkoztatásával a vevők lojalitását célszerű erősíteni hosszú távú versenyelőnyt biztosító differenciált kínálattal és fogyasztói értéket növelő szolgáltatásokkal.

A bevezetésben említettük, hogy nem sikerült külföldön élelmiszer-kiskereskedelmi láncokkal interjút készítenünk annak elemzéséhez, hogy a leányvállalatok hasonlóképpen működnek-e külföldön, mint az anyaországban. Szekunder kutatás alapján azonban információkat gyűjtöttünk a német diszkontok² külföldi terjeszkedésének sajátosságairól. Teufel [2007] vizsgálatai szerint különösen az Aldi és a Lidl esetében igen csekély az alkalmazkodás a „helyi” sajátosságokhoz, mivel mindkét diszkontlánc működésének erőssége az uniformizáltság (megjelenés, szortiment, áruehelyezés, kommunikáció). Ezen kívül mindkét vállalat expanziójának fő területe az EU-27. Egyedül az árstruktúra specifikus, amit mindig a célország fogyasztói piacához igazítanak.

Saint Pol et al. [2005] logisztikai szempontból vizsgálja az élelmiszer-kiskereskedelmet, elsősorban a hard diszkontokat. Megállapítja, hogy a hard diszkont modell teljes mértékben integrált folyamaton alapul, erősen optimalizált, a termékalképzéstől kezdve a csomagoláson át egészen a piacon való elhelyezésig. Az alacsony cikkszám és a magas forgási sebesség lehetővé teszi a beszerzések koncentrálását és a rövid logisztikai körforgást, a feszes folyamatmenedzselést és a fogyasztó számára nyújtott minimális szolgáltatást. A költségek csökkentése érdekében igen kevés beszállítót választanak ki. Ez lehetővé teszi a nagy mennyiségben való rendelést.

1.2. A beszerzés politika elméleti háttere

Jelen fejezetben általában tárgyaljuk a beszerzési politikát, de nem az élelmiszer-kiskereskedelem vonatkozásában. Az élelmiszer-kiskereskedelemre vonatkozó konkrét ismeretek, gyakorlati tapasztalatok az interjúk alapján az 5. fejezetben szerepelnek.

² hard diszkont: Aldi, Lidl, soft diszkont: Plus, Penny Market

1.2.1. Vállalati stratégiai modellek és a beszerzés kapcsolata

A szervezeti magatartást magyarázó modellek két csoportját különböztethetjük meg [Lehota, 1994]:

1. Feladatorientált modellek

Az elméletekben kiemelt szerepet kap a beszerzési ár minimalizálása, a költségtakarékosság, a racionalitás, a bevált beszerzési forrásokhoz való hűség és a beszerzési helyzet-függő magatartás.

2. Motivációorientált modellek

Az elméletek e csoportjánál pszichológiai és szociológiai szempontok alapján tehetünk különbséget a beszerzésben résztvevők magatartása között. A kutatások eredménye egyre inkább rámutatott a beszerzésben részt vevő személyek egyéni céljainak, attitűdjének beszerzést befolyásoló hatására, így a kutatás kiterjedt az egyéni és szervezeti motiváció feltárására is.

A parciális modellek három alapkérdésre keresnek választ [Pénzes, 2002]:

1. Ki és milyen szerepkörben vesz részt a vásárlási döntésben?
2. Folyamatként kell-e értelmezni a vásárlási döntést?
3. Hogyan befolyásolják a döntést a vásárlási szituációk?

Az általános szervezeti vásárlási magatartás kiskereskedelemre adaptálásával Sheth foglalkozott, az élelmiszer-kiskereskedelemre történő tesztelését pedig (a MAPP program keretében) Hansen – Skytte és Ejsberg – Skytte [1999] végezték el. A beszerzési döntések és az azokat befolyásoló tényezők kereskedelmi modellje [Meffert, 1992] speciális kutatási terület. A környezet meghatározó tényezői közé tartozik az általános környezet, a szállító, a fogyasztó és a konkurencia. A kereskedelmi vállalatok beszerzési döntései: a beszerzendő áru meghatározása, a beszerzési út meghatározása, a beszerzési kapcsolatok előkészítése és a szállító kiválasztásának intézményessé tétele.

A különböző méretű vállalatok pozicionálása és szegmentálási stratégiája jelentős eltéréseket mutat. A kisebb boltok egy szűk vonzáskörzet (például: lakótelep) vásárlóit akarják magukhoz csábítani, közöttük is az idősebbeket, akiknek kevesebb lehetőségük van a távolabbi üzlet felkérésére, illetve számítanak arra, hogy vevőik kisebb összegben vásárolnak (gyakran csak az éppen hiányzó termékért mennek be a boltba), több cikk vásárlása esetében már inkább az olcsóbb termékeket veszik meg. A közepes méretű vállalatok nagyobb vonzáskörzetre (például egy városrész) építenek, vásárlóik a napi rendszerességgel vásárlók közül kerülnek ki, akik értékben is közepes mennyiséget vásárolnak. A szuper- és hipermarketek ezzel szemben még nagyobb vonzáskörzetre koncentrálnak (akár több településre is), a nagyobb értékben vásárlókat célozzák meg, általában a város határába települnek, és akik addig kimennek, jellemzően nagyobb értékben is vásárolnak [Batta et al., 2004].

1.2.2. Szortimentpolitika

Egyre több kereskedő állítja, hogy ma az eladásban csak az ár számít. Jóllehet az árpolitika elsőbbséget élvez a kereskedelmi marketingben, mégis a szortiment-politika a legfontosabb a kereskedelemben [Schenk, 2007]. Természetesen a gyakorlatban nem lehet egyértelmű „kinyilatkoztatást” tenni, hogy melyik az igaz, hiszen az ár és a szortimentpolitika között szoros kapcsolat áll fenn. A szortimentpolitika az árváltozások adta lehetőségek miatt válik lényeges elemmé, de megfelelő árpolitika nélkül nem lenne hatásos a versenyben.

A legösibb kereskedelmi teljesítmény kétségkívül a szortiment-politikában rejlik. A lényegi szortimentben a kereskedők többé-kevésbé arra kényszerülnek, hogy ismert márkákat tartsanak (1. táblázat).

1. táblázat

A Maslow-i szükségleti hierarchia modell és a szortimenttel kapcsolatos döntések összekapcsolása

Motívum osztály	Célállapot	Szortiment döntések
Önmegvalósítás	Az egyéni lehetőségek és képességek kibontakoztatása	Művészeti és barkácsolási cikkek, kézikönyvek; csinálj magad akció; innovatív és egyedi cikkek
Elismerés	Önbizalom, önbecsülés, függetlenség, erősség, teljesítmény, kompetencia, elismerés, presztízs, dicsőség, méltóság, státusz	A pótlólagos szortiment kiépítése; nagy presztízsértékű cikkek; szortiment irányultság az életstílus/vevői célcsoportok szerint; gazdag áruválaszték
Szociális kötődés	Szerelem, barátság, kontaktus, családihez tartozás	Árúleírás és -magyarázás; bemutató; ráadás; reklámajándék; környezetbarát áruk
Biztonság	Létebiztonság, gondoskodás a jövőről, védelem, rend, stabilitás, védelem, mentesség a szorongástól	Áruk minőségi jellel; premizálás, árubeszt eredmények; minőségi garancia; tartósság/frissesség garancia; cserejog; áttekinthető kínálat; az igények csoportosítása (barkácsolás, szabadidő, sport, kert, gyerek); komfort
Fiziológiai szükségletek	Evés, ivás, lakás, alvás	Az alap/lényegi szortiment tartása

Forrás: Schenk [2007]

A kereskedelmi vállalatok szortimentpolitikájának számos, csak pszichológiailag magyarázható egyedi jelensége létezik és többnyire csak tudatosan, pszichotaktikai módon oldható meg. A dinamikus szortimentpolitikára egyértelmű, világos és pregnáns tendencia a jellemző. A szortimentpolitika az alábbiak szerint csoportosítható:

- trading up (a minőségi színvonal lényeges emelése az áruknál és szolgáltatásoknál);
- trading down (a minőségi színvonal szignifikáns csökkentése az áruknál és szolgáltatásoknál);
- szortiment bővítés (szortiment expanzió: szélességben és/vagy mélységben);
- szortiment szűkítés (szortiment összevonása; szélesség és/vagy mélység szűkítése);
- szortiment helyettesítés (szortiment variáció, adott árucsoport helyettesítése másikkal)
- diverzifikáció (újabb tevékenység és/vagy szolgáltatások a korábbi szortimenthez képest).

1.2.3. A beszerzés szervezeti felépítése

A következőkben Juhász et al. [2006] alapján ismertetjük a beszerzés vállalaton belüli felépítését. Az áruforgalmi menedzsment első feladata a beszerzés, készletezés, értékesítés átfogó tervezése és irányítása, a hosszabb távú gondolkodás és előrelátás megvalósítása. A **menedzsment szintjén** elsősorban a globális szemlélet a fontos, például az összes beszerzés, a készletek és az értékesítés értéke, valamint az ehhez szükséges tőke, a kilátások és célok meghatározása. Kisvállalkozás esetében mindezt maga a tulajdonos végzi el, ugyanis átlátja vállalkozásának tevékenységét, ráadásul nincs forrása mások alkalmazására. Ezen túlmenően a vállalkozás mérete sem teszi lehetővé, hogy a kereskedelmi funkció gazdaságilag indokolható módon leválasztásra kerüljön. Nagyobb kis- vagy nagykereskedelmi társas vállalkozásokban (pl. kft, rt) e feladat megbízottja az áruforgalmi vezető, aki (kereskedelmi vagy áruforgalmi) igazgatói, vagy vezérigazgató-helyettesi pozíciót tölt be a cég nagyságától és szervezeti felépítésétől függően. E vezetői funkció (general merchandise manager) feladata továbbá az összhang megteremtése az egyes árucsoportokra, főcsoportokra szerveződött áruforgalmi, ill. beszerző részlegek feladatai között, és a pénzforrások elosztása.

A **következő vezetési szint az árufőcsoportok vagy árucsoportok szerinti áruforgalmi vezetők irányítási funkciója**. Az osztályok vagy divíziók vezetői négy alapeladatot látnak el: az értékesítés becslése a következő szezonra, a fogyasztói kereslet előrejelzése a hozzájuk tartozó árucsoport vagy árufőcsoport profilokban; az értékesítéshez szükséges árualap-, illetve készletigény és az adott értékesítési volumenhez szükséges árukészlet meghatározása; az árubeszerzők, áruházi osztályvezetők és üzletvezetők munkájának segítése és ösztönzése a megfelelő áru és szállító felkutatásában. Különös figyelmet fordítanak az árubeszerző és szállító kapcsolatára (például szállítói jutalék, esetleg kenőpénz elfogadása az áru átvételéért és/vagy többletrendelésért, mivel a beszerző gyengébb hírnevű szállítót, rosszabb minőségű árut és feltételt is elfogadhat; importárúknál még nehezebb ennek felderítése, ha például a szállító ország törvényei nem tiltják az ilyen jellegű személyes jutalék fizetését).

Az áruforgalmi szervezet **következő funkcióját** az árubeszerzők teljesítik. Feladatukat három csoportba oszthatjuk:

- az áruk beszerzése a megcélzott vevőkör igényeit kielégítő „testre szabott” árualap felderítésével, a szükséges információk beszerzésével a szóba kerülő szállítókról, a szállítás, árak, engedmények, az áruvisszavétel, a reklamációk, a vevőszolgálat, a fizetés feltételeinek meghatározásával;
- a készletérték vizsgálata az árucsoport áruforgalmi vezetőjével együtt; a piac feltérképezése és a tapasztalatok megosztása a vezetőkkel;
- az áruforgalmi vezetők által pénzben megadott készletérték lebontása konkrét árumennyiségekre és választékra.

Az **áruház igazgatók, osztályvezetők, üzletvezetők** képviselik a kiskereskedelmi vállalatoknál a vezetők következő szintjét, akik az értékesítésért felelnek. A beszerzésben vevőismereteik alapján segítik a beszerzőket a választék kialakításában. Az áruforgalmi folyamatban fontos feladatuk a beszerzővel szoros együttműködésben a bolti készlet és különösen a választék alakulásának figyelemmel kísérése, a választék kiválasztásának optimalizálása. Feladatuk még osztályuk vagy üzletük értékesítési személyzetének vezetése és irányítása, a beosztott értékesítési személyzet motiválása az árubemutatás és az eladás megfelelő anyagi és erkölcsi ösztönzésével. A vevői ízlés és igény változásainak nyomon követése, a vevők kiszolgálásának ellenőrzése és a vevők panaszainak, javaslatainak, kéréseinek megfelelő kezelése. Az árukínálat bemutatása az áru megjelenítésével, dekoratőrökkel, kirakatrendezőkkal együttműködve (pl. a kirakat megfelelően a forgalmi tervekben elvárt céloknak).

A nagy kereskedelmi vállalatok áruforgalmi munkájához kapcsolódnak még egyéb szervezetek, amelyek részt vesznek az áruforgalom lebonyolításában, a vevőszolgálat (reklamációk, garancia) munkájában. Ide sorolhatjuk még a központi raktárakat, a boltokat áruval ellátó szállítást (ha nincs kiszervezve), a marketing, piackutató a minőségellenőrző és PR (public relations) szervezetet, valamint a kontrolling és az oktatási részleget.

Villányi [2007] a beszerzés funkciót vizsgálta a **zöldség- és gyümölcsfeldolgozó vállalatoknál**. Tanulmányunk a kiskereskedelem beszerzési politikájával foglalkozik, ennek ellenére nem érdektelen a feldolgozóipar egy ágazatának tapasztalata. A feldolgozásban a logisztikai lánc első eleme a beszerzés. Ez tehát jelentősen befolyásolja a termelés és szolgáltatás minőségét. A vásárlást végző vállalatok fontos tevékenysége a beszerzési folyamatok tervezése, a beszállítók kiválasztása és értékelése, a beszerzési folyamat ellenőrzése és a tervmódosítás (szükség esetén). A beszerzési folyamatok menetére és megvalósítására szubjektív és objektív módszerek is rendelkezésre állnak, melyek alkalmazásával lehetőség nyílik az optimális beszállítók kiválasztására, majd a feldolgozó vállalatok teljesítményének és megbízhatóságának növelésére.

A beszerzés vállalati szervezetben elfoglalt helye eltérő lehet a vállalat méretétől, a vállalat tevékenységi profiljától, illetve a beszerzés vállalati fontosságától függően. A beszerzés struktúrája főleg az üzletágtól, tevékenységtől és a vállalat szervezeti formájától függ. Különböző formák léteznek, mint a centralizált, decentralizált, hibrid (kombinációs), közös szervezeti struktúra és a keresztműködési szervezeti csoport. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a szerződéskötés társasági szinten történik, viszont a beszerzés decentralizált [Villányi, 2007].

1.2.4. A beszerzés szállítói kiválasztása

A beszerzés stratégiájának **öt elve a megfelelő minőség, a megfelelő ár, a megfelelő mennyiség, a megfelelő idő és a megfelelő beszállító**. A szállító kiválasztásának fő kritériumai körébe tartozik a célpiac igénye az árut illetően, a beszállított áru továbbértékesíthetősége, a termék és a gyártó, valamint a beszállító hírneve, megbízhatósága, gyorsasága, engedménye és az áru eredete (hazai vagy import). A beszerzési politikához tartozik a beszállítói checklista a szállítók értékelésére (2. táblázat).

2. táblázat

A beszállítói jellemzők katalógusa

Ár	Alapár Árengedmény (rabatt) Ártárgyalási készség Költségstruktúra A kalkuláció közzététele
Fizetési kondíciók	Fizetési cél Skontó
Minőség	A minőségi szabványok betartása (reklamációk, visszáru gyakorisága) Technikai haladás Garancia Kooperációs készség a termék kialakításánál Technikai rugalmasság Termelési program szélesség és mélység
Csomagolás	Csomagolóeszköz Csomagolási kondíciók

Forrás: Schenk [2007]

A beszállítói jellemzők katalógusa

Szállítás	Szállítóeszköz Szállítási kondíciók
Mennyiség	Minimális mennyiség Maximális mennyiség (kapacitás) Minimális mennyiségi felár
Szállítási idő	Szállítási határidő A szállítási határidő betartása (emlékeztetők, figyelmeztetések, kötbér) Raktározás Kooperációs készség sürgősségi igény esetén
Pénzügyi helyzet	Saját tőke Cash Flow Likviditás
Imázs	Cégimázs Termékimázs A cég hírneve, mint munkaadó
Piaci pozíció	Beszállítóktól való függés Értékesítési utak, kötött értékesítési pálya Piaci részesedés
Beszállító/felvevő kapcsolat	Versenytársak a beszerzésnél Tételek/megbízás volumene Az ellenügyletek lehetősége
Járulékos szolgáltatások	Jelölés (címkézés) átvétele Polckarbantartás átvétele Eladőszemélyzet rendelkezésre bocsátása Reklámköltség hozzájárulás Berendezési költségek átvétele Kiegészítő teljesítményekre való készség

Forrás: Schenk [2007]

A kereskedelemnek és a beszállítónak egyaránt érdeke, hogy a kereskedő beszerzését néhány szállítóra koncentrálni bonyolítsa le, mert így kevesebb szállítóval áll kapcsolatban, és a kedvezőbb fajlagos szállítási költségek mellett a nagyobb tételekre könnyebb szállítói engedményeket kapni. Mindez a szállítóknak is nagyobb piacot jelent.

A feldolgozóipar beszerzésének földrajzi piaca — az alapanyagok szállíthatósága és szállítási költsége miatt — viszonylag korlátozott, ezzel szemben értékesítésének földrajzi piaca a magasabb hozzáadott-érték és az alacsonyabb fajlagos szállítási költségeknek köszönhetően egyre kiterjedtebb, ahol a potenciális vagy tényleges versenytársak növekvő számával kell versenyezni. Az értékesítési piacokon tapasztalható éleződő verseny aktuális piaci hatásait a feldolgozók kénytelenek közvetíteni a beszállítók felé. Az árhatások közvetítésének szintje attól függ, hogy az adott feldolgozónak milyen földrajzi piaci beszerzési lehetősége és/vagy földrajzi értékesítési pozíciója van. A rövidtávú hatások és a hosszú távú érdekek ütköztetése esetén fontos, hogy a piaci szereplők milyen tartalékeszközök segítségével képesek kezelni a felmerülő piaci problémákat. Ha a piaci szereplő alacsony tartalékokkal és viszonylag erős tárgyalási pozícióval rendelkezik, akkor a beszerzési oldalon kénytelen a nyomásgyakorlás eszközhöz folyamodni [Commission of the European Communities, 2009].

A szállítókat árucsoportonként osztályozhatjuk az átlagos bekerülési összköltség alapján, amikor az elérhető árat, engedményeket, a szállítási feltételeket, esetleg a minimális szállítási tételt, az utánpótlási időt, a fizetési feltételeket vesszük figyelembe. A bekerülési összköltséget összevetjük az értékesítés során elérhető nettó árral és a készletek forgási sebességével. Így szállítónként megkapjuk a termékek árrését, azaz a szállítók hatékonyságát az adott termékcsoporthoz.

A készletek forgási sebességének mérőszáma a készletgazdálkodás hatékonyságát mutatja. Erre a következő mutatókat használjuk [Juhász et al., 2006]:

$$\text{Készletek forgási sebessége fordulatszám} = \frac{\text{Értékesítési forgalom}}{\text{Átlagos készlet}}$$

vagy

$$\text{Készletek forgási sebessége napokban} = \frac{\text{Átlagos készlet} \times \text{időszak napjai}}{\text{Értékesítési forgalom}}$$

Schenk [2009] szerint a német élelmiszer-kiskereskedelemben a legkisebb árréssel dolgozó vállalat hozzá a legnagyobb nyereséget: az Aldi. A különböző cikkek esetében alkalmazott eltérő árréseknél és az árrés változtatásánál is fontosabb a készletek forgási sebessége. A termékre vonatkozó „árrés x forgási sebesség” jelzést ad a kereskedőnek egy cikk értékesítésének sikeréről. Az utóbbi években az Aldinál a készletek átlagos forgási sebessége évi 52 volt, azaz a készleteket átlagban egy héten belül értékesítették (átlagban csupán hét napos készletre van szükség). Ez az Aldi sikerének a titka a szortiment korlátozása és a radikális költségtakarékosság mellett, mivel a készlet gyors forgási sebessége komoly előnyt jelent a finanszírozásban. Ha az első hét hétfő reggelén az összes áru a polcra kerül és vasárnap estig minden cikket eladnak, a beszerzéseket pedig a második héten fizetik ki (talán még skontóval is) a beszállítóknak, akkor az Aldi-vevők az egész árukészletet előfinanszírozták, sőt az Aldi napi bevétele után a bank még kamatot is fizet az első hét hétfő estéjétől kezdve a beszállítók kifizetéséig. Majdnem kockázat nélküli, adósságmentes üzlet!

Az Aldi azonban még Németországban is extrém példa. 2006-ban ugyanis az átlagos forgási sebesség a „többi láncnál” 10,2 volt, a szupermarketeknél 12,7, az úgynevezett kis „fogyasztói piacoknál” (1500-2499 m² között) 9, a nagy „fogyasztói piacoknál” (2500-4999 m² között) 6, 7, a soft diszkontoknál 25,8 [Turban, 2007].

A magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi láncoknál a készletek átlagos forgási sebessége évi 9-10 körül alakul, ami azt jelenti, hogy átlagosan 40 napi készlettel dolgoznak. Ebben az esetben a 30 napos fizetési határidő azt jelenti, hogy 10 napot a kereskedő finanszíroz meg (talán ezért fordul elő néhány napos „csúszás” a beszállítók kifizetésénél). Természetesen figyelembe kell venni a „bolt” méretét is, mivel 12-15 ezer négyzetméteren szinte üresnek tűnik, ha túl alacsony készlettel dolgoznak. A polcokat indokolt feltölteni, hogy vonzóak legyenek, így a hely mérete determinálja a minimum készletek nagyságát is.

A forgási sebesség kérdésköre kiemelt fontossága miatt részletesebb vizsgálatot érdemelne, de sajnos nem sikerült több, összehasonlítható adatot szerezni.

Wolff [2007] azt vizsgálja, hogy hogyan lehet belépni a német piacra az egyes láncok példáján. A következőkben csak azokat a cégeket említjük, amelyek Magyarországon is jelen vannak.

1. **Rewe** (Magyarországon a Penny van jelen) – központ Köln
 - erős központ, központi beszerzéssel;
 - a beszerzési bizottság dönt a belistázásról;
 - tradicionális és ritkán vált beszállítót;
 - rendkívül magas belistázási díjak és év végi visszatérítés (a Penny kivételével);
 - az alapvető élelmiszereket (commodity goods) egyszer tendereztetik egy évben.
2. **Lidl** – központ Neckarsulm
 - központi beszerzés Európa számára a központban;
 - szigorú és igényes a beszállítókkal szemben;
 - az új termékeket be kell mutatni a központban;
 - nehézkes kapcsolat az ország/régió szintű központokkal;
 - nincs belistázási díj, nincs bónusz, nincs év végi visszatérítés.
3. **Aldi Süd** – központ Mühlheim/Ruhr
 - az új termékeket először a központban kell bemutatni;
 - a termékeket 3-5 régióban tesztelik;
 - a már forgalmazott termékeket évenként egyszer tendereztetik;
 - a „nemzeti” termékek minimális forgalma 10 millió EUR;
 - nincs belistázási díj, nincs bónusz, nincs év végi visszatérítés.

Az Aldi tehát a Lidl-hez nagyon hasonlóan működik. Németországban a második világháború előtt a tiszta árképzés volt a gyakorlat, utána terjedt el az angolszász eredetű visszatérítési rendszer. A Lidl-nél azonban az élelmiszer-kiskereskedelem vezetése nagyon kevés szakember kezében koncentrálódik, így a visszatérítési rendszer bevezetése, ezzel együtt e bizalmas adatok kezelése egyrészt súlyos többletterheket rótt volna a vezetőkre, másrészt megkövetelte volna e bizalmas információkhoz való hozzáférést a tágabb körű vezetés számára is, amit el akartak kerülni.

Ráadásul a Lidl-nél viszonylag későn tértek át a számítógépek széleskörű használatára, ami a polcpénzes-visszatérítési rendszer hatékony működésének alapfeltétele. A Lidl központjában az alkalmazottak csak a saját szűk területükre vonatkozó információk birtokában vannak, vagyis nincs átfogó ismeretük a Lidl működéséről. Sőt az információáramlásban az „on a need to know basis” (csak a szükséges ismeret) elvet teljes egészében megvalósították. Kizárólag olyan embereket vesznek fel, akik e koncepcióba képesek beilleszkedni, nem kíváncsiak többre, azaz nem igényelnek több beleszólást, de saját feladatukat precízen ellátják. A Lidl vezetési stílusa nagyon hasonlít az amerikai bankok vagy a japán vállalatok gyakorlatához.

A német beszerzők tipikus jellemzői:

- az árra összpontosítanak, mert Németország diszkont-vezérelt piac;
- állandó időzavar, rövid tárgyalások;
- a beszállítóktól elvárják, hogy jól ismerjék a német piacot, de különösen a kereskedelmi partnert;
- nem alkudoznak, az első ajánlat legyen „ütős”;
- többnyire nem látogatják meg a beszállítókat, hanem a beszállítók mennek a partnerhez, így kevesebb az esélye a szívélyes, baráti kapcsolat kialakulásának, ami később esetleg megvesztegetésekhez adhatna kiindulópontot. A gyártók látogatása az auditorok feladata, akik azonban semmilyen árkérdésben sem kompetensek.

- az Aldi és az ismert gyártói márkák (brands) képezik a benchmarkot az új termékeknel;
- előnyben részesítik a németet, mint tárgyalási nyelvet, habár ez ma már egyre kevésbé jellemző.

A bevezetésben említettük, hogy terveztünk egy több országra kiterjedő külföldi tanulmányutat a beszerzési és árképzési politikával kapcsolatban, de ez nem jött létre a fogadókészség hiánya miatt. Ezért szerepel csak (szakirodalmi forrás alapján) a német „példa”.

1.2.5. A beszerzés tárgyalói magatartása és a szerződészkötés

Beszerzési kommunikáció alatt minden információ értendő, amely a potenciális és tényleges szállítóra irányul. A jól felkészült árubeszerzőknek a tárgyalásokon a döntések meghozatalánál ismerniük kell a vásárolni kívánt árut és a szerződéses feltételeket az előnyös szerződés reményében. A tárgyaláson hosszabb távú gyümölcsöző kapcsolatok kialakítására törekszenek a szállítóval, ahol a kisvállalkozók és a nagy(obb) kereskedelmi szereplők lehetősége lényegesen eltér egymástól. A kisvállalkozónak a szállító kiválasztásánál elsősorban arra kell összpontosítania, hogy megbízható partnert találjon alacsonyabb elérhető árrés esetében is. Továbbá fontos szempont a kisvállalkozó számára, hogy a szállító legyen hajlandó kisebb tételben, gyakran szállítani, mert ezzel csökkentheti a készleteiben lekötött tőke nagyságát, vagyis növelheti készleteinek forgási sebességét. Sőt, lehetőség szerint hosszabb fizetési határidőket is kér a szállítóktól, mert így saját készleteinek finanszírozását részben a szállítóra hárítja. Ezzel szemben a nagy(obb) vevők versenyeztethetik szállítóikat a kedvezőbb beszerzési ár elérése érdekében, a szállító pedig adott árura vonatkozó kizárólagos forgalmazói státusz megszerzésére törekszik. A szállítóktól kérhetnek együttműködést a hirdetésben, közreműködést a vásárlási akciók anyagi támogatásában, de bemutatóállványok elhelyezésére, annak költségeinek átvállalására is a szállítók saját termékeinek hatékony megismertetése céljából (például kávébemutató polcok az élelmiszerboltokban, neves gyártók teljes választékának bemutatóállványa a szaküzletekben).

A gyártók és a kereskedők együttműködésében folyamatosan újabb ötletek és formák jelennek meg, a gyártók ugyanis kényszerűen újabb és újabb ajánlatokkal bombázzák a kereskedőket. Ugyanis a korábban már említett elkülönülés a szállítók vagy gyártók alapvető érdeke is, igaz mások az elkülönülés módjai. A szállítóktól kapható fő engedmény a kereskedelmi, a mennyiségi, a promóciós, a szezonális és a fizetési engedmény. Fontos még a szállítási feltételek és a fuvarparitás tisztázása, valamint mind a szállítókkal, mind az árukezeléssel kapcsolatos áruátvétel, tárolás, árukezelés és vagyonvédelem megszervezése. Nem elhanyagolható még a nem értékesített vagy értékesíthető termékek sorsa, a visszáru [Juhász et al., 2006].

Új megközelítés a kereskedelemkutatásban a pszichológiai. **A pszichológiát és a kereskedelmet nem külön-külön célszerű elemezni, hanem üzemgazdasági, pontosabban kereskedelemgazdasági szempontból.** Így kaphatunk választ arra, hogy mit jelent a pszichológia a kereskedelem – kereskedelmi marketing és kereskedelmi menedzsment – számára [Schenk, 2007]. A stratégiai és taktikai döntések a kereskedelmi marketing összes eszköztárát érintik a kereskedelmi vállalat beszerzési, értékesítési és versenytársi piacán. Egy régi kereskedői bölcsesség szerint „a beszerzésben van a nyereség”, ezért fontosnak tartják a beszerzők felkészítését a testbeszéd vonatkozásában is. A pszichotaktikai döntések a beszerzés politikai eszköztár egész spektrumára kiterjednek, mint például a beszerzési programra, a beszerzési módszerre (beszerzési utak, a beszerzés módja és kapcsolati formája), a szerződészkötésre (beszerzési árak, szállítási és fizetési feltételek, szállítási szolgáltatás) és a beszerzési kommunikációra.

A kereskedőnek erősebb a pozíciója a beszerzési tárgyalásnál, ha specifikus erősségeit, teljesítményeit ismerteti, beleértve saját piacának részesedését („termelését”), az értékesítési kockázat átvételét, a szervizhálózat működtetését, pontos vevőismeretét és a helyi piacon elfoglalt pozícióját. E beszerzési érvek függetlenek a vállalat nagyságától és a beszerzés mennyiségétől. Az információs tudás tehát hatalom, ezért a beszerzők egyik aduja a napi és cikkenkénti scanner adatok.

A beszerzési politikánál a beszerzési utak megválasztásáról (közvetett és közvetlen beszerzés), a beszerzési kötöttség mértékéről (szerződéses kötöttség) és a beszerzés kapcsolati formáiról hozunk döntéseket. Ez utóbbiak körébe tartozik a székhely elv (a beszállító megy a kereskedőhöz), a lakóhely elv (a találkozás a beszállítónál történik), a találkozó elv (kiállítások, árubörzék, aukciók) és a távolság elv (itt a beszerzési tevékenységek az írásos, illetve elektronikus kapcsolatokra korlátozódnak).

A szerződéskötési politika három tevékenységi területet ölel fel sokoldalú pszichotaktikai befolyásolási lehetőséggel: a beszerzési árpolitikát, beleértve az engedménypolitikát (árengedmény és engedménykínálati politika); a szállítási és fizetési feltételek befolyásolását, magába foglalva a hitelpolitikát (kondíció- és hitelkövetelési politika); valamint a szállítási szolgáltatások befolyásolását (szállítói szolgáltatás politika). E tevékenységeket a marketingben a kínálat, tehát az eladás, sőt gyakran a márkás termékek kínálatának szempontjából kezelik. **A gyakorlatban azonban a tárgyalás során mindkét fél tesz ajánlatot az árra, az engedményekre, a hitelre, a szolgáltatásra és csak közös megegyezés után kötnek szerződést az árakról** és egyéb kondíciókról. Természetesen a kereskedő, főleg nagy cégek képviselője sokkal erősebb pozícióban van, mivel a szállítók nagy részét bármikor le tudja cserélni. Ezzel a szállítók nem mindig vannak tisztában, de a tárgyaláson a beszerző az erő pozíciójából tárgyal.

1.3. Gyakorlati példák a beszerzési politikára (a szakirodalom alapján)

Az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások beszerzési magatartásában nagy különbségek figyelhetők meg [Pénzes, 2004]. Ennek következtében a kereskedelmi láncok és a beszállítóik kapcsolata vegyes képet mutat. A tőkeerős beszállítók a kiszolgáltatott helyzetnél fontosabbnak tartják a kereskedelmi láncok által biztosított széles körű piaci jelenlétet. Az erősebb beszállítók kiszolgáltatottságát mérsékli, hogy egy-egy értékesítési csatorna részesedése összes eladásaikból elérheti a 20%-ot is, vagyis a szóban forgó beszállítók legalább öt kereskedelmi hálózatot szolgálnak ki. Ugyanakkor a kereskedők és beszállítók üzleti kapcsolataiban nagymértékű mozgás is tapasztalható, különösen újabb láncok megjelenésével. A beszállítók többsége írásbeli szerződéssel rendelkezik, amelyek gyakran a kereskedelmi törvénybe ütköző pontokat is tartalmaznak, pedig a szerződések tartalmi elemeit a felek közösen határozzák meg. Így például egyes visszatérítésekért cserébe semmilyen ellenszolgáltatást nem kapnak a beszállítók. A visszatérítéseket a több kereskedelmi láncot tömörítő beszerzési társulások tudják a legnagyobb mértékben érvényesíteni. A beszállítók többsége saját maga rendezi a vitás kérdéseket kereskedelmi partnerével, ezért panasztételi jogukkal ritkán élnek.

A kis beszállítók (különösen az alapanyag-termelők) helyzete még nehezebb. A kisméretű árutermelő gazdaságok csak olyan mértékben várhatják ártárgyalási pozíciójuk javulását, amennyire képesek az önszerveződésre [Forgács, 2008a]

A multinacionális élelmiszerkereskedelmi vállalatok az elmúlt évtizedekben a fejlett országokban teljesen átszabták az élelmiszer-gazdaság vertikális kapcsolatrendszerét, beleértve a mezőgazdasági termelőket, az élelmiszer gyártókat és a nagykereskedelmet [Forgács, 2008b]. A kisebb

termelők, gazdálkodók termékeinek fő értéke az egyediség, a változatosság, a kisebb szériák, a különleges minőség, amelyeket a kereskedelmi láncok üzletpolitikájuk miatt nem (vagy ritkán) tudnak figyelembe venni.

Az elmúlt években elenyésző számban érkeztek beszállítói panaszok a versenyhatósághoz. A tartós kapcsolatok kiépítését, fenntartását és fennmaradását nem segíti elő a hatóságok, bíróságok, vagy egyéb harmadik fél bevonása a felek közötti viták rendezésébe. A vitákban közvetlenül sokkal gyorsabban lehet megegyezésre jutni, mint a hatóságok és bíróságok bevonásával. A kilistázás reális veszélye is visszatartja a gyengébb pozíciójú felet a panasztétel lehetőségétől, a beszállítói pozíció megszerzése szintén előnyös a kapacitások jobb kihasználása szempontjából. A nagyobb volument korlátozott földrajzi piacon értékesítő beszállítóknak szinte lehetetlen alternatív csatornákat, értékesítési lehetőségeket találni, ezért ragaszkodnak a késedelmes, de biztosan fizető kereskedelmi láncokhoz (a kétes háttérű kereskedőkkel való helyettesítés kockázatos). Továbbá a stabil, jól működő együttműködés fenntartása kisebb tranzakciós költségekkel is jár.

Pénzes [2004] vizsgálta mind a magyar tulajdonú, mind a multinacionális láncok, valamint a független kiskereskedők beszerzési magatartását, ami a következő három pontban kerül ismertetésre.

1.3.1. Magyar tulajdonú üzletláncok beszerzési magatartása

A magyar tulajdonú üzletláncokhoz tartozó vállalatok beszerzése és értékesítése főleg horizontális együttműködés keretében történik. A beszállítók száma a vállalati méret függvénye, ugyanis a nagyvállalatok több száz, míg a kisvállalkozások több tucat szállítóval állnak kapcsolatban Jász-Nagykun-Szolnok megyében [Pénzes, 2004].

A Coop üzletlánc lánc specifikus jellegéből adódóan nem egységes a vállalkozások beszerzése. A láncokhoz tartozó tagvállalatok a horizontális együttműködés sajátossága miatt (tulajdonviszonyok) a beszerzésben viszonylag nagy önállósággal rendelkeznek. Árukészletük jelentős részét országos, vagy régiós szerződések alapján szerzik be, a választékot azonban önálló beszerzéssel egészítik ki. Az önálló vállalatok tehát a regionális sajátosságoknak megfelelően képesek a választékot meghatározni. Az üzletek csak a belistázott szállítóktól rendelhetnek árut, ugyanakkor a központi és regionális előírások és operatív utasítások figyelembe vételével befolyásolhatják a választékot. A Coop rendszerben a tagok önállóságának egyik megjelenési formája a beszerzési társulás, amely a kisebb Áfészek beszerzési lehetőségét javítja. A CBA üzletek megrendelése, árubeszerzése is hasonló módon történik. Figyelembe kell venni, hogy a boltok méretei széles skálán mozognak, így megközelítően sem tudnak azonos választékot tartani. Az eltérésekhez az is hozzájárul, hogy a boltokat gyakran a tulajdonosok vezetik és nem alkalmazottak, mint a nagy külföldi láncok esetében.

A két-, illetve háromszintű beszerzési rendszer a termékek jelentős részénél leegyszerűsíti a beszerzési folyamatot az **igény** $\Rightarrow$ **megrendelés** $\Rightarrow$ **áruátvétel** folyamatra, azonban a kötelező rendszer- és operatív előírások **igény** $\Rightarrow$ **előírás, utasítás** $\Rightarrow$ **megrendelés** $\Rightarrow$ **áruátvétel** folyamattá alakítják azt. Az önálló beszerzésű termékeknél a folyamat a vállalat piaci pozíciójának és a termék jellegének függvényében hagyományosnak mondható: **igény** $\Rightarrow$ **szállító keresése** $\Rightarrow$ **ajánlat közlése** $\Rightarrow$ **ajánlat értékelése** $\Rightarrow$ **döntés** $\Rightarrow$ **megrendelés** $\Rightarrow$ **áruátvétel**. A piac kínálati jellege miatt nem a nagyvállalatok keresik meg a szállítót, hanem az értékesítés reményében a szállítók keresik fel a vállalatokat [Pénzes, 2004].

Az ajánlat értékelése előtt a szállítóval közlik az elvárásokat. A szállítói kritériumok értékelésének módszere a vállalatoknál többféle lehet:

- értékelés a beszerzési ár kiemelésével (versenytárssal való összehasonlítás, várható árrés tartalma, üzletvezető véleménye);
- szállítói ajánlat komplex értékelése a vállalati stratégiának megfelelően;
- értékelés az árucsoportok árrés-tartalma és a termékek minősége alapján végzett gazdaságossági számításokkal;
- értékelés szituáció elemzéssel;
- értékelés a beszállító személye alapján.

A vállalatok által felsorolt beszerzési engedmények, kedvezmények, támogatások választéka tág, számuk 8-20 között mozog. Egy részük az üzletláncok többségére általában jellemző (belistázási díj, listaárengedmény, listán tartási díj, bónusz-visszatérítés, valamint az akciós engedmény). Említést érdemel még a polcdíj, az együttműködési díj és a specifikusnak tekinthető hűségbónusz, valamint a polcszerviz díja. A kedvezmények és a támogatások jelentős része a vállalatok marketing kommunikációjához kapcsolódik, erre a vállalati szakzsargonban „marketingtámogatás” kifejezést használnak. Az üzletlánc koncepciójától függően az engedmények, kedvezmények, támogatások egy része a tagvállalatokhoz jut vissza, másik része az üzletlánc költségeit fedezi, a fennmaradó rész pedig a profit [Pénzes, 2004 és saját felmérés]. Hozzá kell tenni, hogy az engedmények, kedvezmények és támogatások köre az utóbbi években jelentősen szűkült.

Az önálló beszerzési jog lehetővé teszi a kereslet regionális jellegének figyelembe vételét. A horizontális együttműködés regionális szervezetei az eltérő piaci viszonyokhoz igazodó régiós beszerzéssel és ellátással erősítik a beszerzés regionális sajátosságát.

1.3.2. A multinacionális üzletláncok beszerzési magatartása

A **multinacionális üzletláncok** esetében a beszállítók száma elérheti a több százat is a termékcsoportok függvényében. A beszállítók száma a tejtermékek esetében legfeljebb egy-két tucat, ezzel szemben a csokoládéknál (a diszkont kategóriában is) megközelíti a százat. A multinacionális láncokra az erősen centralizált beszerzés jellemző eltérő sajátosságokkal. A szállítók kiválasztása központosított, az egyes üzletek ebbe nem szólhatnak bele. Ugyanakkor javaslatot tehetnek adott termék vagy szállító be- és kilistázására, de erről végső döntést csak a központ hozhat. A hálózati egységek feladata valójában a megrendelésre korlátozódik [Pénzes, 2004].

A beszerzési döntéseket befolyásoló tényezőknél a vállalatok a mikrokörnyezetet tekintik fontosnak, mert az befolyásolható, de a termékek jellege is meghatározó szerepet játszik.

Az üzletláncok elvárása a szállítóval szemben sokrétű, ugyanis a piacképes termék, a termék minőségének és árának összhangja, a fizetési kondíciók mellett az engedmények, kedvezmények és támogatások is fontos szempontot jelentenek. A láncok önállóan is végeznek minőségvizsgálatot, elsősorban a minőség-ár arány megállapítása céljából. A kiskereskedelmi láncok kondíciós elvárásai különböznek egymástól, ugyanis a hipermarketek a fogyasztói promócióra, a kedvezményekre és támogatásokra helyezik a hangsúlyt, míg a diszkont kategóriában az árengedmények szerepe a meghatározó.

A szállítók kiválasztása több lépcsőben történik [Pénzes, 2004]. Egyes láncok esetében a kiválasztás rövidebb folyamatú: **ajánlat** ⇒ **tárgyalás** ⇒ **döntés** ⇒ **szerződés** rendszerben a szállító vállalat bemutatkozó levélben keresi meg az üzletláncot, amely értékeli az ajánlatot. Ezután kerül(het) sor a személyes üzleti tárgyalásra, amikor kiderül, hogy a szállító rövid- és hosszú távon

is képes-e teljesíteni az üzletlánc elvárásait. Más láncokra a hosszabb folyamatú beszerzési gyakorlat jellemző: **ajánlat** $\Rightarrow$ **ajánlatok összevetése** $\Rightarrow$ **beszerzés, eladás értekezlet** $\Rightarrow$ **döntés** $\Rightarrow$ **szerződéskötés** rendszerben az egyedi ajánlat értékelése után több szállító ajánlatának összevetésére, majd üzleti tárgyalásra kerül sor (pl. tejtermékek beszerzése). Itt a beszerzési volumentől függően a hierarchikus döntési jogkör jellemző, kisebb volumen esetén a **beszerzés, eladás értekezlet** helyett alacsonyabb szinten történik a döntés (általános jellegű).

Az üzletek beszerzési tevékenységében azonban különbségeket is felfedezhetünk. Egyes láncok üzleteinek feladata gyakorlatilag csak a megrendelésre terjed ki, mivel a választéktartási kötelezettség az áruválaszték összetételében is megjelenik. Más láncok üzleteiben az üzletvezető a központi előírások figyelembe vétele mellett a belistázott szállítók közül viszonylag önállóan választja ki a megrendelésre kerülő termékeket. Az üzletvezető például a központ által meghatározott zöldség- és gyümölcsféle választékából végezhet csak megrendelést, míg a többi terméknel a központilag belistázott szállítók közül önállóan választhatnak.

A multinacionális vállalkozásokra a beszerzési magatartásban a környezet- és minőség tudatosság magas foka jellemző, ami a szállítók kiválasztásában is egyre nagyobb szerepet kap.

A beszerzési magatartást Pénzes [2004] vizsgálatai szerint az egyes árucsoportok sajátosságai is meghatározzák, így a beszállítók száma a tejtermékeknél a legalacsonyabb, a csokoládéknál a legmagasabb. Az árucsoportok kiszállításában is eltérés mutatkozik, a gyorsan romló tejtermékeknél a direkt beszállítás a jellemző, míg a hosszabb szavatossági idővel rendelkező (felhasználhatóságú) termékek a központi raktárakból kerülnek az üzletekbe. A szállítók magas száma esetében a kiválasztás kritériumai jobban érvényesíthetők.

A kereslet és a célpiac regionális eltéréseinek beszerzést befolyásoló hatásáról elmondható, hogy a beszerzési gyakorlat néhány kivételtől eltekintve nem veszi figyelembe a regionális sajátosságokat. A választéktartási kötelezettség eltéréseinek köszönhetően a célpiac keresletéhez jobban igazodó választék kialakítására is van példa a gyakorlatban. A kenyér- és pékáru is gyakran helyi termelőktől szerzik be az eltérő regionális igények miatt.

A **zöldség- és gyümölcsfélék** beszerzésében a multinacionális láncok egyik törekvése a feleslegesen közbeékelte közvetítők (nagykereskedők), illetve árresek kiiktatása [Kürti et al., 2009]. A stratégia másik eleme a láncok igényeit kielégítő, elkötelezett beszállítók kiválasztása. A harmadik törekvés a beszállítók számának csökkentésével a beszerzés koncentrációja, mert a sok beszállító egyrészt kezelhetetlen, másrészt kisebb hatékonyságot eredményez. A hazai láncok stratégiája többé-kevésbé megegyezik a multinacionális vállalatokéval, azzal a különbséggel, hogy náluk jelentős szerepet kapnak a nagykereskedők is.

A hazai és külföldi láncok minimum követelményei a beszállítókkal szemben:

- mennyiségi igények kielégítése;
- folyamatos, egyenletes jó és homogénizált áruminőség;
- megbízhatóság, azaz a megállapodásban rögzített árumennyiség szállítása, még logisztikai központok létezése esetén is (ott átfut az áru és tartalék híján nincs mozgástér a hiány pótlására);
- a tisztítás, csomagolás, válogatás, egalizálás és címkézés a beszállító feladata.

E követelményeket a multinacionális láncoknál szigorúbban, a hazai láncoknál differenciáltabban kezelik.

1.3.3. Független kiskereskedők beszerzési magatartása

A független kiskereskedők beszerzési magatartásával kapcsolatban az alábbi hipotézisek fogalmazódnak meg [Pénzes, 2004]:

- elutasítják a beszerzési társulásban való részvételt (magas költségek);
- a kevés szállítók kiválasztása hagyományos szempontok alapján történik;
- a költségcentrikus gondolkodás háttérbe szorít egyéb környezeti elemeket;
- a beszerzési gyakorlatot a konkrét árucsoportok jellege befolyásolja.

A vizsgált élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások függetlenek, nem tagjai beszerzési társulásnak, illetve üzletláncnak, ami főleg a magas „tagsági” költségekre, az alacsony forgalomra és készletigényre, valamint az információk hiányára vezethető vissza. A független vállalkozások többsége a nagykereskedelemtől szerzi be az árukat, ennek aránya a csokoládénál a legmagasabb (90%) és a zöldség-gyümölcsnél a legalacsonyabb (60%). A kiskereskedelemtől, elsősorban hard diszkont láncoktól történő beszerzés is előfordul. A termelői beszerzés alacsony részarányát a kis üzemméret indokolja [Pénzes, 2004].

A független kisboltok beszerzési politikáját gyakran leegyszerűsítik nagykereskedelmi beszerzésre. Az is igaz, hogy az élelmiszer-kereskedelmi láncok termékeinek egy része a független kereskedők polcaira kerül [Mai Piac, 2009]. Még a piackutatók sem rendelkeznek pontos adatokkal arról, hogy a nemzetközi élelmiszer-kereskedelmi láncok által akciózott termékek mekkora aránya kerül a független kereskedők boltjainak polcaira. A kisboltosok bevásárlásait próbálják korlátozni (például a Tesco az egy vevő által egyszerre megvásárolható akciós termékek mennyiségének korlátozásával a mennyiséget jól látható módon jelölik az akciós termékeknél). A hipermarket- és diszkontláncoknak komoly fejtörést okoznak az akciós termékekre vadászó kiskereskedők, mivel azok a független boltokban, sőt még a nagyobb vagy akár lánchoz tartozó üzletekben is, gyakran köszönnek vissza. Igaz, hogy ez a szabályozás többszöri sorbaállással könnyen kijátszható, elsősorban áfás számla nélküli vásárlásoknál. E jelenség felszámolása egyelőre szinte lehetetlen.

A termelők (szállítók) és kereskedők kapcsolatához tartozik egy sajátos szegmens, a területi képviselők szerepe. Ezzel kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy a koncentráció növekedése és a kereskedelmi láncok gyakorlata mennyiben érinti a területi képviselők klasszikus értékesítői szerepkörét. További kérdés, hogy a területi képviselők megtarthatják-e a gyártó és a kereskedő cégek közötti legfontosabb összekötői, valamint a rendeléseket befolyásoló szerepüket, vagy az ellenőrzésen és az információ áramoltatásán túl a jelenlegi kereskedelmi gyakorlat milyen szerepet kínál számukra [Mai Piac, 2008].

A független kisboltokat több területi képviselő is látogatja a termékek forgási sebességétől függő gyakorisággal. A területi képviselők a **kisboltok, a nem központi irányítással dolgozó üzletek** esetében segítséget nyújtanak a rendelések összeállításában, amit szívesen fogadnak a kereskedők. Az önállóan működő kisebb üzletek esetében rendeltetést befolyásoló szerepük is megmaradt, a hagyományos sarki boltok körében még nagyobb jelentőséggel bírnak. A **hálózatokhoz tartozó üzletek** esetében, legyen szó nagyobb hipermarketekről vagy kisebb boltokról, a központi döntéshozatal miatt a területi képviselők szerepe csökkent. Nincs lehetőségük a döntések közvetlen befolyásolására, hanem az éves megállapodások feltételeinek betartását ellenőrzik, az információkat pedig eljuttatják a központba.

Az élelmiszerüzletek beszerzési politikájának függvénye a beszerzési árak és az ún. háttérkondíciók nagysága, amelyek alapvetően meghatározzák a fogyasztói árak és az elérhető profit szintjét. (Megjegyezzük, hogy a gyakorlatban a kiskereskedelmi üzletek a profitrátából indulnak ki, ehhez rendelik a fogyasztói hajlandóság alapján a fogyasztói ár elérhető szintjét és a forgalmat, majd a beszerzést a beszerzési ár és a háttérkondíciók függvényében.)

2. Az árképzés elmélete és az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok gyakorlata

A piaci szervezetek ármeghatározó ereje a piacgazdaság jellégétől függően különböző. A piaci szervezet árképzését, a termékek árszintjét számos külső, piaci környezeti tényező, valamint a piaci szervezet belső célkitűzései határozzák meg (2. ábra).

2. ábra

Árképzési folyamat tényezői

<u>Külső tényezők</u>	<u>Árképzés</u>	<u>Belső tényezők</u>
Piaci verseny		Vállalati célok
Kereslet és kínálat		Marketingstratégia
Vásárlói, fogyasztói magatartás		Árstratégia, taktika
Makrokörnyezeti tényezők	<u>Piaci áralakulás</u>	Költségek
Jogi és árszabályozási tényezők		Szervezeti szempontok

Forrás: Lehota [2001]

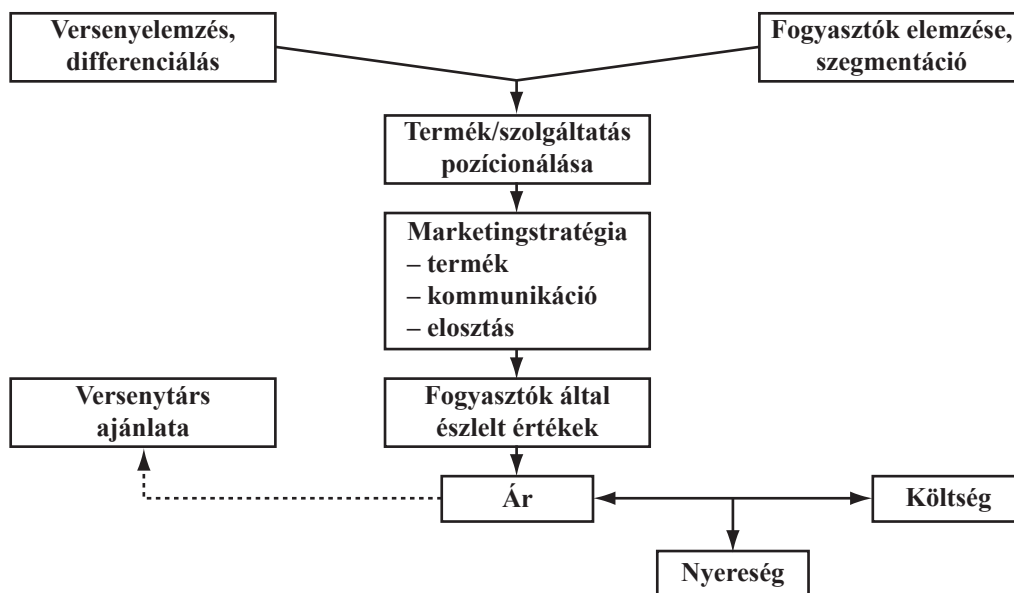
A következő szakirodalmi áttekintés célja nemcsak a külső és belső legfontosabb árképzésre ható tényezők bemutatása, hanem annak hangsúlyozása is, hogy az ár szerepe nélkülözhetetlen egy gazdaság makro- és mikroszinten való működésében. Ezen kívül az áttekintés rávilágít arra, hogy a piaci szereplő legfőbb céljának, a profit maximumának elérését egyszerre több tényező (ár, értékesített mennyiség, állandó és változó költségek) befolyásolja. A piaci szereplő a tényezők közötti összefüggések figyelembevételével (optimalizálással) érheti el a tevékenységével kitűzött célt, pl. a profit tömegének maximumát, vagy a profitráta legkedvezőbb szintjét stb.

Az árak nagyon sokrétű és gyakran bonyolult mechanizmuson keresztül fejtik ki hatásukat a piacgazdaságban. A gazdasági szereplők számára fontos információt nyújtanak a termelés és a fogyasztás alakulásának folyamatában, az árak tehát nélkülözhetetlenek a piaci egyensúly (kereslet-kínálat) megteremtésében. Továbbá a piaci árak rendszere egyensúlyt teremt a fogyasztók igényei és a javak termelésére felhasznált korlátozott erőforrások között. Az egyensúlyi szintet meghaladó ár túlkínálatot eredményez, ami aztán a csökkenő árakon keresztül az egyensúly helyreállításához vezet. Az egyensúlyi szint alá csökkenő ár pedig túlkeresletet jelent, ami a növekvő árakon keresztül teremti meg a piaci egyensúlyt.

A fejlett piacgazdaságban kulcsszereplő a fogyasztó. Nem a termelő (kereskedő) határozza meg a fogyasztást, hanem a fogyasztó a termelést. A kereslet a piaci szereplők számára tehát adottság, amelyet igyekeznek megismerni és befolyásolni (marketing), de alapvetően megváltoztatni nem tudnak. A fogyasztó szükségletei és fizetőképessége dönti el, hogy adott piaci árakon miből mennyit vásárol. A termeléssel és kereskedelemmel foglalkozó piaci szereplő pedig dönt arról, hogy erőforrásait milyen technológiával, milyen termék vagy szolgáltatás előállítására, forgalmazására fordítja, így befolyásolva a kínálat nagyságát is.

Az árképzés folyamata két részből áll, nevezetesen a verseny és a fogyasztói igények elemzéséből (3. ábra). Ennek alapján születnek meg a döntések a vállalat termékei által közvetíteni kívánt érték kialakításáról. A célpiac és a marketingmix értéktérítő elemei (a termékértékesítést támogató kommunikáció, a legkedvezőbb elosztás kialakítása és értékesítést elősegítő elemek) a versenytársak kínálatával együtt meghatározzák azt az értéket, amelyet a fogyasztó a piaci szervezet termékének tulajdonít. A fogyasztó által észlelt érték pedig meghatározza azt az árat, amelyet a fogyasztó hajlandó lesz kifizetni (a termelő által elérhető **maximális ár**).

A termelés és ár meghatározásának folyamata



Forrás: Dolan és Simon [2000]

A termelés és forgalmazás **állandó és változó költségei**, valamint az értékesítés volumene közötti összefüggés szintén fontos az ár kialakítása szempontjából, mert a különböző költségtípusok egyben behatárolják rövid és hosszú távon a termék **minimális** árát. A minimális árszint alatti tartós értékesítés a szervezet csődjéhez vezethet. A minimális ár szintje eltérő időtávot feltételezve:

- hosszú távon az önköltség (a hosszú időtáv lehetővé teszi, hogy a piaci szereplő a kereslethez igazodva minden inputját megváltoztassa, tehát minden változó és állandó költséget fedeznie kell az árnak),
- rövidtávon, egységes ár esetében a fajlagos változó költség (rövidtávon csak az adott termelési kapacitás mellett növelhető a termelés, így csupán a változó költségek emelkednek),
- árdifferenciálás lehetősége esetén a marginális költség,
- korlátozott kapacitás esetén a használdozati költség.

A minimális és maximális árakat nem csak a piaci szereplő lehetősége és ereje, hanem a kereslet árugalmassága, a piaci verseny típusa, a szabályozás, a termék differenciáltsága stb. is meghatározza. A hatékony árképzés folyamatában e tényezőket ismerni kell az optimális ár kialakításához.

Az áfa növeli a fogyasztói árat, ami negatívan hat a termék keresletére, ezáltal a termelésre is. Magyarországon az élelmiszerek és mezőgazdasági inputok áfa terhelése Svédországgal együtt az OECD-tag EU tagállamok körében a legmagasabb, a többi tagország esetében 3 és 22% között változik. A hozzáadottérték-adóztatás elmúlt években végrehajtott változtatásai az élelmiszerek, szeszesitalok és dohányáru körében – az érintett termékek számát tekintve – egyértelműen az áfa fizetési kötelezettség növelését jelentették. A mezőgazdasági termékek esetében az áfa csökkentése hosszabb távon a termelés „kifehéredését” segíthetné [Popp et al., 2009].

Az áfa csökkentésének lehetőségeit az EU jogszabályi előírásai és a hazai költségvetési realitások szabják meg. Az EU adóharmonizációs és adóegyszerűsítési törekvéseinek nyomán a hozzáadottérték-adó minimális mértékéről a 77/388/EGK tanácsi irányelv rendelkezik. Az általános áfakulcs a tagállamokban 15% vagy ennél nagyobb lehet. Egy vagy két kedvezményes áfakulcs engedélyezett, ezek a szociális vagy kulturális javak és szolgáltatások esetében 5%-nál, egyébként az irányelv H mellékletében felsorolt termékekre és szolgáltatásokra 12%-nál nem lehetnek alacsonyabbak, hacsak az adott termék vagy szolgáltatás 1991. január 1-je előtt ennél alacsonyabb áfa adózási körbe nem tartozott.

2.1. Az elméleti árképzést befolyásoló tényezők

A piaci szervezetek ármeghatározó ereje a piacgazdaság jellégétől függően különböző. A piaci szervezet árképzését, a termékek árszintjét számos külső, piaci környezeti tényező, valamint a piaci szervezet belső célkitűzései határozzák meg. A piaci szereplők a piac jellegétől függően eltérő lehetőséggel rendelkeznek az árak meghatározására. Sok azonos erejű piaci szereplő versenye esetében a vállalkozások termelése az összes kínálatnak igen kis részét adja, ezért számukra az ár külső adottság. Tökéletes versenyről beszélhetnénk akkor, amikor egyetlen termelő sem képes befolyásolni a piaci árat, vagyis a termékek értékesítésében elfogadja a fennálló piaci árakat. Ha egy adott termékpiacon azonban csak egy vagy néhány piaci szereplő működik, akkor képes meghatározni az összes kínálat alakulását és ezzel összefüggésben az árat is. A piaci szereplők áralakító képességét a piaci szereplők száma (a koncentráció foka) mellett a termékdifferenciálódás mértéke is meghatározza. (A termékdifferenciálódás alatt azt értjük, hogy egy adott termékpiacon a terméket egyenlő árak mellett a vásárlók előnyben részesítik más termékkel szemben.)

A tanulmányunkban vizsgált élelmiszerkereskedelem piaca a piaci szervezet két szélsőséges esete, a tökéletes verseny és a monopólium között helyezkedik el. A termékek jellege miatt az élelmiszer-kiskereskedelemre elsősorban a monopolisztikus verseny, a mezőgazdasági alapanyagok termelésére pedig inkább a tökéletes verseny a jellemző. A piaci struktúrák az árak fölött gyakorolt ellenőrzés mértékén kívül egyéb jelentős különbségeket is eredményeznek a piaci jellemzőkben: a kínálattevő cégek számában, a cégek méretében és a termékfejlesztési erőfeszítésekben [Rekettye, 2004]. Egy termékpályán a piaci struktúrákban megfigyelhető eltérések meghatározzák a termékpályán belüli fázisok piaci erőviszonyait. A monopolisztikus versenyben a termékek differenciáltak, habár helyettesítik is egymást, a fogyasztók mégis megkülönböztetik őket egymástól. A monopolisztikus piac a marketing igazi színtere (3. táblázat).

Az élelmiszer-termékpályák fázisainak piaci szereplői nem egyforma mértékben képesek befolyásolni az árak alakulását. A mezőgazdasági termékek termelői egyrészt a differenciálatlan termékek, másrészt az alacsony koncentráció miatt rendszerint árelfogadók a termékpálya többi fázisának piaci szereplőihöz képest (3. táblázat). Ugyanakkor a termékek (élelmiszerek) jellege és a piaci erőfölény következtében a kiskereskedelem ármeghatározó a termékpályán belül vertikálisan, sőt bizonyos mértékig horizontálisan is.

3. táblázat

A piaci szerkezet típusa és a piaci szereplők ereje az ármeghatározásban

Szerkezet	A termelők száma, a termékdifferenciálódás foka	A gazdaságban uralkodó szerepet játszó ágazat	Az ár fölött gyakorolt ellenőrzés foka	Marketing-módszerek
Tökéletes verseny	Sok termelő, azonos termék	Mezőgazdasági alapanyag	Nincs	Piaci csere/árverés
Tökéletlen verseny (Sok differenciált eladó (monopolista verseny))	Sok termelő, számos tényleges vagy vélt különbség a termékekben	Kiskereskedelem: élelmiszer	Bizonyos mértékű	Reklám- és minőségi verseny, manipulált árak
Oligopólium	Kevés termelő, csekély vagy semmilyen termékdifferenciálódás	Acél, autó	Bizonyos mértékű	Reklám- és minőségi verseny, manipulált árak
Teljes monopólium	Egyetlen termelő, egyedi, nehezen helyettesíthető termék	Telefon, áram- és gázszolgáltatás („természetes monopóliumok”)	Jelentős, de szabályozott	Reklám- és szolgáltatás-propaganda

Forrás: Samuelson [1987]

A vállalkozások árképzését meghatározza az **adott iparágban** (termékpálya adott fázisában) **versenyző többi piaci szereplő** ára, de a fázisok között a vertikális versenytársakkal való áralkuk kimenetele is. A fázison belüli versenyben sok egyenlő piaci erővel bíró szervezet esetében az ár a legfontosabb koordináló erő, de a piac koncentrálódása esetén (oligopolisztikus piac) továbbra is fennáll az árverseny. A meghatározó piaci szereplők közötti kommunikáció és bizalom elősegítheti, hogy az árverseny ne legyen árháború, és ne eredményezzen negatív árspirált [Lehota, 2001]. (Ez azonban Magyarországon elsősorban éppen a bizalom hiánya miatt meglehetősen ritka.) Természetesen ezt csakis a törvényes keretek között tehetik, tehát nem rögzíthetik egymás között az árakat, ami a verseny korlátozását és a hatékonyság romlását jelentené. Az „okos” árképzők csupán olyan információkat tesznek közzé, amelyek lépéseik jobb megértéséhez segítik a többi piaci szereplőt. A helyettesítő és kiegészítő termékek helyzete is befolyásolja egy adott termék árának kialakítását. A termékek helyettesíthetősége egy termékvertikumban a termeléstől a fogyasztásig haladva nő, tehát az élelmiszeripari termékek jobban helyettesíthetőek, mint az alapanyagok. Az alacsony helyettesíthetőség magas helyettesítési költségekkel jár, míg a könnyebben helyettesíthető élelmiszerek esetében a helyettesítéssel járó költségek kisebbek, ezért az egymást könnyen helyettesítő és egymással versengő élelmiszerek árképzése során a helyettesítő termékek versenye fokozott. Említést érdemel még egy tényező, amely szintén befolyásolja az árképzést. Számos magyarországi cég cash flow problémával küzd és a forgalom növelésében látja a megoldást. E vállalatok a forgalom gyors bővülését alacsonyabb árakkal próbálják elérni, sőt nem ritkán veszteség árán értékesítik a termékek egy részét.

A **fogyasztói, vásárlói hajlandóság** meghatározza a piaci szereplő kialakítandó árának felső határát. A fogyasztói magatartás és az áralakulás közötti összefüggést a csökkenő többletbevételi (marginális) haszon törvénye világítja meg, amely szerint egy adott jószág fogyasztásának növekedésével ugyan nő a fogyasztó összhassznossága, de az a növekvő fogyasztáshoz képest egyre kisebb mértékben, mert a fogyasztó számára adott jószág további fogyasztásának hasznossága folyamatosan csökken. Ebből a törvényből vezethető le egy adott termék fizetőképessé keresletének alakulása

a termékár összefüggésében. A keresleti függvény a fenti törvény, de mindennapi tapasztalataink alapján is negatív hajlásszögű. A fogyasztók árérzékenységét (keresleti görbe meredeksége) befolyásolja még a termék egyedisége, helyettesíthetősége, a minőség és az ár aránya, a kiegészítő kiadások nagysága stb. A fogyasztók számának, jövedelmének alakulása, vagy a reklám vagy a divat hatására változó fogyasztói szokások növelhetik az fogyasztók összkeresletét (új keresleti görbe) [Samuelson, 1987].

A fogyasztói piacon a potenciális vevők vásárlási szokásai, a minőséggel és árral szemben tanúsított érzékenysége eltérő. Az „**árérzékeny**” vevők magatartása nem márkahű, és a többletszolgáltatásokat sem fizetik meg. A „**lojálisok**” csoportja ezzel szemben bizonyos márkákat erősen preferál, kevésbé érzékeny az árra, így magasabb árat is hajlandó megfizetni. A „**kényelmi szegmens**” kategóriájába tartozó vevők a lehető legkisebb energia befektetéssel szeretnének a termékhez jutni, az „**értékszegmens**” kategóriájába tartozó vásárlók pedig mind az árat, mind pedig a vele elérhető hasznosságot mérlegelik (ár-érték arány fontos számukra). Az élelmiszer-kiskereskedelemben megfigyelhető üzlettípusok alapvetően egy-egy célcsoportot próbálnak megnyerni, például a diszkont boltok az árérzékeny vevőket, a márkaboltok a lojális fogyasztói csoportot és így tovább [Reketye, 2004]. A fogyasztói, vásárlói szokások befolyásolják a versenyben alkalmazható eszközöket.

A piaci szervezet árképzését **makrogazdasági tényezők**, nevezetesen az infláció, a lakosság jövedelmének változása, a munkabéreköltségek, az árfolyam és az adórendszer egyaránt befolyásolják. A versenyszabályozásnak fontos szerepe van a horizontális és vertikális árképzésre, amennyiben a jogi szabályozás megakadályozza az erőpozícióból fakadó előnyök alkalmazását az ármegállapítás és áralkalmazás során.

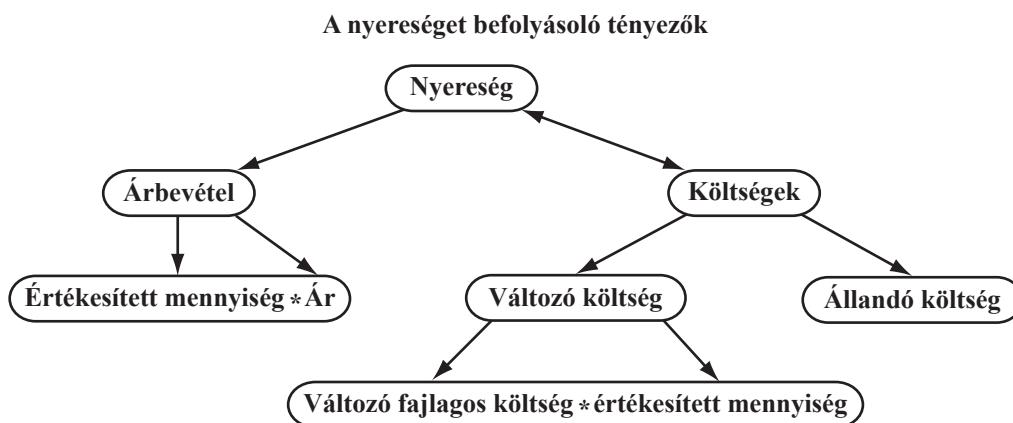
2.2. Az elméleti árképzést meghatározó célok

A piaci szereplő árképzését meghatározó legfontosabb **belső célok** a nyereség rövid- és hosszú távú maximalizálása, a piaci részarány és az értékesítés növelése, az új piaci szereplők belépésének megakadályozása, a vásárlói hűség kialakítása, stb. [Lehota, 2001]. A felsorolt célok elérésében a marketing mix-en belül általában a kínálati ár szintjének van meghatározó szerepe, az egyes kitűzött célok eléréséhez más és más optimális ár tartozik.

2.2.1. Nyereség: kiemelt árképzési tényező

Piacgazdaságban a piaci szereplők által elérhető célkitűzések közül leggyakoribb a **nyereség maximumának** elérése. Ehhez elengedhetetlen a termék iránti fogyasztói kereslet és az ár közötti összefüggés, valamint a termeléssel felmerülő költségszintek ismerete (4. ábra). A versenytársak termelési és költségszintje szintén befolyásolja az árdöntést. Ezen kívül egy adott értékesítési csatorna piaci szereplői az áron kívül egyéb költségnövelő vagy költségsökkentő tételekben (beszállítói visszatérítések) is megállapodhatnak, amelyek nagy része nem épül be az árba, így felfelé vagy lefelé módosul a piaci szereplők elérhető nyeresége.

4. ábra

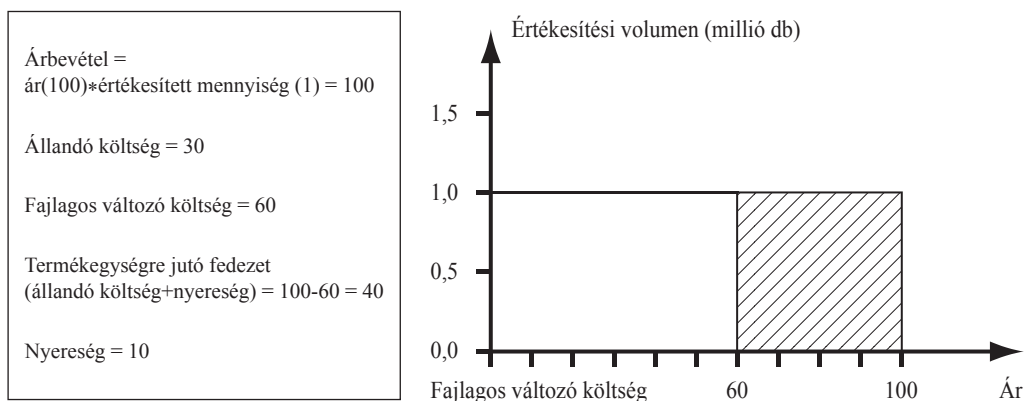


Forrás: Dolan és Simon [2000]

Az ár közvetlenül hat a termékegységre jutó jövedelemre. Változatlan értékesítés mellett az áremelkedés növeli a termékegységre jutó jövedelmet. Ugyanakkor a magasabb ár alacsonyabb értékesítést eredményezhet, ami befolyásolja az elérhető összes jövedelem nagyságát. A nyereséget egyrészt közvetlenül a mennyiség és ár szorzata, vagyis az árbevétel, másrészt a költségek (állandó és változó) nagysága határozza meg (5., 6. és 7. ábrák).

5. ábra

Az ár, az értékesítés és a nyereség összefüggése

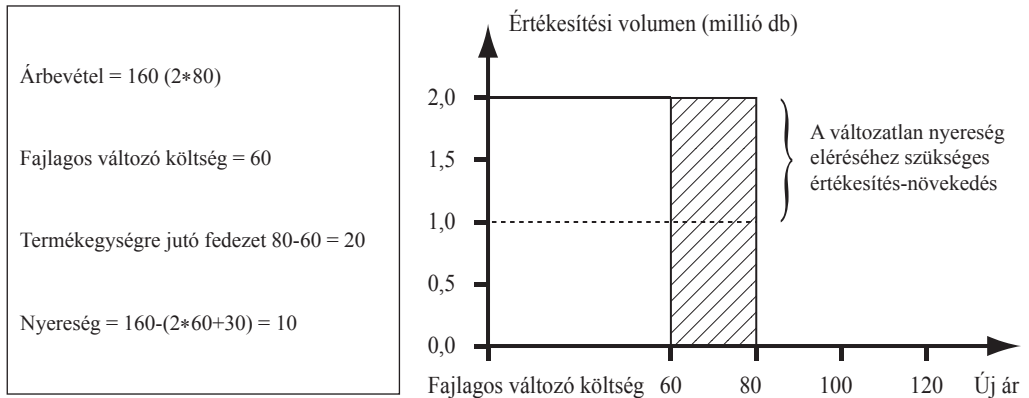


Forrás: Dolan és Simon [2000]

Feltételezzük, hogy adott termékpiacon változatlan nyereség mellett az értékesítés növelését csak az ár csökkentésével lehet elérni. Az ár 100-ról 80-ra csökken, ugyanazon nyereség eléréséhez (10) az értékesítési volument kétszeresére kell növelni (6. ábra).

6. ábra

Az ár csökkenésének hatása az értékesítésre, változatlan nyereség elérése mellett

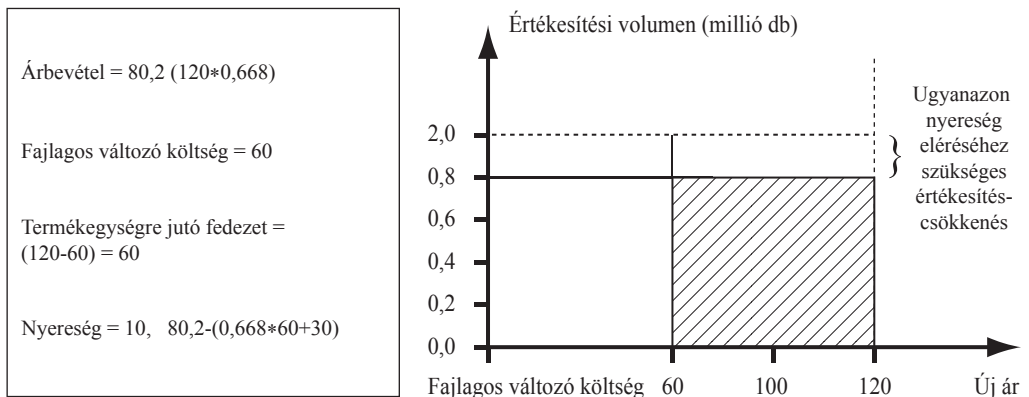


Forrás: Dolan és Simon [2000]

Változatlan nyereség elérését feltételezve, áremelés esetén az értékesítés visszaesik. Az eredeti értékesítési ár 100-ról 120-ra nő, az értékesítés pedig 1-ről 0,668-ra csökken (7. ábra).

7. ábra

Az ár növekedésének hatása az értékesítésre változatlan nyereség elérése mellett

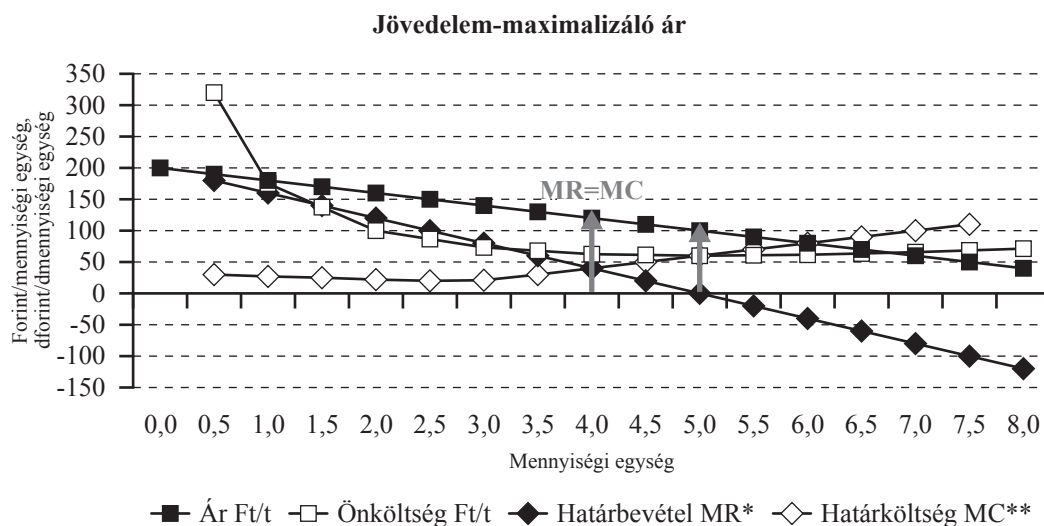


Forrás: Dolan és Simon [2000]

Az áremelésnek és árcsökkenésnek jelentős hatása van. Kismértékű árcsökkenés is igen negatívan érintheti a termékegységre jutó fedezetet, kismértékű áremelésnek viszont erős pozitív hatása lehet a termékegységre jutó fedezet alakulására. (Az ár nem más, mint a fogyasztó adott termék vagy szolgáltatás megszerzése érdekében hozott anyagi áldozata, amit a termék általa észlelt értékével hasonlít össze) [Dolan és Simon, 2000].

Az értékesítés növelésével az ár mellett mind az összes, mind a fajlagos termékköltség változik. A nyereség maximumát adó optimális árat tehát mind a bevétel, mind pedig a költségoldal változása befolyásolja. A nyereséget addig célszerű növelni az értékesítés fokozásával, amíg a bevételi többlet meghaladja annak emelkedésével járó többletköltséget. Az összes árbevételt pedig addig indokolt növelni, amíg az értékesítési volumen bevétel-növelő hatását a csökkenő ár nem ellensúlyozza. Ezen a ponton túl az összes elérhető árbevétel is csökken (8. ábra).

8. ábra



* MR (Marginal Revenue), az összbevételnek az a növekménye, amely a mennyiség egy egységgel való növelésekor következik be.

** MC (Marginal Cost), az összköltségnek az a növekménye, amely a mennyiség egy egységgel való növelésekor következik be.

Forrás: Samuelson [1987] alapján saját számítás

Az értékesítés növelésével, illetve a forgalmazással járó valamennyi többletteleher (reklám és egyéb költségek) ma az élelmiszer-kiskereskedelemben nem épül be a fogyasztói árba, hanem annak egy részét a feldolgozók fizetik meg az ún. háttérkondíciókban. Az alacsonyabb fogyasztói árnál a forgalmat még növelheti az élelmiszer-kiskereskedelem a nagyobb nyereség realizálása érdekében, ráadásul a hazai fogyasztói hajlandóság nagyon érzékeny az árnnövelésre. Ezt a gyakorlatot pedig az élelmiszer-kiskereskedelem vevői ereje teszi lehetővé, ami részben a vásárlói szokásokkal, az élelmiszerek differenciáltságával, valamint az élelmiszer-kiskereskedelem feldolgozókhöz képest erősebb koncentrációs mértékével függ össze.

Az árképzés jellemzőit vizsgálhatjuk egy adott termék életgörbéje függvényében is [Gábor és Solyom, 2006]. Öt fő életszakaszt lehet elkülöníteni, nevezetesen a piacra való bevezetés, a fel-lendülés, az érés, a telítődés és a termék piacról történő kivonásának szakaszait. Az egyes életszaka-szokban ennek megfelelően behatoló, leförlöző és az élettartamot növelő árakat célszerű alkalmazni.

A piaci árnál alacsonyabb behatoló ár, a termék piacra való bevezetésének eszköze, amelyet általában kisebb értékű termékeknek alkalmaznak. Az újdonságot jelentő termékeknek a leföldrő ár a jellemző, mert így a magas fejlesztési költségek a magasabb árban az új termék iránti nagyobb kereslettel még fedezhető. Az újdonságot jelentő terméknek a leföldrő árak alkalmazása a jellemző, mert a magasabb árral, az új termék iránti magasabb kereslet mellett fedezhető a fejlesztés költsége. A leföldrő árat ugyanakkor a monopolhelyzetet élvező, vagy piacvezető cégek is alkalmazhatják piaci erejüknek fogva a termék életútjának bármely szakaszában.

2.2.2. Piacszerzés és árképzés

Az ár kialakítása során a piaci szereplőnek nem csak adott termékkel kapcsolatos fogyasztói reagálást és a költséget kell ismerni, hanem az adott és a helyettesítő termékek piacán működő szervezetek ár- és piaci stratégiáját is. (Egy adott termék árrugalmassága mellett a keresztár-rugalmasság ismerete, vagyis hogy egy adott termék árának változása milyen hatással van egy másik, helyettesítő termék értékesítési volumenére, is fontos). Azonos hasznossággal bíró termékeken (márkákon) belül az ár és a minőség szempontjából több szintet lehet megkülönböztetni, mégpedig az alacsony, a közepes és magas árat és minőséget. Egymással versenyeznek az egy árkategóriához tartozó márkák és a különböző árfekvésű és minőségű, de azonos élvezeti kategóriába sorolható márkák. A közepkategóriájú márkák esetében a keresztár-rugalmasság átlagosan 5 fölrőtt van, ami azt jelenti, hogy a közepkategóriájú márka 1%-os árcsökkenése 5%-kal csökkenti más márkák értékesítését. Az alacsony minőségű márkáknál a keresztár-rugalmasság átlagos értéke mindössze 1,5 körül alakul [Dolan és Simon, 2000]. A közepkategóriájú márkák esetében a piacon belül tehát élesebb a verseny, mint az alacsony minőségű márkáknál. A jó minőségű márkák esetében van a piaci szereplőnek nagyobb lehetőségük arra, hogy a különböző minőségű kategóriához tartozó vásárlókat árcsökkenéssel megszerezzék, ugyanakkor az olcsóbb és alacsonyabb minőséget képviselő márkák csak a saját, vagy a még alacsonyabb minőséget képviselő márkáktól orozhatják el a vevőket, de nem tudnak részesedést szerezni a jobb minőségű márkák körében.

A piaci részesedés növelésének legismertebb módja az árcsökkenés, ez azonban az iparágban többletkapacitások és olyan alacsony ár kialakulásához vezethet, ami az adott iparág összes nyereségét csökkentheti. Az „okos” árképző tudja, hogy a piaci részesedés helyett átfogó, az össziparági nyereséget is szem előtt tartó koncepciót és árképzési stratégiát célszerű kialakítani. Elsősorban nem a piaci, hanem a szűkös iparági profitból való részesedés nagysága számít. Ezzel a szemlélettel az iparági piaci szereplők a saját nyereségük mellett a teljes iparági nyereség maximalizálását és abból való részesedésüket is figyelembe veszik.

Az „okos” árképző természetesen ismeri a versenytársak stratégiáit, de megtervezi azt is, hogy milyen versenytársi reakció várható a saját stratégiai lépésekre (például a versenytársakkal folytatott árháború elkerülése érdekében közlik, hogy az árleszállítás csak a megszüntetendő termékre vonatkozik, vagyis nem a piaci részesedést kívánják növelni). A piaci részesedés, vagyis a „hatalmi bázis” megszerzésének nem csak az árcsökkenés lehet az egyetlen módja (hiszen ennek össziparági szinten káros következményei vannak, amelyek visszahatnak az iparág piaci szereplőire), hanem a termékdifferenciálás (minőség-növelés, kapcsolódó szolgáltatás stb.) is.

A hazai élelmiszer-kiskereskedelem sokszereplős a koncentráció magas foka ellenére. A piaci részesedés növelése érdekében fontos szempont az **újabb piacok meghódítása** a hagyományostól eltérően más és újabb fogyasztói rétegek megszólításával (például a Tesco kényelmi üzleteket nyit). A forgalom és piaci részesedés növekedése céljából a vezető üzletláncok többféle eszközzel versenyeznek egymással.

A forgalom és a piaci részesedés rövidtávú növelésének jellemző eszköze az **ár**. A szakirodalom **árdiszperzió**nak nevezi, hogy az árak változnak az üzletek között, az egyes márkák között, illetve az adott termék kategórián belül a márkák között egy adott üzletben. A jelenség okát a fogyasztók keresési költségeiben, a márkákhoz való viszonyában, illetve az eladók közötti versenyben jelölik meg. Mivel pozitív korreláció van a fogyasztók keresési költsége és az árdiszperzió között, eltérhet egymástól egy meghatározott márká üzletek közötti ára, egy meghatározott márká időbeni ára, valamint a márkák közötti ár egy adott termék esetében egy üzleten belül. Ugyanakkor az árdiszperzió a verseny egyik következménye is. Pozitív korreláció van az üzletek közötti verseny és az árdiszperzió között, ezért egy meghatározott márká ára eltérhet egymástól az üzletek között, és a márkák közötti ár egy adott termék esetében egy üzleten belül. Ezen kívül pozitív korreláció van a fogyasztók heterogenitása és az árdiszperzió között, ezért eltér egymástól egy meghatározott márká üzletek közötti ára, illetve a márkák közötti ár egy adott termék esetében egy üzleten belül [Európa Fórum Alapítvány, 2008].

Az árdiszperzió jelensége kapcsolódik a leértékeléshez, a különböző akciókhoz. Az **akció** a kiskereskedelem tudatos áralakítása elsősorban a fogyasztók felé, de egyben jelzés is a versenytársak felé. Az akcióval nő a fogyasztói hajlandóság a szóban forgó termékből, nő a forgalom és az üzletlánc profitja, mivel az árakat általában csak olyan mértékig csökkenti, hogy a várhatóan növekvő forgalomból még többletjövedelme származzon. Ugyanakkor üzenet a többi versenytárs felé is, mert az árcsökkentés mértékéből következtetni lehet az üzletlánc erejére, sőt akció alkalmazásával a helyettesítő termékek piacáról is elhódíthatja a vevőket egy időre.

Az akciózás két fontos kérdése az akció ideje és gyakorisága, valamint a mértéke. Az akciók gyakoriságának mérlegelésekor figyelembe kell venni a referenciaárakat és az adott termékcsoporth vásárlási gyakoriságát. A túl gyakori árcsökkentés lefelé módosíthatja a vevők fogyasztói ítéletét, ugyanakkor, ha nem gyakori az árcsökkentés, akkor a vevő az akciózás során úgy érezheti, hogy jó üzletet kötött. Az akciós árcsökkentés mértéke függ a termék keresletének árrugalmasságától. Nagyobb árrugalmasságú terméknél, nagyobb árendedményre lehet számítani. A márká erőssége is fontos, mert ezeknek a termékeknek a referencia árszintje magasabb, tehát az árcsökkentés nagyobb keresletnövekedéssel jár. Ugyanakkor a nagy árendedmény csökkentheti a márká imázsát [Reketttye, 2004].

Az árcsökkentés és árnövelés a versenytársaknak szóló üzenet mellett a piaci változásokkal vagy a piaci szereplő helyzetével, stratégiájával is összefügg. Az **árcsökkentés lehet védekező vagy kezdeményező magatartás** [Gábor – Sólyom, 2006]. A védekező árcsökkentés célja a forgalom tendenciaváltozásának megakadályozása, elsősorban a telítődési szakaszban, vagy a termék bármely életút szakaszában a konkurensok támadásának kivédésére. A kezdeményező árcsökkentés agresszív céllal, a saját piaci részesedés növelése érdekében történik, amit rendszerint más piaci eszközökkel, például reklámmal együtt alkalmaznak (4. táblázat).

Az agresszív árazás hatásai

A visszavágás ereje	A versenytársakra gyakorolt hatás	A versenytársak válaszlépései	A lehetséges következmények
Nincs erő a visszavágásra	Komoly „sérülés”	1. Kilépnek a piacról 2. Jelentősen csökkentik a termelést	1. Alacsony árak 2. Csökken a választék
Közepes visszavágási erő	Közepes „sérülés”	1. Kooperációra lépnek, 2. Csökkentik a fix-költségeket 3. Csökkentik a változó költségeket	1. Összejátszanak az árak és a marketing területén, 2. Csökkennek a K+F kiadások, 3. Csökken a minőség, és/vagy visszaesik a termékek választéka
Jelentős visszavágási erő	Kis mértékű „sérülés”	1. Nem vesznek tudomást az árcsökkentésről 2. A versenytársak is csökkentik az árat	1. Nincsenek következmények 2. Alacsony árak

Forrás: Rekettye [2004]

Az agresszív árazással szemben a **piachoz igazodó árstratégiánál** az új termék, induló árát a piacon már létező árakhoz igazítják. Ebben az esetben a piaci részesedés és a nyereség növelésében nem az árak játsszák a fő szerepet, mint a behatoló, vagy lefölöző árak alkalmazásánál, hanem a marketing más eszközei lépnek előtérbe (intenzív disztribúció, hatékony promóció, az eladás hatékonyságának növelése, stb.).

2.3. Az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok árképzési gyakorlata

Az élelmiszereket döntően a termelőtől függetlenül a különböző fogyasztói preferenciák kiszolgálására alkalmas kiskereskedelmi hálózatok juttatják el a végső fogyasztókhoz. A magyar piacon a kiskereskedelem magas koncentrációja miatt megfigyelhetők a többszereplős oligopolista verseny jellegzetességei. A kereskedelmi láncok között intenzív verseny, az átlagos, vagy átlagnál gyengébb minőségű tömegtermékek forgalmazására szakosodott üzletláncok között pedig erős árverseny is zajlik a fogyasztók megnyeréséért. Ez a fogyasztók, de különösen a kevésbé tehető rétegek számára hasznos az olcsó és jó ár-érték arányú termékek kínálatának köszönhetően. A kíméletlen verseny következtében a kiskereskedelem árnyomást gyakorol a beszállítókra, és rájuk, valamint a termelői integrációs szervezeteken keresztül a termelőkre is. A kiskereskedelem irányából még erősebb árnyomás érvényesül a nagyobb árversenynek kitett tömegtermékeket képviselő beszállítók felé.

A termelés, a logisztika, a kiskereskedelem fejlődésének és globalizálódásának köszönhetően még a friss élelmiszerekre is a kínálat és választék stabilitása, relatív állandósága jellemző (már nem az adott földrajzi terület éghajlati sajátosságaihoz igazodik). A mozgástér bővítése céljából komoly befektetéseket hajtottak végre élelmiszer-beszerzési logisztikai rendszerek kiépítésében, amelyek adott földrajzi területen időjárási, vagy más okokból fellépő kínálati zavarok esetén a kereskedelem részére alternatív lehetőséget tudnak kínálni az alkalmazkodásra (többletmenység beszerzésével) és a tárgyalási pozíció erősítésére (árcsökkentési nyomásgyakorlással). A fogyasztók viszont örülnek a stabil kínálatnak és a nagyobb választéknak, mert nincs szükség házi tartósításra, vagy tartósított élelmiszerek beszerzésére. A friss élelmiszerek piacán tapasztalható erős és folyamatos versenyhatások következménye is az importtermékek növekvő aránya.

Jelenleg az élelmiszer-kiskereskedelem szereplői között elsődlegesen az **árverseny** dominál, mert a hazai lakosság erősen ár-érzékeny. Ennek oka többek között, hogy az egy főre jutó GDP értékéhez képest relatíve magas a fogyasztói árszínvonal (lásd 3. fejezet). A nagyobb szereplők üzletlőpustól függően kétféle árazási stratégiát alkalmaznak:

- Magas-alacsony árazás, ahol az árakban a termékek eltérő árérzékenysége miatt kereszt-finanszírozás érvényesül.
- EDLP (Every Day Low Pricing) árazás, ami az alapvető választéktartás mellett a lehető legalacsonyabb árakat jelent (diszkont).

A kiskereskedelmi árversenyben a beszerzési költségek (beszerzési ár és beszerzési kiadások) lefaragása az egyik jelentős eszköz a beszerzési és logisztikai rendszer fejlesztésének segítségével. A beszerzési költségeket csökkenti a saját márkás termékek arányának növelése, ezen belül az „első áras” legolcsóbb kategóriába tartozó saját márkák előretörése [MKB, 2007]. Az „első áras”, legolcsóbb saját márkás termékek esetében a termékegységre jutó árrés általában csökken, ami az elérhető összes profit szempontjából ellensúlyozható e termékek forgalomnövekedésével. A saját márkás termékek forgalmon belüli arányát a termékek keresletének árrugalmassága határozza meg.

A kiskereskedelemben megfigyelhetjük a vertikális integráció jeleit is, mivel átveszi a korábbi nagykereskedelmi tevékenység egyre nagyobb részét (nagybani árubeszerzés, raktározás és logisztika), de a saját márká gyártatása is a feldolgozókkal való szorosabb összefonódásra utal. A gyártók és kereskedők hosszú távú együttműködésében általában a nagyobb befolyással és tőkeerővel rendelkező tag a domináns, de gyakran közös fejlesztő tevékenységet is végeznek.

Az ellátási láncon belül a koncentráció és a logisztikai fejlesztés hatására a nagykereskedelem jelentősen átalakult. A **disztribúciós feladatok** felosztását a gyártók és a forgalmazó között a **tőkeerősség, a piac jellege és a koncentráció mértéke határozza meg**. Magyarországon a termékek tárolását és szétosztását a kiskereskedelmi egységek között tőkeerős kiskereskedelmi vállalatok, illetve beszerzési társulások végzik el [Kartali et al., 2009].

Az élelmiszer-termékpálya tevékenységének célja a végtermék fogyasztói felhasználása a fogyasztói árak megfizetésével. Az ellátási láncon belül a tevékenységek láncolatához tartozó árak és árrések egymásra épülnek (5. táblázat).

5. táblázat

Árak és árrések egymásra épülése

Termelő vállalat	A termék előállításának költségei Termelői ár
Nagykereskedelem:	Beszerzési ár a termelőtől Nagykereskedelmi árrés A nagykereskedő eladási ára
Kiskereskedelem:	Beszerzési ár a nagykereskelemtől Kiskereskedelmi árrés A kiskereskedelem eladási ára
Fogyasztó:	Beszerzési ár a kiskereskelemtől

Forrás: Tunyoginé et al. [2006]

Az ellátási láncon belül valamennyi piaci szereplő arra törekszik, hogy befolyásolja a termékpálya-fázisok, de főleg a végső fogyasztók árait. Az élelmiszer-termelők lehetősége a fogyasztói-árképzésben elsősorban a termelő és kereskedő gazdasági erejétől függ. A termelő és kereskedő

közötti egyenrangú viszonyban, a termelő képes a termelői árak meghatározására és ezen keresztül közvetve befolyásolni a fogyasztói árak alakulását is. Vertikális együttműködésnél (vertikális integráció, vertikális koordináció) az árakat közösen alakítják ki, kereskedői dominancia esetén viszont valamennyi fázisár alakulását végeredményben a kereskedők határozzák meg (felülről lefelé történő árképzés).

Az alkalmazkodási képesség és készség hiányosságai mellett az utóbbi két évtizedben eltérő irányú koncentrációs folyamatok zajlottak az élelmiszer ellátási láncban. Az agrárszektorban, különösen a kiskereskedelemmel közvetlen kapcsolatot kiépítő ágazatokban dekoncentrációs folyamat ment végbe, ezzel szemben a feldolgozóipar kisebb, a kereskedelmi szektor gyorsabb ütemben koncentráltódott. Az éleződő versenyben a gyenge verseny- és alkalmazkodási képességű termelők piacról való kiszorulásához hozzájárul(t) a vertikális szereplők közötti eltérő koncentrációs szinttel összefüggő áreltérésekből származó jövedelemvesztés is [Gazdasági Versenyhivatal, 2009. szeptember].

Az ellátási lánc vertikális szintjei között a piaci koncentrációban mutatkozó eltérések (a mezőgazdasági termelés alacsonyabb, illetve a feldolgozás és a kereskedelem magasabb koncentrációja) befolyásolhatják az egyes szintek közötti áralakulásokat. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a beszállítói árak csökkenése egyáltalán nem, vagy jóval kisebb arányban mutatkozik meg a fogyasztói árakban. Az árváltozások tehát késleltetve és más intenzitással hatnak a fogyasztói árakra, mivel a termelői árak emelkedése gyorsabb és nagyobb fogyasztói áremeléshez vezet, a termelői árak csökkenése pedig késleltetve és kisebb arányban jelenik meg a fogyasztói árakban. Az ártranszmisszió ugyanis a kereskedelem irányából kiindulva a termelő felé működik, ezért egy kisebb mértékű kereskedelmi árcsökkentés sokkal nagyobb áresést idéz elő a beszállítói szintek között, de a legnagyobb hatás a végén, azaz a termelőknél jelentkezik. Ellenkező irányban fordítva működik az ártranszmisszió, mert a beszállító által nyújtott árengedmény nagy része elvész a koncentráltabb vertikum szereplői között, s csupán kis része jut el a fogyasztóhoz. Összességében a termelői árak, a termelési költségek változása tehát csak szerény mértékben befolyásolja a kiskereskedelmi értékesítési árakat [Commission of the European Communities, 2009].

A komoly vevői erővel rendelkező kereskedelmi láncok üzletpolitikájuknak köszönhetően gyorsan terjeszkedve hatékonyan érvényesítik az aszimmetria növekedéséből is fakadó jövedelemelszívó képességüket. A mezőgazdasági termelői árak jobban közelítenek a profitot nem tartalmazó költség szintű árakhoz. A profitosztzkodás arányaiban fontos szerepet játszik a koncentrációt növelő integrációk (horizontálisan: termelői társulások, nagyobb üzemméret, vertikálisan: értékesítési szövetségek, saját és/vagy közös tulajdonú feldolgozók, kereskedelmi létesítmények). A magyar élelmiszer-gazdaságban mégis alacsony az integrációs készség, ezért a gyenge piaci alkuerő miatt a nála koncentráltabb szereplőkkel kénytelen osztozkodni a képződő profiton [Commission of the European Communities, 2009].

A kereskedelmi árrést az **első** (front margin) és **hátsó kondíció** (back margin) határozza meg. A front és back margin a becslések szerint egyenként 15-25% között mozog. A front margin nem más, mint a kereskedő által kalkulált árrés, ami a nettó fogyasztói árat mutatja. (Például a 100 Ft nettó áron számlázott cikk esetében a 20% front margin esetén 125 Ft lesz az eladási ár. A kereskedelem általában felülről, azaz az eladási árból számítja az árrést.) Ezzel szemben a back margin a beszállítót terheli, vagyis csökkenti a beszerzési árat, de nem változtatja meg a fogyasztói árat (például 100 Ft-ra 20%-os hátsó kondíciót alkalmazva a nettó-nettó beszerzési ár 80 Ft lesz, úgy hogy a számlázás 100 Ft, de ebből későbbi kedvezményként 20 Ft-ot visszafizet a beszállító).

A hátsó kondíciók legnagyobb részét a marketingköltség, másik részét a különböző bónuszok és a fennmaradó legkisebb részt egyéb másodlagos visszatérítések teszik ki. A bónusz áfamentes (ugyanis elvileg árképző szerepe van, de nincs egyéb szolgáltatás, ezért áfamentes, a többi visszatérítés azonban nem). A bónusz forgalomhoz vagy termékforgalomhoz köthető, de lehet fix összeg is. Professzionális beszállítókat az éves ártárgyalásokon általában a hátsó kondíció növekedésének mértéke (pl. 1,5%) érdekli, kevésbé a visszatérítések jogcímei. A másodlagos visszatérítések (beleértve a marketingköltséget is) a kereskedelem számára adóköteles bevételt, a beszállítónak pedig költséget jelent. A marketingtevékenység is hasznot hoz a kereskedelemnek, ha a bevétel meghaladja a kiadást, vagy ha az a piaci részesedés megtartását eredményezi. A front margint nehezebb előre tervezni, mert az függ a versenytársak árpolitikájától és a fogyasztói kereslet alakulásától. A back margin a forgalom arányában könnyebben kalkulálható, így jobban tervezhető bevételt jelent. Többek között ezért is kap kiemelt szerepet a kereskedelmi árpolitikában a back margin. A saját márka esetében nincs vagy lényegesen alacsonyabb a hátsó kondíció és a marketingköltség is alacsony, ezért is olcsóbb a gyártói márkáknál. A kereskedők gyakran alkalmazott szlogenje a saját márka esetében, hogy azért alacsonyabb a szállítóknak fizetett ár, mert a szállítót nem terheli kutatási, fejlesztési és innovációs költség, hiszen mindent a kereskedő finanszíroz.

2.4. A fogyasztói árakba közvetlenül nem beépülő elemek a gyakorlati árpolitikában

2.4.1. A hátsó kondíciók főbb elemei

A nagyméretű kiskereskedelmi láncok és beszállítók között a díjfizetési jogcímek száma meghaladja a nyolcvanot, amelyek közül a leggyakoribbak a bónusz, a fix bónusz, a logisztikai hozzájárulás, a listázási díj, a marketing-hozzájárulás, a boltnyitás, az átalakítási hozzájárulás, a polcfeltöltés, születésnap stb. [Dobos, 2007]. Az utóbbi években azonban jelentősen csökkent az alkalmazott visszatérítések köre.

A visszatérítési díjak egy része mögött az üzletláncok valós szolgáltatása áll, másik része azonban valódi ellenszolgáltatás nélkül kerül alkalmazásra, sőt a kereskedelmi törvény által tiltott díjak (harmadik személy alkalmazásának kikötése, legnagyobb kedvezmény elve) fizetésére is akad példa. A visszatérítések alkalmazásával kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy mivel indokolható a forgalmazással kapcsolatos költségek egy részének áthárítása a beszállítókra, ha a forgalmazás és ezzel járó terhek viselése a kereskedelem alapfeladata. Számos díj megfizetése a beszállítóval a vevői erő megnyilvánulása.³

A Deloitte Üzletviteli és Vezetési Tanácsadó Rt. a beszállítók által különféle jogcímenként biztosított engedmények és fizetett díjak adójogi hatásait vizsgálta [Deloitte, 2007]. A beszállítók által fizetett visszatérítési díjakat tartalmi szempontból is vizsgálták annak megállapításához, hogy a különféle című kifizetések mögött felfedezhető-e valamilyen valós szolgáltatás. A különféle díjak tartalmuk alapján hat nagy csoportba sorolták és javaslatot tettek az egyes díjak alkalmazására, alkalmazásuk mellőzésére, engedmény vagy díj formában történő kezelésükre, illetve a hozzájuk kapcsolódó adókövetkezmények vállalásának ésszerűségére (6. táblázat). Az elemzés elsősorban adójogi szempontból vizsgálja az egyes visszatérítések tartalmát, ugyanakkor jól hasznosítható annak eldöntésére, hogy a beszállítók által fizetett visszatérítések mögött valódi szolgáltatás van-e, vagy a visszatérítés összefüggésbe hozható-e a beszállító érdekeivel.

³ Az üzletláncok közötti verseny miatt nem beszélhetünk gazdasági erőfölényről, de az üzletlánc képes mégis olyan magatartást tanúsítani, mintha dominanciája lenne a beszállítók felé. A vevői erő a fogyasztói igények, valamint a beszállítók speciális adottsága (szűk termékkör) következtében mutatkozik az üzletláncok esetében.

**A jelentősebb visszatérítések rendszerezése és hatásuk
a beszállítói forgalomra**

A visszatérítések fajtái	A beszállító számára is jelent szolgáltatást	
	Igen	Nem
1. Áruk megrendelésével kapcsolatos szolgáltatások		
Ebből:		
Boltnytitási hozzájárulás		X
Belistázási díj		X
Listántartási díj		X
Extrasortiment-kezelés	X	
2. Áruk elhelyezésével kapcsolatos szolgáltatások		
Ebből:		
Merchandising	X	
Polcrészesedési díj	X	
Másodlagos kihelyezések	X	
Eszközkihelyezési díj		X
3. Marketing jellegű szolgáltatások		
Ebből:		
Óriási plakát	X	
Újsághirdetési költség	X	
Árubemutatói, illetve kóstolási díj	X	
Születésnap hozzájárulás (családi nap)		X
4. Adatkezelés és szolgáltatás		
Ebből:		
EDI (adatkezelés)	X	
IT (adatok elemzése)	X	
5. Garanciális szolgáltatások		
Ebből:		
Ártartási garancia	X	
Pénzügyi garancia	X	
6. Szerződést és szállítást megkönnyítő díj		
Ebből:		
Együttműködési díj		X
Társulási és piacszervezési díj		X

Forrás: A hipermarketek számára fizetett engedmények és díjak adójogi megítélése, Deloitte Üzletviteli és Vezetési Tanácsadó Rt. anyagából kiemelés

- **Áruk megrendelésével kapcsolatos szolgáltatások**
Boltnyitási hozzájárulás (üzletfejlesztési hozzájárulás, expanziós szolgáltatás) az egyik legproblémásabb visszatérítési jogcím. Megrendelésre való kötelezettség-vállalás nélkül semmiféle tartalommal nem bír, ezért **alkalmazását nem javasolják**. **Belistázási díj**, illetve **listántartási díj** adójogi kezelése kockázatos. **Extraszortiment-kezelés** esetében az üzletlánc általában konkrét kötelezettséget vállal (folyamatosan forgalmazza a termékeket, így lehetőség van a forgalom növelésére), ezért adójogi kezelése nem tekinthető kockázatosnak.
- **Áruk elhelyezésével kapcsolatos szolgáltatások**
 Merchandising megváltás, polcrészesedési díj, másodlagos kihelyezések szolgáltatásjellegét igazolni lehet. Az eszköz-kihelyezési díj adókockázatot akkor jelenthet, ha a szerződésből nem derül ki egyértelműen, hogy a szolgáltatással az üzletlánc ténylegesen a beszállító helyett jár el.
- **Marketing jellegű szolgáltatások**
 Az óriás plakát illetve újsághirdetési költség, árubemutatói illetve kóstolási díj mögött a beszállító érdekeit is szem előtt tartó és jól dokumentálható szolgáltatások állnak. Ez nem mondható el a születésnap-i hozzájárulás (családi nap) címen alkalmazott visszatérítési díj esetében, amelynek alkalmazása nem ajánlott.
- **Adatkezelés és adatszolgáltatás**
 Az adminisztrációs költség és az adatkezelés és -szolgáltatás (Electronic Data Interchange: EDI) inkább a beszállítók üzletláncok adminisztrációs költségeihez való hozzájárulását jelenti, semmint a beszállítónak nyújtott többletszolgáltatást. Az információs technológia (Information Technology: IT) azt jelenti, hogy az üzletlánc elemzi a beszállító forgalmi adatait, vagyis a beszállító számára új, használható információt nyújt, így a beszállítónak nyújtott szolgáltatásként fogható fel.
- **Garanciális szolgáltatások**
 Az ártartási garancia a beszerzési ár színvonalának megőrzését köti ki, tehát e mögött a beszállító közvetlen érdeke kimutatható. Továbbá pénzügyi garancia címen az üzletláncok beszerzési központja vállalja, hogy az áruházak fizetési nehézségei esetén készfizető kezesként kifizeti a beszállító követeléseit az üzletlánc helyett.
- **Szerződést, szállítást megkönnyítő szolgáltatások**
 Az üzletláncnak fizetett együttműködési díj nem a beszállító érdekeit szolgálja, mert egyébként is köteles együttműködni a beszállítóval. Ehhez nagyon hasonló a társulási és piacszervezési díj tartalma is.

A fentebb leírtak szerint minden ellenszolgáltatást nélkülöző hozzájárulások, árengedmények a születésnap-i hozzájárulás, a családi nap, a METSPA bónusz, a virtuális karton, a központi beszerzési bónusz, az eurobónusz, és a fix visszatérítés, az utólagos mennyiségi engedmény (rabatt). A nagyobb piaci részesedéssel és árbevétellel rendelkező feldolgozók-beszállítók visszafizetési kötelezettségeinek mértéke meghaladja a kisebb szervezetekét, de valószínűleg a nagyobbak több jogcímen fizetnek ki díjakat az üzletláncoknak, sőt náluk a kilistázás alkalmazása is gyakorlat [Dobos, 2007].

Ha egy vállalat árbevétele egy kategóriával emelkedik, akkor ez minden más tényező változatlansága mellett növeli a kiskereskedelem visszatérítési igényeinek esélyét [Czibik és Makó, 2008]. A visszatérítések igénylése legerősebb a külföldi tulajdonú beszerzési társaságoknál, illetve a külföldi tulajdonú üzletláncoknál, és jóval kisebb mértékű a többi üzletláncnál.

Tisztességtelen a kockázatmegosztás, ha raktározási, marketing- és reklámozási költségeket hárítanak az üzletláncok a beszállítókra. A beszállítók közvetlen teljesítményét és eredményét nem érintő visszatérítési díjak adózási és könyvelési szempontból is problémásak [Czibik és Makó, 2008].

2.4.2. A tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról szóló törvény

2009 októberében fogadta el az országgyűlés a mezőgazdasági és élelmiszer-ipari termékek beszállítóival szembeni **tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról szóló törvényt**.⁴ Az országgyűlés Mezőgazdasági Bizottságának véleménye alapján a multinacionális kiskereskedelmi vállalatok ugyanis egyenlőtlen alkuhelyzetet alakítottak ki beszállítóikkal szemben, visszaéltek piaci erőfölényükkel és alkuerejükkel a szerződéses feltételek kidolgozásakor.

A beszállítói oldal célja a törvény szövegének és szellemiségének az érvényesítése. A beszállítók szerint a láncok előnytelen feltételeket, megalázóan alacsony árakat tartalmazó szerződéseket kényszerítettek rájuk, kilátásba helyezve termékeik kilistázását. A beszállítók kritizálták a többletdíjak vállalását, az egyenlőtlen kockázatviselési magatartást, a visszavásárlási kötelezettség gyakorlatát (ha termékük nem kelt el). Egyes láncok késedelmesen fizették ki a beszállítókat, amire indokolatlanul sokáig kellett várni. Ugyanakkor mindkét fél érdeke az együttműködés javítása, mert egyik piaci szereplőnek sem jó hír a kiskereskedelmi forgalom csökkenése. A termelők továbbra sem hisznek az etikus üzleti magatartás érvényesülésében, pedig nem is ők állnak közvetlen kapcsolatban a láncokkal, hanem általában a feldolgozók.

A díjak, kedvezmények rendszerének alkalmazásával kapcsolatban a leggyakrabban felmerülő kifogások határvonala a **díjak és a költségek** között húzódik. A **díjak összecszerűen meghatározott szolgáltatásokat** jelentenek, amelyek számon kérhetők és nevük alapján beazonosíthatók. Ezzel szemben a **költségek** nem köthetők szolgáltatáshoz, mivel a **szerződéssel kapcsolatban felmerülő ráfordításokról** van szó. A két kategória között azonosság is van, ezért a pontos elhatárolás nehéz feladat. Az elnevezéstől függetlenül figyelembe kell venni azt is, hogy a kereskedő „külön szolgáltatások” címén a saját, jellemzően monopolista szolgáltatásainak eladójaként jelenik meg a piacon. A díjak és költségek elbírálásának szempontjai megegyeznek, vagyis elsősorban az érdekkörök elkülönítését, illetve az arányosság követelményének érvényesülését célszerű vizsgálni.

A kereskedelmi törvény alapján a díjrendszerre vonatkozó eljárások kiterjednek a kereskedő üzleti érdekét is szolgáló – raktározási, reklámozási, marketing és egyéb – költségek aránytalan áthárításának és a különböző díjak beszállítók számára történő egyoldalú felszámításának a vizsgálatára. Mérlegelés tárgya, hogy a részben vagy egészben a beszállítóra terhelt költség és díj elsődlegesen a kereskedő vagy a beszállító érdekét szolgálja-e attól függően, hogy a költségek megosztása a felek között arányos vagy nem arányos. A mai kereskedelmi viszonyok között az elhatárolás rendkívül bonyolult az érdekkörök összefonódása miatt. A kereskedelmi szerződésekben a bónusz, kedvezmény nem tekinthető költségnek és díjjellegű szolgáltatás sem kötődik hozzá. A kereskedelemben általánosan bevett gyakorlat a beszállítói árakat közvetlenül befolyásoló bónusz, kedvezmény alkalmazása (pl. mennyiségi kedvezmény, rövidebb fizetési határidőre vonatkozó kedvezmény).

⁴ 2009. évi XCV. törvény a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek vonatkozásában a beszállítókkal szemben alkalmazott tisztességtelen forgalmazói magatartás tilalmáról.

A kereskedelmi törvény szerint a költségek aránytalan áthárításról akkor beszélhetünk, ha a költségmegoszlás nem tükrözi arányosan az érdekkörök megoszlását. A különféle díjak egyoldalú felszámítása pedig akkor valósul meg, ha a beszállító a kötelező díjfizetés ellenében nem igényli, vagy nem kapja meg az adott szolgáltatást, vagy ha a kereskedő érdekköréhez is kapcsolódó szolgáltatás (pl. marketing) költségét aránytalan mértékben a beszállítóra terhelik. A beszállítók által kialakított feltételeket részletesen tartalmazzák a szerződések, a különböző díjtételek a felek alkupozícióját és az üzletkötő felkészültségét, valamint az adott termék fogyasztói megítélését, a vállalkozás nagyságát stb. tükrözik. Ennek tükrében nem könnyű feladat a díjtételek mértékének elbírálása.

Például a logisztikához, áruszállításhoz kapcsolódó díjért cserébe a beszállítónak az árucikket nem az egyes áruházakba, hanem a kereskedő központi raktárába kell beszállítania, ahonnan azokat a kereskedő juttatja el az áruházakba. Ez mindkét fél közös érdeke és nehéz megállapítani a költségmegosztás határait, ugyanis az alacsonyabb szállítási költség a beszállítónak megtakarítást jelent. A logisztikai, áruszállítási díj meghatározásánál valójában az ellátási láncból kiiktatott nagykereskedelmi áruterítési funkció költségeinek megosztásáról döntenek a felek. A beszállító érdekkörébe tartozik például az áruházon belüli marketingtevékenység is, hiszen az áruk közötti verseny a boltokban a legnagyobb. Míg ezek a költségek inkább a beszállítót terhelik, az áruházon kívüli marketingköltségek már arányosabban oszlanak meg az üzleti felek között. A beszállító szívesebben fizet díjat, ha azért cserébe képes valódi, ellenőrizhető ellenszolgáltatást követelni, vagyis a kereskedő közbenjárásával (pl. marketing, termékkihelyezés stb.) magasabb árbevételt realizálni.

A nem költségalapon meghatározott különböző díjak és visszatérítések mértéke gyakran egyedi áralku eredménye, ráadásul a felszámolt szolgáltatást a szóban forgó kereskedőn kívül más szolgáltatótól nem is lehet igénybe venni, ami a kereskedők és a beszállítók nyilatkozataiból is kiderül. A kereskedők érdeke a visszatérítések maximalizálása, hogy minél kedvezőbb kondíciók mellett szerezzék be az árut. Ugyanakkor a beszállító is tisztában van azzal, hogy a tárgyalások során meddig mehet el a közös akarat létrehozása érdekében. Egyébként a kereskedők nem tájékoztatják a beszállítót a különböző jogcímenek beszedett díjak ellenében felszámolt szolgáltatások költségvonzatairól.

A kereskedelmi láncoknak fizetendő díjak, kedvezmények köre elsősorban nem a gyengébb és kiszolgáltatottabb beszállítókat (mivel azok jelenléte ezen a piacon nagyon kicsi), hanem az erősebb, dinamikusabb és a gazdaság növekedését szolgáló középvállalatokat sújtja leginkább. A középvállalatok növekedési potenciálja akkor érvényesíthető, ha termékeikkel a fogyasztók minél szélesebb körét elérik, ezért rettegnek az esetleges kilistázástól. A beszállításra kerülő áruk nagy volumene miatt ugyanis képtelenek alternatív értékesítési csatornát találni. Ez a nyomás a kisebb beszállítóknál mérsékeltebb, mert kevesebb áruja könnyebb vevőket találni.

A törvény a kódexszel ellentétben nem írja elő, hogy a boltok polcain milyen arányban kell szerepelniük a magyar és az import áruknak, viszont részletezi a beszállítók által leginkább sérelmezett visszatérítések rendszerét. Az egyik legfontosabb előírás, hogy a jövőben a kereskedőknek kötelező nyilvánosságra hozni általános szerződési feltételeiket és üzletszabályzatukat a beszerzés kondícióiról (a szolgáltatások tartalmát és a legmagasabb díjat kell tartalmaznia). A kereskedelmi vállalatoknak a korábban üzleti titokként kezelt szerződéseiket a törvény betartását ellenőrző Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatalnak (MgSzH) be kell mutatni. A gyakorlatból majd kiderülhet, hogy tisztességtelenül működik-e a kereskedelem a magyar piacon. Arra is fény derül, hogy a beszállítók felé indokolatlanul kirótt díjakat alkalmazó boltokat valóban bírsággal sújtják-e? Így például tilos a kereskedőknek új üzlet nyitására, vagy a már létező boltok működési költségeire, vagy a nyomon követhetetlen marketingakciókra díjat felszámolni. A törvény bünteti a kereskedőket, ha külön árendedményt vagy hozzájárulást kérnek a beszállítótól akcióra az akciós időszakon kívül, vagy a termék kiemelt polchelyre történő elhelyezésére.

Tilos továbbá a beszállítók számláit 30 napon túl kiegyenlíteni, különösen a zöldségek, gyümölcsök, illetve a tej- és a gyorsan romló termékek esetében. A törvény betartását a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal (MgSzH) ellenőrzi, sőt kérelemre és hivatalból eljárást is indíthat az érintett kereskedelmi vállalat ellen, ugyanakkor megmarad a Gazdasági Versenyhivatal és a Fogyasztóvédelem korábbi hatásköre is. A tisztességtelen magatartást szankcionálni fogja. A bírság mértéke a forgalom függvénye, legalább 100 ezer, legfeljebb 500 millió forint, ismételt jogsértés esetén pedig maximum kétmilliárd forint lehet, de nem haladhatja meg a kereskedő évi nettó árbevételének 10 százalékát. A boltok elmarasztalását az MgSzH feketelistáján is feltüntetik majd (szégyenpad).

A tisztességtelen forgalmazói magatartás körének tételes felsorolása valódi előrelépés lehet a beszállítók és a kereskedők közötti, gyakran egyenlőtlen és átláthatatlan szerződéses viszonyokban. A felsorolt garanciák elsősorban a csekély érdekérvényesítő képességű, kis- és középvállalkozások tárgyalási pozícióját erősíthetik. A beszállító a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatalhoz és a Gazdasági Versenyhivatalhoz is fordulhat a panaszával. A kereskedelmi törvény betartását a Gazdasági Versenyhivatal ellenőrizheti, de az új törvénnyel a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal is jogosítványt kapott a bírságolásra, így a kereskedelem várhatóan több ellenőrzésre számíthat. Továbbra is kérdés, hogy a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal az ellenőrzések szigorúságával elérje-e az elvetett élelmiszer etikai kódex által lefektetett célokat: az élelmiszerláncok ne éljenek vissza a piaci erejükkel és több magyar áru kerüljön a polcokra.

A látszólagos törvényalkotási siker ellenére a beszállítók kételkednek abban, hogy a törvény képes lesz visszaszorítani a közel 50 féle különböző, de egyszerre nem alkalmazott „másodlagos visszatérítés” alkalmazását. A „másodlagos visszatérítés” a magyar márkatermékek versenyhátrányát növeli, mivel a saját márkákat nem, vagy csak kisebb mértékű visszatérítés terheli. Ha a törvény miatt elvesztett visszatérítéseket a kereskedelem a jogcímek „átkötésével” visszaszerzi, akkor alapvető változás a tárgyalási pozíciókban nem várható. Alacsonyabb visszatérítésnél a beszerzési árát is csökkentheti a kereskedő. Előrelépést jelenthet, hogy a másodlagos visszatérítések transzparenssé tételével a láncok árrése is láthatóvá válik. Az akciós szállítások szabályozása eredményt hozhat olyan beszállítóknak, amelyek a kereskedelemnek értékesített áruk jelentős hányadát „akciós” áron kénytelenek átadni. Nincs azonban garancia arra, hogy a „magyar” áru valóban hazai alapanyagokból készül.

Új elemek az etikai kódex tervezetéhez képest:

1. A másodlagos visszatérítésekről nyilvános üzletpolitikai szabályzatot kell alkotniuk az évi 20 milliárd forintnál nagyobb árbevételt elérő kereskedelmi vállalatoknak (pl. a CBA, a Coop, a Reál és az Aldi mentesül ez alól).
2. Az üzletpolitikai szabályzat betartását a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal ellenőrizheti, sőt büntethet is, a visszaeső boltokat akár 2 milliárd forintra is.
3. Az akció időszakánál nem lehet hosszabb az akciós áron történő beszállítás.

Kimaradt pontok az etikai kódex tervezetéhez képest:

1. Legalább 80% legyen az élelmiszer-választékban a magyar termék.
2. Az áru ellenértékéből legfeljebb 3% lehet a levont másodlagos visszatérítés, a bónuszlevonás.

A törvény szerint tilos belistázási díjakat alkalmazni. Polcpénzt azonban kérhet a kereskedelem, ha valós szolgáltatásokat (polcpénz kondíciókat) kínálnak. Az új törvény a várakozásokkal ellentétben várhatóan nem jelent alapvető változást a beszállítók számára. 2010. február 1. után a beszállítók és a fogyasztók számára is nyilvánosak az általános szerződési feltételek, ami alapján kiszámítható lesz egy-egy termék árrese.

A hazai beszállítóknak alternatív értékesítési lehetőségeket kell létrehozni a piacra jutás érdekében. Szóba jöhet az értékesítési szervezet megalakítása is, de figyelembe kellene venni a TÉSZ-ek hazai működése során felmerült negatív tapasztalatokat (megfelelő érdekeltség hiánya, feketekereskedelem elszívó ereje). A megoldást a komparatív árelőnyökkel rendelkező termékek előállításának koncentrálása jelenti (pl. zöldség és gyümölcs, ásványvíz), ugyanis csak piacgazdasági (és nem adminisztratív) alapon lehet a multinacionális láncokat több magyar termék belistázására kényszeríteni. Ugyanez vonatkozik az uniós és nemzeti források felhasználására is, ahol szintén csak komparatív előnnyel rendelkező és a társadalmi jólét érdekeit szolgáló vállalatok koncentrált támogatását célszerű preferálni. A jelenlegi magyar gyakorlatban viszont ezzel ellentétes példák sokaságát találjuk, mert a pénzek elosztásánál a személyes kapcsolat gyakran nagyobb szerepet játszik, mint a társadalmi hasznosság. Például a mikro-, kis- és középvállalkozások számára megítélt támogatások (komplex vállalati technológia fejlesztés, gyártási és fejlesztési tevékenység összehangolása, technológiai színvonalának emelése és területi szélesítése) eredményéről nem találunk információkat.

Az élelmiszer termékpálya szereplőinek viszonyával uniós szinten is foglalkoznak. A Bizottság 2009 októberében kiadott „Az élelmiszerláncok működőképességének javítása az Európai Unióban” című közleményében megállapította, hogy a rendkívül heterogén élelmiszerellátási lánc piaci szereplői szektoronként és tagországonként eltérő kihívásokkal néznek szembe, ennek ellenére három közös prioritás kiemelt figyelmet érdemel [Commission of the European Communities, 2009].

1. Az élelmiszerlánc piaci szereplői között a tartós, piaci kapcsolatok támogatása.
2. A teljes ellátási lánc átláthatóságának növelése, a verseny támogatása és az áringadozókkal szemben tanúsított érzékenység csökkentése.
3. Az európai élelmiszerellátó-láncok integrációjának és versenyképességének támogatása a tagállamokban.

Az elmúlt években az érdekcsoportok és nemzeti versenyhivatalok bevonásával elvégzett elemzések alapján különbséget kell tenni az igazságtalan kereskedelmi és versenyellenes gyakorlat problémája között. Előbbi oka a szerződő felek tárgyalási pozíciói közötti aszimmetria, ami igazságtalan kereskedelmi gyakorlatokhoz vezethet. Ilyen például a késedelmes fizetés, az egyoldalú szerződésmódosítás, a tárgyalási feltételek egyoldalú ad-hoc megváltoztatása. A Bizottság a jövőben a tagállamokkal együttműködve arra törekszik, hogy szilárd alapra helyezze a szerződéses kapcsolatokat annak érdekében, hogy a szerződő felek teljes mértékben tudják kihasználni a belföldi piac előnyeit a következő feltételek mellett:

- Információcsere a szerződési gyakorlatokról.
- Kampányok szervezése a felek szerződéses jogainak és a törvénytelen vagy igazságtalan kereskedelmi gyakorlatok ismertetése céljából.
- A gyakorlati tapasztalatok átadása a szerződéses gyakorlatokról szóló oktatás keretében.
- A fentebb felsorolt információk összegyűjtésével a Bizottság az alábbiakat javasolja:
- Standard szerződések kidolgozását az élelmiszerellátási lánc szereplőinek bevonásával.
- A tisztességtelen szerződéseket tagállami szinten kell értékelni, szükség esetén azonban közösségi szintű intézkedéseket célszerű foganatosítani.

- A teljes élelmiszerellátási lánc nagyobb átláthatóságának megteremtése a verseny növelése és az áringadozások kezelésének érdekében.
- A Bizottság, az Eurostat és a tagállamok nemzeti statisztikai hivatalok által gyűjtött adatok alapján megfelelő eszközöket fejlesztett ki, mely két dimenziót fed le:
 1. Valamennyi tagállamban az összehasonlítható élelmiszerek fogyasztói árszintjének megfigyelése az árak szóródásának és az élelmiszer-kiskereskedők belpiaci integrációjának elemzése céljából.
 2. Meghatározott termékek esetében, mint pl. a tej, sajt, sertéshús, az élelmiszerellátási lánc egyes fázisaiban az árképzési gyakorlat elemzése (mezőgazdasági nyersanyagok, termelői- és fogyasztói árak, stb).

A fogyasztói piac 2009. évi felmérése szerint a különböző kiskereskedelmi hálózatok élelmiszerárainak összehasonlítása nem megfelelő, ezért a Bizottság ajánlása alapján valamennyi tagországnak könnyen hozzáférhető, internetes ár-összehasonlító szolgáltatást célszerű kiépíteni a kiskereskedelemben.

A piac feldarabolódásához vezető akadályok és gyakorlatok megszüntetése céljából:

- A Bizottság kiértékeli, hogy milyen intézkedéseket hozhat a beszállítói ajánlatok korlátozásaival szemben, aminek következményeiről részletes tanulmányt ad ki 2010 végéig.
- A Bizottság nyomatékosan felszólítja a Parlamentet és a Tanácsot az előírások átdolgozására tett javaslatok mielőbbi jóváhagyására.
- A Bizottság vizsgálja a határokon átnyúló kereskedelmet akadályozó gyakorlatot az áruk származási megjelölése területén alkalmazott környezeti standardok és rendszerek tekintetében. A Bizottság a tagállamokkal együttműködve közösségi szinten harmonizált élelmiszerszabvány rendszer kialakításán fáradozik.

Stichele [2009] szerint az Európai Unió egy közös piac, amely közös intézkedéseket és szabályokat igényel. Úgy gondolja, hogy egy minimális közös törvényi keret hiánya az EU egészében nem jó az európai cégek versenyképessége és pénzügyi egészsége szempontjából. Az uniós szintű törvények és intézkedések nélkül a szupermarketek versenyelőnyre tehetnek szert egyéb piaci szereplők kárára a belső piacon olyan tagországokban, ahol a szabályok gyengék, vagy nem léteznek. Egy példa erre a Carrefour, amely áthelyezte székhelyét Svájcba, amikor Franciaországban korlátozták a vevői erőt.

2.4.3. A hátsó kondíciók (árrés) alkalmazása Franciaországban

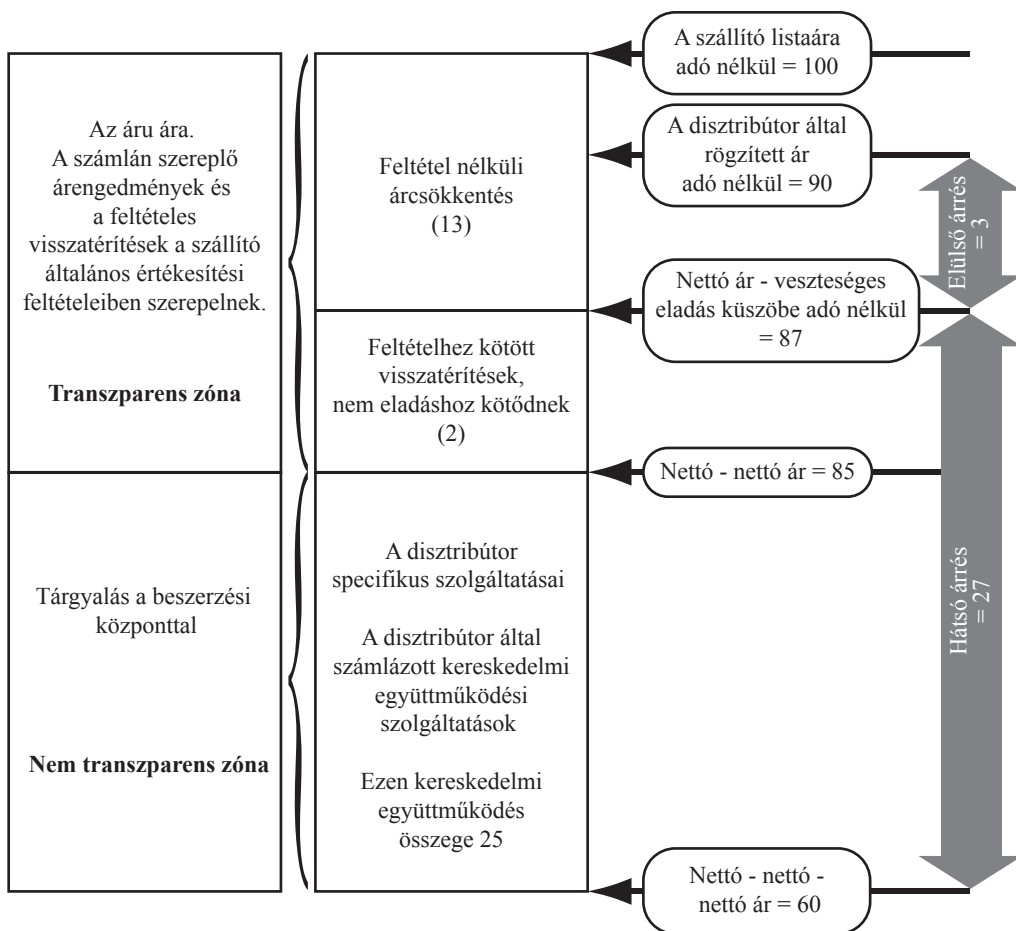
A **hátsó kondíciók fennmaradása** nem csak az élelmiszer-kiskereskedelem, de a **kínálati élelmiszerpiac jelentősebb piaci erővel rendelkező szereplőinek érdekeit is szolgálja**, mert felgyorsíthatja a feldolgozóipari koncentrációs folyamatot. Mivel az eladások növelésével a feldolgozók jövedelme is emelkedik, azok hajlandóak az üzletláncnak különféle díjakat kifizetni termékeik forgalmának (piaci részesedésének) növelése vagy fenntartása érdekében. Különösen a gyengébb, forráshiányos feldolgozókat és beszállítókat sújtja ez a piaci magatartás, mivel nem tudják megfizetni e fentebb említett többletköltségeket. Ez azt is jelenti, hogy a termékek minősége mellett a feldolgozók tőkeerőssége és piaci ereje is versenyez egymással. A vásárló is rosszul járhat, mert fennáll a veszélye annak, hogy a többletterheket megfizetni képes feldolgozó, beszállító termékeinek a reklámozottsága az erősebb. A feldolgozók nem egyértelműen a jobb minőséggel akarnak felülkerekedni (habár a tőkeerős, a többletdíjakat fizető feldolgozók terméke általában jó minőségű is), hanem a kiskereskedelmi láncokhoz hasonlóan nagyobb gazdasági erejüknel fogva kerülnek kedvezőbb helyzetbe versenytársaikhoz képest.

A háttér kondíciók alkalmazása összefügg a beszerzési ár alatti értékesítés tilalmával, ami védi a beszállítókat a kiskereskedelmi árversennyel szemben, ugyanakkor korlátozza az élelmiszer-kiskereskedelmi lánc profitmaximalizálási törekvését, azaz az árversenyt. Amennyiben az árverseny során az üzletlánc fogyasztói árai egyben jobban közelítenek a beszerzési árakhoz, az árréssel (fogyasztói ár-számla szerinti beszerzési ár) elérhető kiskereskedelmi profit egyre szűkül, amit a háttér kondíciók alkalmazása kárpótol(hat). Ugyanakkor ez a gyakorlat megnehezíti az élelmiszer-ellátási lánc folyamatainak áttekinthetőségét, és a hatékonyság javítását. Az Unió egyes országában a hátsó kondíciók alkalmazása eltérő mértékű, a franciáknál a beszerzési ár 20%-át is meghaladhatja.

A **francia szakirodalom** alapján Mourey [2008] beszélhetünk **elülső és hátsó árrésről**. Az elülső árrés a listaár (eladási ár) és a számla szerinti beszerzési ár között jön létre, a disztribútor hátsó árrése pedig, amit a beszerzési ár százalékában adnak meg, a beszállítók visszatérítéseiből áll össze (9. ábra). Az alábbi ábra azt a folyamatot tükrözi (francia példa), amelynek során a beszállító listaárából a beszállító „kézhez kapott ár”-a kialakul.

9. ábra

A disztribútor árrésének modellje a Galland törvény alapján



Forrás: Mourey [2008]

Franciaországban az 1996-os Galland törvény a számla szerinti beszerzési ár alapján állapítja meg az ún. veszteségküszöb nagyságát. (A veszteségküszöb az az érték, amely alá a disztribútor értékesítési árai nem süllyedhetnek.) A Galland törvény alapján az eladáskori számla szerinti ár egyenlő a veszteségküszöbvel, a nettó ár pedig az eladáskori beszerzési ár és a hátsó árrés különbözete (7. táblázat). A 2005. évi Dutreil törvény módosította a veszteségküszöb kialakításánál figyelembe vehető tényezőket. A disztribútoroknak megengedte, hogy a veszteségküszöb kalkulálásánál a számlázott ár 20%-át meghaladó hátsó árréssel csökkentsék a veszteségküszöb szintjét. Ebben az esetben az árküszöb alacsonyabb, mint a számlázott ár, de magasabb, mint a hátsó árrés fennmaradó részének levonása utáni nettó ár. A 2008. évi Chatel törvény a veszteségküszöb megállapításánál a beszerzési árakat az összes háttérkondícióval csökkenti. Ebben az esetben a veszteségküszöb megegyezik a teljes hátsó árrés levonása utáni nettó árral (7. táblázat). Ez a megoldás a termékpálya összes szereplőjének előnyt jelenthet, ugyanis a fogyasztói áraknak a korábbihoz képest nagyobb a mozgástere. A fogyasztók pedig alacsonyabb fogyasztói áron juthatnak az élelmiszerekhez, ennek következtében a termékpálya szereplők forgalma, hatékonysága és ezzel együtt profitjának tömege is növekedhet [Agra Presse Hebdo, 2007].

7. táblázat

Az árküszöb alakulása Franciaországban (1996-2008)

Megnevezés	1996	2005	2006	2007	2008
Listaár euró/m.e.	100	106,9	111,1	114,4	106,4
Árengedmények a számlában, %	17	13	13	13	13
Számlázott ár euró/m.e.*	83,96	93,24	97,2	100,1	93,11
Hátsó árrés/kondíció, %	11,00	25,95	26,95	28,00	22,60
A számlázott ár csökkentése (2006. évi Dutreil és 2008. évi Chatel törvény), %			6,9	13,0	22,06 93,11*0,226 = 21,03
Árküszöb** euró/m.e.	83,96	93,24	90,45	87,15	72,08 (93,11-21,03)
Nettó ár euró/m.e.	74,72	69,04	71,01	72,08	72,08

* Az engedmények levonásán kívül még szállítási költséget és Áfá-t tartalmaz.

** Ez alá a kiskereskedelmi láncok fogyasztói árai nem süllyedhetnek.

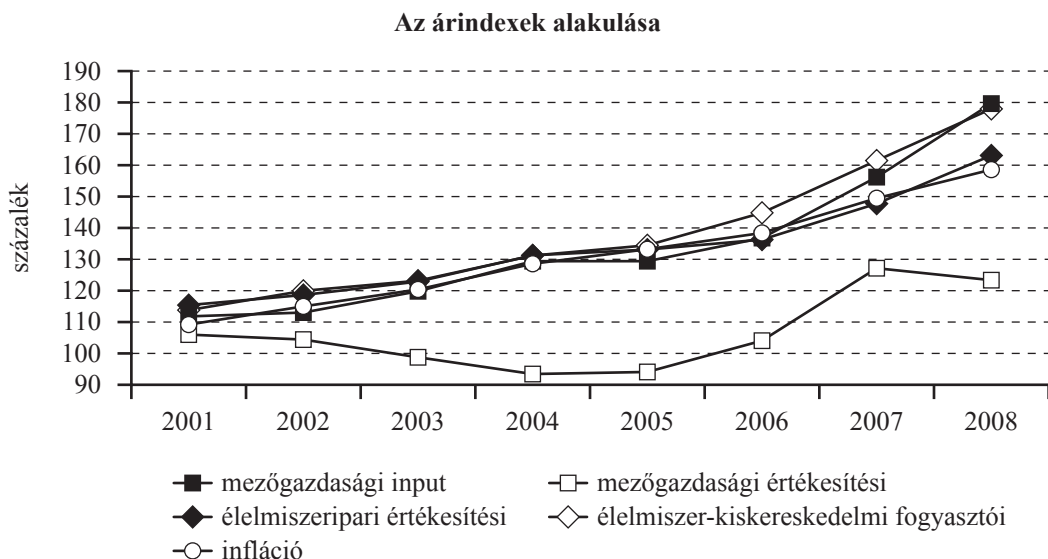
Forrás: Colla [2009]

A háttér kondíciók beszerzési árakba való beépítését nehezíti, hogy a visszatérítések legnagyobb része közvetlenül egy-egy termékhez nem kapcsolható. A fix összegű születésnap díj például független a termékkategóriától, ezért csak a szállítóhoz köthető. Magyarországon egyes hátsó kondíciók létét, nagyságát vitatják [Deloitte, 2007]. Integrálásuk az eladáskori számla szerinti árba rövidtávon likviditási gondokat okozhat a feldolgozóknál. Ugyanakkor a háttér kondíciók létezése a termelői-feldolgozó fázis közötti verseny egyik eszközének is felfogható, ami hozzásegíti a tökére-erősebb termelőket és feldolgozókat ahhoz, hogy termékeik értékesítése a versenytársakkal szemben nagyobb nyomatékot kapjon.

3. A hazai élelmiszer-kiskereskedelem helyzete

A kiskereskedelmi láncok meghatározó szerepét a hazai élelmiszer-forgalomban a nagytömegben való eladás, valamint a hagyományos kisboltokhoz képest alacsonyabb fogyasztói árak indokolják. Az élelmiszerek fogyasztói ára azonban 2000 óta folyamatosan és az inflációnál nagyobb mértékben nőtt Magyarországon (10. ábra). Az élelmiszer-ellátási láncban belül a mezőgazdasági input és az élelmiszerek fogyasztói árai emelkedtek legjobban, de a fogyasztói árak növekedését az élelmiszeripari termékek értékesítési árai is követték. Növekedési erélyük azonban 2005-től elmaradt a fogyasztói árak emelkedése mögött.

10. ábra



Forrás: KSH

Az élelmiszerek hazai fogyasztói árindexe az EU-15 tagállamok átlagának azonban csak mintegy 75%-át éri el, de meghaladja a cseh, szlovák és lengyel értéket. Ugyanakkor 2007-ben a magyarországi GDP index egyes régi uniós tagországok indexének 50%-ára rúgott, sőt a cseh és szlovák indexnél is alacsonyabb volt [Györe és Wagner, 2009].

Az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi forgalom 2002 és 2006 között csökkenő ütemben növekedett, 2007 és 2008-ban azonban egy százalékot alig meghaladó mértékben visszaesett (8. táblázat). 2009 első öt hónapjában a GfK Hungária szerint a magyar háztartások közel 4%-kal kevesebb pénzt költöttek élelmiszerekre és háztartási vegyi árukra, mint egy évvel korábban [GfK, 2009].

A foglalkoztatottak létszámának és reáljövedelmeknek visszaesése, illetve stagnálása 2008-ban elsősorban a nem élelmiszer termékek forgalmának csökkenését okozta, ezen belül elsősorban az iparcikk jellegű, valamint a bútort, háztartási-cikk-, építőanyagok vásárlása esett vissza. Ezzel szemben szerény mértékben nőtt a textil-, ruházati és lábbeli termékek kiskereskedelmi forgalma. Az élelmiszer-, ital-, és dohányáru vásárlásánál alig történt változás, ugyanis a fogyasztók már az előző évben erőteljesen visszafogták a vásárlást. 2002 és 2006 között évről évre gyorsabban emelkedett a nem élelmiszer termékek vásárlása, mint az élelmiszereké. Említést érdemel, hogy

2008-ban az élelmiszer-, ital- és dohányáru vásárlása nem csökkent az előző évhez képest, miközben a nem élelmiszereké visszaesett, elsősorban a szigorodó banki fogyasztási hitelfeltételek következtében (8. táblázat).

8. táblázat

A kiskereskedelmi forgalom alakulása (volumenindex)

Előző év = 100

Évek	Élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes	Ebből		Nem élelmiszer termék
		Élelmiszer jellegű vegyes	Élelmiszer-, ital- és dohányáru	
2002	110,8	112,7	93,7	107,3
2003	108,1	109,5	95,7	109,9
2004	102,8	102,7	103,3	108,4
2005	104,6	104,7	100,2	106,2
2006	105,0	105,2	102,3	103,3
2007	98,7	99,0	95,1	95,5
2008	98,8	98,7	100,5	97,6

Forrás: KSH

2009 első felében az élelmiszerek és háztartási vegyi áruk forgalma értékben csökkent [GfK, 2009]. A háztartások 7%-kal kevesebb napi fogyasztási cikket vásároltak és 9%-kal kevesebb pénzt költöttek magas márkaértékű termékekre (a saját márkákra fordított kiadás csökkent, viszont emelkedett az olcsóbb gyártói márkák iránti kereslet).

Az élelmiszer főtevékenységű üzletek száma 2008-ban közel 5%-kal tovább csökkent (43 442 db-ra), ezen belül a hipermarketek száma növekedett (136 db-ra). A hipermarketek átlagos alapterülete 6544 m² volt (2008. június 30.), egy év alatt 73 m²-rel csökkent, mert a hipermarketeken belül terjednek a kisebb alapterületű üzletek.

Az élelmiszer-kiskereskedelem Magyarországon sokszereplős, a magas koncentráció miatt az első négy meghatározó piaci szereplő a hazai kiskereskedelmi forgalom mintegy 60%-át teszi ki, meghaladva az USA-ban vagy az EU-15 tagállamaiban tapasztalt koncentrációs mértéket [Kartali et al., 2009].

Az európai kiskereskedelmi egységek legjelentősebb képviselői Magyarországon is növekedési kényszerben vannak. Az éleződő verseny feltétele a további növekedés, ami újabb beruházásokat igényel. Így érthető, hogy a hipermarketek, a szupermarketek és a diszkontláncok piacain összeolvadások figyelhetők meg.

Top 10 (élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem)

2007				2008			
Rangsor	Üzletlánc	Üzletek száma	Forgalom mrd Ft	Rangsor	Üzletlánc	Üzletek száma	Forgalom mrd Ft
1.	Tesco	122	554,9	1.	Tesco	148	602,0
2.	CBA	2 924	525,0	2.	CBA	3 038	545,0
3.	Coop	5 283	440,0	3.	Coop	5 250	500,0
4.	Reál	2 310	331,0	4.	Spar	391	374,2
5.	Spar	204	284,5	5.	Reál	2 310	348,0
6.	Auchan	10	212,0	6.	Metro	13	262,1
7.	Penny Market	163	145,1	7.	Auchan	11	221,7
8.	Lidl	90	124,1	8.	Lidl	105	164,7
9.	Cora	7	118,8	9.	Penny Market	169	161,5
10.	Plus	172	106,8	10.	Cora	7	105,5

Forrás: Nielsen, az üzletek saját közlése alapján, illetve becstelt adatok

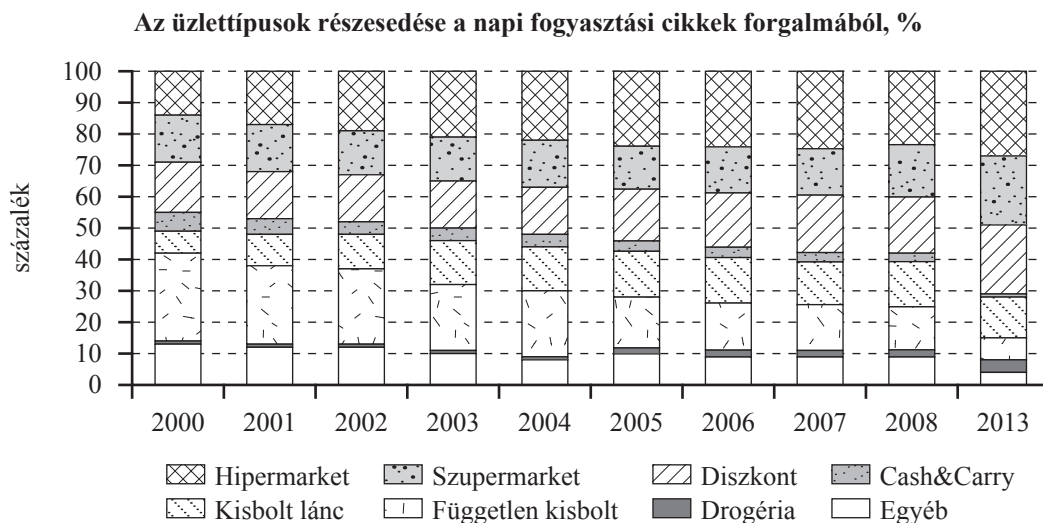
A Tesco 2008-ban 13 hiper- és 13 szupermarketet nyitott. A boltszám és a forgalom alapján a legnagyobb növekedés ebben az időszakban azonban a Spárnál figyelhető meg, a Plus hálózat megvételének és tíz újabb Spar hipermarket megnyitásának köszönhetően.

A diszkontok körében a Lidl terjeszkedése figyelemre méltó, boltjainak száma 15, forgalma 32%-kal növekedett 2008-ban. A boltszám és a forgalom növekedése tekintetében megelőzte a Penny Market láncot (9. táblázat). A Penny Market 176 üzletével (750 m² átlagterület) a legnagyobb diszkontláncot képviseli Magyarországon (2009. októberi állapot), ugyanakkor a Lidl egy boltra eső átlagos 2008. évi forgalma (1560 millió Ft) meghaladja a Penny Market által elért értéket (956 millió Ft).

A kisboltok aránya folyamatosan csökken, 2008-ban a kisbolt-láncok aránya az élelmiszer-kiskereskedelmi forgalomban 14,4 a független kisboltoké pedig 13,7% volt (11. ábra). A kisboltok magas számát az élelmiszer-kiskereskedelemben a kistelepüléseken való jelenlétük, nyitvatartási szokásaik, valamint az élelmiszerforgalmon kívül az egyéb szolgáltatói tevékenységben (pl. posta) betöltött szerepük teszik lehetővé. A nagy forgalmú üzletekhez képest magasabb beszerzési árak és költségek, valamint az egy boltra jutó alacsony forgalom következtében a termékegységre jutó fedezet a nagyobb üzletekhez képest csak magasabb fogyasztói árakban térülhet meg.

A kiskereskedelmi vállalkozások közül egyértelműen a Tesco a piacvezető, de a Tesco-t követő versenytársak nem szét-, hanem összetartanak. A 9. táblázat adatai alapján a rangsorban 2-6. helyet elfoglaló piaci szereplők ún. relatív piaci részaránya (a 2-6. helyezett forgalmának részaránya az első helyezett forgalmához képest) nőtt 2008-ban az előző évhez képest. Kivételt képez a 2. helyen álló piaci szereplő (pl. az 5. helyen álló piaci szereplő relatív piaci részaránya 51,0%-ról 57,8%-ra, a 6. helyen állóé 32,8%-ról 42,5%-ra növekedett 2007-ről 2008-ra.) **A hazai kiskereskedelmi piac legerősebb hat szereplője** – három nemzeti és főleg hazai piacra fókuszál, három pedig kontinentális piacvezető, amelyből kettő globális irányító vállalattá kíván válni – **tehát nagyon együtt mozog**, ami kiváltója az erősödő versenynek. Őket követik az árverseny szempontjából agresszív stratégiát folytató Lidl, Aldi és Penny diszkontok.

11. ábra

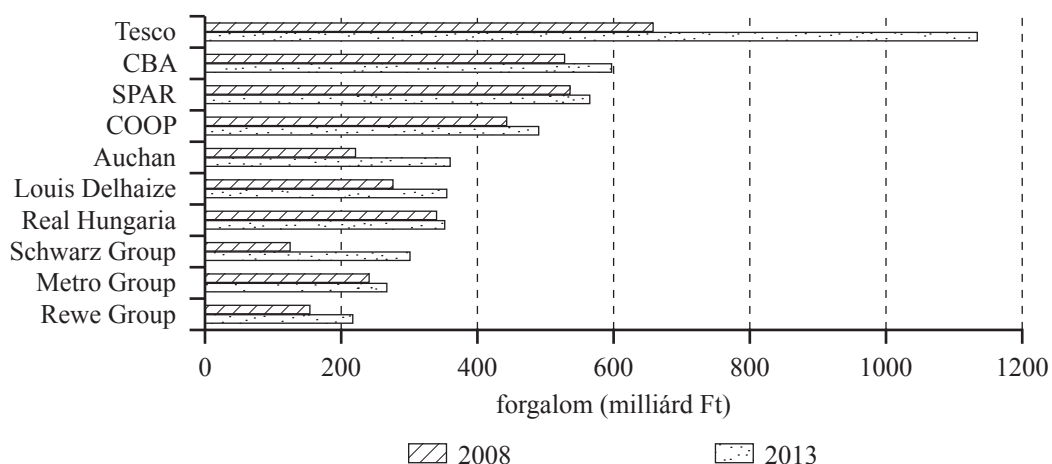


Forrás: GfK Consumer Tracking és GfK szakértői becslés 2013

A jelenlegi **kiskereskedelmi üzlettypusok szerkezete** a fentebb bemutatott változások ellenére **alig változott** az elmúlt öt évben, **ami** egy kiegyensúlyozott versenystruktúrát mutat a kiskereskedelmi egységek között, és egyben **indoka is az erős versenynek** (11. ábra).

Magyarországon a piaci szereplők élelmiszer-kiskereskedelemben elfoglalt arányát a fogyasztói szokások változása alakítja. Nő az igény a modern, az egészséges és a kényelmi termékek iránt, de a minőségi szempontok – az áru minősége, a széles választék, a boltok jó megközelíthetősége, stb. – is egyre inkább felértékelődnek a vásárlási szokásokban. A keresleti szokások változása is hozzájárult a szupermarketek gyors terjeszkedéséhez. Ugyanakkor számos településen az alacsony fogyasztói kereslet miatt nem célszerű a minőséget szem előtt tartó szupermarketet üzemeltetni. Ez magyarázza a hipermarketek népszerűségét, amihez kínálatuk és árpolitikájuk diszkontjellege is hozzájárul.

A hipermarket piacon terjeszkedő Tesco üzleteket már országos lefedettség jellemzi, sőt egyre több piaci szegmensben van jelen. Kisvárosi hipermarketjei diszkontjelleggel működnek, ugyanakkor bővíti a szupermarket-hálózatát is, újabban pedig egy belvárosi kényelmi kisüzletekből álló hálózat kiépítése van folyamatban. A Tesco a Planet Retail [2009] előrejelzése szerint 2013-ra várhatóan csaknem megduplázza hazai kiskereskedelmi forgalmát, miközben a hazai üzletláncok forgalmának növekedése mérsékelt lesz (a Reál a hetedik helyre csúszik vissza a top-listán (12. ábra).

A kiskereskedelmi üzletláncok forgalmának várható alakulásaForrás: www.planetretail.net

Az élelmiszer-kiskereskedelemben a verseny több szinten és módon történik. Az egyre koncentráltabb és telítettebb piac a terjeszkedést általában már csak a versenytársak ellenében teszi lehetővé. Korábban a magyar láncok a független kiskereskedők felfűzésével növelték hálózatuk forgalmát, a külföldi szereplők pedig újabb üzletek nyitásával, felvásárlásokkal és összeolvadásokkal fokozták piaci jelenlétüket [Agárdi, 2009]. A méretgazdaságossági előnnyel rendelkező kiskereskedelmi egységek (hipermarketek és diszkontok) a versenytársak közelében nyitnak boltot és árháborúval próbálják kiszorítani a versenytársat. Ha a piac telített és a terjeszkedő fél a már működő üzletekkel azonos vásárlási szokásokat próbálja átvinni, akkor az üzletek között helyettesítési viszony alakul ki. Az adott körzetben található üzletek azonban nemcsak versenytársai lehetnek egymásnak, hanem erősíthetik is egymás pozícióját, ha ott a piac még telítetlen. Ere példa, hogy a hipermarketek inkább a hétvégi nagybevásárlások színterei, míg a hazai üzletláncokat és független boltokat a napi vásárlások lebonyolítására veszik igénybe. A fokozódó versenyre az üzletek válaszlépése az árverseny (alacsony árakkal próbálják egymás vevőit megszerezni) és a termékdifferenciálás (versenytárstól való megkülönböztetés). A termékdifferenciálás eszköze a saját márka arányának növelése is lehet. A leghatásosabb eredményt mindkét védekezési eszköz együttes alkalmazása jelenti.

4. Az ár, mint a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi verseny eszköze a statisztika tükrében

Ebben a fejezetben az árváltoztatások gyakoriságának és árszintjeinek vizsgálata alapján következtetünk arra, hogy a különböző üzletlánc-típusok milyen mértékben használják az árakat a piaci verseny eszközeként. Megjegyezzük, hogy az élelmiszer-kiskereskedelemben a piaci szereplők közötti versenynek csak egyik eszköze az árcsökkentés, amelynek a piaci részesedés lehetséges növelése és a mérhető hatékonyságból fakadó előnyök kiaknázása mellett negatív hatásai is vannak. Az alacsony árak alkalmazása a választék és minőség csökkenésével jár(hat), a tömegtermelés és a kevésbé választékos fogyasztás irányába viszi a piacot.

Az elemzés a KSH 2007-2008-as havi gyűjtésű fogyasztói-ár adatai alapján készült. A statisztikai adatbázisban minden egyes árhoz árváltoztatási jellemzők is tartoznak („akció”, „árcsökkentés”, „áremelkedés” és „nem változik az ár”), amelyek gyakoriságából, valamint a különböző átlagárak („akciós”, „árcsökkentés”, „áremelkedés”) és az átlagos fogyasztó árak szintjéből, illetve egymáshoz viszonyított arányából következtetünk az üzletláncok közötti verseny alakulására (2. melléklet). A két év együttes vizsgálatát az tette indokolttá, hogy a termékpálya-fázisokban az egyes években érvényesülő piaci hatás befolyásolta az árváltoztatási jellemzők előfordulását (pl. 2007-ben 20%-kal volt magasabb az árnövekedés gyakorisága, mint 2008-ban.) A 2007. évi mezőgazdasági nyersanyag-piac keresleti hatását a 2008. év kínálati jellege vizsgálatunkban jól semlegesítette.

A rendelkezésre álló adatbázis egy-egy üzletcsoport (nem egy-egy üzletlánc) fogyasztóiár-alakulásának bemutatását tette lehetővé. A „**diszkont**” csoportba a Profi, és a Plus, a „**supermarket**” csoportba a Spar, a Kaiser’s és a Match, a „**hipermarket**” csoportba az Interspar, a Cora, az Auchan és a Tesco, a „**magyar üzletlánc**” körébe a Coop, a CBA, a Reál, a Hélikor valamint a Vianni üzleteket soroltuk a vizsgálat során. (Megjegyezzük, hogy a diszkont-csoporton belül a KSH 2009-től már a Lidl és az Aldi üzletek fogyasztói árait is megfigyeli, ezt az időszakot azonban már nem tudtuk figyelembe venni.) A vizsgálatban minden üzlet-csoportra vonatkozóan ugyanannak a tíz terméknek árváltoztatási jellemzőit hasonlítottuk össze. (A vizsgált termékek: 1. rövidkaraj szűzpecsenyével, 2. sertésárta csontos, 3. bontott csirke fej és láb nélkül, 4. filézett pulykamell előre csomagolt is, 5. paradicsom szántóföldi és primőr együtt, 6. alma, 7. banán, 8. pasztórozott tej zacskóban vagy dobozban 2,8 és 1,5% zsírtartalom, 9. Trappista tömsajt, 10. fehér kenyér.) A termékeken belül nincs minőségi bontás vagy márka és/vagy beszállítói megkülönböztetés. Továbbá a rendelkezésre álló adatbázis nem volt alkalmas a vidék és Budapest árváltoztatási jellemzőinek megbontására, mert a budapesti megfigyelések száma⁵ a vidékiekéhez viszonyítva jóval alacsonyabb, ezért az egyes üzletlánc-típushoz tartozó árváltoztatások száma is hiányos a vidéki adatokhoz képest.

A vizsgálat két évében az egyes üzlet-csoportok fogyasztói átlagárának alakulását az árváltoztatási jellemzők (akció, árcsökkentés, árnövekedés és nem változik az ár) gyakoriságai, valamint az árváltoztatások átlagárai együttesen határozták meg. A következőkben vizsgáltuk külön-külön az árváltoztatási gyakoriságok valamint az árváltoztatási átlagárak szerepét a fogyasztói átlagárak alakulásában, majd a két tényező együttes hatását határoztuk meg.

⁵ A megfigyelés jóval alacsonyabb száma Budapesten, a fogyasztói árgyűjtés speciális módszertanára vezethető vissza.

4.1. Az adatbázis bemutatása a vizsgálatba vont üzlet- és termékkörök szerint

Az egyes üzlet-csoportok és termékek száma a vizsgálati adatbázisban eltérő. A diszkont-csoportban az árfigyelések száma a legalacsonyabb, az összes árfigyelés mintegy 4%-át teszi ki, ami jóval elmarad a diszkontok élelmiszer-kiskereskedelmi forgalomból (értékben) való részesedésétől (2007. december és 2008. november között 19%), [Nielsen 2009. november 11.]. Ennek oka, hogy a Lidl, az Aldi és a Penny boltok az adatbázisban nem szerepelnek. Ugyanakkor a hazai üzletláncok, illetve a szupermarketek a forgalmukhoz képest nagyobb arányban vesznek részt a vizsgálatban (10. táblázat). **Az üzlet-csoportok eltérő számának torzító hatását az üzlet-csoportok összehasonlítása során kiszűrtük, mert az árváltozási gyakoriságok egy-egy bolttípuson belüli arányait hasonlítottuk össze a vizsgálati csoportok között.** A diszkont-csoportnál viszont a jellemző árszintet befolyásolhatja a Lidl, az Aldi és a Penny boltok hiánya a megfigyelésben.

10. táblázat

A megfigyelt üzlettipusok

Üzlettipusok	Üzlettipusonkénti árfigyelések száma és megoszlása (2007-2008)	
	Darab	%
Diszkont	853	3,4
Szupermarket	7 824	30,8
Hipermarket	4 693	18,5
Magyar üzletlánc	10 425	41,1
Egyéb élelmiszerüzlet	1 574	6,2
Összesen	25 372	100,0

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

11. táblázat

A vizsgálatban szereplő termékek

Megnevezés	A megfigyelések száma és megoszlása	
	Darab	%
Rövidkaraj	1 630	6,4
Sertéstarja	1 654	6,5
Bontott csirke	1 577	6,2
Pulykamell filé	1 433	5,6
Paradicsom	2 788	11,0
Alma	3 002	11,8
Banán	1 896	7,5
Fehérkenyér	2 836	11,2
Folyadéktej 1,5 és 2,8%-os	5 819	22,9
Trappista sajt	2 737	10,8
Megfigyelt termékek összesen	25 372	100,0

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az üzlet-csoportokban tíz különböző árfekvésű termékre vonatkozóan elemeztük az árváltoztatási jellemzőket (11. táblázat). A termékek is eltérő számban szerepelnek a vizsgálatban, az ebből származó torzítást megint csak a gyakorisági arányok összehasonlításával szűrtük ki.

12. táblázat

Árváltozások a megfigyelésben

Árváltozások	Darab	%
Akció	2 442	9,6
Árcsökkentés	2 443	9,6
Áremelkedés	6 633	26,2
Nem változik az ár	12 621	49,7
Egyéb árváltozás*	1 242	4,9
Összesen	25 372	100,0

* Megszűnik az akció, nem tudta felírni az árakat a felmérő, mert a kiválasztott termék az árfelíró helyen nem volt kapható, reprezentánsváltás a kiválasztott árfelíróhelyen, árfelíróhely-váltás, beszállítói változás, stb.

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az összes árváltozási jellemzőt figyelembe véve az összes megfigyelés csaknem felében (49,7%) az ár nem változott. Az akciók és árcsökkentések gyakorisága együttesen sem érte el a 20%-ot és az áremelkedések 26%-os aránya meghaladta az előző kettő együttes szintjét (12. táblázat). Az eredményt az üzletek eltérő aránya a vizsgálatban torzíthatja aszerint, hogy az egyes üzletekre melyik árváltozási jellemző illik jobban. (Pl. a „nem változik az ár”-ban a magyar üzletlánc-csoport a kiemelkedő, és ez az üzlet típus a vizsgálatban nagyobb számban vesz részt a többi csoporthoz képest.)

4.2. Árváltozási jellemzők a megfigyelésbe vont üzlet- és termékkörök szerint

13. táblázat

Az árváltozások gyakorisága az egyes üzlet típusokban

százalék

Megnevezés	Akció	Árcsökkentés	Áremelkedés	Nem változik az ár	Egyéb változás	Összesen
Diszkont	8,7	10,6	30,6	43,7	6,4	100,0
Szupermarket	12,5	9,4	28,2	44,1	5,8	100,0
Hipermarket	13,6	10,1	28,0	42,8	5,5	100,0
Magyar üzletlánc	6,7	9,5	23,8	55,8	4,2	100,0
Egyéb élelmiszerbolt	3,5	8,9	23,1	61,7	2,8	100,0

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az egyes üzletcsoporton belül az árváltozási jellemzők százalékban kifejezett gyakoriságai alapján a fentiekhez hasonló megállapításokat tehetünk (13. táblázat). A „**nem változik az ár**” valamennyi üzlet típusnál 40% felett alakult: **legalacsonyabb a hipermarketeknél** (42,8%) és **legmagasabb az egyéb élelmiszerboltoknál** (61,7%). Az **akció gyakorisága legmagasabb a hiper- és szupermarketeknél** (13,6 és 12,5%), **legalacsonyabb az egyéb élelmiszer-boltokban** (3,5%).

A diszkont és a magyar üzletláncok középső helyre kerültek ebben a rangsorban. Ehhez hasonló képet kapunk az árcsökkenés vizsgálatánál is. Ugyanakkor **az áremelkedés gyakorisága mind-egyik üzletcsoportban meghaladta az akciók és árcsökkentések együttes gyakoriságát**, legkevésbé a hiper- és szupermarketek csoportnál, legjobban pedig a magyar üzletláncnál és az egyéb élelmiszerboltoknál.

14. táblázat

A főbb árváltozások aránya termékenként

százalék

Termékek	Akció	Árcsökkenés	Áremelkedés	Nem változik	Egyéb	Összes változás
Rövidkaraj	16,5	5,2	24,5	49,1	4,6	100,0
Sertésárja	19,7	5,2	26,4	42,6	6,1	100,0
Bontott csirke	12,9	3,7	27,2	50,2	6,0	100,0
Pulykamell filézett	14,6	3,4	21,1	51,7	9,1	100,0
Paradicsom	6,3	33,4	42,9	15,7	1,7	100,0
Alma	4,7	18,8	40,7	31,5	4,3	100,0
Banán	9,2	19,7	30,9	35,4	4,7	100,0
Fehérkenyér	3,9	1,0	12,8	78,2	4,1	100,0
Folyadéktej 1,5 és 2,8%-os	6,9	2,7	19,5	66,1	4,8	100,0
Trappista sajt	15,7	3,7	20,6	52,4	7,6	100,0

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

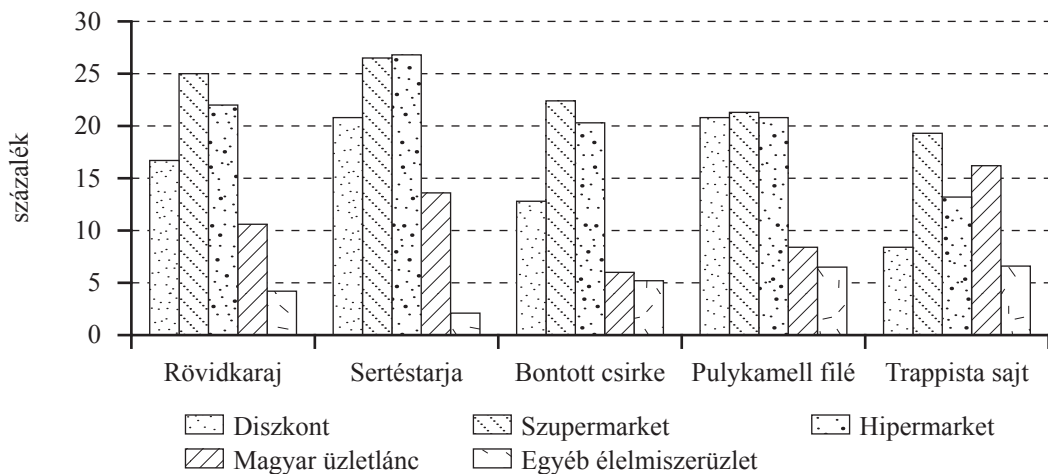
Az árváltozási gyakoriságok megoszlása termék-csoportonként jól megkülönböztethető. Az **akciók gyakorisága** az összes megfigyelésben **nagyobb a magasabb árfekvésű termékeknél** (sertés- és baromfihús, trappista sajt) és alacsonyabb az olcsóbb fehérkenyér, zöldség és gyümölcs, valamint folyadéktej esetében (14. táblázat). Az olcsó termékeknél akcióval nem lehet erőteljesen növelni a fogyasztók számát, de a drágább termékeknél az akciók jelentősebb forgalomnövekedéssel járhatnak. (Megjegyezzük, hogy az üzletláncok közötti árverseny olyan alacsony akciós árat eredményezhet, ami az akcióktól elvárható profitnövekedést a hazai piacon nem hozza. A boltok számára azonban legalább ennyire fontos cél, hogy az akcióval az alacsony ármázs képzetét keltsék a fogyasztókban.) Ugyanakkor az árcsökkentések gyakorisága a magasabb árfekvésű termékcsoportnál a legalacsonyabb. Az éleződő verseny **leginkább a zöldség- és gyümölcstermékeknél volt kimutatható, mert az árcsökkentések gyakorisága** e termékeknél 18,8 és 33,4% között mozgott, miközben a többi terméknél legfeljebb 5% körül alakult. Az árcsökkentések gyakorisága (1%) a fehérkenyér esetében volt a legalacsonyabb.

A termékenkénti vizsgálat is megerősítette, hogy **az árnövekedés gyakorisága minden termék esetében nagyobb volt az akciók és árcsökkentések együttes gyakoriságánál**, még a legnagyobb mértékű árcsökkentési gyakoriságot mutató paradicsom esetében is (14. táblázat). A fentiek alapján jól látható az is, hogy a magasabb és alacsonyabb árfekvésű termékek árváltoztatási gyakoriságai eltértek egymástól. A drágább termékeknél az akciók, a zöldség-gyümölcsnél az árcsökkentések bizonyultak a leggyakoribbnak, míg az alapvető élelmiszerek ára viszonylag stabil volt (e termékeknél a leggyakoribb jellemző a „nem változik az ár”). **Az akciók gyakorisága a húsféléknél a szupermarketekben volt a legnagyobb, a sertésárjánál azonban a hipermarket-**

csoport vezetett (13. ábra). A rövidkaraj, a bontott csirke és a pulykamell filé esetében a diszkontok közepén (harmadik helyen) álltak az akciózásban, a trappista sajtnál azonban az utolsó előtti helyre kerültek a magyar üzletláncok mögé.

13. ábra

Az akciók gyakorisága a magasabb árfekvésű termékeknél



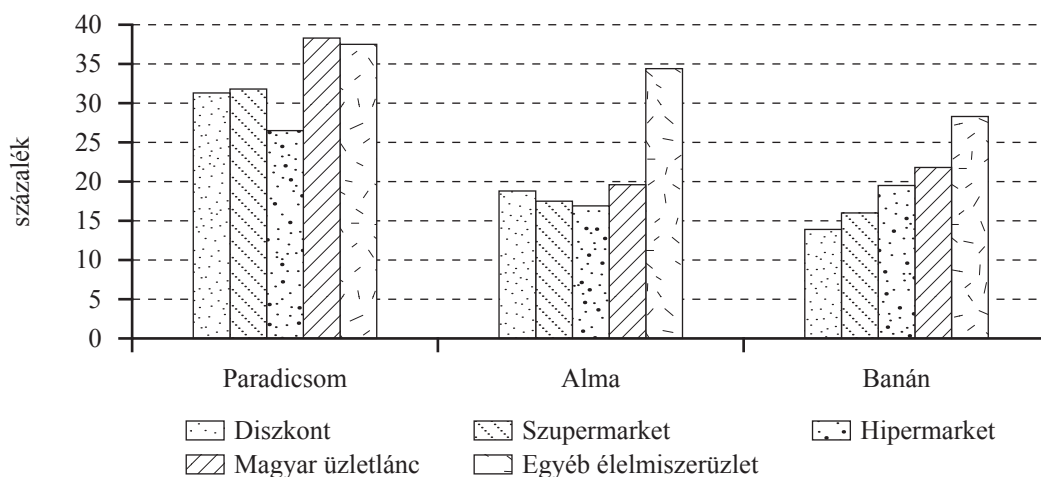
Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

Az **árcsökkentések gyakorisága** a húsféléknél és a trappista sajtnál messze elmaradt valamennyi üzletcsoportban az akció mögött az áremelkedés és a „nem változik az ár” gyakorisága viszont meghaladta az akciózás gyakoriságát. A húsféléknél az áremelkedés gyakorisága a pulykamell és részben a rövidkaraj kivételével nagyobb, mint a „nem változik az ár” jellemző gyakorisága, a trappista sajtnál viszont az „áremelkedés” gyakorisága csupán fele illetve harmada volt a „nem változik az ár” jellemző gyakoriságának (2. melléklet).

A termékek második csoportjában (zöldség és gyümölcs), nevezetesen a **paradicsomnál az árcsökkentések gyakorisága a legmagasabb**, a leggyakoribb előfordulás a magyar üzletláncban és az egyéb élelmiszerboltokban volt tapasztalható, a legalacsonyabb pedig a hipermarketekben. A jobban eltartható **alma** esetében az árcsökkentést már kisebb mértékben alkalmazták az üzletlánc-csoportok, amelyek rangsora nagyon hasonlít az előzőhöz. A **banánnál** az árcsökkentések gyakoriságának mértéke tovább gyengült (14. ábra). Megjegyezzük, hogy az alacsonyabb árcsökkentés az alma és a banán esetében sem járt együtt az akciók számának növekedésével. A zöldség- és gyümölcs-termékeknél tehát a termékjellemző befolyásolta az árváltozási jellemzők gyakoriságát, az akció helyett az „árcsökkentés” volt a jellemzőbb (gyorsan romlandó termékekről van szó, az akció azonban meghatározott időtartamra vonatkozik, egyébként az alacsonyabb ár mellett a forgalom növekedésével kevésbé lehet profittebbet realizálni).

14. ábra

Az árcsökkentések gyakorisága a zöldség- és gyümölcsféléknél

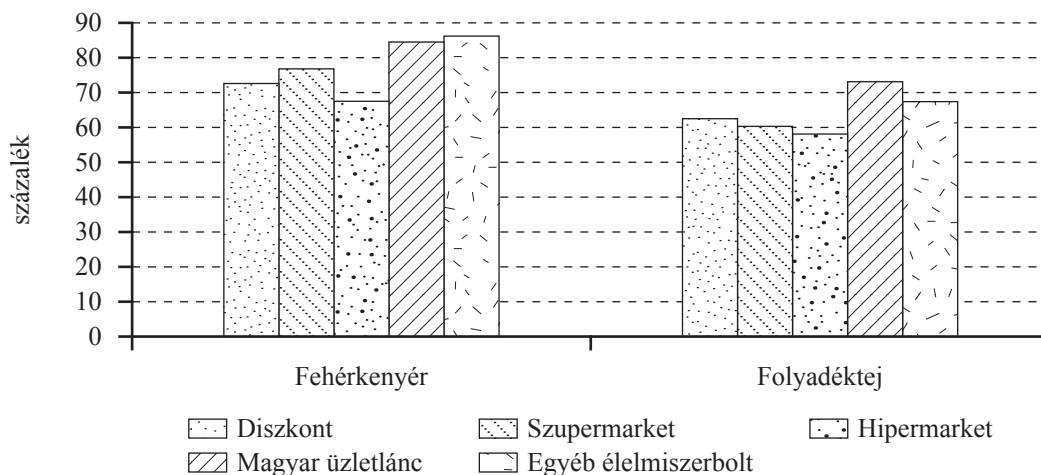


Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

Végül az alapvető élelmiszerek közül a **fehérkenyér** és a **folyadéktej** árváltozási gyakoriságait mutatjuk be. E termékeknel legstabilabb az ár, valamennyi bolttípusnál, legalább 60%-ot ért el (14. ábra). Az alapvető élelmiszerek fogyasztói ára legstabilabb volt a vizsgálat során a magyar üzletláncban és az egyéb élelmiszerboltokban (megjegyezzük, hogy e termékek fogyasztói átlagárai nem különböztek lényegesen a többi üzletcsoportéhoz viszonyítva). E termékcsoportnál az akció és az árcsökkentések gyakorisága megközelítőleg 5-10% között változott, ugyanakkor az **áremelkedés** gyakorisága alig maradt el a többi terméknél megfigyelt gyakoriságtól.

15. ábra

A „nem változik az ár” gyakorisága a fehérkenyér és folyadéktej esetében



Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

4.3. Az árváltoztatási jellemzőkhöz tartozó fogyasztói átlagárak

A fogyasztói átlagárak alakulását az egyes üzlet típusokban nem csak az árváltozási jellemzők gyakorisága, hanem az árváltozásokhoz tartozó árszintek (az akciók, az árcsökkenések és áremelkedések és a „nem változik az ár” átlagárai) is alakítják (2. melléklet). Az árszintek vizsgálatával kapott eredmények megmutatták az árszint-különbségeket az üzletcsoportok között a vizsgálatba vont tíz termékre vonatkozóan. Megjegyezzük, hogy vizsgálatunk célja elsősorban a különböző árszintek hatásának bemutatása volt a tíz termék fogyasztói árának alakulására, és nem az üzletlánc-csoportok átlagos fogyasztói árszintjei alapján való rangsor felállítása.

Az átlagos fogyasztói, valamint az akciós, az árcsökkentések, az áremelkedések és a „nem változik az ár” szintjeinek összehasonlítását először termékekre összevontan végeztük el. Az alábbi táblázatban az üzletláncok közül a legmagasabbnak az árszintjét vettük száznak és ehhez viszonyítottuk a többi árszintet.

15. táblázat

Árszintek az üzletcsoportokban

százalék

Megnevezés	Fogyasztói árak	Akciós árak	Árcsökkentések ára	Áremelkedések ára	Nem változik az ár
Diszkont	100,0	96,7	85,0	100,0	98,0
Szupermarket	98,2	95,4	100,0	98,6	96,4
Hipermarket	95,3	93,2	97,1	95,0	97,3
Magyar üzletlánc	96,2	94,0	98,0	95,4	100,0
Egyéb élelmiszerbolt	99,1	100,0	99,6	98,5	96,5

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az akciós, az árcsökkentések, az áremelkedések és a „nem változik az ár” eredőjeként kialakult átlagos **fogyasztói ár a diszkont üzlet-csoportban a legmagasabb**, és a **hipermarketeknél** a legalacsonyabb (4,7%-pont a különbség) (15. táblázat). A diszkont-csoport fogyasztói árszintjétől alig maradtak el az egyéb élelmiszerboltok fogyasztói árai. A **diszkontok vezettek az áremelkedések árszintjében** is, és bár az **árcsökkentésekben a többi üzlet-csoport**hoz képest jóval **alacsonyabb árakat** (a szupermarket legmagasabb árcsökkentési árszintjéhez képest 15%-ponttal alacsonyabbat) **értek el**, összességében ez nem ellensúlyozta az áremelkedések átlagos fogyasztói árakra gyakorolt hatását. (Az összehasonlítást torzíthatja, hogy a diszkontok a friss árut kizárólag csomagoltan, tehát drágább kiszereelésben értékesítik.)

A legalacsonyabb **átlagos fogyasztói árszint a hipermarketekben** alakult ki a **legalacsonyabb akciós** (a legmagasabbtól 6,8%-ponttal alacsonyabb) és **áremelkedések árszintjének** (5%-pont a különbség) együttes hatására (15. táblázat). A „nem változik az ár” szintjében a hipermarket-csoport közepén állt az üzletcsoportok összehasonlításában, ami jelezheti a magasabb árfekvésű termékek árának stabilitását. A **magyar üzletláncok fogyasztói árszintje** a második legalacsonyabb, amit az üzletcsoport visszafogottabb **áremelkedésekkel** ért el a többi üzlet típushoz képest. Továbbá akciós áraival is versenyképes a többi üzlet típussal (akciós árszintje csak 0,8%-ponttal magasabb a legalacsonyabb árszintet elérő hipermarketekéhez viszonyítva). Az árcsökkentésekben azonban a második legmagasabb árszinttel kevésbé versenyez a többi üzlettel. Meglepő, hogy az **egyéb élelmiszerboltoknak** csak az akciós árszintje volt magasabb a többi üzlet-

csoportéhoz képest, az árcsökkentések, az áremelkedések és a „nem változik az ár” tekintetében az üzlet-csoport csak a második, harmadik helyen állt. A **szupermarketek** kevésbé használták a verseny eszközeként az alacsony árakat, az árcsökkentések árszintje ennél az üzlet-csoportnál a legmagasabb és az akciók árszintje is csak hátulról a harmadik.

16. táblázat

Árarányok az egyes üzlet-csoportokban

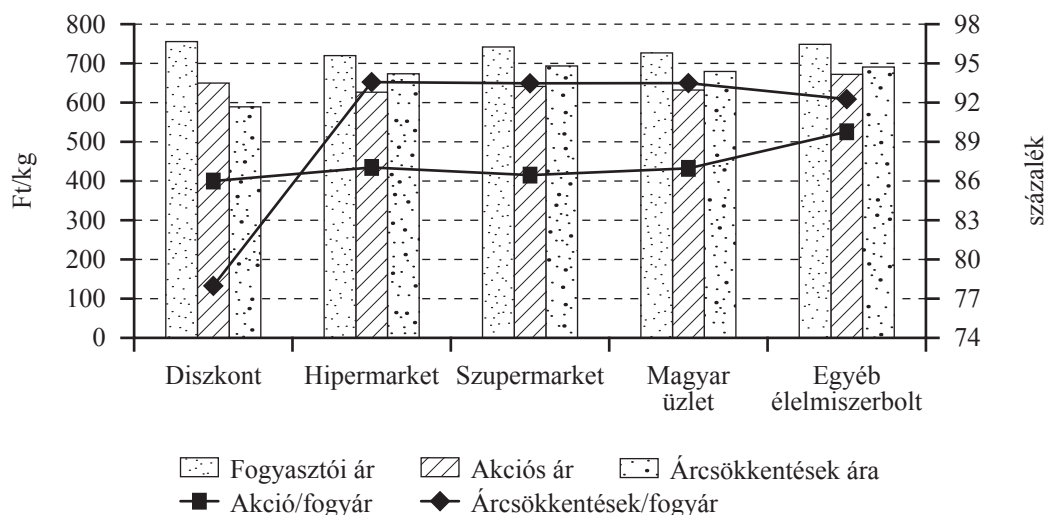
Megnevezés	Akciós/ átlagos fogyasztói	Árcsökkentések/ átlagos fogyasztói	Áremelkedések/ átlagos fogyasztói
	árak aránya,%		
Diszkont	86,0	78,0	104,9
Szupermarket	85,5	93,5	105,5
Hipermarket	87,0	93,6	104,7
Magyar üzletlánc	87,0	93,5	104,1
Egyéb élelmiszerbolt	89,8	92,3	104,4

Forrás: KSH adatbázis alapján saját számítás

Az akciós és fogyasztói árak arányában kisebbek az eltérések (4,3%-pont) az üzletláncok között (16. táblázat), mint a fogyasztói árszintekben (4,7%-pont), illetve az akciós árakban (6,8%-pont) (15. táblázat). Az üzlet-csoportok között nem túlságosan szóródó fogyasztói árak 10-15%-kal csökkentek az akciók során, és a legmagasabb fogyasztói árakon forgalmazó szupermarket- és diszkont-csoportban süllyedtek legjobban (14,5 és 14%-kal) a fogyasztói árak szintjei alá. Az akciós és fogyasztói árak aránya a diszkont-, a hipermarket, a szupermarket-csoportok és a magyar láncok között alig egy-másfél %-ponttal tért el egymástól (16. ábra).

16. ábra

Árarányok az üzlet-csoportokban



Forrás: KSH adatbázis alapján

Az **árcsökkentésekben** már lényegesen erősebb versenyt tapasztaltunk az üzletcsoportok között, amennyiben a diszkont-csoport 22%-kal alacsonyabb árakon is forgalmazott fogyasztói árszintjéhez képest (vizsgálatunkban ez a zöldség- és gyümölcsfélénél fordult elő). A többi vizsgálati csoportban azonban az árcsökkentések konszolidáltak és nem tértek el lényegesen egymástól. Ugyanakkor az akciós és fogyasztói árak arányának kis eltérése az üzletek között visszaigazolta, hogy az akció igazi színtere a versenynek, az akciós ár szintjében még a magasabb fogyasztói árral forgalmazó üzletnek is igazodnia kell az alacsonyabb árszintekhez. A magasabb fogyasztói árral dolgozó bolttípusok árcsökkentés követése a fogyasztók magatartásával magyarázható, hiszen a magasabb áron vásárlók kevésbé ár-érzékenyek, de rájuk is hatással vannak az alacsonyabb árat alkalmazó kereskedelmi egységek árcsökkentései, sőt alkalmanként saját üzleteik is csökkentik az árakat.

Az árszintek és árárányok vizsgálata rámutatott – a vizsgálatba vont termékekre vonatkozóan – az üzlet típusok üzlet- és árpolitikájának különbségeire is. A **diszkontok** magasabb árszintről indultak a két éves adatbázis és a választott tíz termék alapján, ami kiindulópontja volt egy akciózásnak, valamint mélyen a többiek ára alá eső árcsökkentéseknek. A profitot tehát egyrészt magas árakkal és alacsonyabb forgalommal, másrészt a többiek ára alatti értékesítéssel és forgalomnöveléssel érte el ez a csoport. A diszkont magasabb árszintje az adott termékcsoportban⁶ meglepetést okozott, ami mögött a diszkont-üzletek vizsgálatban való alacsonyabb részvétele, a Lidl, az Aldi, és a Penny üzletek csekély aránya húzódik meg a 2007 és 2008-as adatokban. A magas fogyasztói ár a diszkontban, a többiekéhez képest erőteljesebb árnövekedéssel magyarázható, mert az akciókban és árcsökkentésekben a diszkont-csoport a hiper- és szupermarketekkel egyaránt részt vett és versenyzett.

A **hipermarketek** alapvető célkitűzése a vizsgálat alapján a minél alacsonyabb árszint, amihez képest az akciók és árcsökkentések átlagárai kisebb mértékben csökkentek. Az akciók és árcsökkentések magas aránya és alacsony árszintje tovább növelte az alapon is nagyobb forgalmon realizálható profitot. Üzlet- és árpolitikája összefüggésbe hozható központosított beszerzési gyakorlatával, a saját márkák arányával, valamint a háttérkondíciók alkalmazásával.

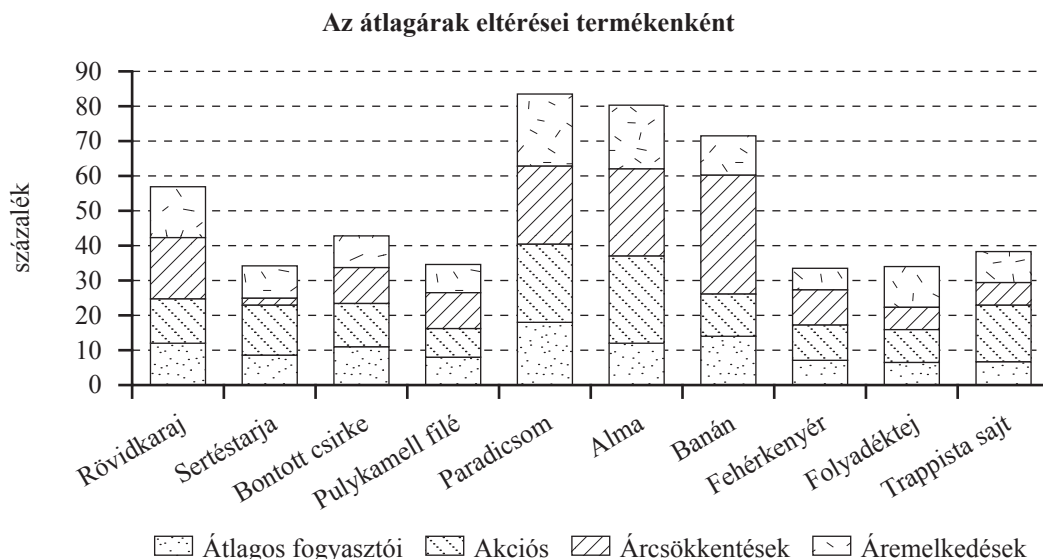
A **szupermarketek** árpolitikája közelebb esik a diszkontokéhoz vizsgálatunk szerint, mint a hipermarketekéhez: magasabb fogyasztói árak, ami összefügg a márkás jobb minőségű termékek nagyobb arányú forgalmazásával, de az akciók magas arányával és az átlagos fogyasztói áraihoz képest alacsonyabb akciós árakkal is.

A **magyar üzletláncok** kevésbé mentek bele az árcsökkentésekbe, viszont a fogyasztók számára alapon vonzóbb (alacsonyabb) árakat alkalmaztak (a hipermarketek fogyasztói árszintje után következnek), ugyanakkor akár csak a hipermarketek, az árnövekedéseket visszafogták. A magyar láncokban a beszerzések kevésbé koncentráltak, az alacsonyabb árszinteket valószínűleg nem az alacsonyabb költségekkel lehet összefüggésbe hozni. Az interjúk alapján a magyar láncok valószínűleg kisebb árrésszel dolgoztak, a profitjuk főleg a fizetési határidők elnyújtásából, illetve a háttérkondíciókból állt össze.

⁶ Kiegészítve a termékkört feldolgozottabb termékekkel (étolaj és dobozos tej) is hasonló eredményre jutottunk.

A legnagyobb és legkisebb fogyasztói átlagár eltérése termékbontásban 6,5 (fehérkenyér) és 18% (paradicsom) között szóródott az üzlet-típusok között (17. ábra).

17. ábra



Forrás: KSH adatok alapján saját összeállítás

Az akciók, az árcsökkentések és az áremelkedések átlagáraiban az üzlet-csoportok között azonban nagyobb különbségek is előfordultak (a paradicsom akciós átlagáraiban 22, az alma akciós átlagáraiban 25%-os). A banán árcsökkentési átlagarában csaknem 40%-os volt az eltérés (17. ábra és 2. melléklet). Az árcsökkentés átlagarában még a rövidkarajnál van jelentősebb különbség (17,6%). Az áremelkedések átlagárai szintén a zöldség- és gyümölcsféléknél szóródtak legjobban az üzlet-csoportok között, a legnagyobb eltéréseket a paradicsomnál (20,7%) és az almánál (18,3%) figyelhetjük meg, a legkisebbek (10% alatt), a legmagasabb árfekvésű pulykamell filénél és trappista sajtnál, valamint az alapvető élelmiszereknél fordultak elő (17. ábra).

4.4. Az árváltozási jellemzők gyakoriságának és árszintjeinek együttes hatása a fogyasztói átlagárakra

A fogyasztói árak alakulását az árváltozási jellemzők gyakorisága, valamint a különböző árváltozások (akciók, árcsökkentés, áremelkedések, „nem változik az ár”) árszintjei együttesen határozták meg (3. melléklet). Az árváltozási gyakoriságok aránya alapján mintegy 40-50%-ban az ár nem változik és a verseny eszközének tekinthető akciók és árcsökkentések együttes aránya nem érte el az áremelkedések gyakoriságát.

Az árváltoztatási jellemzők aránya az üzlet-csoportokban alapvetően nem változik meg, csak finom arányeltolódásokat lehetett megfigyelni az árszintek vizsgálatba történő bekapcsolásával (17. táblázat).

**Az árváltozási gyakoriságok és árszintek együttes hatása az átlagos fogyasztói
arra, valamint az árváltozási jellemzők arányainak változása***

Megnevezés	Akcio		Árcsökkentés		Áremelkedés		Nem változik	
	Arány %	Változás %-pont	Arány %	Változás %-pont	Arány %	Változás %-pont	Arány %	Változás %-pont
Diszkont	11,3	+2	9,0	-2,3	36,5	+3,8	43,1	-3,6
Szupermarket	14,6	+1,4	8,6	-1,4	33,0	+3,1	43,8	-3,0
Hipermarket	14,2	-0,2	9,3	-1,4	31,9	+2,3	44,6	-0,7
Magyar üzletlánc	7,3	+0,3	9,5	-0,4	26,3	+1,4	56,9	-1,3
Egyéb élelmiszerbolt	3,3	-0,4	12,3	+3,1	26,9	+3,2	57,5	-6,0

* Változás mértéke a 2. melléklet táblázatai alapján.

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az **akciók** szerepe a fogyasztói árképzésben növekszik, az **árcsökkentéseké** viszont gyengül (kivéve egyéb élelmiszerbolt). Az **akciók jelentősége továbbra is a szuper- és hipermarket csoportnál a legnagyobb** (14,6% és 14,2%), és nőtt (pl. a diszkont-csoportnál 2%-ponttal, a szupermarket-csoportnál 1,4%-ponttal). Az árszintek bekapcsolásával az üzletláncok közül a **szupermarketekben legnagyobb az akciók aránya** (csak a gyakoriságok alapján a hipermarketekben). Az **áremelkedések** súlya minden üzlet típusban emelkedik, legnagyobb mértékben, csaknem 3,8%-ponttal a diszkont-csoportban, legkisebb mértékben, a hipermarketekben (2,3%-pont) és a magyar üzletláncban (1,4%-pont), a vizsgálatba vont tízfélé termékre vonatkozóan.

4.5. Árverseny az árváltozási jellemzők vizsgálata alapján

Az árváltozási jellemzők gyakorisági arányának és árszintjeinek együttes hatásvizsgálatával a verseny erősségének bemutatására törekedtünk a kiválasztott üzlet-csoportok között. A verseny eszköze többféle lehet, most azonban csak az árakra összpontosítottunk. A jellemző hatások közül nem az akciók és árcsökkentések dominálnak, hanem az áremelkedések a vizsgálati csoportokban és években. Természetesen az egyes üzletcsoportok között az arányokban vannak kisebb-nagyobb eltérések, ami alapján arra következtethetünk, hogy az **üzlet típusoknak eltérő árváltoztatási politikájuk van**, összefüggésben az eltérő üzletpolitikával, amit pedig alapvetően a bolt típus piaci ereje, kínálatának nagysága és struktúrája, a bolt típus által uralt piaci szegmensbe tartozó vásárlók fogyasztói szokásai és jövedelmi helyzetük, érzékenyséjük stb. határoz meg. A vizsgálat alapján azonban egyértelmű, hogy az **eltérő arányú árváltoztatási jellemzővel rendelkező bolt típusok azonosak abban, hogy az összes árváltoztatási jellemzőn belül az áremelkedések aránya meghaladja az akciók és árcsökkentések együttes arányát**.

A fogyasztói árak növekedése csak 2007-ben magyarázható a nyersanyag-piacok keresleti jellegével (piaci hatás), 2008-ban már a kínálati jelleg dominált. Ugyanakkor ezekben az években az élelmiszer-kiskereskedelmi forgalom is csökkent illetve stagnált, majd 2009 első hónapjaiban ismét csökkenésbe fordult (lásd 3. pont), ami az élelmiszer-kiskereskedelembe változatlan profitot feltételezve árnövelő hatású. Az árváltozási jellemzőkön belül **az áremelkedések magas aránya** valamennyi bolt típuson belül elsősorban **a makrogazdasági változásokkal függ össze**. A megfigyelt üzlet-csoportokban az átlagos fogyasztói árszintek kismértékű eltérése (5%-pont) alapján azonban feltételezhető az is, hogy a bolt típusok között az egyéb, nem árjellegű elemekben erősödött fel a

verseny. Ez a gyakorlat viszont nem a fogyasztói árak csökkenését támogatja. Továbbá a kiskereskedelmi egységek közötti árverseny, a beszerzési árak alatti értékesítési tilalom és hátsó kondíciók alkalmazásával a beszerzési árakban élezi a versenyt.

A nagy alapterületű élelmiszer-kiskereskedelmi egységeknek alapvető érdeke a fogyasztás növelése, ami csak alacsonyabb fogyasztói és beszerzési árakkal lehetséges. A fogyasztói árak csökkentését lassítja a hazai élelmiszeripar alacsony versenyképessége és a kiskereskedelem beszerzési árak alatti értékesítésének (árküzöb) tilalma is. Az árküzöb eltörlése ugyanakkor a hazai élelmiszeripar elsorvadásával járhat, és a beszerzési árakat tartósan az előállítási költségek alá szoríthatja. A feldolgozó elérhető jövedelmét azonban nem csak a számla szerinti ár nagysága határozza meg, mert a különböző háttérkondíciókban a beszerzési árakon felül még jelentős többletterhet vállalnak. A francia példa (lásd 2.4.3. pont), de a magyarországi esetek szerint is a beszerzési árba nem beépített hátsó kondíciók a beszerzési ár 18-22%-át is elérhetik. A hátsó kondíciók beépítése a beszerzési árakba (francia példa alapján) tehát a beszerzési árakat ilyen mértékben csökkentené úgy, hogy az élelmiszertermelők elérhető profitját alapjaiban nem változtatná meg. Ez a gyakorlat azonban nagyobb mozgásteret engedne a fogyasztói árak csökkentésének, mert az árküzöböt is csökkentené. A feldolgozók közötti versenyben a hátsó kondíciókkal csökkentett beszerzési ár könnyebb helyzetbe hozhatná a kevésbé tőkeerős feldolgozókat is, és hosszabb távon tisztább helyzetet eredményezne. (Az ellátási lánc hatékonyságának javulásához szükség van arra, hogy a meghatározó piaci szereplők önként, az egész piacot magukkal húzva vállalják ezt.) A hátsó kondíciók beépítése a beszerzési árba elsősorban a fogyasztói árak növekedését lassítaná (persze ez csak egy tényező a fogyasztói árak tendenciáját befolyásoló tényezők közül), ami aztán az élelmiszeripari árak növekedési ütemét is meghatározná.

Az élelmiszeripar hatékonysági és beszerzési magatartása kulcsfontosságú az egész termékpálya működése szempontjából. A termékpálya feldolgozó és kiskereskedői fázisainak különbségei (koncentráció, versenyképesség) mindkét fázis kibontakozását és az egész termékpálya működését gátolja. A helyzet megoldását a **két fázis egymáshoz való közeledése teremtheti meg**. Ez azonban nem jelentheti csak az élelmiszeripar egyoldalú alkalmazkodását, hanem megköveteli a másik oldal, az élelmiszer-kiskereskedelem közeledését is. Az élelmiszer-kiskereskedelem jelenlegi vevői ereje, valamint az élelmiszeriparral szemben támasztott versenyképességi követelménye (import) túl nagy terhet jelent a hazai élelmiszeripar számára. Az élelmiszeripari koncentráció fokozódása, illetve az élelmiszer-kiskereskedelmi üzlettípusok közül a beszerzési árakhoz jobban igazodni tudó kiskereskedelmi üzletformák együttesen az élelmiszeripari versenyképesség növelését valóban szolgáló helyzetet teremthetnek, ami aztán az élelmiszeripar hatékonyságának javulásával a fogyasztói árak csökkenését is maga után vonná. Az **összhang megteremtését segíti elő a két fázis együttműködése különböző tevékenységekre**, amelyekre már vannak példák (pl. Tesco boltokban húsfeldolgozók bérleti díj fejében értékesítik termékeiket). Az ilyen megoldások lehetővé teszik a termelő részesedését a kiskereskedelmi profitból, ami enyhítheti az élelmiszeripar tőkehiányát is. Előnyös a bérbeadó számára is, mivel a termelő közvetlenül és nagyon gyorsan reagál a vásárlói igényekre, a nagyobb vásárlói elégedettség pedig összességében a forgalmat is növeli.

5. A beszerzés és árképzési politika a gyakorlatban

5.1. A vizsgálat módszere

Vizsgálatunk keretében felkerestük a hazai élelmiszer-kereskedelem meghatározó szereplőit, s mélyinterjú formájában kaptunk választ kérdéseinkre (5. melléklet). A szektor meghatározó szereplői közül az Aldi, az Auchan és a Lidl kivételével – amelyek megkeresésünkre nem válaszoltak – az összes meghatározó piaci szereplővel sikerült találkoznunk⁷. Köszönettel tartozunk nekik, mert nem sajnálták a ránk fordított energiát és időt, ráadásul az interjúk készítése őszinte légkörben zajlott. A megszerzett információk feldolgozásánál a következő fontos területekre összpontosítottunk:

- Vállalati stratégia: A vállalatok üzletpolitikája és reklámszlogenjei.
- Árukiválasztás: Magyar és külföldi áruk aránya, szortimentpolitika, saját márkás termékek.
- Beszerzés: Disztribúció és logisztika, beszerzés, beszállítók kiválasztása.
- Árképzés: Árképzés, akciók, utólagos visszatérítés.

Az eredmények jobb átláthatósága érdekében az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatokat hiper- és szupermarket, diszkont és hazai lánc, valamint egyéb élelmiszerboltok kategóriákba csoportosítottuk (lásd 3. fejezet):

1. Az Interspar, a Spar és a Kaiser's üzletei egységesen a Spar cégnév alatt kerültek a szupermarket besorolásba.
2. A hazai üzletláncok köréből kis mérete miatt kikerült a Vianni valamint a Coop-ba beolvasztott Hélikor, a Sparba pedig a Plus.

Az interjúkérdésekre adott válaszokat kiegészítettük a felkeresett beszállítók véleményeivel, a meghatározó szakfolyóiratok aktuális és releváns cikkeinek megállapításaival és a vizsgált kereskedelmi cégek honlapjain található adatokkal. Az egyes élelmiszer-kereskedelmi láncok általános információit csoportosítva összegeztük (6. melléklet).

5.2. Vállalati stratégia

Az élelmiszer-kereskedelem szereplőinek alapvető célja a többi vállalkozáshoz hasonlóan a maximális profit elérése. Így a vállalati stratégia a tervezett profithoz igazítva kerül kialakításra, a profit mértékét azonban több tényező (például expanziós politika, fejlesztések mértéke) is befolyásolja. Az egyes üzletcsoportok korábbi és várható stratégiáját az expanziós politika és a fejlesztések függvényében ismertettük (a kiskereskedelmi versenyt a 3. fejezet elemzi).

A **hipermarketek** közül a legnagyobb piaci részesedéssel rendelkező Tesco, valamint az Auchan földrajzi expanziós tevékenysége a legerősebb. Előbbi a 97 hipermarket mellett, 28 szupermarkettel, 5 expressz áruházzal és 26 S-Markettel van jelen Magyarországon [Tesco, 2009]. A pénzügyi és gazdasági válság miatt további terjeszkedésének lassulása valószínűsíthető a következő években, habár a 2009/2010-es gazdasági évben⁸ 14 hipermarket és 23 szupermarket átadását tervezi, sőt a forgalom 72 százalékos növekedését irányozta elő 2008 és 2013 között [Ryba, 2009].

⁷ Elemzésünkben a teljesség igényét szem előtt tartva ezen cégek is szerepelnek. A róluk szerzett információkat kizárólag szekunder forrásokból (szaksajtó, internet) gyűjtöttük.

⁸ A Tesco-nál a gazdasági év március 1-jével kezdődik.

A vállalatcsoport újabb üzletek nyitásával 2006-ig folyamatosan növelte profitját, a jelenlegi expanziós politika azonban a jövőbeni eredményesség feltétele. Az Auchan szintén folyamatosan növeli üzleteinek számát és további célja, hogy 5 éven belül már 18-20 kereskedelmi üzletet működtessen [Auchan, 2009]. A Cora az elmúlt években nem nyitott új üzletet, elsősorban piaci részesedésének megtartását tartja szem előtt.

A **szupermarketek** közül a Spar az elmúlt években folyamatos terjeszkedésbe kezdett, s a Plus áruházak 2008. évi bekebelezésével 346-ra növelte boltjainak számát. A cégcsoporthoz emellett még 20 Kaiser's és 21 Interspar üzlet is tartozik. A Match üzleteinek modernizálását, átalakítását, a termékválaszték bővítését előtérbe helyezve 2008 óta fokozatosan átáll a 24 órás nyitvatartásra.

A közelmúltban Magyarországon megjelent **diszkontok** közül a Lidl és az Aldi folytatja expanziós politikáját, előbbi 116, utóbbi 58 üzlettel rendelkezik [Fmcgkereskedők, 2009]. Az Aldi a közeljövőben évi 25-27 újabb üzlet átadását tervezi, így várhatóan 2012/2013-ban már igazi versenytársa lehet a Lidl diszkontláncnak [Mai piac, 2008]. A Penny Market jelenlegi üzleteinek számát középtávon 250-re kívánja emelni mintegy 70 újabb üzlet megnyitásával. A Profi az elmúlt években csak kismértékben növelte üzleteinek a számát. A következő években a jelenlegi 73-ról legfeljebb 100-ra bővíti üzleteinek számát a termékfejlesztésre és a non-food árucikkek választékbővítésére összpontosítva [Sebők, 2008].

A **magyar üzletláncok** körében a CBA-lánchoz tartozó boltok száma folyamatosan bővült és ma már eléri 3357-et. A cégcsoport üzletei átalakításával (CBA Príma) és felújításával, valamint egy új soft-diszkonthálózat kiépítésével tovább kívánja növelni piaci részesedését [CBA, 2009]. A Coop-csoport 5441 üzletével a piaci terjeszkedés mellett (2009 februárjában megvásárolta a Hélikor hálózatot) a csoporton belüli kapcsolattartás fejlesztését (integrált informatikai rendszer kialakítása) helyezi az előtérbe [Coop, 2009]. A Reál a piaci részesedés megtartására és a tulajdonosi koncentráció növelésére koncentrál, a hálózat égisze alatt mintegy 600 Reál üzlet és 1600-1700 Reál Pont bolt működik [Ács, 2009].

A **független kisboltok** stratégiája a láncok gyenge pontjainak (frisstermék minősége) kihasználása, a fogyasztók speciális igényeinek kielégítésében és a szakosodásban rejlik, így elsősorban friss és jó minőségű élelmiszereket kínálnak a fogyasztók lakóhelyének közelében. A Nielsen Shopper Trends adatai szerint a független zöldség- és húsboltok őrzik piaci pozícióikat, sőt a pékségek még növelni is tudták forgalmukat az elmúlt években [Sárközi, 2009]. A vevők speciális igényeit jeleníti meg vidéken a postaprogram is. Ennek keretében az üzletek a nyitva tartás meghatározott óráiban postai feladatokat végeznek, így alaptervékenységük kiegészítésével javítják működésük gazdaságosságát. Összességében viszont fokozatosan csökken a független kisboltok száma, mely folyamatot a gazdasági válság tovább erősíti [Thurzó, 2010].

Az egymástól különböző stratégiák jól mutatják, hogy **a cégek jelentős része a gazdasági válság ellenére expanziós politikát folytat**, újabb áruházak nyitásával és a termékválaszték bővítésével próbálják elérni a forgalom folyamatos növelését. E tendencia egyértelmű vesztesei a független kisboltok, ahol a forgalom volumene és értéke évről évre csökken.

A multinacionális élelmiszerláncok magyarországi expanzióját elősegítette, hogy uniós csatlakozásunk előtt számos anyaország adómentességet nyújtott a kelet- és közép-európai beruházásokra. A beruházás összegét otthon az adóból levonták, Magyarországon pedig adókedvezményben részesültek. A beruházás finanszírozásához szükséges pénz az anyacégtől jön, a kölcsön kamatait is az anyacég határozza meg adóoptimalizálás figyelembe vételével. Sőt, az áruházak bevételeit és beszállítói kifizetéseit, vagy annak egy részét is gyakran az anyacég kezeli a bevételek forgatásával

(a bevétel az anyacég központjába megy, a szükséges kifizetések pedig onnan jönnek). A láncok a beruházásoknál fontos szempontnak tekintik az ingatlan fekvését és várható áralakulását is, mert a terjeszkedés egyben ingatlanbefektetés is. Az is gyakorlat (pl. Cora, Tesco), hogy az ingatlant értékesítik, majd visszabérlik a nagyobb cash flow elérése érdekében (pl. terjeszkedéshez szükség van pénzre).

A hipermarketek és a diszkontok szlogenjeiben az alacsony ár és a jó minőség vezet a magyar fogyasztói preferenciának megfelelően, miszerint a hazai vevők árérzékeny szemlélete döntően befolyásolja az élelmiszervásárlást. Ettől különbözik a kellemes környezetet, vásárlási élményt és magas színvonalú, széles körű szolgáltatást hirdető Cora „egy mosollyal több” szlogenje. A szupermarketek az ár és a minőség mellett üzleteik földrajzi közelségét, könnyű elérhetőségét emelik ki. A magyar láncok helyzeti előnyüknek megfelelően szintén a fogyasztókhoz közeli elhelyezkedésüket, valamint a lokálpatriotizmust – „A hazai üzletlánc” – hangoztatják a reklámokban.

5.3. Árukiválasztás

5.3.1. Magyar és külföldi áruk aránya

Több interjúalanyunk szerint magyar árunak tekinthető az élelmiszer, ha a beszerzési árra vetítve a hozzáadott-érték legalább 50%-a magyar. A becslések szerint a közelmúltban Magyarországra érkezett Lidl és Aldi diszkontláncban 70-75%-os részesedéssel a legmagasabb a külföldi élelmiszertermékek aránya (cikkszám alapján). E két üzletcsoport Magyarországra érkezve magával hozta a korábban bevált külföldi beszállítóit, így a magyar beszállítók száma egyelőre alacsony, de folyamatosan bővül. A hipermarket-, a szupermarket- és a magyar láncok esetében 65-80%-os részesedéssel a magyar élelmiszerek vannak túlsúlyban. Ezen üzletekben a magyar és külföldi élelmiszerek aránya – elsősorban az árfolyam ingadozások függvényében – folyamatosan változik. Több élelmiszer, mint például a valódi gyümölcsjoghurt esetében a kereskedelmi láncok kénytelenek importhoz folyamodni, mert hasonló összetételű és minőségű készítményt Magyarországon nem gyártanak.

Magyarországon a Coop és a Spar forgalmazza a legtöbb magyar árut. Megjegyezzük, hogy a magyar áruk aránya minden lánc esetében csak becslés, mivel nem készül erről pontos kimutatás. További kérdés, hogy amennyiben a kereskedőktől elvárják a „kívánatos” arány tartását, akkor ezt a termelőkre és a beszállítókra is célszerű lenne kiterjeszteni.

Egyes kisboltoknak kitörési lehetőséget jelenthet a magyar termékek fókuszba állítása, propagálása. Példa lehet erre a Szociális Bolthálózat, illetve más helyi kezdeményezés, például az Emese Alma elnevezésű nemzeti bolt [Szarvas, 2010]. Az alkalmi és/vagy idényjellegű szolgáltatásokat nyújtó falusi vendégasztal is a közvetlen értékesítést segíti elő.

5.3.2. Szortimentpolitika

A hipermarketek áruválasztéka a legnagyobb, 20 ezernél is több árucikket forgalmaznak. A szupermarketek árukínálata ennél kisebb, üzletmérettől függően 5-16 ezer között alakul, de a választékbővítésnek és a non-food árucikkek növelésének köszönhetően a szortiment folyamatosan emelkedik. Ez a trend a hipermarketekkel folytatott verseny erősödésének és a fogyasztói igények változásának a következménye. A diszkontláncok a viszonylag alacsony, mintegy 1100-1800 közötti árucikkválaszték ellenére mégis vonzóak a fogyasztók számára, mert a szortiment meghatározott százalékát időszakonként (általában heti akciók keretében) cserélik. Így a törzsvevők mellett olyan

vásárlókat is be tudnak csalogatni az üzletbe, akik egyébként nem térnének be. A magyar láncok áruválasztéka az eltérő méretű boltok miatt igen tág határok között mozog. A kisebb üzletekben elsősorban a mindennapi szükségletet kielégítő élelmiszerek kaphatóak, míg a nagyobb üzletek választéka már több non-food terméket is tartalmaz.

A termékeket a láncok három csoportba sorolják:

- Nemzeti márka, vagy nemzetközi márka: Ide tartozik, például a Danone.
- Saját márka: A kiskereskedő a saját védjegyét tünteti fel a terméken.
- Rezervált márka: Egy-egy brand, vagy név csak egy cégen belül jelenik meg, például a Penny Marketnél a Sissy, Karát.

5.3.3. Saját márkás termékek

Saját márkás élelmiszert a láncok csak meghatározott termékkörben vezetnek be, ahol magas forgalomra számíthatnak és/vagy a szóban forgó termék magas hozzáadott értéket képvisel. A saját márkás termék bevezetése előtt fejlesztési terv keretében gondosan megtervezik, hogy a saját márka melyik piaci szegmensben, milyen árfekvésben és minőségi követelmények előírása mellett lehet hatékony. A saját márkák arányának növelésében a beszállítói kapcsolatok megszilárdítása a cél, a hosszú távú együttműködés kialakítása érdekében. Ennek keretében a megrendelő (kereskedelem) szerződésben kötelezi a beszállítót a megrendelt élelmiszertermék előállítására (meghatározott összetétel, csomagolás és jelölés) és beszállítására. A beszállító gyakran nem tüntet(het)i fel saját nevét a csomagoláson. Ez történhet a gyártó kérésére is, amennyiben attól tart, hogy ez az információ csökkentheti gyártói márkatermékei keresletét (a csomagoláson jelölt EU kódszám alapján egyébként könnyen visszakereshető a gyártó neve).

A saját márkás termékek beszállítóival a láncok hosszabb távú, szakmai együttműködést alakítanak ki. Az üzletláncok kedvezőnek tartják, ha a beszállító a saját márkás termékek mellett gyártói márkás termékkel is szerepel a belistázott áruválasztékban. A saját márkás termékek esetében a minőséget a kereskedelem garantálja, a forgalmazott termékek minőségét saját vagy független laboratóriumban szűrőpróbaszerűen ellenőrzik (az Aldi kizárólag külföldi laboratórium eredményeit fogadja el). **A saját márka előnye, hogy a termék fajlagos reklámköltsége alacsony, így olcsóbban kerülhet értékesítésre.** Emellett az üzletláncok ezzel is erősíteni tudják pozícióikat a nagy beszállítókkal (például Kraft Foods, Müller) szemben.

A saját márkás élelmiszerek aránya az egyes üzletláncokban folyamatosan nő. A Nielsen adatai szerint hazai élelmiszer-kiskereskedelemben 2008-ban értékben 21, mennyiségben 28% volt a saját márkák aránya [Kocsis, 2008]. A diszkontláncoknál értékben kifejezve az élelmiszerforgalom közel fele volt a saját márka, ezzel szemben a többi üzletcsoportban nem érte el a 20%-ot (18. táblázat).

A kereskedelmi márkák részesedése (értékben)

százalék

Bolttípus	2007. február-szeptember	2008. február-szeptember
Teljes kereskedelem, átlag	19,3	21,0
Hipermarket	12,8	14,3
Szupermarket	17,5	19,4
Diszkont	48,0	49,6
Hazai lánc	14,3	15,9
Egyéb bolt	6,4	6,5

Forrás: Kocsis [2008]

A láncba nem szerveződött, független kisboltok piaci pozícióit tovább gyengíti, hogy választékukban nagyon alacsony a saját márkás termékek száma. Talán a Metro C+C áruház-lánc Aro kereskedelmi márkája nyújthat némi segítséget számukra, de a saját márkás élelmiszerek elenyésző aránya sem árban, sem rugalmasságban nem képes kompenzálni a nagy láncok saját márkás termékeinek versenyelőnyét [Orbán, 2009].

Magyarországon a kereskedelmi márkákat az alacsony árak jellemzik, így a termékek inkább az alacsonyabb minőségi kategóriában helyezkednek el [Nevihostényi, 2008]. Átlagos fogyasztói áraik 34%-kal alacsonyabbak a gyártói márkás árucikkek átlagárához képest. Szlovákiában és Csehországban viszont 40%, Lengyelországban még ennél is nagyobb a különbség. Nyugat-Európában a saját márkák a kategóriák magasabb minőségű szegmensébe tartoznak, például Hollandiában a saját márkás termékek átlagosan mindössze 5%-kal olcsóbbak a gyártói márkás termékeknél. Az utóbbi időben azért láthatunk néhány példát a magasabb minőségű, magasabb árkatóriájú saját márkás termékekre is. Példa erre a Metro Corvinus termékei, melyek jó minőségű, magyar termékek.

5.4. Beszerzés

5.4.1. Logisztikai és disztribúciós rendszer

Az egyes kereskedelmi láncok a költségoptimalizálás jegyében kiemelten kezelik **logisztikai**, illetve **disztribúciós rendszerüket**. A **hiper- és szupermarketek**, valamint a **diszkontláncok** országos, illetve több országot is átfogó⁹ raktárakat, logisztikai központokat hoztak létre, ami az árutovábbítás (ezzel együtt a forgási sebesség) felgyorsítása és a készlethiány elkerülése mellett az üzletekben kialakított raktárak csökkentését, így az eladótér növelését is elősegítették. A láncok egy része saját logisztikai rendszert alakított ki (például a Tesco), de a logisztikai feladatok kiszervezése (például Auchan) is előfordul. Az elmúlt években jellemzővé vált, hogy az üzletláncok pénzügyi eszközeiket nem ingatlanban kötik le, hanem a bérleti szerződést helyezik előtérbe a vásárlással szemben (például Auchan – vecsési logisztikai központ), így pénzforrásaikat továbbra is az alaptervekenységbe fektethetik be. Ugyanakkor az üzletek helyének kiválasztásánál fokozottan veszik figyelembe az ingatlan várható értéknövekedését is. A Cora – mivel nem rendelkezik túl sok üzlettel – nem tart fenn különálló raktárbázist, így a beszállítók a termékeket közvetlenül az egyes üzletekbe szállítják.

⁹ Például a Tesco 2008 januárjában adta át a szlovákiai Galanta-Gánon 50 ezer négyzetméteres disztribúciós raktárát.

A **magyar láncok** régiós raktáraikból látják el a különböző üzleteiket, egyedül a CBA rendelkezik központi raktárral. A CBA Alsónémedi után Szegeden is létrehozott logisztikai központot, új raktárbázist. A szegedi központ közel van a szomszédos országokhoz, így a külföldi piacokra szánt termékek forgalmának egy részét várhatóan majd innen bonyolítják. A **független kisboltok** raktárkészlete meglehetősen szűkös, mert a láncokkal ellentétben általában csak készpénzért vásárolhatnak, így a költséghatékonyság érdekében kénytelenek minimalizálni készleteiket.

A **hiper- és szupermarketek**, valamint a **diszkontok** beszerzése központosított azzal a különbséggel, hogy egyes üzletláncok önállóan végzik a beszerzést, mások pedig beszerzéssel foglalkozó külső céget bíznak meg ezzel a feladattal. Utóbbi előnye, hogy a kisebb láncok (például Cora, Profi, Match, Spar) a közös beszerzésnek köszönhetően kedvezőbb áron és feltételekkel tudnak vásárolni.

5.4.2. Beszerzés és beszállítók kiválasztása

A **láncok a beszerzések során alaposan felmérik piaci helyzetüket**. A kiskereskedelmi láncok a vásárlók igényeinek megfelelően kialakított áruválaszték alapján próbálják beszerezni a megfelelő élelmiszereket a piacon. Ugyanazt a terméket több feldolgozó is gyártja, így a láncok különböző kritériumokat meghatározva az igényüknek leginkább megfelelő beszállítót tudják kiválasztani. Egyes láncok első körben kizárólag magyar beszállítók termékeit vizsgálják meg, de ha azok nem felelnek meg az igényeknek, akkor hazai partner híján külföldi beszállítót keresnek. A nemzetközi trend a világhálón meghirdetett globális tenderek irányába tart.

A beszerző először terméklistát kér a beszállítótól, elsősorban szemezgetés céljából, ugyanis a listán található élelmiszerárú egy részét más forrásból olcsóbban tudja beszerezni. Több üzletlánc belistázási díjat számol(t) fel, nyilvántartási és rendelési lehetőség biztosítása céljából. Az adóhatóság és az államigazgatás egyre kevésbé fogadja el az ilyen jellegű díjat, ezért a korábbi belistázási díj a beszállítók átadási árába kerül beépítésre.

A **saját márkás termékek beszerzése** másképpen zajlik, ugyanis ebben az esetben a láncok tendert írnak ki az adott termékcsoporthoz gyártói számára és a legjobb árajánlat nyer. A másik beszerzési forrás, ha a beszerző a kiválasztott beszállítótól rendeli meg a saját márkás élelmiszercikket. A verseny annyira kiéleződött a saját márkás termékek piacán, hogy az üzletláncok egyre szélesebb körben versenyeztetik meg az élelmiszerek beszerzését. A saját márkás termékek beszerzésénél több lánc alkalmazza az elektronikus tendert, ami növeli a transzparenciát. Egy 2009. januári felmérés szerint a Tesco kereskedelmi márkás fogyasztói tejét és tejtermékeit 11 ország gyártói szállították [Sárközy, 2009].

A diszkontcsoporton belül a **hard diszkontok** (Aldi, Lidl) beszállítói körébe a legnehezebb bekerülni, ugyanakkor a magukat szerencsésnek mondható beszállítók helyzete stabilnak tekinthető [Mai piac, 2008]. A hard diszkontok beszállítói ugyanis komoly piaci lehetőséget kapnak a termékek akár külföldön történő értékesítésére is. Ráadásul a kölcsönös egymásra utaltság miatt erős védelmet élveznek a láncok részéről. Mindezt erősíti a reklámújságaikban megjelent, saját márkás termékeket beszállító magyar feldolgozók nevesítése, bemutatása is.

A **magyar láncok** beszerzésében keveredik a központosított és régiós modell. A társulásokban a koordinációt központi szervezet látja el, amely együttesen felel a beszerzési tárgyalások, a közös marketing tevékenység és a logisztikai szervezés lebonyolításáért. Ha a beszállító az összes régió üzletébe be kíván kerülni, akkor a központtal is szerződést kell kötnie. Amennyiben beszállításait csak néhány régióra terjeszti ki, úgy elégséges a régiókkal megállapodnia. A láncokhoz tartozó

kiskereskedők választékának jelentős részét a közös beszerzésből származó élelmiszerek teszik ki [Agárdi, 2009b]. Az önálló beszerzés néhány, főleg frissárura (péksütemény, zöldség-gyümölcs) korlátozódik. A központ az üzletek számára akciós és saját márkás termékekre választéktartási kötelezettséget írhat elő. A beszerzési tevékenység nemzetközi kiterjesztése további profitnövelési potenciált jelenthet, a két legnagyobb magyar üzletlánc – CBA és a Coop – nemzetközi társulásokhoz csatlakozva már elindult ebbe az irányba.

A független kisboltok az áruválaszték döntő többségét a Metro-ból, illetve más üzletláncok akciós termékeiből szerzik be. Egyes termékeket (pl. tej, kenyér, hús, üdítő, sör) a nagykereskedők, feldolgozók közvetlenül az üzletbe szállítanak. Mivel a kisboltok szuverenitásukból adódóan a beszerzést külön-külön végzik, a kedvezőbb feltételek elérése az üzletláncokhoz való csatlakozás legfontosabb ösztönzője. Az üzletláncok a beszállítók felé már komoly piaci alkuerővel rendelkeznek, vagyis a kedvezőbb fizetési feltételek és háttérkondíciók döntő érveként szolgálhatnak a belépéshez.

5.5. Árképzés

A magyar piacon az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok árképzésükben a konkurencia árainak megfigyelését helyezik előtérbe. Ez kettős célt szolgál, egyrészt nem maradnak le az árversenyben, másrészt a beszerző munkáját is ellenőrzik. Ezek közül elsősorban a piacvezető Tesco, a diszkontláncok esetében pedig a Lidl fogyasztói árait tekintik etalonnak, de folyamatosan figyelemmel követik a többi versenytárs fogyasztói árait is. Ha egy-egy termék fogyasztói ára a konkurenciánál indokolhatatlanul alacsony, a láncok a beszállítóval újratárgyalják a beszerzési árat. A beszerzési ár meghatározása a saját márkás termékek esetében általában egy évre szól. A márkatermékeknél – az ultra friss áruk kivételével – sem jellemző az évi egynél több árváltozás. Erről az éven belüli akciókkal kapcsolatos kérdésekkel együtt az éves ártárgyalások keretében döntenek.

A hipermarketek árképzésében egyértelmű előnyt jelent az óriási szortiment, mivel így egy termék fogyasztói árát könnyebben csökkenthetik, mint a kisebb termékválasztékkal rendelkező üzletláncok. Így néhány kiemelt, nagy forgalmú, olcsó termék döntően befolyásolhatja az összképet, míg a kevésbé árérzékeny cikkek magas eladási ára pótolja a kiesett profitot. A hipermarketek központjai a tervezett árrés összegét áruházakra lebontva határozzák meg és ennek teljesítése az egyes üzletek kompetenciájába tartozik. A tervezett árrés mértéke több tényező függvénye (például újabb üzlet nyitása, üzletek területi elhelyezkedése, konkurencia nagysága). Ennek következtében például az „arany háromszögnek” nevezett M0-ás, M1-es és M7-es által behatárolt területen a rendkívül erős piaci verseny miatt az árrés kisebb, mint egy kevésbé frekvenciált helyen található üzletben. A hipermarketek árképzésében jelentős eltéréseket tapasztalhatunk.

Egyes láncoknál az áruházakra lebontott árrés politikája a jellemző (például Auchan, Cora), másoknál (például Tesco, Interspar) az egyes üzletek által forgalmazott termékkörökre is lebontják az árrést. Az utóbbi gyakorlat következtében bizonyos termékkörökben a láncokhoz tartozó egyes üzletek bátrabban, egyszerre több termékre is meghirdethetnek akciót. Így az akciós újságokban szereplő termékek kivételével a fogyasztói árat az adott áruház vezetése dönti el előírt irányelvek alapján. Az árképzést befolyásolhatja az is, ha a láncok az egyes áruházak melletti ingatlanterületet is megvásárolják, amit később értékesítenek, de gyakoribb eset a területen a láncok által felépített üzletek bérbeadása. Ugyanez a gyakorlat a boltok területén belül található üzletek bérbeadásánál is. Az így befolyó összeg növeli a profitot, ami hozzájárul az áruházak kereskedelmi árrésének csökkentéséhez.

A **szupermarketek** árképzésében közrejátszik, hogy az üzletek a fogyasztók közelében helyezkednek el. Az üzletek helye és mérete igen változatos, az egyes boltok árszintje azonban a vásárlóerő nagyságához igazodik. Követik a hipermarketek fogyasztói árait, jóllehet kínálatukban nagyobb szerepet kapnak a magasabb minőségű saját és gyártói márkás termékek is.

A **diszkontláncok** esetében jelenleg a Lidl fogyasztói árai a meghatározóak, ehhez, illetve a piacvezető Tesco áraihoz igazodik a többi versenytárs. A Lidl és az Aldi értékesítésében a saját márkás termékek dominálnak, így árképzésük is ennek megfelelően történik. Gyártói márkákat inkább választékbővítés céljából tartanak a versenytársakéhoz hasonló fogyasztói áron. Mindkét lánc a nyugati mintát követve saját márkás termékeinél a gyártói márkákhoz hasonló minőséget követel meg, ez relatíve magasabb áraikban is tükröződik. A diszkontláncok egyes üzleteiben egységes fogyasztói árakat alkalmaznak néhány kivételes eset – például végkiárúsítás – kivételével.

A **magyar láncok** árképzése különbözik a külföldi láncokétól. Az akciós termékek kivételével a fogyasztói árakat az egyes üzletek, illetve tulajdonosi körök határozzák meg. Továbbá központilag maximumárat határoznak meg a saját márkás termékekre, amelyeket ennél drágábban nem szabad értékesíteni.

A **független kisboltok** árképzése viszonylag egyszerű. A tulajdonos megveszi a terméket, majd bizonyos szorzóval (általában 1,6-1,8) kalkulált áron értékesíti, mivel nagyjából ekkora árrés szükséges a kisboltok gazdaságos működéséhez. A magas fogyasztói árak alkalmazása ellenére is léteznek, mert a lakó-, illetve munkahelyek közelében elhelyezkedve kényelmi funkciót töltenek be, bár számuk fokozatosan csökkent.

A **független kisboltok a magasabb fogyasztói árakat láncba történő belépéssel mérésélni tudja**. Alternatív lehetőséget jelenthetnek még újabb, a közvetlen értékesítésen alapuló kezdeményezések (például a szociális bolthálózat). A választék bővülésével azonban a szociális bolthálózatnak is szüksége lesz saját raktárra, adminisztratív munkaerőre, s megfelelő szortimentre, ami a kereskedelmi költségek és a fogyasztói árak növekedéséhez vezethet.

Fölmerül a kérdés, hogy differenciálnak-e a láncok üzleteik földrajzi elhelyezkedésétől függően. Ez az egyes láncok üzletpolitikája függvényében változik, mivel egyes láncok áruházaiiban még egy termékkategórián belül sem ugyanazok az árak, ezzel szemben más láncok egy kategóriában az ország egész területén ugyanazokat az árakat alkalmazzák (láncspecifikus árazás).

5.5.1. Akciók

A **láncok kiemelten kezelik az akciókat, mert ez jelenti az egyes üzletek bevételének meghatározó részét**. Az akciókat erre a célra megjelentetett reklámújságokban hirdetik meg, aminek költségeit az akciós termékek beszállítói fedezik. A beszállító általában a megrendelt árukészlet nettó árának 3-5%-át fizeti ki ilyen célú marketingköltségre. A Corában átalányfizetés van: 100-200 ezer forintba kerül minden egyes akciós kiadványhoz való beszállítói hozzájárulás [Ember, 2008]. Az így befektetett összeg azonban a növekvő eladásokkal megtérülhet, egyes akciók a forgalmat akár több tízszeresére is növelhetik.

Az akcióknak három típusát különböztetik meg:

1. Az üzletlánc szűkíti árrését, így a fogyasztói ár csökken.
2. A beszállító csökkenti az árat, így a fogyasztói ár csökken.
3. A beszállító csökkenti az árat, az üzletlánc szűkíti árrését, s így csökken a fogyasztói ár.

Az első eset a beszállító számára kedvezőnek tűnik, ugyanakkor veszélyes is lehet számára. Ha ugyanis a beszállító több üzletláncnak is értékesíti termékét, akkor ott magyarázzkodásra kényszerülhet az alacsony fogyasztói ár miatt. A kiélezett piaci verseny miatt így a vele kapcsolatban lévő többi lánc is csökkentheti a szóban forgó termék fogyasztói árát a beszerzési ár rovására. A második eset egyértelműen az üzletláncnak kedvez, hiszen forgalma változatlan árrés mellett is bővül. Leggyakrabban a harmadik eset fordul elő a gyakorlatban, ahol akció keretében az üzletlánc a beszállítóval közösen viseli a beszerzési ár, illetve az árrés csökkentésének költségeit.

A külföldi láncok az akciókat általában hosszú távra tervezik, ami gyakran az éves ártárgyalásokban kerül rögzítésre. A Tesco egy évre előre megszervezi akcióit. A vállalati központ minden év elején összeállítja a tárgyévi akciós tervét, majd erről napokra lebontott, hathetes előrejelzést küld az áruházaknak és a logisztikai központnak.

A magyar láncoknál az akciós rendszer kétszintű, az országos és régiós akciók kéthetente váltják egymást, s havonta ismétlődnek. Az országos akciók fogyasztói ára a versenytársakéhoz képest is alacsony és azonos a láncához tartozó egyes üzletekben.

Az utóbbi időben megfigyelhető tendencia azonban, hogy az akciós újságok hatékonysága folyamatosan csökken. Túl sok akciós kiadvány kerül a fogyasztó elé, ezért azt nem képes végigolvasni. Így a vállalatok egy része más jellegű reklámot (pl. TV, rádió) is előtérbe helyez egy cikkre vagy magára az üzletláncra összpontosítva. Ez a saját márkás termékek segítségével még inkább megvalósítható.

5.5.2. Utólagos visszatérítések

Az utólagos visszatérítések rendszerének története 1994-re, a Metro megjelenésére vezethető vissza. A Metro piaci erejét kihasználva beszerzési társulásával gyorsan piacvezetővé vált, s a beszállítók ellenében alkalmazni kezdte a háttérkondíciók rendszerét. Ennek lényege, hogy a kereskedő által elvégzett bizonyos szolgáltatások (marketing, logisztika, stb.) költségét kiszámolta a beszállítónak. Ezt a gyakorlatot a később hazánkba érkezett üzletláncok és a magyar láncok is igen hamar alkalmazni kezdték.

A jelenleg Magyarországon működő láncok közül csak a Lidl és az Aldi nem alkalmaz visszatérítéseket, ugyanis nettó-nettó árakkal dolgoznak.

A visszatérítéseknek több fajtája ismert¹⁰, az egyes láncok azonban ennek csak töredékét alkalmazzák. A leggyakrabban alkalmazott tételek körébe a marketing hozzájárulás, a logisztikai díj és a bónusz tartozik. Az utólagos visszatérítések összege az árucsoport és a beszállított mennyiség függvényében átlagosan 15-20% körül alakul. A saját márkás termékek esetében nem, vagy a márkatermékeknél alacsonyabb mértékű visszatérítést alkalmaznak az egyes láncok.

A kereskedelembe alkalmazott bónusz, progresszív bónusz vagy teljesítményarányos bónusz az élelmiszerláncok függvényében más-más forgalmi értékhatárookra vonatkoznak, sőt a teljesítményarányos bónusz a teljes forgalomra kerül kivetésre (ha van forgalom, bónusz is van). A bónuszelszámolás csupán három- vagy hathavonta történik, ezért javul a beszállítók cash flow (készpénz) forgalma.

A hazai láncok esetében az utólagos visszatérítéseknek speciális szerepe van, ugyanis a cégcsoporton belül a kohéziós erő is biztosítja. A láncához tartozó üzleteket az utólagos visszatérítésekkel lehet ösztönözni adott termékkör megfelelő készletezésére és forgalmazására.

¹⁰ A visszatérítések egyes fajtáival a 2.4 alfejezetben részletesen foglalkozunk.

Az utólagos visszatérítésekről, illetve árba való beépítésükről, elszámolásukról megoszlanak a vélemények. Németországban nincs akkora jelentősége, mint például Franciaországban. Lényeges szempont azonban, hogy a valós teljesítményen alapuló szolgáltatásról legyen szó. Ilyen alapon még a többször felemlített „születésnap-i hozzájárulásnak” is lehet valós haszna a beszállítók számára, amennyiben az forgalomművekedést is jelent.

6. Alternatív lehetőségek a kistermelők értékesítésének növelésére egy olasz esettanulmány alapján¹¹

A Coldiretti, Olaszország legnagyobb mezőgazdasági szakmai érdekvédelmi szervezete 2009-ben Brüsszelben nemzetközi fórumot tartott „Hogyan változtatja meg Európa az olaszok vásárlásait – a szőlő nélküli bortól a tejnélküli sajtig” címmel. Az összejuvetel főbb témái a minőség, a nyomon követhetőség, az átláthatóság, a fogyasztók jobb tájékoztatása és az élelmiszerbiztonság voltak. Felhívták a figyelmet azokra a csapdákra, melyek a szupermarketekben a fogyasztókra várnak, mert ugyanazon a néven árusított termékek között nagy különbségek lehetnek a minőség tekintetében. Ebbe a körbe tartoznak az alacsony minőségű, fogyasztókat megtévesztő termékek, mint például a narancs nélküli narancslé, szőlő nélkül készített bor, a tej nélküli sajt és a GMO-val szennyezett biotermékek. Nem véletlen, hogy Olaszországban 2008-ban meghirdették a „zéró tolerancia” elvét a hamisított élelmiszerekkel szemben, azóta több tucat művelet keretében nagy mennyiségű lejárt, rosszul tárolt, bizonytalan származású és tartalmú élelmiszert koboztak el.

A Coldiretti „Spesa sicura” (biztonságos bevásárlás) kezdeményezésével lelepleződnek a hamis „Made in Italy” feliratú élelmiszerek. A program elnevezését fordíthatnák „Biztos, ami olasz” kezdeményezésnek is. Az olasz fogyasztók asztalára kerülő „Made in Italy” feliratú élelmiszeripari termékek kétharmada egyáltalán nem tartalmaz olasz alapanyagokat, amiről a fogyasztók nem tudnak semmit. A fogyasztói megtévesztés sajnos nem ütközi uniós jogszabályba. Néhány példával illusztrálható a helyzet tarthatatlansága: három olasz feliratú sonkából, kettő külföldről (főleg Hollandiából) importált sertéshúst tartalmaz; öt különböző tartós tejből négy külföldről behozott tejből készül, az eredetvédelemmel nem rendelkező mozzarella sajt legalább felét külföldi tejből gyártják, a száraz tészta legalább egyharmada nem tartalmaz olasz búzát. Az uniós szabályozás egyelőre nem teszi kötelezővé az alapanyagok származásának kötelező jelölését a csomagoláson (a fentebb felsorolt néhány termék kivételével).

2009. április 6-án nagy erősségű földrengés rázta meg L’Aquila városát, Abruzzo tartomány székhelyét, és környékét. A földrengés óriási károkat (100 millió euró) okozott az úthálózatában, a lakóházakban és mezőgazdasági építményekben, valamint a hegyvidéki állattenyésztésben (elhullott, elkóborolt állatok, kieső termékszállítás, vetélések számának növekedése vemhes állatoknál). Abruzzo tartomány GDP-jének 15%-át (1 milliárd euró) állítja elő a mezőgazdaság. Ebben a helyzetben a Coldiretti felhívást tett közzé: „Buy abruzzese” (Vásárolj abruzzoi terméket), mint például a húsvéti asztalon elengedhetetlen bárányhúst, a május elsejei kiránduláshoz „szükséges” érlelt juhsajtot, egyéb sajtfélét és tejtermékeket, a DOC elismeréssel rendelkező sáfrányt és édesipari specialitásokat.

Az élelmiszerek fogyasztói ára folyamatosan emelkedik a termelői árak csökkenése ellenére is. A termelőtől a fogyasztóig vezető ellátási lánc piactorzító hatása a gazdákat és a fogyasztókat egyaránt negatívan érinti. A Coldiretti törekvése a fogyasztóknak reális áron minőségi élelmiszert nyújtó termelők támogatása. Ennek érdekében multifunkcionális alapon közelíti meg a mezőgazdaságot (eltér a Copa-Cogeca álláspontjától), mert az egyszerű növénytermesztési és állattenyésztési tevékenység feldolgozással, közvetlen értékesítéssel, falusi turizmussal, környezetvédelemmel, oktatási, szabadidős és társadalmi tevékenységgel történő kiegészítésével javul az ágazat fejlődési és innovációs képessége. Ennek megfelelően a növénytermesztésen és állattenyésztésen túl a feldolgozásra, közvetlen értékesítésre és falusi turizmusra is kiterjesztették a mezőgazdasági adózást, ha a gazdaság árbevételeinek 50,1%-a mezőgazdasági tevékenységből származik. Az élelmiszer-láncok elleni harc eszköze az ágazati szereplők közötti együttműködés és a konzorciumok (speciális szövet-

¹¹ E fejezet megírásánál a tanulmányút mellett felhasználtuk Hamar Balázs [2009] jelentéseit is.

kezés és BÉSZ) újjáélesztése. A gyakorlatban már ma is tapasztalható, hogy a piacról nagyszámban kiszoruló gazdaságokat ellensúlyozzák a fogyasztók élelmiszer-biztonsági és környezetvédelmi igényeit kielégítő innovatív vállalkozások (gyakran fiatal gazdák vezetik e vállalkozásokat).

A Coldiretti fő tevékenysége a vidékbarát piac kialakítása (AMICA) és pénzügyi, technikai szaktanácsadás (Impresa Verde) nyújtása, 5600 helyi irodával rendelkezik (8500 önkormányzat létezik Olaszországban) és a mezőgazdasági termelés 60%-át fedi le szinte minden ágazatban. Komoly energiát fektetnek az elektronikus és nyomtatott médiába is. Célzott gazdaműsorokat szponzorálnak, ahol régiós szinten bemutatják az ételek készítését. A Coldiretti kezdeményezésére jött létre a „Tiszta olasz agrár-élelmiszeripari termelési lánc” elnevezésű projekt a közvetlen termelői kereskedelmi hálózat kiépítésére. A „Campagna Amica”, azaz „a vidék a barátunk” elnevezésű projekt keretében 20 000 értékesítési helyből álló közvetlen értékesítési hálózat létrehozását tervezik. A közvetlen értékesítéssel csökken az ár és megszűnik a hamis „Made in Italy” élelmiszerek forgalmazása. A közvetlen értékesítés piaci részesedését a gazdaboltok számának növelésével és a kereskedelmi üzletláncokban a „Made in Italy” jelöléssel ellátott termékeknek kialakított „polche-lyek” bővítésével igyekeznek javítani. A 20 ezer értékesítési pont létrehozásával a közvetlen értékesítés a mai 3%-kal szemben hosszabb távon elérheti az élelmiszer-termékek forgalmának akár 20%-át is (élvezeti cikk nélkül).

A Coldiretti „Biztonságos bevásárlás – A tiszta olasz agrár-élelmiszeripari termelési lánc” projekt fő számai:

- 20 ezer „A vidék a barátunk” árusító hely kiépítése
- 10 000 gazdaság, ahol közvetlenül a termelőktől vásárolhatunk
- 5 000 falusi turizmussal foglalkozó szálláshely
- 2 000 termelői piac
- 2 000 szövetkezet
- 1 000 gazdabolt

a termelés helyszínén történő vendéglátás (vendéglők).

A Coldiretti konzorcium csak közös inputbeszerzéssel és a közvetlen értékesítés közös megszervezésével tud versenyezni az élelmiszerláncokkal. A jelenleg néhány száz közvetlen értékesítési pontok (saját bolt, helyi piac, stb.) számát 20 ezerre tervezik növelni. Emellett további cél közös farmer szupermarketek létrehozása saját tőkéből vagy bérlettel. Így a bolt is a mezőgazdasági adózás hatálya alá kerül, ha fogyasztó áron kalkulálva az értékesítés 50,1%-a saját termelésből származik. A közvetlen értékesítésnek és a kedvezményes mezőgazdasági adózásnak köszönhetően az itt árusított élelmiszereknek olcsóbbnak kell lenni, mint pl. a Lidl-ben. További nemzetgazdasági hasznot hoz a nulla kilométer szállítással a CO₂ kibocsátás csökkentése, a helyi gazdaság támogatása, a helyi termék könnyű és olcsó nyomon követhetősége.

A falusi turizmus mezőgazdasági adózásának feltétele, hogy az étterem és szálláshely mezőgazdasági fölterületen helyezkedjen el, ahol a forgalmazott élelmiszer (étel és ital) legalább 60-70%-át (régiók függvénye) a gazda saját maga állítsa elő, legalább 20%-át a régióból vásárolja meg, a fennmaradó 10-20% lehet globális beszerzés. Az étterem maximális kapacitását is meghatározzák, ami általában 60-80 fő között mozog régióként (ez a saját termék előállításának függvénye is), a szálláshelyek maximuma 30 ágy. A beruházási támogatás és a mezőgazdasági adózás további feltétele, hogy az árbevétel legalább 50%-a mezőgazdasági tevékenységből származzon és legalább tíz évig falusi turizmussal kell foglalkozni. E feltételek teljesítésével a falusi turizmus 50%-os ÁFA kedvezményben (10% helyett 5% ÁFA) és kedvezményes jövedelemadózában részesül (100 ezer € árbevételre 25 ezer € átalányjövedelmet kalkulálnak). A vendégek elsősorban olasz turisták, akik

idegenvezetéssel a helyi nevezetességekre is kíváncsiak a regionális ételek megismerése mellett. A vendégek városi fiatalok, akik fontosnak tartják az egészséges étkezést és közvetlen kapcsolat kialakítására töreksenek a gazdákkal. Gyakran a közeli városok (Firenze, Bologna, Róma) megtekintése, az olcsó szállás (60-80 €/szoba) és a helyi specialitások megkóstolása jelentenek vonzerőt a szállásvendégek számára.

A városokban a polgármesterek ingyen biztosítanak helyet (általában heti egy alkalommal) a közvetlen értékesítésre, ahová a Coldiretti szolgáltatás keretében elárusítóbódékat helyez ki (csak a költséget fizeti a gazda). A közvetlen értékesítéssel a fogyasztók többszolgáltatást is igénybe vesznek (fodrászat, kávézás, stb.), a lakosság pedig értékeli a polgármester ez irányú nyitottságát. Folyamatban van a termelés helyén történő étkeztetést nyújtó vendéglátó egységek hálózatának, valamint elosztó szervezetek kiépítése. A projekt megvalósítását elősegíti a Coldiretti és az UNCI (Olasz Szövetkezetek Országos Szövetsége) között a legnagyobb élelmiszer-gazdasági szövetkezeti központ létrehozásáról szóló megállapodás aláírása. A Coldiretti kezdeményezésére már több száz helyszínen működik friss tejet kimérő tejautomata, ahol szupermarketek árához képest 15-25%-kal olcsóbban vásárolható friss tej. A berendezések rendszeres higiéniai ellenőrzése garancia a tejautomata fogyasztó számára biztonságos üzemelésének.

Az ellátási lánc lerövidítésével csaknem négy milliárd euró többletköltség takarítható meg a termelők és a fogyasztók javára. A helyi termelés és helyi fogyasztás megvalósítása csökkenti a környezetterhelést, ugyanis az élelmiszerszállítás lerövidítése 9,9 milliárd kilogramm üzemanyag megtakarítást és az üvegházhatású gázok kibocsátásának 3,2 milliárd kilogrammos megtakarítását jelenti. A mediterrán diétára jellemző termékek fogyasztásának egészségügyi előnyei a kóros elhízás és túlsúly csökkenése, ráadásul az elhízással kapcsolatos megbetegedések az egészségbiztosításra fordított költségek 7%-át, évi mintegy 7 milliárd eurót emésztene fel (az olasz gyermekek egyharmada túlsúlyos). A mediterrán diéta fogyasztásával bizonyos megbetegedések csökkennek, nevezetesen a Parkinson és az Alzheimer kór, a szív- és érrendszeri, valamint a rákos megbetegedések. Ennek következményeként nő az átlagos életkor.

Az olívaolaj és a tej és tejtermék jelölésével kapcsolatban elért sikereken felbuzdulva a Coldiretti célja, hogy alapanyagok esetében kivétel nélkül kötelező legyen a földrajzi származás jelölése, ami az elsődleges feldolgozásnál felhasznált alapanyagokra (pl. bor, olívaolaj) is vonatkozik. Másodlagos feldolgozású termékek (pl. sajt) jelölésére azt javasolják, hogy a felhasznált alapanyagok földrajzi származásának helyétől függően alapvetően olasz vagy például magyar (a termék összetételének legalább fele onnan származik), illetve alapvetően nem olasz vagy például magyar (a termék összetételének legalább fele nem onnan származik) jelölés legyen kötelező.

A Coldiretti által létrehozott Oscar Green díjjal évente elismerik a tiszta olasz mezőgazdaság kialakításáért, a fogyasztók igényeinek kielégítéséért és a piaci versenyképesség javításáért innovatív módon dolgozó fiatal gazdák/vállalkozók munkáját. 2009-ben hat meghirdetett kategóriában nyerték el a gazdák az Oscar Green innovációs díjat.

1. „Vállalkozási stílus és kultúra”: egy Milánó közeli (Lombardia tartomány) gazdaság a pénzügyi és gazdasági válság idején az USA-ban is nagy népszerűségnek örvendő ún. cow pooling kezdeményezéssel állt elő. Ez azt jelenti, hogy a gazdától több család közösen egész szarvasmarhát vásárolhat, bérvágás után pedig osztoznak rajta. A gazdaság boltjában a fogyasztók a termelőtől közvetlenül, automatákból vásárolhatnak kimért rizst, tönkölybúzát, tejet, mézet és szabadban tartott baromfihúst. Ezen kívül a közös bevásárló csoportokat is ellátják élelmiszerrel.

2. „Helyi fejlesztés”: a Pistoia-i járásban (Toscana tartomány) található falusi turizmussal is foglalkozó gazdaság fő küldetése az oktatás. A régi szénapajtában igazi „játékkészítő műhely” kapott helyet, ahol a gyerekek egykori paraszti játékokat készíthetnek környezetterhelés nélkül.

Továbbá a régészeti kiállítás egy neolitikus gazdaságot bemutató reprodukció formájában mutatja be, hogy miképpen dolgoztak régen az (ős)emberek. A gyerekek számára a gazdaságban tematikus „agrárvakációt” is szerveznek.

3. „Energiatakarékosság a jövőért”: egy Brindisi környéki (Puglia tartomány) XVII. századi gazdasági épület innovatív energiaellátásának tervezése során az energiatakarékosság mellett a gazdaságból származó termelési hulladék (metszés utáni olajfavesszőket elégető kazán) felhasználását is szem előtt tartották. Így fatüzelésű vaskályhák fűtik a helyiségeket, a tetőre pedig napenergiát hasznosító kollektorokat szereltek fel. Továbbá festő tanfolyamokat és egyéb kulturális rendezvényeket, például felolvasó esteket is tartanak.

4. „Országexport”: egy szardíniai vállalkozás a muzulmán és zsidó közösségek számára, juh- és kecskehúsból az imám és a rabbi által minősített halat, illetve kóser szalámit gyárt. A vállalkozás elsődleges célja a minőségi nyersanyagok felhasználása és a közvetlen értékesítés.

5. „A vidék a barátunk”: egy Nápoly környéki, különleges csokoládét gyártó vállalkozás sárgabarackot, diót, cseresznyét, szőlőt, szilvát és citrusfélét termel, ebből kakaó hozzáadásával finom apró csokoládét gyártanak.

6. „Az ágazaton túl”: egy Terniben (Umbria tartomány) található gazdaság az egészségügyi problémák ellen a természetes, mellékterméket és állati eredetű hús- és csontliszteteket nélkülöző, egészséges takarmánnyal etetett „Umbria-i sertéshúst”-t ajánlja. A sertéshúsból kiváló szalámikat és sonkákat gyártanak. Megvalósították a újrahasznosítási termelési ciklust, mert a gazdaságban első sorban a sertések takarmányozását szolgáló gabonafélét termelnek, a sertéstrágyát pedig kiszórják a földekre.

Két külön díjat is kiosztottak két vállalkozásnak az eredeti módon megvalósított közvetlen értékesítésért. Egy velencei gazdálkodó a modern és hagyományos értékesítést kombinálja, ugyanis az általa termelt zöldség- és gyümölcsfélétet csónakon házhoz szállítja a vevőknek, akik a rendeléseket interneten vagy telefonon is leadhatják. A gazdálkodó a rendelések alapján ütemezi a betakarítást, s aznap házhoz is szállítja az árut (az áru frissességét garantálja a vevők maximális igényeinek kiszolgálása érdekében). A másik külön díjat egy Palermo környéki gazdálkodó kapta a „pick your own” kezdeményezésért, ahol a szedd magad akció keretében a fogyasztók által vásárolt biotermékeket maguk szedik le.

Az olasz élelmiszeripari stratégia figyelembe veszi, hogy az olasz fogyasztók hagyományosan a vásárolt élelmiszerek minőségét és frissességét helyezik előtérbe. A közvetlen értékesítés és lakossági bevásárló csoportok nagyban hozzájárulnak a kitűzött célok (élelmiszerellátási lánc rövidítése, olcsóbb és valódi élelmiszer, vidéki kistermelők jövedelembiztonsága, hagyományos, helyi termékek támogatása stb.) eléréséhez. Olaszországban a nemzeti agrárpolitikával összhangban a tartományi önkormányzatok is nagy hangsúlyt helyeznek egyes földrajzi régiókhoz kötődő és földrajzi árujelzővel vagy eredetvédelemmel ellátott, gyakran kézműves módszerrel készült helyi, hagyományos termékek termelésének fenntartására. E tevékenység a falusi turizmussal együtt kiemelt szerepet tölt be az olasz nemzeti agrárpolitikában, mivel egyrészt jelentős hozzáadott értéket képvisel, másrészt az adott tájegység kulturális, turisztikai arculatának szerves részének tekintik.

Gyakran felmerül a kérdés, hogy az eredetvédelem piacvédelem is egyben. Az olasz szakértők szerint az eredetvédelem és földrajzi árujelzés az egész régió gazdaságát felértékeli. A földárakat a minőség mellett jelentős mértékben befolyásolja azok földrajzi elhelyezkedése is. Így a Valdobbiadene környéki ellenőrzött származású (DOC) prosecco borokról híres szőlőültetvények átlagára 500 ezer, az ország észak-keleti régiójában 30 ezer, Dél-Olaszországban 11 ezer, a szigeten pedig csak 8,4 ezer euró a hektáronkénti átlagár.

Összefoglalás

1. Jelenlegi **kutatás tárgya jól illeszkedik a termékpályák fázisaival, a fázisok közötti összhang megteremtésének lehetőségével és módozataival foglalkozó korábbi intézeti tanulmányokhoz.** A témával való foglalkozást mindenképpen indokolja, hogy a termékpályák termelői fázisainak áttekintésével már sokkal előbbre vagyunk, ugyanakkor az élelmiszer-kiskereskedelem, főleg az információk hiánya miatt még kevésbé átlátható. A téma feldolgozása arra törekszik, hogy a rendelkezésre álló szolid lehetőségekkel elve az élelmiszer-kiskereskedelem működési elveit, beszerzését és árképzését tanulmányozza. Munkánkat segítették az élelmiszer-kiskereskedelem gyakorlati szakemberei, de a rendelkezésre álló irodalmak áttekintése is. A gyakorlati szakemberekkel folytatott interjúk tették lehetővé az élelmiszer-kiskereskedelem beszerzési és értékesítési folyamatának megismerését. A beszerzési és értékesítési folyamat egzakt összefüggéseinek (beszerzési árak, hátsó kondíciók és fogyasztói árak, jövedelmek alakulása), valamint üzlettípusonkénti különbségeinek feltárására, – ami elengedhetetlen lenne a hazai élelmiszer-termékpályák folyamatainak megismeréséhez – információk hiányában nem volt lehetőség.
2. Tanulmányunk alap „mottójának” tekinthető az a meghatározás, hogy a kereskedelemkutatás **kutatás a kereskedelemről és kutatás a kereskedelemért.** A kereskedelmet vizsgáltuk funkcionális szempontból, amennyiben az élelmiszer-kiskereskedelmet általánosságban figyeltük, de elemeztük intézményi szempontból is, amikor az egyes kereskedelmi vállalatokat, a vállalatok viselkedését kutattuk a sajtó és a személyes interjúk alapján.
3. A kereskedelmi vállalatok alapvető irányát a **stratégiai tervek** határozzák meg, melyek egyensúlyteremtést jelentenek a cég erőforrásai és a folyamatosan változó környezet által szabott lehetőségek és korlátok között. A stratégia legfontosabb komponensei a cég küldetése (mission) és a vállalkozással elérendő legfontosabb célok. A vállalat küldetését elsődleges fontosságúnak tartjuk. Ez alapvető a működés szempontjából, természetesen ez a nemzetközi élelmiszerkereskedelmi láncok „részpiciain” a helyi környezetnek, adottságoknak megfelelően módosulhat, más hangsúlyt kaphat. Kérdés az is, hogy a rendkívül éles verseny mennyiben határozza meg az egyes kereskedelmi vállalatok tevékenységét, lehetőségeit és mennyiben határolja be, korlátozza az alap célkitűzéseket. Ehhez tartozik az is, hogy akar-e egy cég hasonló lenni a versenytársakhoz, vagy mennyiben tudja megkülönböztetni magát a versenytársaktól. Az is fontos kérdés, hogy ez lényegi-e, vagy valójában csak látszólagos, felszíni.
4. A beszerzési stratégiájának öt elve:
 - Megfelelő minőség;
 - Megfelelő ár;
 - Megfelelő mennyiség;
 - Megfelelő idő és a
 - Megfelelő beszállító.

Ezen öt alapelv mindegyike fontos, de a prioritási sorrend változhat az egyes élelmiszerkereskedelmi vállalatok sajátos stratégiájától függően.

5. A szállítók értékelésének „klasszikus” menete, hogy a szállítókat úgy állítjuk árucsoportonként sorba, hogy átlagos bekerülési összköltséget számítunk. Ekkor az elérhető árat, engedményeket, a szállítási feltételeket, esetleg a minimális szállítási tételt, az utánpótlási időt, a fizetési feltételeket vesszük figyelembe. A bekerülési összköltségeket összevetjük az értékesítés során elérhető nettó árral, az átfutási idővel. Így szállítónként megkapjuk a termék árrését, azaz a szállítók hatékonyságát az adott termékcsoportokban.
6. Tapasztalataink szerint a beszerzés területén a cégek többnyire az „elmélet”, a tankönyvekben leírtak alapján végzik a beszerzést, a személyes interjúk során többször elhangzott, hogy a **beszerzés menete, iterációja végül is mindenhol egyforma**. Minden cég oktatja is a cégspecifikus (nem beszerzés-specifikus) beszerzési praktikákat (tárgyalástechnika, szortiment építés, célmegvalósítás, önmotiválás stb.). Így a konkrét piac ismerete egyre kevésbé lesz jelentős, hiszen minden termék „csak” egy cikkszámot jelent, amit könnyű összehasonlítani más láncok áraival.
7. A kereskedelemkutatás egyik új/újabb szegmense a **pszichotaktikai megközelítés**. A pszichotaktikai döntések a beszerzés politikai eszköztár egész spektrumára kiterjednek, mint például: a beszerzési programra, a beszerzési módszerre (beszerzési utak, a beszerzés módja és kapcsolati formája), a szerződéskötésre (beszerzési árak, szállítási és fizetési feltételek, szállítási szolgáltatás) és a beszerzési kommunikációra. Egyre több kereskedő állítja, hogy ma az eladásban csak az ár számít. Jóllehet az árpolitika elsőbbséget élvez a kereskedelmi marketingben, mégis a szortimentpolitika (jóllehet az alapszortiment az egyes élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatoknál jellegüktől függően adott) a legfontosabb a kereskedelemben.
8. Vizsgálataink során megkülönböztettük a magyar tulajdonú élelmiszer-kiskereskedelmi láncokat (jóllehet a CBA nemzetközi területen is tevékenykedik, tehát érdekes lett volna a külföldi működést is vizsgálni), a nemzetközi élelmiszer-kiskereskedelmi láncokat, valamint a független kiskereskedőket.
9. A fent említett **három csoport beszerzési politikája, illetve technikája részben eltérőnek mondható**. Ennek oka a „történelmileg” kialakult helyzet, fejlődés a rendszerváltozást követően. A magyar tulajdonú láncok, lazább, horizontális szerveződések, nem annyira központosított beszerzéssel, több-kevesebb számú regionális központokkal rendelkeznek. A logisztika fejlődik, de azért még van tennivaló e téren is. Az egyes üzleteknek (nyilván a lehető legnagyobb mértékű egységes arculat mellett) nagyobb lehetőségük van eltérő beszerzési politika folytatására.
10. A **nemzetközi élelmiszerkereskedelmi láncok beszerzése jobban központosított egy ország tekintetében, egységesebb az arculatuk, többnyire igen fejlett logisztikával, raktárbázissal rendelkeznek**. Az EU-hoz történő csatlakozás a nemzetközi szintén való tevékenységet is egyszerűbbé tette, tehát bátrabban nyúlhatnak az import eszközhöz (legalábbis látványosabb az importtermékek jelenléte, mint a magyar tulajdonú élelmiszerláncoknál, különösen legújabbban megjelenő hard diszkontoknál). De ez a folyamat csak részben „egyirányú” út, mert a magyar beszállítóknak is esélyt kínál a nemzetközi piacon való jelenlétre, különösen a kereskedelmi márkás termékek esetében. A beszerzés a beszerzési társulások (Provera, Metspa) működésével még központosítottabb.
11. A regionális termékek nagyobb súlya egyes speciális termékcsoportok esetében figyelhető meg az országon belül, de ez mindenhol így van. Egyes láncok azonban (Tesco) kezdeményezik a helyi termékek (zöldség-gyümölcs) nagyobb jelenlétét az üzletekben, ebben az esetben a külföldi (angliai) példát próbálják meg nálunk meghonosítani.

12. Amint azt a bevezetőben írtuk, az elképzelés, hogy összehasonlíttuk a nemzetközi láncok anyaországbeli (esetleg más országokbeli) és magyarországi működését, sikertelen volt. Annyi információnk azonban van, hogy **az alapvető működés, a stratégia ugyanaz egy-egy lánc tekintetében, az eltérés abból adódhat, hogy a taktika, a megvalósítás mindig az egyes piacokhoz, az ottani sajátosságokhoz igazodik.** Itt arra gondolunk, hogy mások az árak, mások az árresek, a profit elvárások, a gyártói és a kereskedelmi márkás termékek aránya stb. Ez alól talán a Tesco kivétel, mert az anyaországban kisebb üzletekkel nyitott, míg Magyarországon – néhány kis bolt után – óriási hipermarketeket kezdett építeni.
13. A beszerzéssel kapcsolatos hipotézisünk tehát olyan értelemben nem nyert bizonyítást, hogy valóban csak az anyavállalat központi beszerzője dönt mindenben. **A beszerzési kérdések és árak nemzeti szinten dőlnek el.** Fontos adalék, hogy a napi szintű döntéseket általában magyar alkalmazottak hozzák.
14. **A független kiskereskedők beszerzési magatartását a talpon maradás, a túlélés motiválja,** bár e szegmensben is vannak különbségek, tehát nem lehet általánosítani. Az élelmiszerkereskedelem globalizálódása miatt egy „alapszortiment” az üzlet alapterületétől függően mindenhol megtalálható. Egy kisvállalkozónak a szállító kiválasztásánál elsősorban arra kell összpontosítania, hogy megbízható partnert találjon, mind ár, mind a kisebb tételben való, gyakoribb szállítás esetében is. Általában kevesebb beszállítóval dolgoznak, kiválasztásuk hagyományos szempontok alapján történik. Természetesen a beszerzési gyakorlatot itt is befolyásolja az árucsoportok jellege. Elég gyakran előfordul, hogy a független kis boltok beszerzési politikáját gyakran leegyszerűsítve „kezelik”, mondván, hogy mindent a nagykereskedelemben szereznek be. Tény azonban az is, hogy az élelmiszerkereskedelmi láncok termékeinek egy része a független kiskereskedők polcaira kerül.
15. Az élelmiszer-kiskereskedelemre a monopolisztikus verseny a jellemző, mert a termékek differenciáltak, és ugyan helyettesítik is egymást, a fogyasztók mégis megkülönböztetik őket. A termékek jellege és a kiskereskedelmi üzletek vevői ereje miatt a kiskereskedelem ármeghatározó a termékpályán vertikálisan és bizonyos mértékig horizontálisan is. Az élelmiszer-kiskereskedelem vevői ereje a termékpálya többi fázisával szemben a fázisok közötti koncentráció eltérő mértékére is visszavezethető. A koncentráció az utóbbi két évtizedben a termelői fázisokban csökken, az élelmiszer-kiskereskedelemben viszont folyamatosan nő. A koncentrációban meglévő különbségek a fázisok áralkuját és végső soron a termékpálya összjövedelemből való részesedését is meghatározzák.
16. A kiskereskedelmi üzletek fogyasztói árképzését a fogyasztói hajlandóság, a fogyasztói szokások és egyéb makrogazdasági tényezők határozzák meg, a belső tényezők közül a vállalati cél, a marketingstratégia és költséggazdálkodás emelhetőek ki. Az árképzés folyamata a verseny és a fogyasztói igények elemzéséből áll. Ennek alapján születik meg a döntés a piaci szervezet termékei által kínált értékről, a fogyasztó pedig meghatározza azt az árat, amelyet hajlandó lesz érte kifizetni. Piacgazdaságban a piaci szereplő legfőbb célja a nyereség maximumának elérése, amelyet adott fogyasztói kereslet mellett a forgalom és a fogyasztói ár, különböző kombinációival lehet elérni. A nyereség maximumát adó optimális árat mind a bevételi, mind pedig a költségoldal változása befolyásolja. A nyereséget mindaddig célszerű növelni, amíg a bevételtöbblet meghaladja a bevétel növekedésével járó többletköltséget
17. A kiskereskedelem profitja nem csak az árresben keletkezik (**front margin**), hanem az ún. háttérkondíciókban is (**back margin**), amelynek keretében a kiskereskedelmi üzletek a kereskedelmi költségek egy részét megosztják a beszállítókkal, ami a kiskereskedelem költségeit csökkenti, a beszállítók terheit pedig növeli. A hátsó kondíciók legnagyobb részét a

marketingköltség, másik részét a különböző bónuszok és a fennmaradó legkisebb részt egyéb másodlagos visszatérítések teszik ki. A front margint nehéz előre tervezni, mert nagysága függ a versenytársak árképzésétől és a fogyasztói hajlandóságtól. A front margin nagysága függ a beszerzési ár alakulásától is, ezért a minél olcsóbb beszerzés a cél. A hazai élelmiszeripar szereplői horizontálisan versenyeznek a beáramló olcsó importtal, vertikálisan pedig az élelmiszer-kiskereskedelemmel. **A beszerzési árak nagyságát az élelmiszerpiac kínálati jellege és az élelmiszer-kiskereskedelem vevői ereje befolyásolja.** A hazai élelmiszeripari szereplő érdekeit (jövedelem-maximum, átlagköltség-minimum) csak akkor tudja érvényre juttatni, ha árai versenyképesek az adott kínálati környezetben. A back margin a forgalom arányában jól tervezhető, mivel a legnagyobb része fix százalék, ezért kiemelt szerepe van az élelmiszer-kiskereskedelem árpolitikájában.

18. A hazai élelmiszer-kiskereskedelem sokszereplős, de a verseny több szinten és módon történik. A piaci szereplők terjeszkedése már nem csak a „saját” piaci szegmensben belül figyelhető meg, hanem a versenytársak piacain is. Ugyanakkor a legerősebb hat piaci szereplő nagyon együtt mozog, és a kiskereskedelmi üzlettypusok szerkezete a napi fogyasztási cikkek forgalma alapján az elmúlt öt évben kiegyensúlyozott volt, ami egyben indoka is az élelmiszer-kiskereskedelmi szereplők közötti éles versenynek. A verseny többféle eszköze ismert. A tanulmányban azonban csak az **árakkal való versenyre**, az akciók, az árcsökkentések és az áremelkedések, mint jellemző árváltozási tényezők közötti különbségekre összpontosítottunk. A fenti tényezők a választott üzlet-csoportok fogyasztói árainak alakulását előfordulásuk gyakorisága és az árváltozási jellemzőkhöz tartozó árszintjei alapján határozzák meg. A jellemző hatások közül **nem az akciók és árcsökkentések dominálnak, hanem az áremelkedések a vizsgálati csoportokban** és években. Természetesen az egyes üzletcsoportok között az arányokban vannak kisebb-nagyobb eltérések, ami alapján arra következtethetünk, hogy az **üzlettypusoknak eltérő árváltoztatási politikájuk van**, összefüggésben az eltérő üzletpolitikával, amit pedig alapvetően a bolttypus piaci ereje, kínálatának nagysága és struktúrája, a bolttypus által uralt piaci szegmensbe tartozó vásárlók fogyasztói szokásai és jövedelmi helyzetük, érzékenységük stb. határoz meg. A vizsgálat alapján viszont egyértelmű, hogy az **eltérő arányú árváltoztatási jellemzővel rendelkező bolttypusok azonosak abban, hogy az összes árváltoztatási jellemzőn belül az áremelkedések aránya meghaladja az akciók és árcsökkentések együttes arányát.**
19. Az üzlet-csoportok között nem túlságosan szóródó fogyasztói árak 10-15%-kal csökkennek az akciók során, és a legmagasabb fogyasztói árakon forgalmazó szupermarket- és diszkont-csoportban süllyednek legjobban a fogyasztói árak szintje alá. A legnagyobb különbségek a választott üzletek között az akciós árakban vannak, **a verseny legjobban az akciókban nyilvánult meg.** Az egyéb élelmiszerboltok az eleve magasabb fogyasztói árszint miatt visszafogták az áremelkedést, de a versenybe kevésbé bocsátkoznak. **Az élelmiszer-kiskereskedelem fogyasztói áraiban mutatkozó eltérésnél jelenleg az ellátási lánc vertikális szintjei közötti áreltérések, az árérvényesítő képességben mutatkozó különbségek a jelentősebbek**, mert az ellátási láncban az ártranszmisszió a kereskedelem irányából kiindulva működik a termelő felé, vagyis egy kismértékű fogyasztói áresés a termelői árakban jóval kisebb mértékű csökkenést okoz, visszafelé pedig a beszállító által nyújtott kedvezmények nagy része elvész a koncentráltabb vertikum-szereplők között. Vizsgálatunk szerint az élelmiszer-kiskereskedelem piaci szereplői közötti árverseny a választott termékekre és vizsgálati időben nem mondható túl erősnek, amiből arra következtetünk, hogy a fogyasztói árindex növekedésében a sok egyéb erős hatáson kívül szerepe van az élelmiszer-kiskereskedelem ellátási láncon belüli érdekérvényesítő képességének, valamint az élelmiszeripar versenyképességének és koncentrációjának is.

20. A fogyasztói árindex elmúlt években tapasztalható növekedése nagyon sokféle hatásra (makrogazdasági, piaci, az élelmiszergazdaság versenyszerkezetére, stb.) vezethető vissza, amelyek közül a makrogazdasági és piaci hatásoknak döntő szerepük lehet. A hatások között azonban nem elhanyagolható az élelmiszer-kiskereskedelem jellemző piaci formája, versenyszerkezetére, valamint az a jogi környezet, ami az ellátási lánc szereplőinek piaci lépéseit keretbe szorítja. **Az alacsonyabb hazai fogyasztói árszint kialakulását egyelőre behatárolja a hazai élelmiszeripar koncentrációja és hatékonysága, és ezzel összefüggésben a beszerzési ár alatti értékesítési ár tilalma, valamint a háttérkondíciók létezése.** A hátsó kondíciók beépítése a beszerzési árakba nagyobb mozgásteret engedne a fogyasztói áraknak, ugyanakkor a beszállítóknak sem jelentene a jelenlegi helyzethez képest többletterhet. A hátsó kondíciók maximalizálása azonban nem csak az élelmiszer-kiskereskedelem szereplőinek érdeke. A nagyobb beszállítók sem ellenérdekeltek, mert a hátsó kondíciók léte gyorsítja az élelmiszeripar koncentrációját. A tisztességtelen forgalmazói magatartásról szóló törvény törekszik korlátozni a multinacionális vállalatok erőfölénnyel való visszaélését.
21. Az egyes kereskedelmi cégek – mint minden vállalkozás – alapvető célja a maximális profit elérése. Így **a vállalati stratégia egyes elemei az elvárt profithoz alakítva kerülnek kialakításra.** A láncok jelentős része a gazdasági válság ellenére expanziós politikát folytat, tehát nem a forgalom fenntartását, hanem bővítését tervezik. Ezt új áruházak megnyitásával, illetve a termékválaszték kiszélesítésével próbálják elérni. Forgalmuk bővülésének egyértelmű vesztesei a független kisboltok, melynek értékesítési volumene és értéke is évről évre csökken.
22. Saját márkás termékeket a láncok csak azokban a termékkörökben vezetnek be, ahol magas a forgalom, vagy ahol a termék nagy hozzáadott értéket képvisel. A saját márká előnye az, hogy a termék fajlagos reklámköltsége alacsony, így olcsóbban értékesíthető. A saját márkás termékek aránya az egyes üzletláncokban folyamatosan nő. Magyarországon a kereskedelmi márkákat inkább még az alacsony árak jellemzik, így a termékek inkább az alacsonyabb minőségi kategóriában helyezkednek el. A láncba nem szerveződött, független kisboltok piaci pozícióit gyengíti, hogy választékukba nem tudnak saját márkás terméket beépíteni.
23. **A láncok beszerzésükkor először rendkívül alaposan felméri a piaci helyzetüket. A kiskereskedelmi láncok a vásárlók igényeinek megfelelően kialakítanak egy termékválasztékot, s erre próbálják meg a megfelelő termékeket megkeresni a piacon. A saját márkás termékek beszerzése egy kicsit másképpen zajlik. Ebben az esetben a láncok tendert írnak ki,** azaz felkeresik, s ez után árajánlatokat kérnek a gyártóktól, hogy mennyiért tudnák ezt a terméket legyártani.
24. A magyar piacon **az élelmiszer-kiskereskedelmi láncok árképzésükben a konkurencia árainak megfigyelését helyezik előtérbe,** ami kettős célt szolgál: nem maradnak le az árversenyben, valamint ellenőrzik a beszerző munkáját. Elsősorban a piacvezető Tesco, diszkontok esetén pedig a Lidl árait tekintik etalonnak.
25. Az egyes termékek akciózása jelenti az egyes üzletek bevételeinek meghatározó részét, így ezt a területet a láncok kiemelten kezelik. Az akció egyik fő hirdetési területe az akciós kiadvány. Ennek költségeit a hipermarket és az akciós újságban termékeikkel szereplő beszállítók fedezik. **Az akciókat általában hosszú távra tervezik, gyakran az éves ártárgyalásokban kerül rögzítésre.** Az elmúlt időszakban azonban az akciós újságok hatékonysága folyamatosan csökken, ezért a cégek egyre többet költenek más jellegű, a saját márkás termékeikre, illetve az érintett üzletláncra utaló TV, rádió, illetve internetes reklámra.

26. Az **utólagos visszatérítések rendszerének története 1994-re, a Metro megjelenésére vezethető vissza.** Ezt a gyakorlatot a később hazánkba érkezett üzletláncok, és a magyar láncok is igen hamar alkalmazni kezdték. A jelenleg Magyarországon lévő láncok közül csak a Lidl és az Aldi nem alkalmaz visszatérítéseket, ők nettó-nettó árakkal dolgoznak. A visszatérítéseknek több fajtája ismert, azonban az egyes cégek általában ezeknek csak töredékét alkalmazzák.
27. **Olaszország példája mutatja, hogy a gazdák szervezett formában közös inputbeszerzéssel és a közvetlen értékesítés közös megszervezésével felvehetik a versenyt az élelmiszerláncokkal.** Fontos szempont a közvetlen értékesítési pontok (saját bolt, helyi piac, falusi turizmus stb.) számának gyors növelése (20 ezerre tervezik növelni) és a gazdák közös összefogásával szupermarketek létrehozása saját tőkéből vagy bérlettel. A közvetlen értékesítésnek és a kedvezményes mezőgazdasági adózásnak (ha az értékesítés 50,1%-a saját termelésből származik) köszönhetően a közvetlen értékesítési pontokon árusított élelmiszerek olcsóbbak, mint az élelmiszerláncokban. További nemzetgazdasági hasznót hoz a rövidebb szállítással a széndioxid kibocsátás csökkentése, a helyi gazdaság támogatása, a helyi termék könnyű és olcsó nyomon követhetősége.
28. Ehhez hasonló kezdeményezések Magyarországon például a Szociális Bolthálózat kiépítése, illetve az Emese Álma elnevezésű nemzeti bolt létrehozása. Ebbe a körbe sorolható még az alkalmi és/vagy idényjellegű szolgáltatásokat nyújtó falusi vendégasztal is. Kedvezményes adópolitikával és megfelelő logisztikai háttér kiépítésével tovább növelhető a közvetlen értékesítés.

Summary

Supply Management and Pricing Policy of the Food Retail Trade

1. The **subject-matter of this study fits well with the previous research performed by the Institute on the different stages of the product paths and the prospects and methods for establishing consistency among these stages.** Research into this topic is in any case justified by the fact that while considerable progress has been made in reviewing the production-related stages of the product paths, the food retail trade sector still remains less transparent, mainly due to lack of information. During the elaboration of the subject, we strived to investigate the principles of operation, supply and pricing strategies of the food retail trade, as allowed by the limited availability of information. Professionals of the food retail trade and the available literature have assisted us in our research. Interviews conducted with the professionals allowed us to understand the supply and marketing process of the food retail trade. Due to lack of information, it was not possible to fully explore the context of supply and marketing (purchase prices, background conditions and development of consumer prices and incomes) and differences by shop types, even though it would be indispensable for understanding the processes of the domestic food product paths.
2. **“Research into and for the sake of trade”** can be considered as the principal slogan of our trade research study. We have examined the functional aspects of trade, considering the food retail trade in general terms, but we have also researched the institutional aspects, through analysing the different trade enterprises and their attitudes on the basis of the trade press and personal interviews.
3. **Strategic plans**, trying to balance the company’s resources with the opportunities and restrictions imposed by the continuously changing environment, determine a trade company’s main orientation. The company’s mission and its principal objectives constitute the basic elements of the strategy. We consider the mission of a company as a factor of primary importance. It is fundamental for the operation, although subject to changes and different emphases on the “partial markets” of the international food retail chains, as a function of the local environment and conditions. The question also remains, to what extent does the extremely strong competition determine the activities and opportunities of the single trade enterprises and restrain or prohibit the achievement of the original objectives. Whether a company wishes to be similar to its competitors or to what extent it is able to differentiate itself is also of relevance. It is also important to know whether this differentiation is essential or in fact only superficial and apparent.
4. The five basic principles of the supply strategy include:
 - Adequate quality;
 - Fair price;
 - Proper quantity;
 - Timeliness and
 - Proper supplier.

All of these five principles are important; however their priority ranking may change subject to the single food retail companies’ peculiar policies.

5. According to the “traditional” supplier evaluation method, suppliers are ranked by product groups by calculating the average total purchase cost for each. For this, the attainable price, discounts, terms and conditions of supply, minimum supply quantities, if any, replenishment period and terms of payment are taken into account. The total purchase cost is then compared with the attainable net price and the lead time of sale. Thus the price margin of the product concerned for each supplier, i.e the efficiency of the suppliers in the given product group, can be calculated.
6. In our experience, the companies manage their supplies mainly based on the “theory” given in textbooks. It was often stated during the personal interviews that **finally the process and iteration of the supply are identical everywhere**. Also all companies provide training in the company-specific (not supply-specific) purchasing practices (negotiation strategies, product range management, implementation, self motivation). Thus, knowledge of the particular market gradually loses importance, as every product is “only” represented by an article number, easy to compare with the prices of other commercial chains.
7. **Psychotactical approach** constitutes a recent/new segment of trade marketing research. Psychotactical decisions cover the entire range of the supply management tools, such as the purchasing programme, purchasing methods (supply chains, means and contact forms of the purchases), contracting (purchase prices, terms of delivery and payment, logistic services) and purchasing communication. Increasing numbers of merchants state that only the price has importance when selling today. Although the pricing policy has high priority in trade marketing, the assortment policy (even though the basic assortment is determined at the single food retail trade companies, due to their character) is the most important factor in the marketing.
8. During our research, we differentiated among Hungarian owned food retail chains (though CBA is also operating internationally, thus it would have been interesting to examine its foreign operations, too), international food retail chains and small independent retailers.
9. **Supply strategies and techniques of these three categories can be defined as partially different**. This may be attributed to the “historic” development and situation established following the change of regime. The Hungarian owned chains are rather loose, horizontal organisations, with less concentrated purchasing activities, having more or less regional centres. Their logistics are improving; however there remains a lot to do also in this field. The single shops have more freedom in implementing different purchasing strategies (of course, beyond developing a uniform image as far as possible).
10. **Purchases of the international food retail chains are more concentrated within each country, they usually have more uniform image and well developed logistics and warehouse storage facilities**. Hungary’s EU accession has also simplified their activities at the international level, thus they may more easily use import opportunities (at least, in such chains, the presence of the imported products is greater than in the Hungarian owned food retail chains, especially in the case of the most recently entered hard discount stores). But this process constitutes a “one-way street” only in part, because it offers opportunities also for the Hungarian suppliers to appear on international markets, especially for the commercial brand products. Through operation of the buying groups (Provera, Metspa), the purchasing activity becomes even more concentrated.

11. A greater share of the regional products can be observed in the case of some special product groups within the country, but this is identical everywhere. Some chains however (e.g. Tesco) have made initiatives for increasing the presence of local products (fruits and vegetables) in their shops, thus trying to introduce the established foreign practice (of the UK) into Hungary.
12. As explained in the preamble, our original idea of comparing the operation of the international chains in their parent country (or even in other countries) with that followed in Hungary, was unsuccessful. We have however sufficient information to establish that **the fundamental operation and strategy are identical in the case of each chain; differences may arise from the fact that the implementation tactics are always adjusted to the single markets and to the local characteristics**. Here we mean that the prices, the price margins, the profit expectations, the proportions of manufacturer and commercial brand products etc. are different. Perhaps Tesco is the only exception, because it opened with smaller shops in the UK, while in Hungary – after some small shops – it started to build huge hypermarkets.
13. Our assumption concerning the purchases has not been confirmed in the sense that the central supply manager of the parent company would decide in all matters. **The purchasing issues and prices are decided at national level**. It is an important detail that daily decisions are usually taken by Hungarian employees.
14. **Buying attitudes of the small independent retailers are motivated by the need for survival**, even though differences exist also in this segment, allowing no generalisation. A “basic assortment” is to be found everywhere, due to the globalisation of the food trade, independently from the shop’s floor-space. When selecting suppliers, small enterprises have to focus on finding reliable partners both as regards prices and their ability to supply smaller quantities but more frequently. These retail shops usually employ a smaller number of suppliers, selecting them on the basis of traditional criteria. Of course, the purchasing practices are influenced also here by the peculiarities of the product groups. Often, the purchasing policies of the small independent shops are evaluated in a simplified manner, stating that they purchase everything in the wholesale trade. The fact is anyhow that part of the products sold by the food retail chains end up on the shelves of the small independent retail shops.
15. Monopolistic competition characterises the food retail trade, as the products are different, and – though substituting each other – consumers may distinguish between them. Due to the peculiarities of the products and to the buying power of the retail shops, the retail trade has determining power along the product path in the vertical, but to a certain extent also in the horizontal sense. The buying power of the food retail trade compared to the other stages of the product path can also be imputed to the different extent of concentration among the stages. During the last two decades, the concentration in the production stages has decreased, while it has continuously increased in the food retail trade. The differences in concentration influence also the price bargain between the stages and, in the long run, they determine their share in the product path’s total revenues.
16. Consumer price policy of the retail shops is influenced by the consumers’ disposition, the consumption habits and by other macro-economic factors, while corporate objectives, marketing strategies and cost management may be mentioned in this context from among the internal factors. The process of pricing implies analysis of the competition and of the consumers’ demand. On this basis, decisions are made on the value offered by the marketing organisation, while consumers determine the price they are prepared to pay for it. In a market

economy, maximising profits constitutes the final goal of a market player and can be attained through different combinations between turnover and the consumer price. The optimum price granting maximal profit is influenced by changes on both the income and cost side. It is reasonable to increase the gains up to the point where the excess revenues still exceed the excess costs required for increasing the profits.

17. Profits of the retail trade are generated not only from the price margin (**front margin**), but also from the so-called background conditions (**back margin**), allowing sharing of part of the commercial costs between retail shops and suppliers, thus decreasing costs borne by the retail trade and increasing the burdens of suppliers. The majority of the background conditions is constituted in the marketing costs; another part arises from the different bonuses and the remaining – smallest – part from secondary refunds. It is difficult to plan the front margin in advance, because its amount depends on the competitors' pricing and on the consumers' disposition. The extent of the front margin depends also on the purchase price; therefore buying at the lowest possible prices constitutes the main objective. The participants of the domestic food industry have to compete with the incoming cheap imports horizontally, and with the food retail trade, vertically. **The purchase prices are influenced by the food market's supply and demand conditions and by the buying power of the food retail trade.** The domestic food industry players may assert their interests (maximum revenues, minimum average costs) only if their prices are competitive under the current supply and demand environment. The back margin is easy to plan, because it is constituted mainly of fixed percentage rates, therefore it has an outstanding role in the food retail trade's pricing policy.
18. The domestic food retail trade is a multiplayer sector, where competition occurs at several levels and in different ways. Expansion of certain market participants can be observed already not only within their "own" market segment, but also in the markets of their competitors. At the same time, the six strongest market participants are strictly moving together and the structure of the retail trade shop types has been equilibrated during the last five years on the basis of the turnover of daily consumption goods; this also contributes to the sharp competition among the food retail trade participants. There are several tools of competition. In this study, however, we have only focused on **price competition**, on sales actions, discounts and price increases, i.e. on the differences of the most characteristic price change factors. The above factors determine the development of the consumer prices of the selected shop categories through their frequency of occurrence and on the basis of the price levels belonging to the different price change factors. Within the categories and during the years under study, from among the typical effects **price increases rather than sales and price discounts have dominated**. Of course, there are smaller or larger differences among the single shop categories, allowing the assumption that the **different categories of shops have different price changing policies**, in connection with their different business policies, fundamentally determined in turn by the market power of the shop type, the size and structure of its supply, as well as by the consumption habits, income position, price sensitivity etc. of the customers belonging to the market segment dominated by the shop category concerned. The research, however, has shown unequivocally that **all shop categories having different price change characteristics are identical insofar the rate of price increases exceeds the aggregate rate of sales actions and price decreases if all price change features are taken into account**.
19. Consumer prices – showing only a slight dispersion among shop categories – decline by 10-15% during sales actions, decreasing the most below the consumer price level in the super-market and discount store category, otherwise selling at the highest consumer prices. The differences among the selected shops are highest in respect of the sales prices; the **competition**

principally manifests itself in sales actions. The other food shop categories have delayed price increases due to their already higher consumer prices, but have been less involved in the competition. **At present, differences among the vertical levels of the supply chain in the price-setting ability are more important than the differences in the consumer prices of the food retail trade.** This is because the price transmission, starting from the trade, flows towards the producers within the supply chain; consequently a small decrease in the consumer prices results in a considerably smaller decrease in the producer prices, while in the other direction, the major part of the allowances granted by suppliers are lost among the more concentrated participants of the product path. According to our study, the price competition among the food retail trade participants was not too strong in respect of the selected products and during the period under study, allowing the assumption that, beyond several other strong effects, also the ability of the food retail trade to assert its interests within the supply chain, as well as the competitiveness and concentration of the food industry have a role in the increase of the consumer price index.

20. The increase of the consumer price index experienced during recent years can be attributed to a variety of influences (macro-economic, market effects, competition structure of the food economy etc.), from which the macro-economic and market effects might have a determinative role. But among such effects, the typical market constitution and competition structure of the food retail trade, and the legal environment, controlling the market behaviour of the supply chain cannot be neglected. **For the time being, development of a lower domestic consumer price level is restricted by the concentration and efficiency of the domestic food industry, and in this context the ban on sales prices below purchase prices, as well as the existence of the background conditions.** Integration of the background conditions into the purchase prices would allow a greater margin for the consumer prices, without imposing additional burdens on the suppliers as compared to the current situation. Capping of the background conditions is however not only in the interest of the food retail trade participants. Also the major suppliers are not opposed to it, because the existence of the background conditions accelerates the concentration in the food industry. The Act on the unfair marketing practices endeavours to limit the abuse of the dominant position of the multinational companies.
21. The main objective of each commercial company – as of each enterprise – is to realise profits. Thus the **elements of the corporate strategy are developed as a function of and adjusted to the expected profit level.** A remarkable part of the chains follow an expansion strategy in spite of the economic crisis, intending not only to maintain but to increase their sales. They strive to attain this goal through opening new stores and by extending their product range. Without question the small independent shops are the losers of their expansion, with their sales volume and sales value declining year after year.
22. Own commercial brand products are introduced by the retail chains only in the product groups with high sales volumes or where the product represents a high added value. Advantages of the own brand include low specific advertising costs of the products concerned, thus they can be sold at lower prices. The proportion of the own brand products is steadily increasing in the single commercial chains. In Hungary, the commercial brands are still usually characterised by low prices, thus these products too are positioned in the lower quality categories. The market positions of the small independent shops, not organised into chains, are weakened by the fact that they have no possibility to develop own brand products within their product range.

23. Prior to **making purchasing decisions, the chains carefully assess their market position. The retail trade chains develop a product range in compliance with the customers' requirements and try to find the products properly satisfying the demand. Purchasing of the own brand products occurs in a slightly different manner. Here the chains are tendering;** thus they seek out manufacturers and then invite bids for the price they are able to produce the product concerned.
24. On the Hungarian market, **in their pricing, the food retail chains attach great importance to monitoring the prices of the competitors,** with two purposes: they may avoid losing in the price competition and check simultaneously the work of the sourcing manager. Prices applied by Tesco as market leader, and those of Lidl in the case of discount stores are principally taken as reference.
25. Sales actions of the different products are responsible for a remarkable percentage of the single shops' revenues; therefore this area is treated with special attention by the chains. The sales action catalogues constitute one of the main advertisement tools of the actions. Their costs are borne by the hypermarket and by the suppliers that are represented therein with their products. **Sales actions are usually planned for a long term; they are often established in advance during the annual price negotiations.** Recently however the efficiency of the sales action catalogues has been steadily decreasing, therefore the companies continue to spend on other types of advertisements, including television, radio and internet advertisements relating to the own brand products and to the commercial chain concerned.
26. The **history of the system of rebates originated with the appearance of Metro in 1994.** Commercial chains arriving later in Hungary and also Hungarian chains readily started to apply this practice. From among the retail chains operating now in Hungary, only Lidl and Aldi do not apply rebates, they work with net-net prices. Several forms of rebates are known, but usually each company uses only some of them.
27. **The example of Italy has shown that farmers may cope with the food retail chains if they organise themselves: through collective input supply and organisation of common direct sales. A** quick increase in the number of direct sale points (own shops, local markets, rural tourism etc.) constitutes an important element (20 thousand similar facilities are envisaged) and also supermarkets would be set up through cooperation of the farmers from their own funds or by way of rent. Thanks to the direct sale and the preferential taxation of agriculture (if 50.1% of the sales are derived from own production), the food sold at the direct sale points is cheaper than the prices of the food retail chains. Further national economy advantages arise from the lower carbon emission due to the smaller transport distances, from supporting the local economy and from the easy and cheap traceability of the local products.
28. Similar initiatives in Hungary include the implementation of the Szociális Bolthálózat (network of social shops) and of the shop selling national products named "Emese Álma" (Dream of Emese). Also the occasional and/or seasonal services granted under the "Falusi vendégasztal" (Village host) programme can be included here. Direct sales may be further increased with the help of preferential taxation and through implementation of the necessary logistic background.

Kivonat

A tanulmány vizsgálja a beszerzési- és árpolitikát alakító legfontosabb tényezőket és az ezekben való eltéréseket a magyar tulajdonú, a multinacionális üzletláncok, valamint a független kiskereskedők esetében. Bemutatja továbbá az árképzésre ható tényezők összefüggését a vállalati tevékenység által kitűzött cél (pl. profittömeg maximuma) elérése szempontjából. Az árképzés és árérvényesítő képesség az élelmiszer-ellátási láncban megnyilvánuló vertikális és horizontális verseny függvénye is. A hazai kiskereskedelmi üzlettipusok közötti árverseny „mérését” a különböző üzlettipusok árváltoztatási jellemzőinek gyakorisági vizsgálata alapján végeztük. A kapott eredmények a vártnál gyengébb árversenyre engednek következtetni – az akciók és árcsökkentések gyakoriságának együttes aránya sem érte el az áremelkedéseket –, amit az élelmiszerek fogyasztói árindexének évek óta tartó, inflációt meghaladó növekedése is alátámaszt. A tanulmány az élelmiszerek fogyasztói árainak folyamatos növekedését a makrogazdasági hatások mellett az ellátási láncban megfigyelhető jelenségekkel (erőviszonyok, hátsó kondíciók, beszerzési ár alatti értékesítési tilalom) magyarázza.

Abstract

Supply Management and Pricing Policy of the Food Retail Trade

The study analyses the most important factors influencing the supply and pricing policies and their differences among the Hungarian owned, the multinational commercial chains and the small independent retail shops. It also presents the interrelation of the factors influencing the pricing policy with the corporate activities' main objectives (e.g. maximising the profit volume). The pricing and the price-setting ability depend also on the vertical and horizontal competition within the food supply chain. We have "measured" the price competition among the domestic retail shop types through frequency analysis of the price change characteristics of the different shop types. The results thus received allowed the conclusion that the price competition was less than expected: even the aggregate rate of the frequency of sales actions and price decreases did not amount to that of the price increases. This fact is also substantiated by the consumer price index of food, increasing already for several years at a rate above the rate of inflation. The study has explained continuous price increase of the food products with some phenomena observed in the supply chain (power relations, background conditions, ban of selling below purchase price), beyond the macro-economic effects.

Irodalomjegyzék

1. Ács, D. [2009]: Fel kell venni a tempót!, Élelmiszer, aug.-szept.
2. A hipermarketek számára biztosított engedmények és fizetett díjak adójogi megítélése [2007]: Szakvélemény, Bp. Deloitte Üzletviteli és Vezetési Tanácsadó Rt.
3. A jutalék visszaszármaztatás súlya [2007]: AGRA Presse Hebdo, 3127. szám november 12. 4. oldal
4. Agárdi, I. [2009a]: Kiskereskedelmi verseny. Egy utcában a konkurenciával. Mai Piac március XVIII. Évf. 2. szám 8-10. pp.
5. Agárdi, I. [2009b]: Toplistás társulások. Mai Piac, július-augusztus, 16-18. pp.
6. Batta, K. – Kovács, G. – Tari, B. [2004]: A vállalatméret és a marketingtevékenység kapcsolata a fogyasztási cikkek piacán. E- tudomány 3. szám 14. p.
www.e-tudomany-hu/etudomany/web/uploaded_files/20040304.pdf
7. Betancourt, R. R. [2004]: The Economics of Retailing and Distribution. Edward Elgar Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA 244. p.
8. Cibik, Á. – Makó, Á. [2008]: Nagyméretű kiskereskedelmi láncok és beszállítók kapcsolatának oksági elemzése. Tanulmány, Bp. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet
9. Colla, E. [2009]: La „bulles” des marges arriére en France va-t-elle éclater? L’ impact de la legislation la strategie de négociation fabricants/distributeurs COMINDUS 2^{ème} Journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire. Jeudi 2 avril, Montpellier, www.erfi-management-net/comindus/communications/Com_Colla2009.pdf
10. Commission of the European Communities [2008]: Food prices in Europe. Brussels, 9. 12. 2008 COM (2008) 821 final
11. Commission of the European Communities [2009]: A better functioning food supply chain in Europe. Brussels, 28. 10. 2009 COM (2009) 591 final
12. Dintér, Gy. [2009]: A túlzó árazás (excessive pricing), mint erőfölénnyel való visszaélés, értelmezése és kezelése a magyar versenyhatóság gyakorlatában,
<http://www.gvh.hu/domain2/file/msodules/module25/62894842312B36BB.pdf>
13. Distributionspolitik [2008/2009]: (WS 2008/2009) Institut für Wirtschaftswissenschaften Lehrstuhl für Unternehmenspolitik und Marketing. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen Univ.-Prof. Dr. Hartwig Steffenhagen.
www.lum.rwth-aachen.de/kos/WNetz.jsessionid=096A5316F493EC5CB18F04D246C5BB88?artz=File.download&id=789
14. Dobos, K. [2007]: Nagyméretű kiskereskedelmi láncok és beszállítók kapcsolata. Tanulmány, Bp. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet
15. Dolan, R. – Simon, H. [2000]: Árképzés okosan. Geomédiai Szakkönyvek, Bp.
16. Dr. Gábor, M. – Sólyom, Cs. [2006]: Kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és vezetése II. Budapest
17. Egy törvény, mely egy másikat rejthet magában [2007]: AGRA Presse Hebdo, 3127. szám, november 12. 1. oldal

18. Ember, Z. [2008]: A Csábítás mesterei,
http://www.haszon.hu/cimlap/779-a_csab%C3%ADtas_mesterei.html
19. Esbjerg, L. – Skytte, H. [1997]: Retail and Wholesale Business Behaviour for Two Different Products in Six Eastern European Countries. MAPP Working papers no. 66.
20. Európai Fórum Alapítvány [2008]: A kiskereskedelmi láncok árképzési gyakorlata a tejtermékek példája, Budapest, október,
<http://www.gvh.hu/domain2/files/modules/module25/109502A98AAB085E5.pdf>
21. Forgács, Cs. [2008a]: A mezőgazdasági kistermelés helyzete közép-kelet európai kitekintéssel. Habilitációs pályázat. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Budapest, augusztus, 39. pp.
22. Forgács, Cs. [2008b]: Csak azért mert kicsi, még hasznos a társadalomnak. A Falu, XXIII. évf. 1. sz. 17-39. pp.
23. Gazdasági Versenyhivatal [2009]: A magyar mezőgazdaság 2008. évi termékfelvásárlási folyamatainak elemzése a GVH által vizsgált esetek tükrében, és az azokból levonható következtetések, Budapest, szeptember.
24. Györe, D. – Wagner, H. [2008]: A termelői, fogyasztói és kereskedelmi árak Magyarország és az EU közötti konvergenciája az élelmiszergazdaságban. AKI, Bp. Agrárgazdasági Tanulmányok 2. szám
25. Hamar, Balázs [2009]: Jelentés a Coldiretti agrárvédelmi szervezet gyűléséről. 2009. május 5. Róma; Jelentés az ANUGA kölni élelmiszeripari vásáron elkobzott „parmigiano” sajt utánzatról és az olasz termékek hamisításáról. október 16. Róma
26. Három kérdés Michel Barnier francia földművelésügyi miniszterhez [2007]. AGRA Presse Hebdo, 3127. szám, november 12. 7. oldal
27. Juhász, A. – Kenedics, K. – Sólyom, Cs. [2006]: Kereskedelmi vállalkozások gazdálkodása és vezetése I. BGF Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar. Főiskolai Jegyzet, Budapest 144. p.
28. Kartali, J. (szerk.) [2009]: A hazai élelmiszer-kiskereskedelem struktúrája különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire. AKI, Bp. Agrárgazdasági Tanulmányok 2. szám
29. Kocsis, E. [2008]: Kereskedelmi márkák – Figyelemre méltó növekedés, Mai Piac, december
30. Kooperáció. Zöld a lámpa – megállni tilos Mai Piac [2008.] október 64-66. pp.
31. Kürti, A. – Kozak, A. – Seres, A. – Szabó, M. [2009]: Mezőgazdasági kisárutermelők nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítása a nagyvevői igények alapján a zöldség-gyümölcs ágazatban. MTA Közgazdaságtudományi Intézet Műhelytanulmányok MT-DP – 2009/7 37. p.
32. Kürti, A. – Stauder, M. – Wagner, H. – Kürthy, Gy. [2007]: a magyar élelmiszergazdasági import dinamikus növekedésének okai. AKI, Bp. Agrárgazdasági tanulmányok 4. sz. 126. p.
33. Lambin, J. J. [1976]: Advertising, competition, and market conduct in oligopoly over time: North-Holland-Elsevier, Amsterdam
34. Lehota, J. – Tomcsányi, P. (Szerk.) [1994]: Agrármarketing Mezőgazda, Budapest
35. Lehota, J. (Szerk.) [2001]: Élelmiszergazdasági marketing. Műszaki Könyvkiadó Budapest 328. p.

36. Mourey, O. [2008]: Le controle circulaire une approche socio-organisationnelle du controle des relations strategiques inter-firmes dans le sector, Paris
37. Mai Piac [2008]: Beindult az Aldi, ki jár jól?, Mai Piac, május, 12-15. pp.
38. Mai Piac [2009]: Akciós kiskapuk.
www.maipiac.hu/index.php/piaci-hirek-belfold/3214-akcios-kiskapuk
39. Nevihostényi, É. [2008]: Terjeszkednek a kereskedelmi márkák – Funkcionális előnyre építenek, Élelmiszer, március, 30-31. pp.
40. Ryba, M [2009]: Development in Central Europe – PowerPoint előadás, Planet Retail konferencia
41. Orbán, Á. [2009]: Diszkontok és kereskedelmi márkák – Nagyobb szelet a tortából, Mai Piac, október
42. Péntes, Gy-né [2002]: Élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozások magatartása a szervezeti piacon. Marketing és Menedzsment, 5-6. 111-118. pp.
43. Péntes, Gy-né [2004]: Jász-Nagykun-Szolnok megyében működő élelmiszer kiskereskedelmi vállalkozások beszerzési és értékesítési magatartása. Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem Gödöllő, 245. p.
44. Popp, J. (szerk. is) – Potori, N. (szerk.) – Udovecz, G. (szerk.) – Csikai, M. (szerk.) [2009]: A versenyhelyek javításának lehetőségei a magyar élelmiszergazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház Zrt., 164. p. (ISBN: 978-963-9935-03-7)
45. Rekettye, G. [2004]: Az ár a marketingben KJK–KERSZÖV Jogi és üzleti Kiadó Kft., Bp.
46. Saint Pol, T. – Jouan, C. – Kerhascoet, K. – Morvan, C [2005]: Pourquoi et comment les grands distributeurs font de la logistique. Memoire de Recherche. Mastère Spécialisé/3è Cycle Management des activités logistiques
www.esc-bretagne-brest.com/download/pdfms/mal/pourquoi.pdf
47. Samuelson, P. [1987]: Közgazdaságtan II. Mikroökonómia. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest
48. Sárközy, I. [2009]: A hipermarketek piaca, Mai Piac, január-február, 20-22. pp.
49. Schenk, H-O. [2007]: Psychologie im Handel Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing 2. Auflage Oldenburg Verlag München Wien 329. p.
50. Sebők, A. [2008]: A Profi nem egy aratókombájn, ami az emberek pénzét akarja elvonni, Termékmix, május
51. Stichele, M. V. [2009]: The Abuse of Supermarket Buyer Power in the EU Food Retail Sector, Preliminary Survey of Evidence, SOMO & Bob Ylunt, Europe Economics, On behalf of: AAI-Agribusiness Accountability Initiative, Amsterdam, March
52. Szarvas, Sz. [2010]: Szívesen veszik a magyar minőségi árut a vásárlók, Magyar Hírlap, január 16.
53. Teufel, F. [2007]: Deutsche Lebensmittel-Discounter: Marktpräsenz im Inland und Ausland sowie Markterschließungsstrategien. Diplomarbeit an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

54. Thurzó, K. [2010]: Bezárásra ítélt hazai üzletek, Magyar Nemzet, január 16.
55. Tietz, B. [1969]: Grundlagen der Handelsforschung. Marketing – Theorie. – Bd 1: Die Methoden. Gdi Verlag Rüschlikon Zürich
56. Többet vásárolunk a kisebb önkiszolgáló boltokban, mint a hipermarketekben [2009]: GfK Sajtószolgálat febr. 12.
57. Turban, M. [2007: Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich. Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf, Ausgabe 1, Dezember
58. Varga, T. – Tunyoginé Nechay, V. – Mizik, T. (szerk.) [2007]: A mezőgazdasági árképzés elméleti alapjai és hazai gyakorlata. AKI, Bp. Agrárgazdasági Tanulmányok 2. szám
59. Villányi, R. E. [2007]: A beszerzés, mint vállalati funkció zöldség-gyümölcs feldolgozó vállalatoknál. Agrártudományi Közlemények, 2007/26. Különszám 228-235. pp.
60. Wolff, G. [2007]: Go Germany How to enter the German retail market. Riga, 29. 11. http://www.liaa.gov.lv/uploaded_files/go_Germany/IFC_Wolff_291107.ppt#256,1,
61. Auchan [2009]: www.auchan.hu – 2009. november 4-ei állapot
62. CBA [2009]: www.cba.hu – 2009. november 4-ei állapot
63. Coop [2009]: www.coop.hu – 2009. november 4-ei állapot
64. Fmcg [2009]: www.fmcgkereskedok.blogspot.com – 2009. november 4-ei állapot
65. Tesco [2009]: www.tesco.hu – 2009. november 4-ei állapot

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A Maslow-i szükségleti hierarchia modell és a szortimenttel kapcsolatos döntések összekapcsolása.....	11
2. táblázat: A beszállítói jellemzők katalógusa	13
3. táblázat: A piaci szerkezet típusa és a piaci szereplők ereje az ármeghatározásban.....	26
4. táblázat: Az agresszív árazás hatásai	33
5. táblázat: Árak és árresek egymásra épülése	34
6. táblázat: A jelentősebb visszatérítések rendszerezése és hatásuk a beszállítói forgalomra	37
7. táblázat: Az árküszöb alakulása Franciaországban (1996-2008).....	45
8. táblázat: A kiskereskedelmi forgalom alakulása (volumenindex)	48
9. táblázat: Top 10 (élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem)	49
10. táblázat: A megfigyelt üzlettípusok.....	54
11. táblázat: A vizsgálatban szereplő termékek	54
12. táblázat: Árváltozások a megfigyelésben	55
13. táblázat: Az árváltozások gyakorisága az egyes üzlettípusokban	55
14. táblázat: A főbb árváltozások aránya termékenként	56
15. táblázat: Árszintek az üzletcsoportokban.....	59
16. táblázat: Árarányok az egyes üzlet-csoportokban.....	60
17. táblázat: Az árváltozási gyakoriságok és árszintek együttes hatása az átlagos fogyasztói árra, valamint az árváltozási jellemzők arányainak változása.....	63
18. táblázat: A kereskedelmi márkák részesedése (értékben)	69

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A stratégia és az operatív tervezés és irányítás kapcsolata.....	8
2. ábra: Árképzési folyamat tényezői.....	23
3. ábra: A termelés és ár meghatározásának folyamata.....	24
4. ábra: A nyereséget befolyásoló tényezők.....	28
5. ábra: Az ár, az értékesítés és a nyereség összefüggése	28
6. ábra: Az ár csökkenésének hatása az értékesítésre, változatlan nyereség elérése mellett.....	29
7. ábra: Az ár növekedésének hatása az értékesítésre változatlan nyereség elérése mellett	29
8. ábra: Jövedelem-maximalizáló ár	30
9. ábra: A disztribútor árrésének modellje a Galland törvény alapján	44
10. ábra: Az árindexek alakulása	47
11. ábra: Az üzlettípusok részesedése a napi fogyasztási cikkek forgalmából, %.....	50
12. ábra: A kiskereskedelmi üzletláncok forgalmának várható alakulása.....	51
13. ábra: Az akciók gyakorisága a magasabb árfekvésű termékeknél	57
14. ábra: Az árcsökkentések gyakorisága a zöldség- és gyümölcsféléknél	58
15. ábra: A „nem változik az ár” gyakorisága a fehérkenyér és folyadéktej esetében.....	58
16. ábra: Árarányok az üzlet-csoportokban	60
17. ábra: Az átlagárak eltérései termékenként	62

MELLÉKLETEK

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet:	Élelmiszeripari cégek, amelyeknél konzultációt folytattunk	101
2. melléklet:	Árváltozások gyakorisága és az átlagárak alakulása az üzletlánc-csoportokban (2007-2008).....	102
3. melléklet:	Az árváltoztatási jellemzők gyakoriságainak és árszintjeinek együttes hatása az átlagos fogyasztói árra.....	106
4. melléklet:	A vizsgált termékek fogyasztói, akciós, árcsökkentési és áremelkedési átlagárai a különböző üzletcsoportokban	108
5. melléklet:	Interjúkérdések	113
6. melléklet:	Az egyes élelmiszerkereskedelmi láncok interjúkérdéseinkre adott válaszainak, valamint más forrásokból összegyűjtött adatainak csoportosítása	116

Élelmiszeripari cégek, amelyeknél konzultációt folytattunk

- 1) Alföldi Tej Kft. (Székesfehérvár)
- 2) Ceres Zrt. (Győr)
- 3) Cerbona Zrt. (Székesfehérvár)
- 4) Fino Food Kft. (Kaposvár)
- 5) Gallicoop Zrt. (Szarvas)
- 6) Gici Tej-Tejtermék Kft. (Gic)
- 7) Globus Konzervipari Nyrt. (Budapest)
- 8) Gyermely Zrt. (Gyermely)
- 9) Győri Szeszgyár és Finomító Zrt. (Győr)
- 10) HunEnt Baromfifeldolgozó Zrt. (Kiskunhalas)
- 11) Kométa 99 Kft. (Kaposvár)
- 12) Master Good Kft. (Kisvárd)
- 13) Nagisz Zrt. (Nádudvar)
- 14) Pannon lúd Kft. (Mezőkovácsháza)
- 15) Pannontej Zrt. (Zalaegerszeg)
- 16) Pick Zrt. (Szeged)
- 17) Szerencsi Mezőgazdasági Zrt. (Szerencs)
- 18) Taravis Kft. (Sárvár)
- 19) Tolnatej Zrt. (Szekszárd)
- 20) Veszprémtej (Veszprém)
- 21) Zimbo Kft. (Perbál)
- 22) Pápai Hús 1913 Kft.

Árváltások gyakorisága és az átlagárak alakulása az üzletlánc-csoportokban (2007-2008)

Megnevezés	Árváltási gyakoriságok az üzletláncok megfigyeléseinek %-ában					Súlyozott átlagár (2007-2008)				Akciónak a fogyasztói ár, %	Árcsökkentések a fogyasztói ár, %	Árnövekedés a fogyasztói ár, %
	Akciónak	Árcsökkentés	Árnövekedés	Az ár nem változik	Egyéb változás	Fogyasztói átlagár	Akciónak átlagár	Árcsökkentések átlagára	Árnövekedések átlagára			
Rövidkaraj												
Diszkont	16,7	8,3	33,3	37,5	4,2	1 234	1 054	1 149	1 322	85,4	93,1	107,1
Szupermarket	25,0	3,8	33,0	30,4	7,8	1 199	1 080	1 154	1 285	90,0	96,2	107,1
Hipermarket	22,0	4,2	29,5	38,1	6,3	1 219	1 068	1 220	1 289	87,7	100,1	105,8
Magyar üzletlánc	10,6	6,3	18,9	61,8	2,5	1 090	1 005	1 006	1 129	92,2	92,3	103,6
Egyéb élelmiszerüzlet	4,2	5,6	9,7	79,2	1,4	1 179	1 150	1 028	1 236	97,5	87,1	104,9
Sertésárja												
Diszkont	20,8	0,0	37,5	29,2	12,5	1 015	925	0	1 086	91,1	0,0	106,9
Szupermarket	26,5	3,6	33,3	26,3	10,4	1 006	873	920	1 059	86,8	91,4	105,2
Hipermarket	26,8	5,1	31,5	30,1	6,5	938	857	905	1 008	91,3	96,5	107,4
Magyar üzletlánc	13,6	6,2	20,4	56,5	3,4	938	876	915	986	93,3	97,5	105,1
Egyéb élelmiszerüzlet	2,1	8,3	12,5	75,0	2,1	1 015	1 100	923	1 055	108,4	90,9	104,0
Bontott csirke												
Diszkont	12,8	2,3	60,5	19,8	4,7	680	680	642	701	99,9	94,3	103,1
Szupermarket	22,4	4,7	35,2	30,2	7,5	751	666	705	771	88,6	93,8	102,6
Hipermarket	20,3	4,4	28,6	40,0	6,7	689	618	659	725	89,7	95,6	105,1
Magyar üzletlánc	6,0	2,8	19,0	66,8	5,3	675	596	633	678	88,3	93,7	100,4
Egyéb élelmiszerüzlet	5,2	5,2	26,0	58,3	5,2	677	625	683	690	92,4	100,8	101,9

Forrás: KDH adatok alapján saját számítás

2. melléklet folytatása

Árváltozások gyakorisága és az átlagárak alakulása az üzletlánc-csoportokban (2007-2008)

Megnevezés	Árváltozási gyakoriságok az üzletláncok megfigyeléseinek %-ában					Súlyozott átlagár				Árcsök-kentések ára/fogyasz-tói ár, %	Árnöve-kedés/fogyasz-tói ár, %
	Akciós	Árcsök-kentés	Áremel-kedés	Az ár nem változik	Egyéb változás	Fogyasz-tói ár	Akciós ár	Árcsök-kentés	Áremel-kedések		
Pulykamell filézett											
Diszkont	20,8	8,3	20,8	37,5	12,5	1 558	1 450	1 500	1 632	93,0	96,2
Szupermarket	21,3	2,5	23,5	40,7	12,0	1 518	1 366	1 527	1 591	90,0	100,6
Hipermarket	20,8	7,6	27,8	38,5	5,2	1 453	1 332	1 373	1 500	91,7	94,5
Magyar üzletlánc	8,4	1,5	16,7	63,7	9,7	1 578	1 415	1 520	1 601	89,7	96,4
Egyéb élelmiszerüzlet	6,5	4,2	18,5	64,3	6,5	1 542	1 384	1 529	1 578	89,7	99,1
Paradicsom											
Diszkont	4,2	31,3	44,8	16,7	3,1	492	277	413	567	56,2	84,0
Szupermarket	8,7	31,8	39,4	18,2	1,9	434	351	364	500	81,0	83,8
Hipermarket	11,9	26,5	38,6	19,7	3,2	403	310	352	450	76,9	87,3
Magyar üzletlánc	1,6	38,3	47,8	11,6	0,7	457	357	402	508	78,0	87,8
Egyéb élelmiszerüzlet	2,1	37,5	47,9	12,5	0,0	441	307	394	491	69,6	89,4
Alma											
Diszkont	4,2	18,8	43,8	26,4	6,9	266	212	235	285	79,9	88,5
Szupermarket	4,7	17,5	39,9	33,9	4,1	282	206	235	305	73,0	83,5
Hipermarket	6,8	16,9	35,5	36,5	4,2	277	207	220	297	74,8	79,3
Magyar üzletlánc	3,8	19,6	43,8	28,5	4,3	249	159	224	272	63,8	89,8
Egyéb élelmiszerüzlet	3,1	34,4	39,6	19,8	3,1	280	159	253	333	56,8	90,2

Forrás: KDH adatok alapján saját számítás

Árváltozások gyakorisága és az átlagárak alakulása az üzletlánc-csoportokban (2007-2008)

Megnevezés	Árváltozási gyakoriságok az üzletláncok megfigyeléseinek %-ában					Súlyozott átlagár				Akciónak a fogyasztói árhoz viszonyított átlaga, %	Árcsökkenés a fogyasztói árhoz viszonyított átlaga, %	Árnövekedés a fogyasztói árhoz viszonyított átlaga, %	
	Akciónak a fogyasztói árhoz viszonyított átlaga, %	Árcsökkenés	Árnövekedés	Az ár nem változik	Egyéb változás	Fogyasztói ár	Árcsökkenés	Árnövekedés					
Banán													
Diszkont	9,7	13,9	22,2	45,8	8,3	307	221	331	82,8	71,7	107,7		
Szupermarket	12,2	16,0	32,8	34,7	4,3	317	298	344	84,0	94,1	108,6		
Hipermarket	13,0	19,5	28,1	32,0	7,3	302	292	330	83,2	96,5	109,0		
Magyar üzletlánc	6,0	21,8	31,5	37,1	3,6	351	335	372	80,4	95,3	105,8		
Egyéb élelmiszerüzlet	2,5	28,3	32,5	33,3	3,3	343	311	366	72,6	90,8	106,7		
Fehér kenyér													
Diszkont	6,8	1,4	11,0	72,6	8,2	242	199	244	81,8	82,3	100,9		
Szupermarket	5,2	1,0	13,1	76,8	3,9	236	200	236	82,2	84,8	100,0		
Hipermarket	8,6	1,5	17,5	67,5	4,8	228	212	229	78,0	93,2	100,5		
Magyar üzletlánc	1,7	0,8	11,2	84,5	1,9	225	217	231	87,7	96,6	102,8		
Egyéb élelmiszerüzlet	0,4	0,8	11,5	86,2	1,2	236	200	236	80,0	84,6	99,7		

Forrás: KDH adatok alapján saját számítás

2. melléklet folytatása

Árváltozások gyakorisága és az átlagárak alakulása az üzletlánc-csoportokban (2007-2008)

Megnevezés	Árváltozási gyakoriságok az üzletláncok megfigyeléseinek %-ában					Súlyozott átlagár				Akciós ár/fogyasztói ár, %	Árcsökkentések ára/fogyasztói ár, %	Árnövekedés/fogyasztói ár, %	
	Akció	Árcsökkentés	Áremelkedés	Az ár nem változik	Egyéb változás	Fogyasztói	Akciós ár	Árcsökkentés	Áremelkedés				
Folyadéktej 1,5% és 2,8%-os													
Diszkont	9,0	5,6	16,0	62,5	6,9	190	164	176	199	86,3	92,4	104,9	
Szupermarket	8,5	2,5	22,9	60,3	5,8	196	173	184	214	88,1	93,8	109,4	
Hipermarket	9,2	5,9	21,9	58,1	4,9	201	176	191	211	87,3	94,9	104,9	
Magyar üzletlánc	5,4	1,7	15,4	73,1	4,4	195	180	188	202	92,3	96,1	103,2	
Egyéb élelmiszerüzlet	3,5	2,4	24,6	67,4	2,0	188	181	183	189	96,5	97,4	100,6	
Trappista sajt													
Diszkont	8,4	4,8	20,5	60,8	5,4	1 572	1 283	1 357	1 564	81,6	86,3	99,5	
Szupermarket	19,3	4,7	20,5	48,1	7,4	1 479	1 238	1 347	1 518	83,7	91,1	102,6	
Hipermarket	13,2	4,8	23,7	50,3	7,9	1 488	1 269	1 312	1 494	85,3	88,2	100,5	
Magyar üzletlánc	16,2	2,1	19,9	53,2	8,6	1 509	1 271	1 359	1 588	84,3	90,1	105,3	
Egyéb élelmiszerüzlet	6,6	2,4	18,0	68,9	4,2	1 585	1 476	1 403	1 639	93,1	88,5	103,4	

Forrás: KDH adatok alapján saját számítás

Az árváltoztatási jellemzők gyakoriságainak és árszintjeinek együttes hatása az átlagos fogyasztói árra

Az egyes árváltoztatási gyakoriságok (akciók, árcsökkentések, áremelkedések, „nem változik az ár”) és az árváltoztatási jellemzőkhöz tartozó átlagárak szorzata adja a fogyasztói átlagárakat termékenként az egyes üzlet-csoportokon belül. (A vizsgálatban az egyéb változásokhoz nem tudunk árakat rendelni, ezért az együttes hatás vizsgálatánál az egyéb változásokat „szétosztottuk” a többi árváltoztatási jellemző között, ami néhány tized százalékponttal változtatta az árváltoztatási jellemzők gyakoriságai arányait.)

1. A vizsgálatban egyrészt meghatároztuk az árváltoztatási jellemzők gyakoriságát egy-egy üzletcsoportban, a tíz termék összegére (egyes árváltoztatási jellemző aránya az összes árváltoztatási jellemzőben).

Az árváltoztatási gyakoriságok hatása a fogyasztói árakra (2007-2008)*

százalék

Megnevezés	Akció	Árcsökkentés	Áremelkedés	Nem változik
Diszkont	9,3	11,3	32,7	46,7
Szupermarket	13,2	10,0	29,9	46,8
Hipermarket	14,4	10,7	29,6	45,3
Magyar üzletlánc	7,0	9,9	24,9	58,2
Egyéb élelmiszerbolt	3,7	9,2	23,7	63,5

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az árváltoztatási gyakoriságokon kívül még az egyes árváltoztatási gyakoriságokhoz tartozó árszintek is befolyásolják az átlagos fogyasztói árak alakulását.

2. Az árváltoztatási gyakoriságok és az árszintek együttes hatásának meghatározása együttesen a tíz termékre és a négy árváltoztatási jellemzőre az alábbiak szerint történik **egy üzletcsoportban**:

$$\prod_{i=1}^{10} \prod_{j=1}^4 q_{ij} \times p_{ij} = P_{ij}$$

Ahol: q_{ij} = az árváltoztatási jellemzők gyakorisági aránya

p_{ij} = az árváltoztatási jellemzőkhöz tartozó átlagárak

P_{ij} = Az üzletcsoportra jellemző átlagos fogyasztói ár

Ennek alapján az egyes árváltozási jellemzők gyakoriságának és árszintjének együttes hatása (%-ban) az átlagos fogyasztói árra egy üzletcsoportban:

$$\frac{P_{ij}}{\sum_{i=1}^{10} q_{ij} \times p_{ij}} \times 100 = Q_j$$

Ahol: Q_j = az árváltoztatási jellemzők gyakoriságának és árszintjének együttes hatása a fogyasztói árakra.

**Az árváltozási gyakoriságok és árszintek együttes hatása
a fogyasztói árra (2007-2008)**

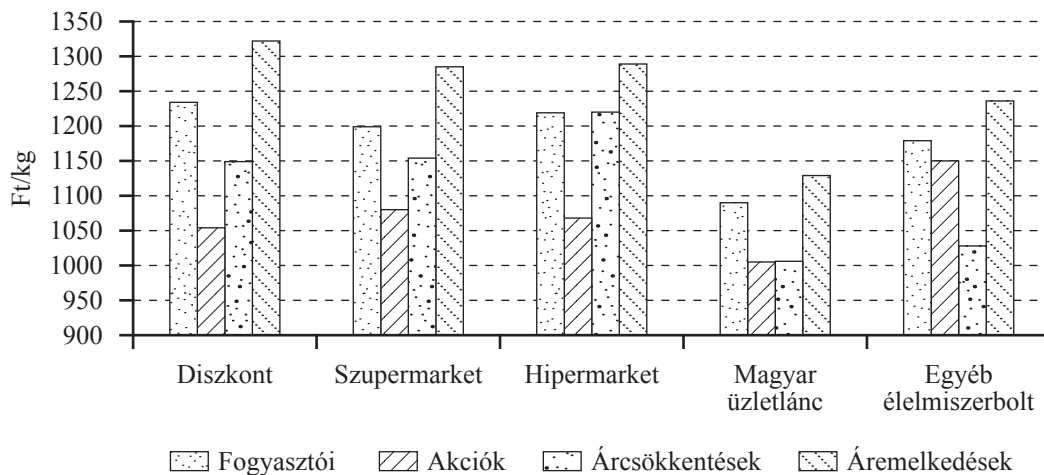
százalék

Megnevezés	Akció	Árcsökkentés	Áremelkedés	Nem változik
Diszkont	11,3	9,0	36,5	43,1
Szupermarket	14,6	8,6	33,0	43,8
Hipermarket	14,2	9,3	31,9	44,6
Magyar üzletlánc	7,3	9,5	26,3	56,9
Egyéb élelmiszerbolt	3,3	12,3	26,9	57,5

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

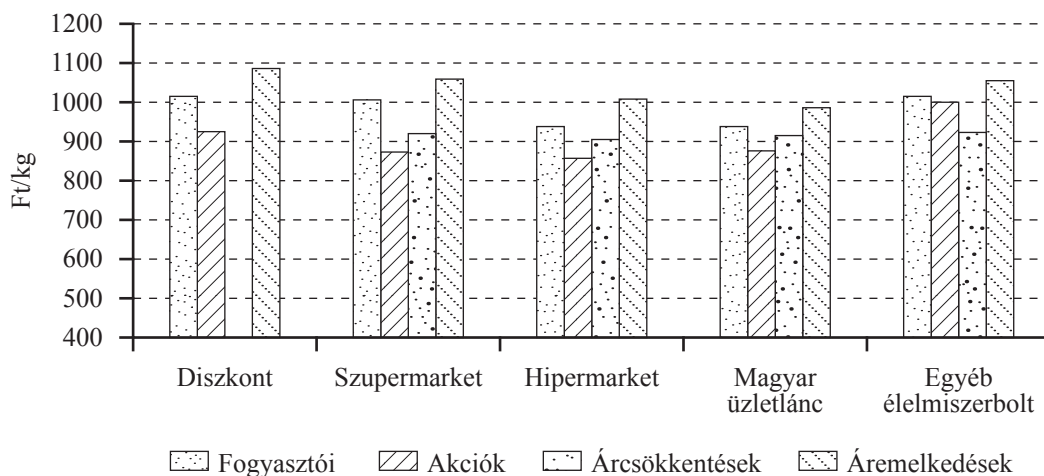
**A vizsgált termékek fogyasztói, akciós, árcsökkentési és
áremelkedési átlagárai a különböző üzletcsoportokban**

A rövidkaraj átlagárai



Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

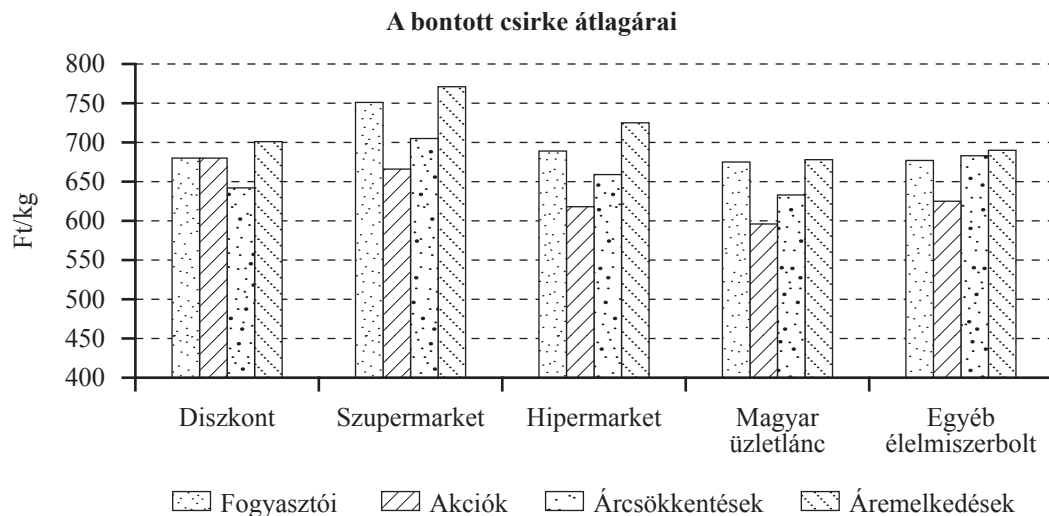
A sertésstarja átlagárai



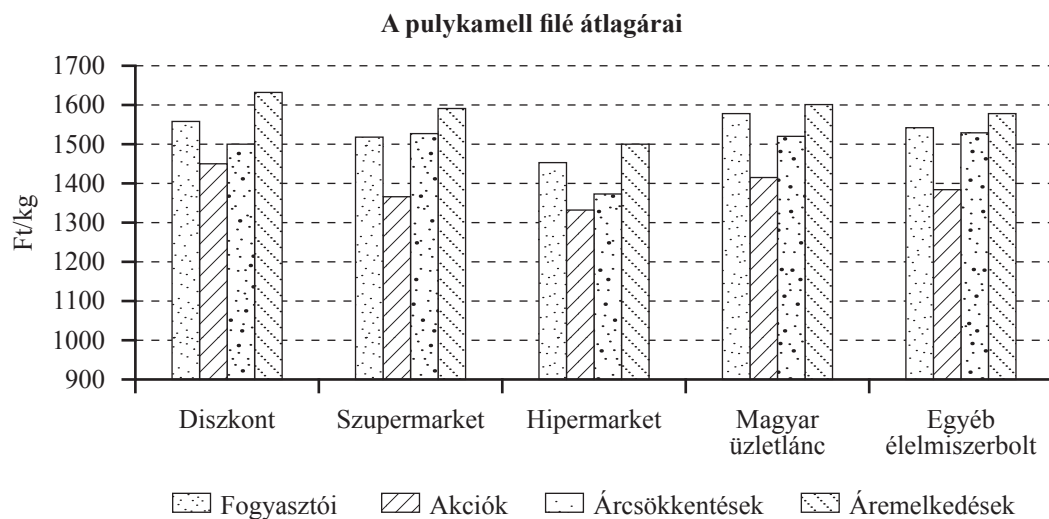
Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

4. melléklet folytatása

**A vizsgált termékek fogyasztói, akciós, árcsökkentési és
áremelkedési átlagárai a különböző üzletsoportokban**

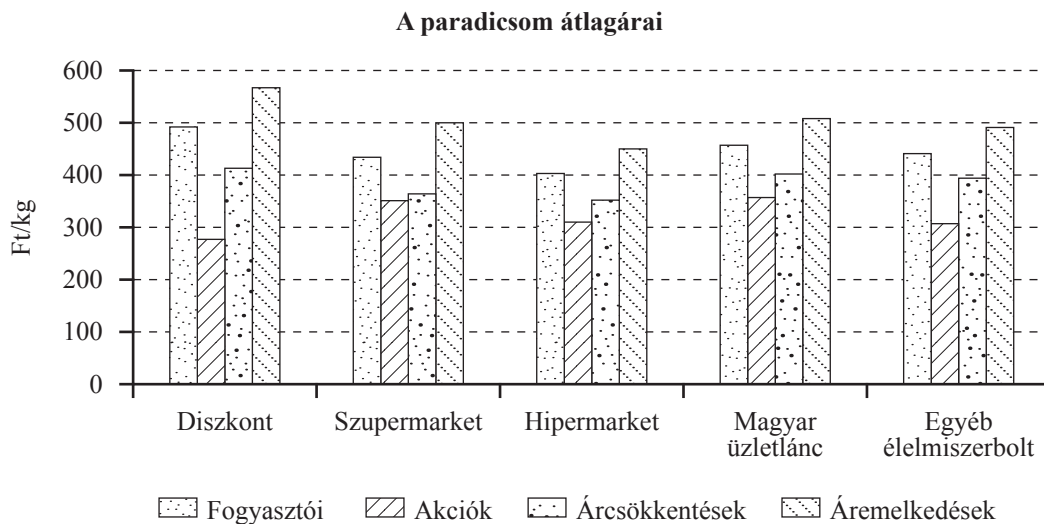


Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

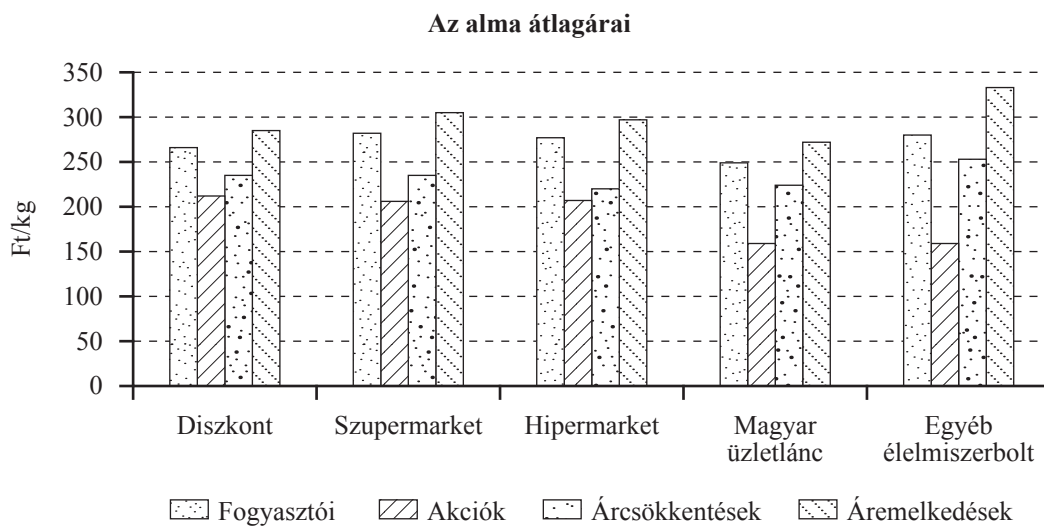


Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

**A vizsgált termékek fogyasztói, akciós, árcsökkentési és
áremelkedési átlagárjai a különböző üzletcsoportokban**



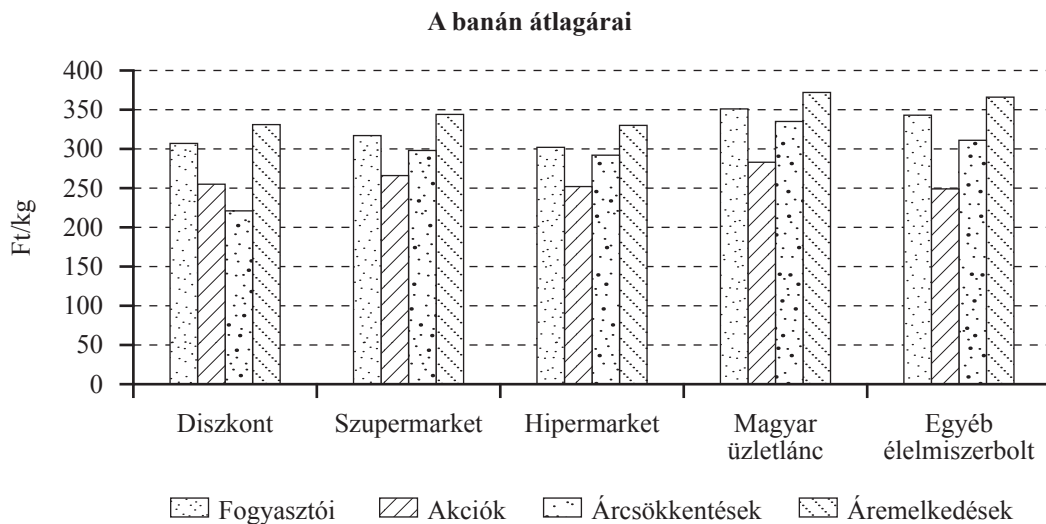
Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés



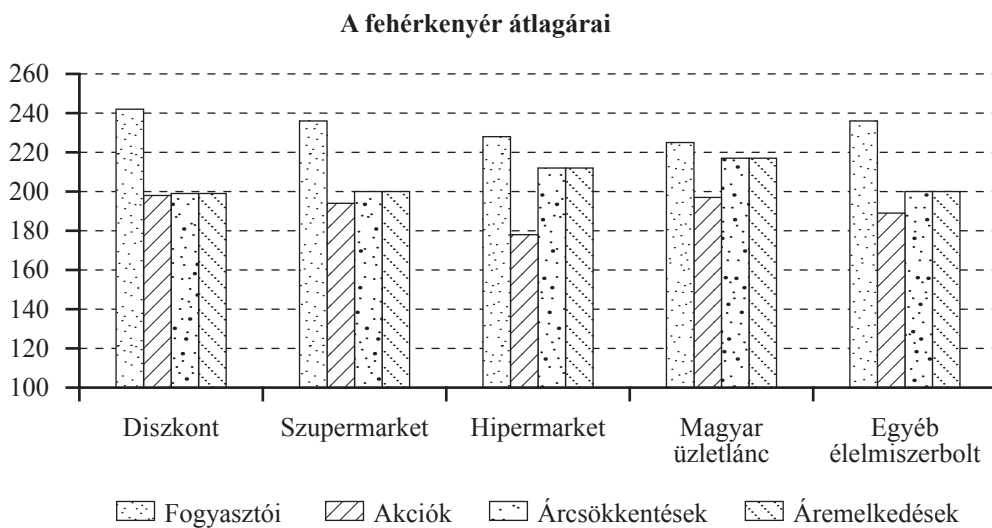
Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

4. melléklet folytatása

**A vizsgált termékek fogyasztói, akciós, árcsökkentési és
áremelkedési átlagárai a különböző üzletsoportokban**

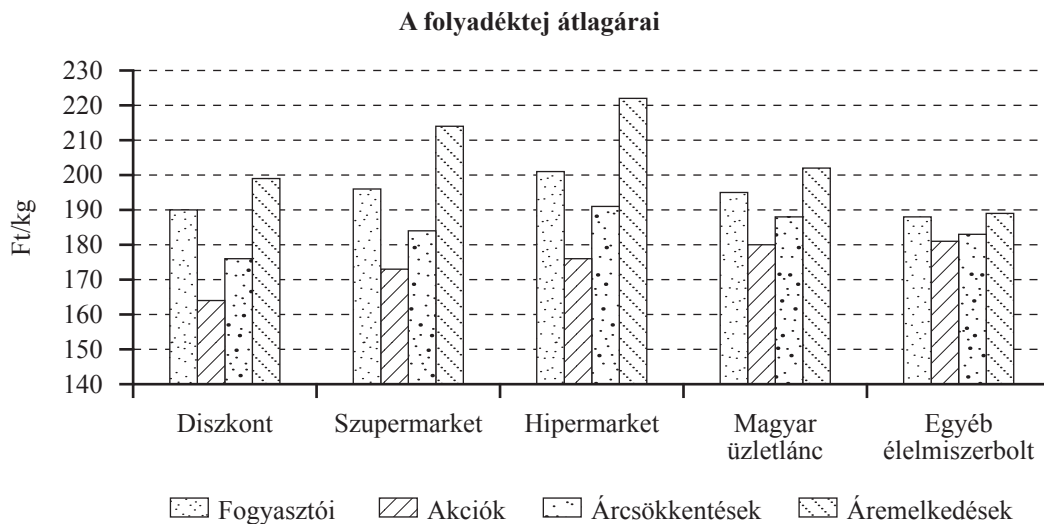


Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

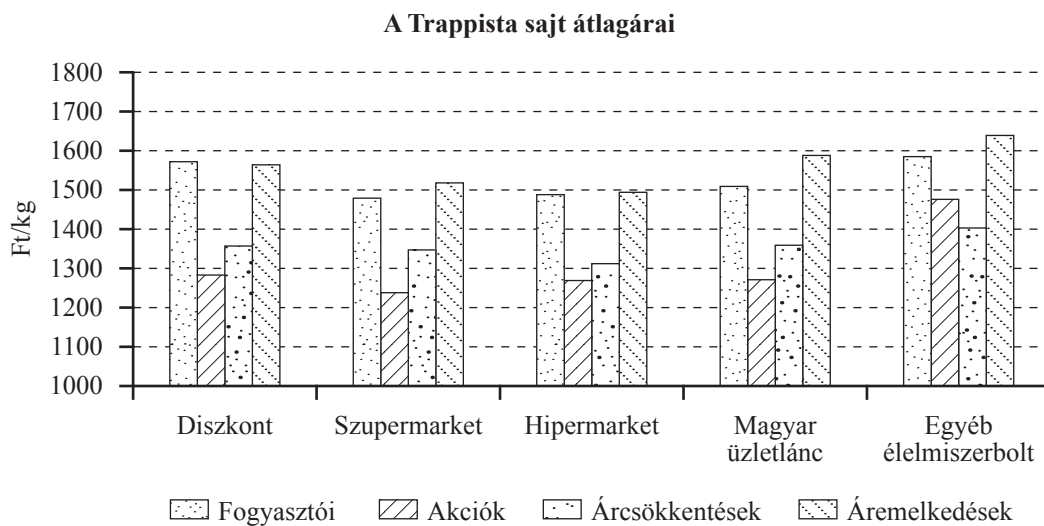


Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

**A vizsgált termékek fogyasztói, akciós, árcsökkentési és
áremelkedési átlagárai a különböző üzletcsoportokban**



Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés



Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Interjúkérdések

Kiskereskedelmi láncok és bolttípusok (mindegyikre egyformán)

I. A kiskereskedelmi egységre és tevékenységére vonatkozó kérdések

1. Melyik bolttípusba sorolja magát (alapterület, árbevétel stb. alapján), tulajdon, működési alapelvek?
2. Melyek a vállalati stratégia főbb célkitűzései? (nyereség fokozása, bel- és külpiazi részesedés növelése, költségsökkentés, választékbővítés, minőségi megkülönböztetés stb.)
3. Mekkora a cég piaci részaránya a hazai kiskereskedelmi forgalomban?
4. Mekkora az éves árbevétel, a bevétel megoszlása a főbb árucsoportok szerint, az árucsoportok rangsora a nyereség elérésében?
5. Mekkora volt az átlagos eszköz- és költségarányos nyereség és változása az elmúlt öt évben?
6. Mi az árres-növelés eszközeinek rangsora? (árnövelés, költségsökkentés, beleértve a forgalmazással kapcsolatos költségek beszállítókkal való megosztását is, az értékesítés volumenének növelése, termékszerkezet, minőség)

II. Beszerzési politika

7. Mennyire központosított a beszerzés (beszerzési társulás, céggközpont itthon, céggközpont külföldön, bolti, vagy ezek termékenként változó kombinációja)?
8. A beszerzés szervezeti egysége mennyire tagolódik, milyenek a döntési jogosultságelosztások (termékenként, területenként, új- egyszerű és módosított újrávárlásnál)?
9. Hogyan történik a beszállító kiválasztása (ki dönt, milyen információk alapján, figyelembe vett kondíciók, létezik egységes bírálati rendszer)?
10. Éves szinten hány % az új termékek aránya az egyes termékcsoportoknál?
11. Importbeszerzés (elkülönül szervezetileg, hogyan történik, átlagosan hány %, mely termékcsoportnál jellemző, volt-e változás a csatlakozás óta, van külön nyilvántartásuk róla)?
12. Az együttműködés szintjei a beszállítóknál (kiemelt partnerek, mi a kritérium, milyen előnyt biztosít, mire használják: közös értékesítési stratégia és kategória menedzsment, termék design és fejlesztés, ellátási lánc- és logisztikafejlesztés)?
13. Van-e saját, beszállítók felé állított minőségi követelményrendszerük (ha igen: az nemzetközi szintű, vagy csak magyarországi elvárások; mely termékeknél; az előállítással, és/vagy a terméktulajdonsággal kapcsolatosak; kommunikálják-e a fogyasztók felé)?
14. Elvárnak-e harmadik fél által tanúsított rendszereket a beszállítóktól (Ha igen: melyeket; a nem megfelelés kizárását, vagy más elbánást jelent)?
15. Mi a véleményük a beszállítókról a minőségi feltételeknek való megfelelés szempontjából (problémás vállalatméret, termékkör, származási hely)?
16. A hazai kis beszállítók bekerülési feltételei (eltérés a nagyoktól, általános problémák, esélyek, piaci rések, termékkörök, amelyekben szívesen látnák őket)?
17. A cég beszerzési politikáját minden országban külön-külön határozzák meg, vagy a különböző országokban lévő cégek egységes beszerzési politikát folytatnak? Milyen eltérések vannak, és milyen főbb tényezőktől függenek?

III. Az árképzés módja

a) Beszerzési árak

18. Milyen az árképzés (központi, egyedi), az árak kialakítása milyen gyakran történik egy évben?
19. Árpolitika a különböző termékekre (romlandó, raktározható, élelmiszer, vegyes, azonos szükséglet kielégítésére szolgáló különböző minőségű termékcsoporthoz stb.)?
20. A beszerzési ár nagysága függ-e az értékesítés mennyiségétől (évek között és éven belül)?
21. Kereskedelmi márkákkal kapcsolatos üzlet- és árpolitika (kereskedelmi márkák súlya az értékesítésben, minőség és ár, elérendő cél)?
22. A fizetési határidő (átlagosan) és az ár kialakításának kérdései és összefüggései?
23. A beszerzési ár és a beszállítói visszatérítések mértékének összefüggése. A listás árból milyen jellegű levonások után (pl. akciózás) alakul ki a nettó beszerzési ár?
24. A beszerzési árak az elmúlt egy évben az inflációnál jobban nőttek, azonos mértékben vagy kevésbé?

b) Fogyasztói árak és az árrés

25. A fogyasztói árképzés. Milyen tényezőket, milyen súllyal vesznek figyelembe: fogyasztói hajlandóság (forgalom és az ár nagyságának összefüggése, max. ár), költségek, min. ár, visszatérítések mértéke, fizetési határidő, versenytársi árak. Termékenként, boltonként differenciált, vagy valamennyire egységes?
26. Piaci verseny és az ár kialakítása: „árháború” vagy termékdifferenciálás?
27. Az árrés alakításában a költségcsökkentésnek, a fogyasztói ár, vagy a forgalom növelésének van nagyobb hangsúlya?
28. Az árrés és a profit nagyságának összefüggése?
29. A fogyasztói árak megállapítása milyen gyakran? Az akciózás időpontja mitől függ, hányszor van, lehet egy évben? Az éves ártárgyalások során az akciók száma és időpontja rögzítve van-e? Az akciózás általában növeli vagy csökkenti a profitot?
30. A fogyasztói árai az elmúlt évben az inflációnál jobban nőttek, azonos mértékben vagy kevésbé? (összes 6%, élip és fogyár 10%)

IV. A beszerzési és fogyasztói árban közvetlenül nem megjelenő egyéb, beszállítókat terhelő díjak, visszatérítések:

31. Miért vannak visszatérítések? A beszállítói visszatérítések fajtái milyen főbb csoportokba oszthatók (az értékesítés nagyságától független, az értékesítés volumenével változó, utólagos kifizetés stb.)? Mely visszatérítések (árengedmények) jelennek meg közvetlenül az árrésben? A számviteli nyilvántartásban a különféle visszatérítéseket hol tartják nyilván?
32. A kiskereskedelem és a beszállító hasznát egyaránt növeli az értékesítés fokozása. Az értékesítés fokozásával járó plusz költségek miért nem épülnek be az árakba (pl. alacsonyabb beszerzési ár, változatlan fogyasztói ár mellett, nettó ár)?

33. A kiskereskedelemi lánc forgalmának növekedésével változik-e a beszerzési ár és a fogyasztói ár (évek között, éven belül)? A felmerülő költségek beszállítókkal történő megosztása milyen elv alapján, és milyen arányban történik?
34. Fizetési határidő és a visszatérítések mértéke között van-e összefüggés?
35. Lehetnek-e eltérések az üzletláncához tartozó egyes egységek árai között? Ha igen, ez mivel magyarázható? (pl. kisbolt-nagybolt, földrajzi elhelyezkedés)
36. Van-e eltérés az azonos tulajdonosi háttérbe lévő üzletláncok árképzésében, s ha igen, mi ennek az oka?
37. A cég árképzési politikáját minden országban külön-külön határozzák meg, vagy a különböző országokban lévő cégek egységes árképzési politikát folytatnak? Milyen eltérések vannak, és milyen főbb tényezőktől függnek?

**Az egyes élelmiszerkereskedelmi láncok interjúkérdéseinkre adott válaszainak,
valamint más forrásokból összegyűjtött adatainak csoportosítása**

Megnevezés	Hipermarket			Diszkont			
	Tesco	Auchan	Cora	Profi	Penny Market	Lidl	Aldi
Vállalati stratégia	Expanzió, új boltkategóriák kialakítása, felfuttatása	Erőteljes expanzió	Meglévő pozíciók megtartása	Vásárlétkbővítés (elsősorban non-food kategória), közeljövőben expanzió	A stratégia fontos eleme az expanzió	Erőteljes expanzió	Erőteljes expanzió
Szlogen	A legkisebb is számít	Nálunk az árak a földön járnak	Egy mosollyal több	Minőséget nyújtani kedvező áron	”Minőséget mindig olesón”	Ahol a minőség olesóbb	Ide járunk, jól járunk Több, mint élelmiszerdiszkont
Magyar-külföldi árak aránya	70% körüli	95% magyar beszállítóktól			65-35	25/30-70/75	20-80
Szortiment politika	széles választék (hiper: 20-40 ezer termék)	széles választék (30-60 ezer termék)		1800, növelik a non-food termékek számát	1100	1700, ebből 1230 élelmiszer	1300
Saját márkás termékek	több kategória (Value, Színes, Finest, Ligh Choices)	2009 végére 800 termék	4 fféle kereskedelmi márka	Profi, Profi Taka- réros	Rezervált márká- kat (Sissy, Karát) alkalmaz	Rezervált márkákat alkalmaz	Rezervált márkákat alkalmaz
Disztribúció és logisztika	4 logisztikai központ	1 logisztikai központ	Csak az üzletben raktároz	2 logisztikai központ	2 raktár: Alsónémedi, Karcag	3 raktár	1 raktár, további 4 tervben
Beszerezés, beszállítók kválasztása	Központi beszerzés	Központi beszerzés	Provera Beszerzési Kft.	Provera Beszerzési Kft.	Központi beszerzés	Központi beszerzés	Központi beszerzés
Árképzés	Versenyársak	-	Tesco	Lidl és Tesco	Lidl és Tesco		Lidl és Tesco
Akciók	1 héti érvényesek	1 héti érvényesek	2 héti érvényes	2 héti érvényes	Heti, rendszeres akciók	Heti két alkalommal (csütörtök és vasárnap) induló akciók	Heti két alkalommal (csütörtök és vasárnap) induló akciók
Utólagos visszatérítés	2007-től 4 kondíciót alkalmaz		Árucsoportonként változik a hátsó kondíciók alkalmazása és mértéke is	Árucsoportonként változik a hátsó kondíciók alkalmazása és mértéke is	Az ártés és a háttér-kondíciók aránya folyamatosan változik	Nem alkalmaznak	Nem alkalmaznak

6. melléklet folytatása

**Az egyes élelmiszerkereskedelmi láncok interjúkérdéseinkre adott válaszainak,
valamint más forrásokból összegyűjtött adatainak csoportosítása**

Megnevezés	Supermarket		Magyar láncok			Független kisholtok
	Spar	Match	CBA	Coop	Reál	
Vállalati stratégia	Expanzió (Plus üzletek megvásárlása)	Üzletek folyamatos felújítása, meglévő pozíciók megtartása	Üzletek felújítása, új üzlettypusok kialakítása	Expanzió (Hélikar megvásárlása), fejlesztések	A nyereség rövid és hosszú távon való növelése, ennek eléréséhez a piaci részesedés megőrzése	A fogyasztók speciális igényeinek kielégítése és a szakosodás
Vállalati stratégia	Szlogen	Frissesség, minőség, árubőség!	A hazai üzletlánc	A jó szomszéd	Találkozunk mindennap	Nincs, vagy csak korlátozottan (Aro)
	Magyar-külföldi áruk aránya		70/75-25/30	90-10		Nem meghatározható
	Szortiment politika	6-8 ezer termék	Változó	Változó	Változó	Változó, általában alacsony
Árúkiválasztás	Saját márkás termékek	21 kereskedelmi márká	360 saját márkás termék, ami a teljes árualap 7-8%-át jelenti	600-700 saját márká (20%), Saját márkánál kötött a beszerzési és fogyasztói ár.	Saját márkás termékek aránya 35%	Nincs, vagy csak korlátozottan (Aro)
	Disztribúció és logisztika	2 logisztikai központ	1 központi, több régiós raktár	Régiós raktárak	Régiós raktárak	Minimális saját raktár
Beszerzés	Beszerzés, beszállítók kiválasztása	METSPA	A beszerzés során a központi, a régióval és egyes esetekben pl. pékárú bolti szinten is kötetnek szerződés.	A beszerzés során a központi, a régióval és egyes esetekben pl. pékárú bolti szinten is kötetnek szerződés.	A beszerzés során a központi, a régióval és egyes esetekben pl. pékárú bolti szinten is kötetnek szerződés.	Egyéni beszerzés, néhány termék esetében beszállítók.
	Árképzés	Tesco	Tesco és magyar láncok	Tesco és magyar láncok	CBA és Tesco	A beszerzési árhoz igazodik
Árképzés	Akciók	12 napig érvényesek	2+2 héti érvényesek (első 2 hét országos, második 2 hét régiós)	2 hetente változik (országos és régiós felváltva)	2 hetente változik (országos és régiós felváltva)	Csak ad-hoc akciók
	Utólagos visszatérítés	Arucsoportonként változik a hátsó kondíciók alkalmazása és mértéke is	Alkalmaznak, kiemelt szerepük van.	Alkalmaznak, kiemelt szerepük van.	Alkalmaznak, kiemelt szerepük van.	Nem alkalmaznak

Forrás: Interjúkra adott válaszok, a vizsgált cégek honlapjai, egyes szakfolyóiratok (Mai Piac, Élelmiszer, Progressív), valamint <http://fmcgkereskedok.blogspot.com>

FÜGGELÉK

Kifejezések gyűjteménye

Magyar	Angol	Német	Francia
Árengedmény	Discount	Preisnachlass, Rabatt	Discount
Árképzés	Pricing	Preisbildung	Formation des prix
Belistázás	Listing	Listung	Référencement fournisseur
Beszerezés	Procurement/sourcing	Einkauf, Beschaffung	Achat
Beszerezési ár	Procurement price	Bezugspreis, Einstandspreis	Prix d'achat
Gyártói márka	Brand	Herstellermarke	Marque de producteur
Hátsó kondíciók, háttér-kondíciók	Back margin	Nachträgliche Konditionen	Marge arrière
Kereskedelmi árrés	Retailer's markup	Handelsspanne	Marge commerciale
Kereskedelmi márka	Private label	Handelsmarke	Marque de distributeur
Készletforgás	Inventory turnover	Lagerumschlag	Rotation des stocks
Kondíciók	Conditions	Konditionen	Prestation
Nettó-nettó ár	Net net prices	Netto-Netto Preis	Prix net-net
Visszatérítés	Over-rider	Rückvergütung	Ristourne

Forrás: szakirodalom

A sorozatban eddig megjelent tanulmányok**1997**

1997. 1. Dorgai László, Horváth Imre, Kissné Bársony Erzsébet, Tóth Erzsébet:
Az Európai Unió regionális politikája és hatása az új tagországokra
1997. 2. Glattfelder Béla, Ráki Zoltán, Guba Mária, Janowszky Zsolt:
Piacvédelmi lehetőségeink az Európai Unióhoz való csatlakozásunkig
1997. 3. Janowszky Zsolt:
A vetőmagtermelés helyzete és a piaci egyensúlyt befolyásoló főbb tényező
1997. 4. Alvincz József, Szabó Márton, Wagner Hartmut:
Változások az élelmiszeripari és kereskedelmi vállalatok világában
1997. 5. Gábor Judit:
Az importvédelem nemzetközi tapasztalata

1998

1998. 1. Wagner Hartmut:
A magyar agrár- és élelmiszeripari export piaci és termékszerkezete 1991-1996
1998. 2. Alvincz József, Borszéki Éva, Harza Lajos, Tanka Endre:
Az agrártámogatási rendszer EU és GATT-konform továbbfejlesztése
(Az AGENDA 2000)
1998. 3. Ángyán József, Dorgai László, Halász Tibor, Janowszky János, Makovényi Ferenc,
Ónodi Gábor, Podmaniczky László, Szenci Győző, Szepesi András, Veöreös György:
Az országos területrendezési terv agrárvonatkozásainak megalapozása
1998. 4. Kissné Bársony Erzsébet:
A keletnémet mezőgazdaság átalakulásának főbb tapasztalatai
1998. 5. Balogh Ádám, Harza Lajos:
A vagyon-, a tulajdon-, és a tőkeviszonyok változása a mezőgazdaságban
1998. 6. Lévai Péter, Szijjártó András:
Mezőgazdasági programok a cigányság körében
1998. 7. Vissyné Takács Mara:
A fontosabb iparinövény ágazatok helyzete és feladatai az EU szabályozás tükrében
1998. 8. Tóth Erzsébet:
A foglalkoztatás térségi feszültségei – megoldási esélyek és lehetőségek
1998. 9. Dorgai László, Hinora Ferenc, Tassy Sándor:
Területfejlesztés – vidékfejlesztés
1998. 10. Szőke Gyula:
A közraktárak lehetséges szerepe a magyar gabonapiaci politikában

1998. 11. Csillag István:
A gabonavertikum működése, növekedési tendenciái és a változás irányai
1998. 12. Szabó Márton:
A hazai élelmiszerfogyasztás szerkezetének változásai a 90-es években és a várható jövőbeli tendenciák
1998. 13. Guba Mária, Ráki Zoltán:
Az Európai Unió marhahús-termelésének közös piacsabályai és várható hatásuk a magyar marhahús-ágazatra
1998. 14. Alvincz József, Szűcs István:
Az élelmiszergazdaság szerkezete
1998. 15. Tanka Endre:
Agrár-finanszírozás a fejlett piacgazdaságokban (Adalékok és tanulságok)
1998. 16. Szűcs István, Udovecz Gábor (szerk):
Az agrárgazdaság jelenlegi helyzete és várható versenyhelyei
1998. 17. Kukovics Sándor:
A tulajdoni, a vállalati és a termelési szerkezet, valamint a foglalkoztatási viszonyok átalakulása a magyar mezőgazdaságban
1998. 18. Erdész Ferencné:
Az almaágazat helyzete és fejlesztési lehetőségei a csatlakozási felkészülésben
1998. 19. Kartali János:
Magyarország és az EU közötti agrár-külkereskedelem a kilencvenes években

1999

1999. 1. Gábor Judit, Stauder Márta:
A kereskedelmi láncok és az élelmiszertermelők kapcsolatának változásai
1999. 2. Kürthy Gyöngyi, Szűcs István:
Az Európai Unióhoz való csatlakozás ágazati felkészülésének fejlesztési forrásigénye
1999. 3. Harza Lajos, Tanka Endre:
A vidékfejlesztés megújuló intézményi háttere
1999. 4. Wagner Hartmut:
Az exportfinanszírozás és exporthitel-biztosítás helyzete és szerepe a magyar agrárexportban
1999. 5. Guba Mária, Ráki Zoltán:
Az Európai Unióhoz való csatlakozás felkészülési tennivalói és fejlesztési-forrás igénye a baromfiágazatban
1999. 6. Orbánné Nagy Mária:
Az állati eredetű termékek külkereskedelmének lehetőségei és korlátai az EU-csatlakozásig

1999. 7. Vissyné Takács Mara:
A dohány ágazat vertikális integrációja Magyarországon és az EU-ban
1999. 8. Dorgai László, Stauder Márta, Tóth Erzsébet, Varga Gyula:
Mezőgazdaságunk üzemi rendszere, kezelésének tennivalói a követelmények és az EU tapasztalatainak tükrében
1999. 9. Szabó Márton:
Vertikális koordináció és integráció az EU és Magyarország tejgazdaságában
1999. 10. Juhász Anikó:
Vertikális koordináció és integráció a zöldség-gyümölcs szektorban
1999. 11. Ráki Zoltán, Guba Mária:
Az AGENDA 2000-ben előirányozott szabályozás várható hatása a szarvasmarha-ágazatban
1999. 12. Dorgai László, Miskó Krisztina:
A vidékfejlesztés finanszírozása az Európai Unióban
1999. 13. Burgerné Gimes Anna, Kovács Csaba, Tóth Krisztina:
A mezőgazdasági üzemek gazdasági helyzete
1999. 14. Alvincz József, Harza Lajos, Illés Róbert, Szűcs István, Tanka Endre:
Változások a gazdálkodás földviszonyaiban - Egy mikrofelvétel tanulságai
1999. 15. Kartali János, Juhász Anikó, Gábor Judit, Stauder Márta, Wagner Hartmut, Szabó Márton, Orbánné Nagy Mária, Vissyné Takács Mara:
A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar EU-érettségének piaci és kereskedelmi vonatkozásai

2000

2000. 1. Udovecz Gábor (szerk.):
Jövedelemhiány és versenyképesség a magyar mezőgazdaságban
2000. 2. Kissné Bársony Erzsébet:
Az ökológiai gazdálkodás szabályozási rendszerének EU-konform továbbfejlesztése az AGENDA 2000 tükrében
2000. 3. Tanka Endre:
A földhaszonbérlet korszerűsítési igényei és lehetőségei
2000. 4. Guba Mária, Janowszky Zsolt, Ráki Zoltán:
A magyar juhászat hatékonyság-növelési esélyei és a szabályozás EU-konform továbbfejlesztése
2000. 5. Gábor Judit, Wagner Hartmut:
Élelmiszeriparunk rövid távú piaci kilátásai
2000. 6. Laczkó András, Szőke Gyula:
Az Agenda 2000 hatása az EU és a magyar gabonapiaci szabályozásra

2000. 7. Kartali János:
A magyar agrárküpiacokra ható világgazdasági tényezők (válságok, liberalizáció, nemzetközi egyezmények) alakulása
2000. 8. Stauder Márta:
Az élelmiszerek disztribúciós rendszerének fejlődése, különös tekintettel a kereskedelmi logisztikára
2000. 9. Popp József (szerk.):
Főbb mezőgazdasági ágazataink fejlesztési lehetőségei, különös tekintettel az EU-csatlakozásra
2000. 10. Popp József (szerk.):
Főbb agrárgazdasági ágazataink szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése
2000. 11. Tóth Erzsébet:
Az átalakult mezőgazdasági szövetkezetek gazdálkodásának főbb jellemzői (1989-1998)
2000. 12. Szabó Márton:
Külföldi érdekeltségű vállalatok a magyar élelmiszeriparban és hatásuk az EU-csatlakozásra
2000. 13. Tóth Erzsébet (szerk.):
A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei
2000. 14. Erdész Ferencné, Radócné Kocsis Teréz:
A zöldség-gyümölcs és a szőlő-bor ágazatok hatékonyságának növelése és szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése
2000. 15. Alvincz József, Varga Tibor:
A családi gazdaságok helyzete és versenyképességük javításának lehetőségei

2001

2001. 1. Gábor Judit, Juhász Anikó, Kartali János, Kürthy Gyöngyi, Orbánné Nagy Mária:
A WTO egyezmény hatása a magyar agrárpolitika jelenére, jövőjére és teendőire
2001. 2. Hamza Eszter, Miskó Krisztina, Tóth Erzsébet:
Az agrárfoglalkoztatás jellemzői, különös tekintettel a nők munkerő-piaci helyzetére (1990-2000)
2001. 3. Stauder Márta, Wagner Hartmut:
A takarmány termékpálya problémái
2001. 4. Juhász Anikó, Szabó Márton:
Az EU és Magyarország közötti agrárkereskedelem liberalizációjának hatásai
2001. 5. Erdész Ferencné, Laczkó András, Popp József (szerk.), Potori Norbert, Radócné Kocsis Teréz:
Az agrárszabályozási rendszer értékelése és továbbfejlesztése 2002-re
2001. 6. Kürthy Gyöngyi, Popp József (szerk.), Potori Norbert:
Az OECD tagországok mezőgazdaságának támogatottsága az új metodika alapján – különös tekintettel Magyarországra

2001. 7. Alvincz József (szerk.), Antal Katalin, Harza Lajos, Mészáros Sándor, Péter Krisztina, Spitálszky Márta, Varga Tibor:
A mezőgazdaság jövedelemhelyzete és az arra ható tényezők

2001. 8. Nyárs Levente:
A méhészeti ágazat helyzete és fejlesztési lehetőségei

2002

2002. 1. Orbánné Nagy Mária:
A magyar élelmiszergazdaság termelői és fogyasztói árai az Európai Unió árainak tükrében
2002. 2. Gábor Judit, Stauder Márta:
Az agrártermékek kereskedelmének új irányzatai, különös tekintettel az elektronikus kereskedelemre
2002. 3. Mészáros Sándor:
A magyar csatlakozás agrárgazdasági hatásainak összehasonlítása az EU modellszámításaival
2002. 4. Hamza Eszter, Miskó Krisztina, Székely Erika, Tóth Erzsébet (szerk.):
Az agrárgazdaság átalakuló szerepe a vidéki foglalkoztatásban, különös tekintettel az EU-csatlakozásra
2002. 5. Radócné Kocsis Teréz:
Az Európai Unió új közös borpiaci rendtartásának termelési potenciált befolyásoló elemei és azok várható hatása a hazai termelőalapok változására
2002. 6. Dorgai László, Gábor Judit, Juhász Anikó, Kartali János, Kürthy Gyöngyi, Orbánné Nagy Mária, Stauder Márta, Szabó Márton, Wagner Hartmut:
A WTO tárgyalások magyar agrárgazdaságot érintő 2001. évi fejleményei
2002. 7. Nyárs Levente, Papp Gergely:
Az állati eredetű termékek feldolgozásának versenyhelyzete
2002. 8. Popp József:
Az USA agrárpolitikájának gyakorlata napjainkig
2002. 9. Juhász Anikó, Kartali János (szerk.), Wagner Hartmut:
A magyar agrár-külkereskedelem a rendszerváltás után

2003

2003. 1. Varga Tibor:
A támogatások költség-haszon szemléletű elemzésének lehetőségei
2003. 2. Dorgai László, Keszthelyi Szilárd, Miskó Krisztina:
Gazdaságilag életképes üzemek az Európai Unió modernizációs támogatásainak alkalmazása szempontjából
2003. 3. Alvincz József, Guba Mária:
Az egyéni mezőgazdasági termelők jövedelmének adóztatása

2003. 4. Hamza Eszter:
Agrárfoglalkoztatás hátrányos helyzetű térségekben – uniós lehetőségek gyakorlati alkalmazása
2003. 5. Orbánné Nagy Mária:
Az élelmiszerfogyasztás és a fogyasztói árak konvergenciája Magyarország és az EU között
2003. 6. Stauder Márta:
Az agrár- és élelmiszertermékek belföldi kereskedelme a kilencvenes években és napjainkban
2003. 7. Mizik Tamás:
Magyarország és az Európai Unió adórendszere – különös tekintettel a mezőgazdaságra
2003. 8. Popp József:
Az agrárpolitikák mozgástere a nemzetközi kereskedelem liberalizálásának tükrében

2004

2004. 1. Kartali János (szerk.):
A főbb agrártermékek piacra jutásának feltételei az EU-csatlakozás küszöbén (I. kötet: Növényi termékek)
2004. 2. Kartali János (szerk.):
A főbb agrártermékek piacra jutásának feltételei az EU-csatlakozás küszöbén (II. kötet: Állati termékek)
2004. 3. Antal Katalin, Guba Mária, Kovács Henrietta:
Mezőgazdaság helyzete az agrártörvény hatálybalépését követő időszakban
2004. 4. Nyárs Levente, Papp Gergely, Vőneki Éva:
A főbb hazai állattenyésztési ágazatok kilátásai az Európai Unióban
2004. 5. Popp József, Potori Norbert, Udovecz Gábor:
A Közös Agrárpolitika alkalmazása Magyarországon
2004. 6. Dorgai László (szerk.):
A magyarországi birtokstruktúra, a birtokrendezési stratégia megalapozása
2004. 7. Potori Norbert, Udovecz Gábor (szerk.):
Az EU-csatlakozás várható hatásai a magyar mezőgazdaságban 2006-ig
2004. 8. Potori Norbert (szerk.):
A főbb mezőgazdasági ágazatok élet- és versenyképességének követelményei

2005

2005. 1. Antal Katalin, Guba Mária, Hodina Péter, Lámfalusi Ibolya, Rontóné Nagy Zsuzsanna:
A külföldi tőke szerepe és a gazdálkodás eredményességére gyakorolt hatása a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban
2005. 2. Kartali János, Kürti Andrea, Orbánné Nagy Mária, Wagner Hartmut:
A globális gazdasági és demográfiai változások hatása az agrár-külkereskedelemre

2005. 3. Juhász Anikó (szerk.):
Piaci erőviszonyok alakulása a belföldi élelmiszerpiac szereplői között
2005. 4. Dorgai László (szerk.):
Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban
2005. 5. Popp József (szerk.), Potori Norbert (szerk.), Stauder Márta, Wagner Hartmut:
A takarmánytermelés és -felhasználás elemzése, különös tekintettel az abraktakarmány-keverékek gyártására
2005. 6. Kapronczai István (szerk.), Korondiné Dobolyi Emese, Kovács Henrietta, Kürti Andrea, Varga Edina, Vágó Szabolcs:
A mezőgazdasági termelők alkalmazkodóképességének jellemzői (Gazdálkodói válasszok időszzerű kérdésekre)

2006

2006. 1. Bánáti Diána (szerk.), Popp József (szerk.):
Élelmiszer-biztonság a nemzetközi kereskedelem tükrében
2006. 2. Hamza Eszter, Tóth Erzsébet:
Az egyéni gazdaságok eltartó-képessége, megélhetésben betöltött szerepe
2006. 3. Orbánné Nagy Mária (szerk.):
Az élelmiszeripar strukturális átalakulása (1997-2005)
2006. 4. Kovács Gábor:
A KAP-reform várható hatásai a mezőgazdasági üzemek termelésére és a földhasználati viszonyokra
2006. 5. Guba Mária, Harza Lajos, Mizik Tamás:
A mezőgazdasági üzemek konszolidációs programjai (2000-2004)
2006. 6. Radócné Kocsis Teréz, Györe Dániel:
A borpiac helyzete és kilátásai
2006. 7. Nagy-Huszei Tibor:
A tagi tulajdonlás a mezőgazdasági szövetkezetekben
2006. 8. Hingyi Hajnalka, Kürthy Gyöngyi, Radócné Kocsis Teréz:
A mezőgazdasági eredetű folyékony bioüzemanyagok termelésének piaci kilátásai

2007

2007. 1. Erdész Ferencné:
A magyar gyümölcs- és zöldségpiac helyzete és kilátásai
2007. 2. Varga Tibor (szerk.), Tunyoginé Nechay Veronika (szerk.), Mizik Tamás (szerk.):
A mezőgazdasági árképzés elméleti alapjai és hazai gyakorlata
2007. 3. Bánáti Diána, Popp József, Potori Norbert:
A GM növények egyes szabályozási és közgazdasági kérdései

2007. 4. Kürti Andrea, Stauder Márta, Wagner Hartmut, Kürthy Gyöngyi:
A magyar élelmiszergazdasági import dinamikus növekedésének okai
2007. 5. Fogarasi József, Nyárs Levente, Papp Gergely, Varga Edina, Vőneki Éva:
A főbb állattenyésztési ágazatok és a takarmánytermelés helyzete Romániában
2007. 6. Popp József:
A bioüzemanyag-gyártás nemzetközi összefüggései
2007. 7. Udovecz Gábor (szerk.), Popp József (szerk.), Potori Norbert (szerk.):
Alkalmazkodási kényszerben a magyar mezőgazdaság – Folytatódó lemaradás vagy felzárkózás?

2008

2008. 1. Györe Dániel, Juhász Anikó, Kartali János (szerk.), König Gábor, Kürti Andrea, Nyárs Levente, Radócné Kocsis Terézia, Stauder Márta, Varga Edina, Vőneki Éva, Wagner Hartmut:
A magyar élelmiszergazdasági export célpiacai és logisztikai helyzete
2008. 2. Kovács Gábor (szerk.), Czárli Adrienn, Kürthy Gyöngyi, Varga Tibor:
Az agrártámogatások hasznosulása
2008. 3. Radócné Kocsis Teréz, Kürthy Gyöngyi, Pesti Csaba, Bukai Andrej:
A dohánypiac helyzete és a dohánytermelés lehetséges jövője Magyarországon és az Európai Unióban a kap reform tükrében
2008. 4. Erdész Ferencné, Kozak Anita:
A gyógynövényágazat helyzete
2008. 5. Hamza Eszter:
A mezőgazdasági jövedelmek kiegészítésének lehetőségei
2008. 6. Dorgai László (szerk.):
A közvetlen támogatások feltételezett csökkentésének társadalmi- gazdasági- és környezeti hatásai (első megközelítés)
2008. 7. Györe Dániel, Wagner Hartmut:
A termelői, fogyasztói és külkereskedelmi árak Magyarország és az EU közötti konvergenciája az élelmiszergazdaságban

2009

2009. 1. Bojtárné Lukácsik Mónika, Felkai Beáta Olga, Györe Dániel, Kapronczai István (szerk.), Kürti Andrea, Székelyné Raál Éva, Tóth Piroska, Vágó Szabolcs:
Tulajdonosi és szervezeti változások a hazai élelmiszeriparban
2009. 2. Györe Dániel, Juhász Anikó, Kartali János (szerk.), König Gábor, Kürthy Gyöngyi, Kürti Andrea, Stauder Márta:
A hazai élelmiszer-kiskereskedelem struktúrája, különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire

2009. 3. Popp József (szerk.), Potori Norbert (szerk.):
A főbb állattenyésztési ágazatok helyzete
2009. 4. Tóth Erzsébet (szerk.), Ludvig Katalin, Márkus Péter:
A vidéki megélhetés jellemzői és a tipikus modelljei a leghátrányosabb helyzetű kistérségekben
2009. 5. Biró Szabolcs, Dorgai László (szerk.), Molnár András:
Árutermelő állattartásunk és a „kölcsonös megfeleltetés” alkalmazása
2009. 6. Kovács Gábor (szerk.), Aliczki Katalin, Bartha Andrea, Fogarasi József, Garay Róbert, Kemény Gábor, Kozak Anita, Kürthy Gyöngyi, Nyárs Levente, Potori Norbert, Varga Tibor, Vőneki Éva:
Kockázatok és kockázatkezelés a mezőgazdaságban
2009. 7. Erdész Ferencné, Jankuné Kürthy Gyöngyi, Kozak Anita, Radócné Kocsis Teréz:
A zöldség- és gyümölcságazat helyzete
2009. 8. Wagner Hartmut (szerk.), Juhász Anikó, Darvasné Ördög Edit, Tunyoginé Nechay Veronika:
A válság hatása a magyar élelmiszergazdasági külkereskedelemre nemzetközi összehasonlításban
2009. 9. Kapronczai István, Bojtárné Lukácsik Mónika, Felkai Beáta Olga, Gáborné Boldog Valéria, Székelyné Raál Éva, Tóth Piroska, Vágó Szabolcs:
Az élelmiszerfeldolgozó kis- és középvállalkozások helyzete, nemzetgazdasági és regionális szerepe
2009. 10. Györe Dániel, Popp József, Stauder Márta, Tunyoginé Nechay Veronika:
Az élelmiszer-kiskereskedelem beszerzési és árképzési politikája

A kiadványok korlátozott példányszámban megrendelhetők az intézeti titkárnál az alábbi telefonszámon: 06-1-476-3064

