

HORVÁTH József,
SZILVÁSI Mihály

Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,
Marketing és Kereskedelem Tanszék
(Kaposvár University, Faculty of Economics,
Department of Marketing and Trade),
H-7400 Kaposvár, Guba S. u. 40.

A CBA KERESKEDELMI KFT. SZEREPE AZ ÉLELMISZER KISKERESKEDELEMBEN

THE ROLE OF CBA TRADING LTD. IN FOOD RETAIL

The CBA Trading Ltd was founded more than 15 years ago by private enterprisers, it works as a supply and sale association, a strategic union which is a 100% Hungarian. With continuous development, extension and operation of international relationships today it is the biggest food retail-chain. In its activities it combines supply and sale that meet the consumers' local needs, the common investment of the sources of power and the integration of the trade activity. Its stores can be found everywhere in the country, it has a uniform aspect. Instead of increasing the number of the shops its strategy is specialization, assuring the central and regional store-houses and the quality development of the shop categories. They are striving continually to win the consumers developing the supply and trade sales, increasing the number of private label products. They do it pressed by multinational companies well provided with capital, with excellent professional inventiveness and initiative.

1. BEVEZETÉS – INTRODUCTION

A CBA Kereskedelmi Kft. 1992-ben alakult tíz magánkereskedő összefogásával, akik a Közért privatizációban láncként pályáztak a kezdeti 17 üzletre. A CBA Kereskedelmi Kft. a megalakulásától kezdve olyan beszerzési és értékesítési társulásként működő 100 %-ban magyar tulajdonú stratégiai szövetség, mely vállalkozás tulajdonosainak alapelve a hosszú távon működő, kölcsönös előnyökre alapozott együttműködés (1).

2. VIZSGÁLAT CÉLJA ÉS MÓDSZERE – MATERIALS AND METHODS

A vizsgálat célja: A CBA Kereskedelmi Kft. üzletpolitikájának és a hazai élelmiszer-kereskedelemben betöltött pozíciójának részletes bemutatása, elemzése.

A vizsgálat szekunder információgyűjtés és primer kutatás eredményeire épül. A szekunder információgyűjtés során a rendelkezésre álló hazai szakirodalom elemzésével vizsgáltuk a CBA üzletpolitikájával, forgalmával és fejlődésével kapcsolatos információkat. A primer kutatás során rendkívül részletes, a CBA üzletlánc működésének szinte minden területére kiterjedő mélyinterjú készült a CBA kaposvári régiós központjának, a CBA 6 KARÁT 97 Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.-nek a vezetőjével.

3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK – RESULTS AND DISCUSSION

3.1. A CBA fejlődésének főbb állomásai – The main stages of the CBA's development

A tulajdonosok a megalakulás után, 1995-ben Budapesten egy 2 000 m²-es raktárt vásároltak, amely először tette lehetővé a CBA boltok raktározási kapacitását meghaladó árumennyiség beszerzését. Megvalósíthatóvá vált az, hogy a szállítók nagyobb mennyiségű árut kedvezményes áron a CBA Központi Raktárába szállítsanak, így hosszabb időn keresztül folyamatosan, alacsony áron értékesíthető lett a termék. A tulajdonosok közös raktára által a CBA tevékenysége kereskedelmi láncként működött, mely a közös beszerzésen túl már az értékesítés egyes elemeinek összehangolására is kiterjedt.

A tulajdonosok 1996-ban a beszerzési társulásból dinamikus nyitással léptek a kereskedelmi lánc erősítése felé. 1998-ban Budapesten, egy 5 szintes 18 000 m²-es raktárt és a hozzá tartozó különálló irodaházat vásárolták meg, melyet a CBA hálózat ugrásszerű növekedése tett szükségessé. 1999-től vidéki regionális központokat állítottak fel, és kiskereskedőket integráltak a CBA hálózatba az országos lefedettség elérése érdekében. 2000-ben felvették a kapcsolatot a németországi EDEKA kereskedel-

mi szövetséggel, mely Európa egyik legerősebb kereskedelmi szövetsége. Ez a vállalkozás jelentős mérföldköve lett, mellyel megvalósíthatóvá vált az Európai Unióhoz való csatlakozás után a CBA és Nyugat-Európa közötti kapcsolat és együttműködés. 2001-ben megújult a CBA lógó, és még ebben az évben csatlakozott az első határon túli régió a hálózathoz Horvátországban, majd 2002-ben a második, Romániában. 2002-től a Budapest vonzáskörzetéhez tartozó Alsónémediben megkezdték a logisztikai raktárbázis és Agrár Ipari Park munkálatait (1).

Még 2002-ben megkezdődtek a tárgyalások a külföldi régiók felállítása érdekében Szlovákiában, Litvániában, Bulgáriában és Lengyelországban. 2003-ban megkezdték az egységes „franchise” tevékenység bevezetését. Az év végére már CBA üzlet működött Bulgáriában, Horvátországban, Lengyelországban, Litvániában, Romániában, Szlovákiában és Szlovéniában is. 2004-ben szerződést írtak alá szerb partnerekkel, így Magyarországot is beleértve már kilenc Közép-Európai országban voltak jelen (3).

2005 tavaszán Alsónémediben átadták a CBA Logisztikai Raktárbázist és Agrár Ipari Parkot (1. táblázat és 1. ábra).

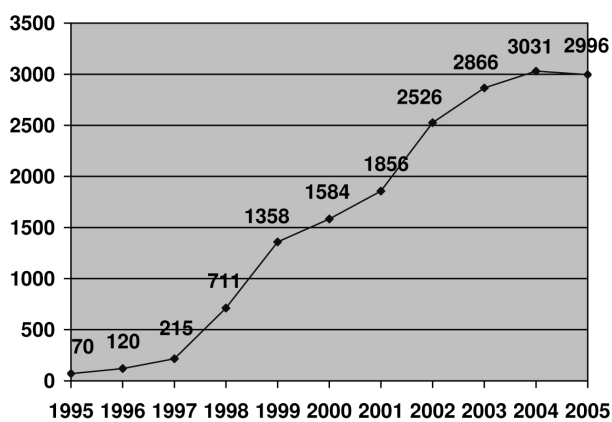
1. táblázat

Table 1

A CBA hálózatába tartozó üzletek számának és forgalmának alakulása 1995-2005. között
(The number and turnover of CBA stores between 1995-2005)

Év (Year)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Boltszám (db) (Number of shops)	70	120	215	711	1358	1584	1856	2526	2866	3031	2996
Forgalom (Mrd.Ft) (Turnover, Billion HUF)	10	20	47	103	175	250	295	330	380	420	480

Forrás (Source): Saját összeállítás KSH adatok és szakmai mélyinterjú alapján (KSH data and own calculation by deep interview).



1. ábra

Fig. 1

A CBA boltszámok változása 1995-2005 (Changes in the number of CBA stores between 1995-2005)

A CBA tevékenységének alapelvei – The basic principles of the CBA's activity

A CBA tevékenységének alapelvei a megalakulástól kezdve a következők:

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

Napjainkban a CBA továbbra is Magyarország vezető élelmiszer kiskereskedelmi láncja. A hálózat boltjainál 2006 januártól bevezetésre került és működik a „franchise rendszer”. Ez egységes értékesítési láncként való funkcionálás: azonos értékesítési rendszerrel, külső és belső megjelenéssel, a vásárlók igényeit kielégítő állandó választékkal és közel azonos árakkal (2).

A CBA hálózatot alkotó jelenleg 3000 bolt több mint 800 magyar kisvállalkozást, 20 középvállalkozást és 15 nagyvállalkozást ölel fel, több mint 30 000 alkalmazottnak biztosítva munkát.

Mára a CBA összetétele átrendeződött. Induláskor a CBA boltok területileg kizárólag Budapesten és Pest megyében helyezkedtek el, azonban mára a vidéki tagok és a vidéki CBA-s boltok száma már meghaladja a 80%-ot. Az országossá nőtt CBA szervezet budapesti központból történő irányítása a nagyobb távolságok miatt nehézségekbe ütközött, ezért szükségessé vált a regionális központok felállítása.

A CBA Kereskedelmi Kft-t jelenleg 24 hazai regionális központ alkotja, melyek önálló kft-k és részvénytársaságok formájában működnek. A regionális központok nagyjából egy-egy megyéni területet fednek le, de a földrajzi határok nem meghatározóak a régió tevékenységi határainak meghúzásakor. Követelmény azonban a régiós központtá váláshoz a nagykereskedelmi raktárak üzemeltetése, és kiskereskedelmi hálózat felfűzése.

A hálózatba újonnan belépő boltok közvetlenül csak a területileg illetékes regionális központ valamelyikéhez csatlakozhatnak társult tagként, de nem tulajdonosként. Az újonnan belépő 100 m² feletti boltoknak 2 millió, 100 m² alatti alapterületű boltoknak 1 millió forintos belépési díjat kell fizetniük, amely összeg kaucióként működik, azaz kilépéskor visszajár. A bővülés hosszabb távon a nagyobb alapterületű „Super Market” (300 m² felett), illetve „Hiper Market” kategória felé irányul.

CBA boltkategóriák – CBA store categories

CBA tulajdonosok boltjai:

Teljes jogkörrel és kötelezettséggel tartoznak a hálózat boltjai közé. A tulajdonosok egymástól függetlenül gazdálkodnak, csak a beszerzést és a marketingtevékenység egy részét végzik közösen. Egységes a logó és a CBA alkalmazottak munkaruhája, eltérő azonban a boltok mérete, a belső megjelenés, a választék és a nyitvatartási idő, mely a helyi vásárlók igényeihez alkalmazkodik.

Csatlakozó, úgynevezett „társult tagi” boltok:

A Regionális Központok alá tartozó minőségi bolthálózat, mely boltok tulajdonosai nem tulajdonosai a CBA kereskedelmi Kft-nek. A CBA előírásoknak meg kell felelniük. A CBA logó használatával a szállítási szerződésekben rögzített halasztott fizetési, kereskedelmi kedvezmények alkalmazására jogosultak. A csatlakozásra a CBA lehetőséget biztosít.

„Cél” üzletlánc boltok:

Mintegy 1300 kis alapterületű, általában tökeszegény bolti egységek, melyek életben maradásukhoz látnak esélyt a CBA által nyújtott vásárlási kedvezmények igénybevételekor. Részükre a CBA egységes, de a CBA-tól eltérő logót, továbbá marketingtámogatást, szakmai segítséget és egységes munkaruhát biztosít. 2001 február elsejétől jött létre ezen a néven az üzletlánc, melynek tagjait független kiskereskedelmi egységek alkotják. Ez a legkevesebb kötelezettséggel járó csatlakozási forma, de ha a felmerülő kötelezettségeket nem tudják teljesíteni, (pl.: minőségügyi váltás – HACCP) bezárásra kerülnek.

Beszerezés és akciók – Supply and sales

A CBA beszerzése teljes mértékben központosított. A szerződéseket a tagok nevében a CBA központja köti a szállítókkal, amelyeket évente megújítanak. A CBA beszállító partnereinek száma 1999-ben 450, 2000-ben már 650 volt. Az értékesített termékekből a hazai előállítású termékek 70%-os arányának értéke a 2001-es évben elérte a 175 mrd. forintot. A CBA a megfelelő szállítói kapcsolatok érdekében a hálózat valamennyi tulajdonosi és partneri boltjának fizetési teljesítéséért készfizető kezességet vállal.

Országos akciók: a CBA Kereskedelmi Kft. havonta szervez 10 napos akciót, melyben a termékek száma 150-200. Az akcióról saját újság jelenik meg 2 milliós példányszámban, mely az ország teljes területén terjesztésre kerül. Az újságban meghirdetett akciók termékek tartása a tulajdonosi és társult tagi boltokban kötelező. A tartósan alacsony ár körülbelül 30 terméket érint.

Régiós akciók: a regionális központok maguk is szerveznek akciót, rendszerint az országos akciók közötti időszakban. A kedvezményes vásárlási lehetőségekről szintén újság jelenik meg, melyet a regionális központ révén lefedett területen terjesztenek. A regionális akciók termékek száma kevesebb, mint az országosé.

Bolti akciók: a boltok rendszerint önállóan is szervezhetnek akciót, de ezek időben nem fedhetik a kötelezőt.

Sajátmárkás termékek – Private label

A kereskedelmi márkázást tekintve a CBA sem maradhatott ki a sorból. Hasonlóan a nemzetközi cégekhez, a CBA hálózatnak is megvannak a sajátmárkás termékei. A cégvezetők szerint ezek kialakítása egyfajta kényszer, így 1995-ben megjelentek az első CBA-logós termékek. 1995-től napjainkig a CBA saját márkás termékei jelentős számbeli növekedésen és minőségi javuláson mentek át. A vásárlók megismerték és megszerették ezeket az árukat. Folyamatosan, hónapról hónapra bővül a márkatermékek köre. Jelenleg több mint 600 különböző árut jegyez a CBA embléma.

3.2. A CBA helyzetének értékelése a szakmai mélyinterjú alapján – The evaluation of the situation of the CBA based on deep interview

A nemzetközi kapcsolatok, piaci részesedés hazai és nemzetközi szinten – International relationships, market share in Hungary and abroad

A CBA nemzetközi piaci napjainkban Lengyelországban, Litvániában, Szlovákiában, Romániában, Bulgáriában, Horvátországban és Szlovéniában vannak. Előrehaladott piacra nyitási tárgyalások folynak Szerbiában és Ukrajnában. Tavaly Párizsban 87 ország 173 vállalkozását vizsgálták, melynek eredményeként „a minőség nemzetközi aranycsillaga” elismerést vívott ki a CBA.

A hazai piaci részesedés az elmúlt 17 év jelentős fejlődésének köszönhetően meghaladja a 18%-ot.

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

A CBA árbevétele 2006-ban elérte az 540 milliárd forintot. Napjainkban közel 3200 bolt üzemel a hálózaton belül. Az elmúlt 5 évben a korábbi évek – a havi 20-30 bolttal történő csatlakozás-bővülése jelentősen mérséklődött. Változott a csatlakozás módja, az üzleteknél minőségi váltás figyelhető meg. Növekedett a 300 m²-es eladótérrel rendelkező szupermarketek (550-600) száma. Már több CBA hipermarket is üzemel, melyek 1500-6000 m²-es eladótérrel rendelkeznek. A kisboltok száma (100 m² alatti eladótér) évről évre csökken. Számukra a választható alternatívát a szakosodás, szakboltként történő vagy társult tagként történő továbbműködés jelenti. A várható hosszú távú kereskedelmi stratégia a szakosodást helyezi előtérbe. Ez a CBA szlogen „a mindennapok megoldása” mellett is kezd kibontakozni és igazából a napi vásárlásokra koncentrál. Azonban ezek a napi vásárlások már olyan jellegűek, amelyeknél a vásárlói igényeket 4500-5000-es választékelemmel ki tudják elégíteni. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy ma már a vevők egyre tudatosabban vásárolnak, annak ellenére, hogy jelenleg még mindig a termék ára a vásárlást befolyásoló fő szempont. A piaci versenyképesség jelenleg óriási árversenyt jelent. Ezt befolyásolja a korszerű üzletek, az üzleti háttéregységek számának növekedése, a minőségi áru kínálat fejlődése. Az árverseny nem kínál alternatívát, ebben a kereskedelmi egységeknek mindenképp részt kell venniük. Szakértők szerint várható, hogy a diszkontok (Lidl, Aldi) átveszik a lakóhely közeli boltok szerepét.

Ilyen irányú törekvések már látszanak is, de a lakóközvetben, ahol a mindennapi vásárlások zajlanak, megítélésünk szerint nem tudják teljes egészében átvenni a „kisboltok” szerepét, mert behatárolt lista-elemekkel dolgoznak.

Ezt tudva inkább egy diszkont-szupermarket kettősségben gondolkodnak, mely esetben a két áruház csaknem összeépül, közös parkolóval is rendelkezik. Ilyen esetben a heti, havi bevásárlás a diszkontban, a napi, főleg élelmiszercikk vásárlás a szupermarketben történik.

Az élelmiszer kereskedelem jelenlegi helyzete, a koncentráció – The present situation of food trade, concentration

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

A beszállítókkal való együttműködés, az alkupozíció – Cooperation with suppliers, bargain position

A CBA kereskedelmi láncnál egyre erősödik és az eddigi tapasztalatok szerint jól működik a közös beszerzések intézménye. Ennek jó példája az Alsónémediben létrehozott logisztikai központ és az erre épülő régiós elosztó központok. Ezeknél a központoknál közös koncentrált beszerzés valósul meg valamennyi terméknél. Innen történik az áruk terítése, szállítmányozás megtervezése és végrehajtása (4). Annak ellenére, hogy a beszállítás a logisztikai központra centralizálódik, megmaradt a régiós központok beszállítói önállósága is, amellyel az adott működési területük sajátosságaira figyelemmel szervezik a be- és kiszállítást. E tagozódás harmadik láncszeme a kereskedelmi egységek, boltok, melyek feltöltése a központi és a régiós raktárakból történik. A régiós raktárak üzemeltetését indokolja még, hogy jelenleg kevés az olyan üzlet, amely az áruk teljes fogadóképességét tudja biztosítani. Ez a beszállítókkal folytatott tárgyalások során igazából nem jelent hátrányt, mert a régiós raktárak között is egyre szorosabb a kapcsolat. Ennek legfőbb oka a gazdaságosság és a minél nagyobb hatékonyságra való törekvés. A régiós raktárak koordinált szállítás-szervezésével az árukat termelő 6-8 %-os fuvar költség 3-4 %-ra mérsékelhető. Fontos szempont azonban, hogy minden boltba legalább hetente történjen árubeszállítás, ezáltal folyamatos kapcsolat legyen a régiós raktár és a boltok, közvetve a vásárlók között.

A kereskedelmi egységek és a beszállítók közt meglévő alkupozíció alapja egy központi szerződés, amelyben a szerződő felek által kötött megállapodási pontok részletesen rögzítésre kerülnek. A központi szerződés részleteit az ún. „kondíciós lapok” rögzítik, melyek tartalmazzák a kedvezményeket, szállítói feltételeket, a másodlagos kihelyezéseket, a reklámozási lehetőségeket.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK – CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

A magyar élelmiszerpiacon évek óta jelen lévő, tökeerős külföldi multinacionális vállalatok szorításában elkerülhetetlen, hogy a CBA az eddigi dinamikus növekedést folytassa. A piaci versenyben tehát meg kell találni a vállalkozás számára az optimális

lehetőséget a növekedésre oly módon, hogy az a stabilitást ne veszélyeztesse. A cég a fejlődést átgondolt stratégia alapján kívánja megvalósítani.

A CBA elavult, 30 évvel ezelőtti követelményeknek megfelelően épült 5 szintes központi raktárát 2005-ben a Budapesttől 25 km-re található Alsónémediben felépült új logisztikai bázisa váltotta fel, amely a gyártótól közvetlenül, kamionszámra érkező homogén szállítmányokat fogadja, majd modern logisztikai technológiával rendezi, tárolja, elosztja és a megfelelő végpontra kiszállítja a termékeket. A beruházással a CBA rendkívül modern logisztikai rendszert hozott létre, maximálisan törekedve a környezet védelmére.

A logisztikai raktár bázis 38 000 m², melyben helyet kapott egy 5 000 m²-es hűtőház is. Az új épület két szintje a legszigorúbb Európai Uniói műszaki, technológiai, biztonsági, minőségi és környezetvédelmi előírásoknak megfelelően került megvalósításra, mellyel további versenyelőnyt teremtett a CBA a nagykereskedelmi raktárainak, és élelmiszerüzleteinek. Ezáltal nemcsak a hazai régiós központi raktárak, budapesti és Pest megyei boltok, de a határon túli CBA központok áruellátása is megoldódott. További lehetőség, mellyel a CBA élni kíván: a hazai gyártók magyar termékeinek, valamint a CBA Agráriparkba betelepülő vállalkozások termékeinek exportja, és a választék bővítését szolgáló külföldi, jó minőségű, hazai piacon jól eladható cikkek importja.

A logisztikai bázist a legkorszerűbb informatikai rendszerrel építették ki, mely összeköti a termelőket és szállítókat a rendelést leadó nagykereskedelmi raktárakkal, és rajtuk keresztül a CBA élelmiszer üzletekkel. A régiós központok kialakítására és működtetésére törekvés, a hatékony árufeltöltés és a szállítás gazdaságosságának biztosítása érdekében, egyre erősödik. Ezt a törekvést támogatja a már működő régiós raktárak között meglévő szoros kapcsolat, ami egyaránt fontos a korrekt kereskedelmi tevékenység és a fogyasztók kiszolgálása szempontjából. Rajtuk keresztül tudnak mindig friss áruhoz jutni a vidéki kisüzletek. Ezáltal nő ezen üzletek látogatottsága a multinacionális kiskereskedőkkel szemben, mert a vevők jobban megbíznak az áru kínálat és a szolgáltatás színvonalában. A kiszolgálás nem olyan személytelen, mint az élelmiszerdiszkontoknál, és a sorban állás sem veszi el a vásárló kedvét a következő alkalomtól.

ÖSSZEFOGLALÁS – SUMMARY

A CBA Kereskedelmi Kft. több mint 15 éve magánkereskedők összefogásával alakult, beszerzési és értékesítési társulásként működő, tisztán magyar tulajdonú stratégiai szövetség. Folyamatos fejlődéssel, a nemzetközi kapcsolatok kiépítésével és működtetésével ma Magyarország második legnagyobb élelmiszer kiskereskedelmi lánc. Tevékenysége során ötvözi a vásárlók helyi igényeihez igazodó beszerzést és értékesítést, az erőforrások közös befektetését és a kereskedelmi tevékenység integrációját. Bolthálózatával az egész országot lefedi, egységes arculattal, megjelenéssel lép a vásárlók elé. A mennyiségi boltszám növelése helyett ma már a bolti szakosodás, a központi és regionális raktárháttér biztosítása és a boltkategóriák minőségi fejlesztése adja a fő kereskedelmi stratégiát. Folyamatos versenyt folytatnak a vásárlók megnyerése érdekében, fejlesztve a beszerzési, kereskedelmi

mi akciókat, bővítve a sajátmárkás termékek számát. Mindezt a tőkeerős multinacionális vállalatok szorításában, elismerésre méltó szakmai leleményességgel, kezdeményező készséggel végzik.

IRODALOM – REFERENCES

- (1) www.cba.hu
- (2) <http://www.franchiseportal.hu/?content=&id=80> – A CBA már franchise rendszerben működik
- (3) <http://www.fn.hu/index.php?id=69&cid=11984> – Hazai beszerzési társaságok külföldön
- (4) <http://www.fn.hu/index.php?id=16&cid=95791> – A láncépítés ábécéje