



# Területi Statisztika

Közzététel: 2020. november 20.

**A tanulmány címe:**

Az élelmiszerdiszkontok helyzete, különös tekintettel a Coop-üzletláncsal Észak-Magyarországon folytatott versenyükre

Szerzők:

*Sikos T. Tamás – Kovács Csaba József*

<https://doi.org/10.15196/TS600604>

***Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) Területi Statisztika c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány, vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.***

- 1) A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Szt.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
- 2) A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
- 3) A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
  - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
  - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
  - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
- 4) A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, hasznoszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Szt. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
- 5) A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
- 6) A 3. a)–c.) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

*„Forrás: Területi Statisztika c. folyóirat 60. évfolyam 6. számában megjelent, Sikos T. Tamás – Kovács Csaba József által írt, Az élelmiszerdiszkontok helyzete, különös tekintettel a Coop-üzletláncsal Észak-Magyarországon folytatott versenyükre c. tanulmány”*

- 7) A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem esnek szükségképpen egybe a KSH, vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

## **Az élelmiszerdiszkontok helyzete, különös tekintettel a Coop-üzletláncsal Észak-Magyarországon folytatott versenyükre**

### **The position of discount stores, particularly their competition with Coop store chain in Northern Hungary**

#### **Sikos T., Tamás**

Nemzeti Közzolgálati Egyetem,  
E-mail: sikos.t.tamas@uni-nke.hu  
Miskolci Egyetem,  
E-mail: sikos.t.tamas@uni-miskolc.hu

#### **Kovács, Csaba József**

Szent István Egyetem,  
Enyedi György Regionális  
Tudományok Doktori Iskola  
E-mail: b.kovacs.csaba@gmail.com

#### **Kulcsszavak:**

diszkontlánc,  
kisbolt,  
területi verseny,  
Aldi, Lidl, Coop

#### **Keywords:**

discount chains,  
small shop,  
corner shop,  
territorial competition,  
Aldi,  
Lidl,  
Coop

A hard diszkontláncok expanziós üzletpolitikája az elmúlt időszakban egyre nagyobb figyelmet kap a tudományos életben. Sikerük többek között telephelyválasztásuknak is köszönhető, amiben elengedhetetlen a területi gondolkodás és a helyi gazdasági-társadalmi adottságok ismerete. Noha a jelentős vásárlóerő-potenciállal rendelkező térségek megszerzése kulcsfontosságú ebben a versenyben, a szereplőknek az adottságaiknak megfelelő geostratégiát kell folytatniuk. Miközben a diszkontláncok városi környezetben működnek, a hazai franchise kisbótláncok kiterjedt hálózattal rendelkeznek a vidéki településeken. Jelen tanulmány értékeli a multinacionális diszkontüzletek helyzetét, különös tekintettel a hazai Coop szövetkezeti láncsal Észak-Magyarországon folytatott versenyükre.

In the past decades the expansion policy of hard discounters has been receiving increasing scientific attention. One of the main reasons for their success is location choices, which needs geographical thinking and the knowledge of the socio-economic environment. Although it is of key importance to gain territories with purchasing power territories in this competition, each company has to implement their own geostrategy. While discount stores are operating in an urban environment, national franchise small stores have an extensive networks in the rural area. This paper assesses the position of multinational discount stores, particularly their competition with Coop, the national cooperative chain in Northern Hungary.

*Beküldve:* 2020. május 31.

*Elfogadva:* 2020. július 8.

## Bevezetés

A diszkontláncok gyors terjeszkedése az egész világon jelentősen megváltoztatta a piaci erőviszonyokat és néhány év alatt átrendezte a hagyományos kiskereskedelem szerkezetét, ami a szakmai érdeklődés középpontjába helyezte ezeket a láncokat (Skordili 2013, Jürgens 2014, Hajdú 2017).

A hivatalos térstatisztikai adatbázisok a legtöbb európai országban regionális szinten még hiányosak és fejlesztésre szorulnak (Haldorson 2019). Ennek ellenére az utóbbi években egyre több tanulmány jelent meg a kiskereskedelem országosnál alacsonyabb területi szintű elemzéséről (például Várnai 2018, Kovács–Sikos T. 2018, Sikos T. 2019a). Tanulmányunkban az Észak-Magyarországon jelen lévő, külföldi tulajdonú diszkontláncok terjeszkedésének folyamatát és a piaci erőviszonyokat vizsgáljuk. Az Aldi, a Lidl és a Penny Market egyaránt megtalálható ebben a régióban. Az összehasonlítás során a másik választásunk a Coop-üzletláncre esett, mert jelenleg ez a magyar kiskereskedelmi szövetkezet rendelkezik a legnagyobb bolt-számmal, földrajzilag pedig a legkiterjedtebb üzlethálózattal. A felhasznált adatok internetes adatgyűjtésből, hivatalos statisztikai adatbázisokból, szakirodalmi forrásokból, tudományos munkákból, valamint széleskörűen elfogadott internetes üzleti hírportálokból származnak. Észak-Magyarország egyrészt azért jelent megfelelő mintaterületet számunkra, mert a településhierarchia szinte minden szintjén viszonylag nagy elemszámú mintával rendelkezik a régióban. Másrészt az is fontos szempont volt a kiválasztás során, hogy a térség jelentős részén a településméret nem éri el azt a méretgazdaságossági határt, ami mellett a modern diszkontformák gazdaságosan működtethetők. Ebből következően a főként kisboltokkal és kisebb áruházakkal rendelkező magyar üzletláncoknak ezeken a rés piacokon, az ehhez megfelelően illeszkedő vállalati működés és stratégia esetén esélyük lehet megtartani vevőkörüket. Mindemellet nem egyszerű a feladatuk, már csak azért sem, mert az alacsony vásárlóerő és a szétaprózódott hálózati rendszer számukra is nagy kihívást jelent a vizsgált térségekben.

A tanulmány elméleti része a diszkontmodell és a szövetkezeti forma rövid ismertetésével foglalkozik. Ezt követően a diszkontláncok nemzetközi és magyarországi piaci helyzetét, majd az észak-magyarországi üzlethálózatot elemezzük. A piaci helyzetértékelés során a földrajzi jellemzők, mint például az üzlethálózat területszerkezete, a vonzáskörzetek és az elérhetőség vizsgálatára kiemelt figyelmet fordítunk. Mindezek mellett kitérünk a helyi vásárlóerő nagyságára is. Végezetül összefoglaljuk kutatási eredményeinket, következtetéseket és javaslatokat fogalmazunk meg.

## Szakirodalmi áttekintés

### Üzleti modell és versenysztratégia az FMCG-szektorban<sup>1</sup>

A diszkontláncok versenyhelyzetének elemzése előtt röviden tekintsük át a vállalatok sikerességének feltételeit, mert ezek teremtik meg a fogyasztó számára fontos értékeket (Tasi 2011). Önmagában ez azonban nem elégséges egy vállalat sikeres működéséhez, mivel az egyes alkotóelemeket az üzleti modell integrálja a vállalkozás működési folyamatába (Móricz 2007). Jelentőségük kifejeződik abban a széles körben elfogadott megállapításban is, hogy a diszkontláncok sikerét a többi üzletláncsal szemben éppen az üzleti modelljük biztosítja (Sachon 2010). Az üzleti modell és a versenysztratégia számos átfedést mutat, valamint szorosan összekapcsolódik egymással (Montoro-Sánchez 2009). A működési folyamatok mellett az üzleti modell másik fontos része az ehhez illesztett vállalati stratégia. A vállalatok versenysztratégiája a piacrészesedésük megtartásának vagy növelésének az eszköze (Keller–Kotler 2012).

A diszkontmodellt alkalmazó üzletláncok a vállalat működésének minden elemében a költséghatékonyság maximalizálására törekcszenek, ezáltal a piacon elérhető legalacsonyabb árakat tudják kínálni a vevőknek. Lényegében az alacsony árak képezik versenysztratégiájuk alapját (Azeem–Sharma 2012). A szakirodalom a diszkontok két (hard és a soft<sup>2</sup>) működési modelljét különbözteti meg. A szupermarketek e két diszkontkategóriához számos szempontból hasonlóak, ugyanakkor alapvető különbségek is vannak közöttük. Az említett három bolti forma legfontosabb jellemzőit éppen ezért érdemes röviden áttekinteni, melyek alapvetően meghatározzák működési feltételeiket is (1. táblázat).

1. táblázat

#### A diszkontformák és a szupermarketek főbb jellemzői Európában, 2016

Main attributes of discount stores and supermarkets in Europe, 2016

Jellemzők	Hard diszkont	Soft diszkont	Szupermarket
Egy négyzetméterre jutó termékegység, darab/négyzetméter	1,5–2,5	3–6	8<
Termékcsoportok lefedettsége, %	65–70	75	95
Választék (termékcsoporton belül), darab	1,5–2	3	6–8
Saját márkás termékegység aránya, %	75–90	45–55	20–25
Saját márkás termékstratégia	nem saját név + ernyőmárkák	saját név + ernyőmárkák	saját név + ernyőmárkák
Nem élelmiszerjellegű termékek aránya, %	10	2	2–5
Friss áruk aránya az élelmiszertermékekből, %	7–12	10–12	15
Kozmetikai és testápoló termékek aránya, %	12	15	20
Pultos kiszolgálórészleg	nincs	nincs	van

Forrás: Beragua (2016).

<sup>1</sup> Gyorsan forgó fogyasztási cikkek (Fast Moving Consumer Goods – FMCG).

<sup>2</sup> Hard vagy kemény diszkont: raktárszerű, költségtakarékos forma, gyűjtőcsomagolások, szűk választék, azaz körülbelül 600–1000 árucikk, korlátozott mértékben friss áru. Soft vagy puha diszkont: szélesebb választék, 1000–2000 árucikk, friss áru is, igényesebb berendezés, magasabb árak.

A diszkontláncok termékválasztéka szűknek számít a szupermarketekhez képest. Az elérhető termékcsoporthoz emiatt a vásárlói szükségletek körülbelül 65–75%-át képes csak lefedni, az egyes csoportokon belül pedig jellemzően csupán 1–3 féle termékmárka közül lehet választani. Ennek következtében viszonylagosan kevés beszállítóval dolgoznak, akiktől viszont nagy tételben vásárolnak, ezért erős alkupozícióval rendelkeznek irányukban. Ez hozzájárul az alacsony árakhoz, viszonylagosan jó minőség mellett. Fontos eleme a diszkontmodellnek a termékmárkázás is, hiszen az árusított termékek jelentős részét a kereskedelmi üzletlánc saját tulajdonú márkánév alatt értékesíti. A gyártói márkánév használatának mellőzése tovább gyengíti a beszállítók helyzetét az üzletláncokkal szemben. Bár a diszkontok és a szupermarketek is árusítanak saját márkás termékeket, arányuk jóval magasabb a diszkontokban. Ennek ellenére a gyártói márkanevek nemcsak a szupermarketekben, hanem a diszkontáruházakban is egyre fontosabb elemei a termékmixnek. Deleersnyder és szerzőtársai (2007) tanulmányukban arra az eredményre jutottak, hogy a gyártói termékmárkák körének szélesítése mind a gyártók, mind pedig a diszkontáruházak számára előnyös helyzetet teremt. Ennek jelentőségét pedig a diszkontláncok is felismerték.

Minden célpiacon kialakultak helyi sajátosságok, de még ezek a vásárlói igények is folyamatosan változnak, amit a diszkontoknak üzletstratégiájukban figyelembe kell venniük (Bones 2019). Európa egészét tekintve általános tendencia, hogy a diszkontláncok egyre nagyobb mértékben fókuszálnak olyan elemekre, amelyek a diszkontmodellre korábban nem voltak jellemzők, és a legtöbbször kedvezőtlenül hatnak az üzleti modelljük alapját képező költséghatékonyságra. Ilyenek például a látványpékségek bevezetése az üzletekben (Footit 2014), a termékválasztékuk szélesítése (Paul 2016) vagy az online élelmiszer-vásárlás felé történő nyitás (Borland 2019). A kialakult COVID-19 járványhelyzet a diszkontláncokat is lépéskényszerbe hozta, aminek következtében a diszkontláncok gyorsított ütemben fejlesztenek az online kiszállítás elindítása érdekében (Toua 2020). Sőt, az Aldi és a Lidl diszkontláncok rugalmasságát mutatja az is, hogy szükség esetén akár a diszkontboltformától is hajlandók eltérni. Kifejezetten a nagyvárosi terjeszkedés kihívásaira adott megoldásnak tekinthető az Aldi Local Londonban, a Lidl Express Arlingtonban (Egyesült Államok) megnyitott üzlete, amelyek a normál üzletek területének csupán a felét teszik ki, viszont áruválasztékuk csaknem a kétszerese egy hard diszkontáruházénak. Noha a hivatalos vállalati kommunikáció szerint ez egy egyszerű megoldás, nem a kényelmi üzletek felé történő tendenciózus elmozdulás, mégis precedens értékűnek számít (Tisza 2019).

Sikerük másik eleme az átgondolt marketingstratégiájukban rejlik, aminek kiemelten fontos tényezője az adottságokhoz pozicionált, hatékony versenystratégia. Porter (1985) tipológiája szerint a vállalatok által alkalmazott üzletági versenystratégiák három csoportba sorolhatók. Egy vállalat folytathat költségdiktáló, megkülönböztető vagy összpontosító stratégiát. Míg előbbi két stratégia egyszerre több szegmensen

is folytatható, addig az összpontosító stratégia lényege, hogy csak egy meghatározott piaci célterületen versenyez a vállalat. A szegmentáció ugyanakkor nem feltétlenül vásárlótipusok szerinti, lehet földrajzi terület szerinti is. Ries és Trout (1986) *Marketingháború* című könyvükben a cégek piaci pozíció alapján alkalmazható versenystratégiáját elemzik, megkülönböztetve a piacvezető, a piaci kihívó, a piackövető és a meghúzó vállalatokat, akik piaci helyzetüktől függően folytathatnak támadó, védekező vagy gerillaháborút is. Kim és Mauborgne (2005) *Kék óceán stratégia* című könyvükben alapvetően kétféle piacot különböztetnek meg: a már telített piacokat, ahol csak kiélezett verseny esetén lehet sikeres egy vállalat (vörös óceánok), valamint az új, ezért még érintetlen versenytérületeket (kék óceán), ahol versenytársak hiányában viszonylag könnyen és gyors ütemben növekedhetnek a vállalatok.

Kifejezetten kiskereskedelmi versenystratégiákkal számos szakirodalom foglalkozik (Walters–Knee 1989, Kent–Omar 2003, Seth–Randall 2005, Morschetta et al. 2006, Klemz et al. 2008, Watson 2011, Yang et al. 2017 stb.). Ez érthető is, hiszen a vállalati stratégiák mindenhol fontosak, a kiskereskedelemben különösen, mivel az üzletláncok a fejlett országok telített piacán egymással kiélezett versenyt folytatnak a vevőkért. Érdeemes kiemelni közülük néhányat, amelyek a kutatott témánkhoz kapcsolódnak. Colla (2003) tanulmányában a diszkontok nemzetközi terjeszkedésével és az alkalmazott kereskedelmi versenystratégiákkal foglalkozik. Schmid és szerzőtársai (2008) az Aldi és a Lidl diszkontláncok terjeszkedési stratégiáját mutatják be. Hökeleki és szerzőtársai (2017), valamint Knudson és Vu (2017) tanulmányaikban a hagyományos kiskereskedelmi szereplők által eredményesen alkalmazható piacvédekezési lehetőségekkel foglalkoznak.

Mindemellett fontos figyelembe venni Cleeren és szerzőtársai (2009) kutatási eredményeit is, akik arra a következtetésre jutottak, hogy az egyes bolti üzletformákon belüli verseny nagyobb, mint az eltérő üzleti modellt működtető üzletláncok közötti. Gonzalez-Benito (2003) pedig a modern bolti formák közötti versenyt vizsgálta. Az empirikus kutatási eredmények azt mutatták, hogy városi környezetben a diszkontáruházak jelenléte nagyobb hatással van a hipermarketekre, mint a supermarketekre. Kiemelendő továbbá az is, hogy a szövetkezeti üzletláncok boltjainak többsége vidéki településeken található, ahol azok nem tudnak gazdaságosan működni, és így ez a települési szint rés piacot jelenthet számukra (Sikos T. 2019b).

A rendszerváltást követően a kelet-közép-európai régió a külföldi tulajdonú diszkontláncok számára könnyen meghódítható és vonzó célpiacnak számított. Noha a vásárlóerő ezekben az országokban gyengébb, mint számos magasabb jövedelmű országban, a diszkontláncok az erőfőlényüket kihasználva viszonylag rövid idő alatt előnyös versenypozícióba kerültek és így nagyarányú részesedéshez jutottak. Hiányoztak ezekről a piacokról az olyan országos hálózattal rendelkező modern üzletláncok, amelyek Nyugat-Európa legtöbb országában már jelen voltak. Részben ezzel összefüggésben a kelet-közép-európai országokban a piaci koncentráció mértéke jóval alacsonyabb volt a rendszerváltás követően, mint a legtöbb nyugat-európai

országban. A piaci koncentráció még napjainkban sem éri el a nyugati-európai országok szintjét (Pénzes–Pólya 2018). A diszkontmodellben dolgozó láncok gazdasági teljesítménye mögött ezekben az országokban is a hatékony cégek központok, az irányítás, a logisztika és az értékesítés jól szervezett rendszere áll.

A magyar tulajdonú láncok hátránya éppen a területi szétaprózottságukból, tulajdonosi körük eltérő érdekszeréből, illetve a hálózatok stratégiáját meghatározó gigaszervezet sokszor ellentétes érdekeiből fakad. A hazai szövetkezeti üzlethálózatok bár az üzletszámukat tekintve rendkívül kiterjedtek, a tagok döntő többsége még napjainkban is csupán önálló kisboltokkal rendelkezik. Fejlődésük pedig nem tudatos telephelyválasztási stratégiával magyarázható, hanem lényegében spontán szerveződéssel. Emellett nagy nehézséget és versenyhátrányt jelent az is, hogy az együttműködés nem a szervezet egészére, hanem csupán egyes részterületeire terjed ki. Ennek rendkívül decentralizált, üzletenként különböző vállalatirányítás a következménye, ami mellett nehéz egységes szövetkezeti stratégiát kialakítani. A franchise rendszerben működő magyar üzletláncok (Coop, CBA, Reál) sem az ár, sem a termékválaszték tekintetében nem tudnak versenyezni a nagy nemzetközi üzletláncokkal (Mayer–Bakshandey 2015). Részből ezért, a piackoncentráció folyamatosan emelkedő trendet mutat a gyengébb szereplők rovására Magyarországon. A hazai termékek forgalmazása, arányuk növelése a termékmixben, a korábban részletezett hátrányokat némiképp ellensúlyozhatja. Ez fontos része a kisboltok versenystratégiájának. Érdemes azt is megjegyezni, hogy számos faluban az egyetlen élelmiszerboltot éppen ezek az üzletek adják, ami helyzeti előnyt jelent számukra. Minden nehézség mellett sikerként könyvelhető el, hogy több kelet-közép-európai országgal ellentétben, a magyar szövetkezeti boltláncok életben maradtak és fontos szereplői az élelmiszerpiacnak (Kopcsay 2014).

### A diszkontláncok piaci versenyhelyzete az európai célpiacokon

A kiskereskedelmi piacon versenyző vállalatok helyzete nagymértékben függ a helyi beágyazottságtól, az alkalmazott piacszerzési stratégiától vagy a piacvédekezés sikerétől, valamint az adott ország társadalmi-gazdasági, politikai, jogi és kulturális sajátosságaitól is. Nagyok a különbségek országok, régiók vagy akár kisebb térségek között is. A továbbiakban, egyrészt a multinacionális diszkontláncok terjeszkedésének állomásaival, másrészt piaci versenyhelyzetük elemzésével foglalkozunk, különös figyelmet fordítva a magyarországi folyamatokra. A diszkontáruházak részesedését az értékesítési forgalomból az 1. ábra mutatja be.

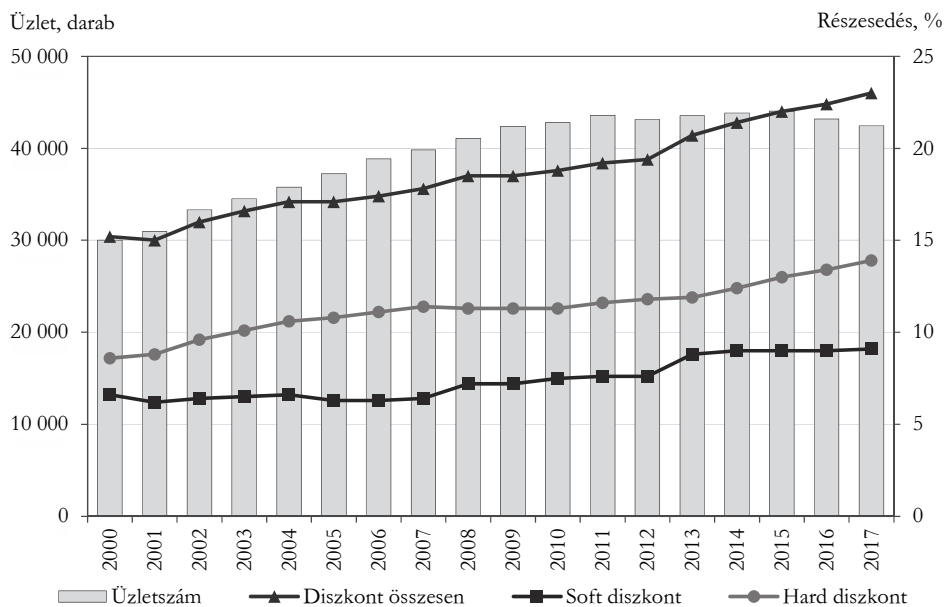
A diszkontcsatorna a teljes értékesítési forgalomból 2000-ben még 15, 2017-ben pedig már 23%-kal részesedett. Mindkét diszkonttípus esetében jelentős a piacszerzés mértéke, de összességében a hard diszkontok növekedési üteme nagyobb volt a vizsgált időszakban (Aldi és Lidl). A hard diszkontok piaci erőfölényét igazolják a számadatok is. 2018-ban az FMCG-szektoron belül a Lidl-üzletláncot tulajdonló Schwarz Unternehmenstreuhand KG (121,6 milliárd dollár) és az Aldi Einkauf

GmbH (106,2 milliárd dollár) volt a két legnagyobb árbevételű vállalat egész Európában (Statista 2020). A Lidl 28 európai országban, körülbelül 10 ezer diszkontüzlettel rendelkezett 2019-ben, ami megközelítette Európában a diszkontáruházak összes számának a negyedét (Storebrands 2019). Az Aldi Group két különálló céggé vált, és felosztották a célpiacokat egymás között. Németország északi felén az Aldi Nord, déli részén pedig az Aldi Süd üzletek a meghatározók. Az Aldi Európában körülbelül 8 ezer üzlettel rendelkezett 2019-ben (Gebel–Askinasi 2019). Előbbi még 7, utóbbi pedig 8 további országban is tevékenykedik Európában.

1. ábra

### Az üzletszám és a diszkontcsatornák részesedésének alakulása Európában

Change in the number of stores and the discounter share of sales in Europe



Forrás: Nielsen (2019) alapján saját szerkesztés.

Az ezredfordulótól a 2008. évi pénzügyi és gazdasági világválságig a hard diszkontok részesedése dinamikusan növekedett, amikor is főként az Aldi és a Lidl európai terjeszkedése volt a meghatározó. Ebben az időszakban nyitotta a Lidl az első üzletét Lengyelországban (2002), Csehországban (2003), Szlovákiában és Magyarországon (egyaránt 2004). 2008 óta míg Magyarországon az Aldi Süd, addig Lengyelországban az Aldi Nord is jelen van. A pénzügyi és gazdasági világválság időszakát követően sem állt meg a terjeszkedés folyamata Európában, piaci részesedésük növekedése ugyan lassult, de a 2010-es években már újra emelkedni kezdett az értékesítési csatorna aránya. A soft diszkontok részesedése 2013 óta alig változott, a hard diszkontláncok fejlődési tendenciája viszont töretlen, bár régióként és diszkontlán-



konként eltérő. Míg az Egyesült Királyságban és Kelet-Európa egyes országaiban jelenleg is évről évre nagyarányú a növekedés, addig a nyugat-európai piacokon már stagnálás vagy visszaesés figyelhető meg (Casparis 2018).

A többi diszkontlánc hálózata nem terjed ki egész Európára, hanem csak egyes régiókra. Közép-Európában például a REWE Group által üzemeltetett Penny Market hard diszkontlánc számít még jelentős piaci szereplőnek, Németországon kívül további 5 országban (Ausztria, Csehország, Románia, Olaszország és Magyarország) tevékenykedik, és üzletei száma a 4 ezret közelíti. A Penny Market Csehországban 1996, Magyarországon 1997 és Romániában 2005 óta működtet diszkontáruházakat. Stabil piaci helyzete ezekben az országokban nemcsak kiterjedt bolthálózatával, hanem más tényezőkkel is magyarázható, például a helyi kiskereskedelmi szereplőkkel szembeni versenyképességgel és a tőkeerőséggel. A magyarországi piacra való belépésekor az első hard diszkontlánc volt, ami jelentős piaci előnyt is jelentett számára. A 2010-es évek elejéig ugyanakkor a soft diszkontláncok (a Plus, a Profi, a Jééé és a Kaiser's) jelentős versenytársaknak számítottak a szegmensen belül. Napjainkban azonban utóbbiak egyike sincs már jelen a hazai élelmiszer-kiskereskedelemben, bolthálózatukat felvásárolták a riválisok.

Néhány európai országban, eltérően hazánktól és a hasonló társadalmi-gazdasági helyzetű régiós országoktól, a helyi üzletláncok piaci helyzete jellemzően nagyon erős, emiatt a piacra való belépési korlát is magas a versenytársak számára (Sikos T. 2000). A külföldön terjeszkedő diszkontláncok számára ilyen speciális helyzetű célpiacon jelentenek a skandináv országok (Deloitte 2020), Franciaország (Vidalon–Thomasson 2014), Németország (Smolentceva 2019) és az Egyesült Királyság is (Jordan 2018). Norvégiában (Kiwi, Rema 1000) és Dániában (Netto) a skandináv soft diszkontláncok piaci pozíciója számít kedvezőnek, de Svédországban (Willys, Tempo) is jelentős piaci részesedéssel rendelkeznek a helyi diszkontszegmensen belül. Németországban összeségében a hazai hard diszkontüzletek piaci túlsúlya figyelhető meg (Netto-Marken, Norma, Penny, Aldi, Lidl). 2019-ben új kihívó jelent meg a német piacon, miután az oroszországi FMCG-szektorban már ismert Szvetofor üzletlánc, Mere Market néven európai terjeszkedésbe kezdett (Váczai 2019), és a következő években százas nagyságrendben tervezi további diszkontüzletek megnyitását Németországban, Lengyelországban és Romániában (Wiedermann 2018). Franciaországban viszont hagyományosan a hipermarketláncok (Intermarché, Carrefour, Auchan), az Egyesült Királyságban pedig a szupermarketek a népszerűek (Big Four: Asda, Sainsbury's, Morrison's, Tesco). Ennek ellenére ezekben az országokban is folyamatos a piaci verseny, kiváltképpen a szigetországban (Simpson 2019), ahol a Tesco, a német diszkontláncok agresszív expanziós politikájára válaszképpen, Jack's néven elindította saját diszkontláncát (Sillars 2018).

Számos európai országban ezzel a jelenséggel állami szinten is foglalkoznak és jogi korlátozásokat hoztak a helyi piaci szereplők védelme érdekében. Ezek egyrészt leggyakrabban a terjeszkedés lassítására vonatkoznak, ami a gyakorlatban új üzletnyi-

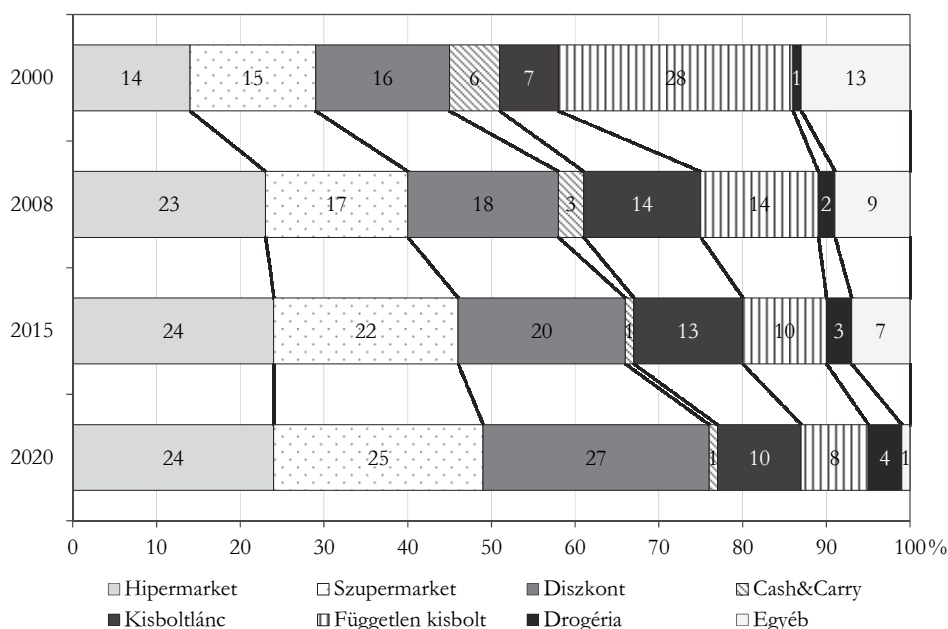
tások tilalmát jelenti (Raffarin Act 1996, Plázastop-törvény 2014). Másrészt jellemzően a nyitvatartási időt szabályozzák, ami számos országban a kétes eredményességű vasárnapi zárvatartásról szóló rendelkezéseket jelenti (Sikos T.–Kovács 2016).

Magyarországon az FMCG-szektor 2018-ban a kiskereskedelmi forgalom körülbelül felét tette ki, 5160 milliárd forinttal (KSH 2018). A következőkben értékesítési csatornák szerint vizsgáljuk végbement folyamatokat. A 2. ábrán szereplő időpontok az egyes disztribúciós csatornák terjeszkedési korszakhatárához igazodnak.

2. ábra

### Az értékesítési csatornák megoszlása Magyarországon

Distribution of sales channels in Hungary



Forrás: GfK Hungária (Háztartáspanel) adatai alapján saját szerkesztés.

Megállapítható, hogy 2000 és 2020 között jelentős szerkezeti változások következtek be az élelmiszer-kiskereskedelmi piacon. A 2000-es években még mind a hipermarketek, mind a kisboltláncok jelentős mértékben növelni tudták a piaci részesedésüket, de a 2008. évi pénzügyi és gazdasági világválságot követően ez a tendencia megváltozott. Az akkor még piacvezető hipermarket-csatorna részesedése a 2010-es évek óta összességében stagnál, és napjainkra már elveszítette vezető pozícióját. A kisboltláncok pedig ugyanebben az időszakban folyamatosan szorultak vissza, 2008. évi 14%-os piaci részesedésük 10%-ra csökkent. Mindeközben a szupermarket- és a diszkontcsatorna jelentős növekedést ért el részben az új üzletek nyitásával, továbbá számos esetben a rivális üzletláncok felvásárlásával. Napjainkban

e két értékesítési csatorna együttesen körülbelül akkora részesedéssel rendelkezik, mint a hipermarketek a magyar élelmiszer-kiskereskedelemben. Ugyanakkor a három értékesítési forma közül a diszkontárúházak piaci helyzete a legkedvezőbb, mivel növekedési ütemük már gyorsabb a másik két értékesítési formáénál. A kisboltok helyzete pedig a legkedvezőtlenebb, őket ugyanis teljes ellehetetlenülés fenyegeti az ágazaton belül, mert egyedül nem elég versenyképesek az üzletláncokkal szemben. Védekezésként a kisboltok tulajdonosainak egy része éppen ezért a vizsgált időszakban csatlakozott valamelyik szövetségi üzletlánchoz, másik részük pedig kénytelen volt végleg bezárni. Ezeket a folyamatokat jelzi a független kisboltok piaci részesedésének jelentős mértékű visszaesése, a 2000. évi 28-ról 2020-ra 8%-ra.

Noha az elmúlt évtizedekben egyes üzletláncok esetében az értékesítési csatornák egyre inkább keveredtek, mégis beazonosítható néhány nagyobb szereplő az egyes értékesítési formák mögött, akik egyértelműen képesek voltak a piacszerkezeti változásokat irányítani. Éppen ezért azoknak a cégeknek a versenyhelyzetét is érdemes röviden megvizsgálni, amelyek Észak-Magyarországon is üzlethálózatot üzemeltetnek. Az elemzés során a Tesco hipermarket-, a Spar szupermarket-, a három német tulajdonú diszkont- (Lidl, Aldi, Penny Market) és a hazai szövetségi üzletláncokat (Coop, CBA, Reál) hasonlítjuk össze (2. táblázat).

2. táblázat

### Az üzletláncok legfontosabb jellemzői a hazai FMCG-szektorban, 2019

The most important features of food supply chains in the national FMCG sector, 2019

Üzletlánc	Bolti forma	Boltszám	Bruttó árbevétel, milliárd forint		FMCG-rang
			összesen	egy üzletre	
Tesco	Hipermarket	202	740	3 663	1.
Spar	Szupermarket	572	679,6	1 188	3.
Lidl	Diszkont-áruház	182	685	3 764	2.
Aldi		144	300	2 083	9.
Penny Market		223	326,8	1 465	8.
Reál	Kisbolt, ABC	1 286	426,9	332	6.
CBA		2 018	538	267	5.
Coop		4 449 <sup>a)</sup>	643	145	4.

a) Az áruval ellátott boltokkal együtt.

Forrás: a Trade magazin (2020) FMCG-toplisták alapján saját szerkesztés.

A hazai FMCG-szektor a nagyfokú koncentráció jellemzi, a 3 legnagyobb bolt-hálózat 2018-ban a teljes bruttó árbevétel csaknem 40%-át termelte meg. A 2. táblázatban szereplő 8 üzletlánc 2019-ben együttesen az országos forgalom 81%-át tette ki. Mindemellert ők birtokolják az ország összes élelmiszer- és élelmiszerjellegű vegyesboltjának csaknem a negyedét (24%). Az összesített bruttó árbevétel alapján a magyar piac legnagyobb szereplője 2019-ben a Tesco volt (740 milliárd forint), ame-

lyet a Lidl (685 milliárd forint) és a Spar (680 milliárd forint) követett. Egyedül a 4. helyen rangsorolt Coop éves bruttó forgalmával (643 milliárd forint) közelíti meg őket, a Penny Market (327 milliárd forint) és az Aldi (300 milliárd forint) jelentősen elmarad tőlük. Az adatokból megállapítható, hogy a diszkontmodell hatékonysága nem kétséges, amit alátámaszt az egy üzletre jutó árbevétel magas összege.

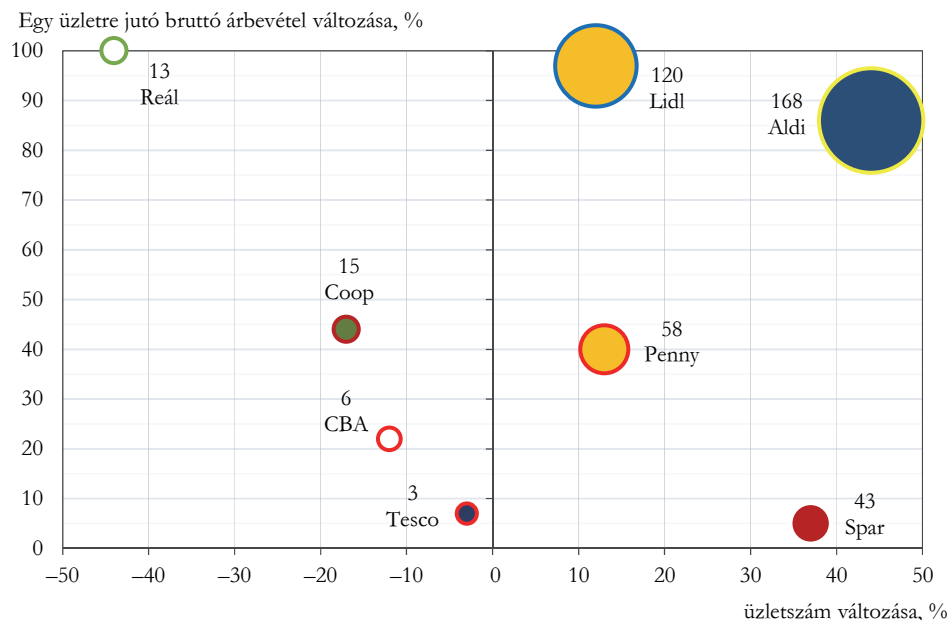
A Trade magazin 2019. évi adatait felhasználva a következőket állapíthatjuk meg: az egy boltra jutó átlagos bruttó éves árbevétel a Lidl esetében 3,76 milliárd, az Aldinál 2,08 milliárd, míg a Penny Marketnél 1,47 milliárd forint volt. Ezzel szemben a hazai láncok hatékonysága lényegesen gyengébb. A Reál- 332 millió, a CBA-267 millió és Coop-kisboltlánc egy üzletre jutó átlagos árbevétele pedig mindössze 145 millió forint körül mozgott. Az adatok szerint, hogy FMCG-szektor éllovasa hatékonyság szempontjából a Lidl, mely a magyar láncok egy üzletre jutó árbevételeinek akár több mint 10-szeresét is képes kitermelni egy év alatt. Annak, hogy jóval eredményesebbek a külföldi tulajdonú multinacionális üzletláncok a hazaiaknál, az is bizonyítéka, hogy alig több mint 1300 üzleti egységgel érték el a kimagasló forgalmukat, míg a magyar láncok több mint 7700 bolttal hozták jóval szerényebb egy üzletre jutó bruttó éves árbevételüket. Azaz míg előbbieket a forintokat gyűjtik össze, addig utóbbiak a sűrű filléreket gyűjtögetik. Ennek oka egyrészt a már korábban említett centralizált vállalatirányítás és hatékonyabb működés, másrészt pedig a nagyobb bolti forma, aminek jobb a bevételtermelő képessége. Fontos még kiemelni, hogy éppen emiatt a diszkontláncok és a szupermarketek jellemzően csak a településhierarchia magasabb szintjén, a városokban vannak jelen, ahonnan a nagyobb és fizetőképesebb lakossággal rendelkező településekről ezen külföldi üzletláncok elszívják a vásárlókat. Az alacsony vásárlóerővel rendelkező kistépelvények jellemzően nem elég nagyok ahhoz, hogy ott a hazai üzletláncok – az elaprózódott bolthálózatokkal – gazdaságosan működhessenek.

A következőkben azt elemezzük, hogy 2014 és 2019 között a vizsgált üzletláncokban hogyan változott az üzlethálózat nagysága ( $x$  tengely) és hogyan alakult az egy üzletre jutó árbevétel ( $y$  tengely). A koordinátpontok mérete az üzletlánc összesített bruttó árbevételeinek százalékos változását mutatja meg (3. ábra). Egyrésztől általánosságban megállapítható, hogy a növekvő kiskereskedelmi fogyasztás és a fejlesztési beruházások következtében mindegyik vizsgált vállalatnak emelkedett a bruttó árbevétele. Másrésztől a kedvező makrogazdasági környezetet nem egyenlő mértékben voltak képesek a vizsgált üzletláncok kihasználni, a piaci egyenlőtlenések is jelentősen növekedtek ebben az időszakban. A külföldi üzletláncok közül legkisebb mértékben a Tesco bruttó árbevétele növekedett. Sem az üzlethálózat ( $-3\%$ ), sem pedig az egy üzletre jutó termelékenység ( $7\%$ ) nem változott jelentős mértékben, így összességében stagnálásként értékelhetjük a teljesítményét. A Spar ( $43\%$ ) és a Penny Market ( $58\%$ ) a közepesen sikeres vállalatok közé sorolható, hiszen mindketten számottevő mértékben növelni tudták bevételüket. A Spar ezt főként az üzlethálózat számának jelentős növelésével érte el ( $37\%$ ), a Penny Market esetében viszont nagyobb szerepet kapott az egy üzletre jutó forgalomnövekedés

(40%). A Lidl (120%) és az Aldi (168%) diszkontláncok kiemelkednek a mezőnyből, mivel 2014 és 2019 között több mint a kétszeresére növelték forgalmukat. Az egy üzletre jutó bevétel változásának mértékében nincs közöttük nagy különbség, így bevételkülönbségük változása elsősorban a bolthálózat-fejlesztés eltérő dinamikájával magyarázható.

3. ábra

**A pénzügyi eredményesség és az üzlethálózat nagyságának  
2014 és 2019 közötti változása Magyarországon**  
Changes in financial effectiveness and size of the store network  
in Hungary between 2014 and 2019



Forrás: a Trade magazin (2020) FMCG-toplisták alapján saját szerkesztés.

A hazai üzletláncok és a külföldi kiskereskedelmi láncok között a különbségek több szempontból is nagyoknak számítanak. Az egy üzletre jutó termelékenység ugyanakkor esetükben is jelentősen növekedett 2014 és 2019 között. Ennek oka jelentős részben viszont az üzlethálózat racionalizálása volt. A Reál esetében például megduplázódott az egy üzletre jutó árbevétel, de mindezt 44%-os üzletszámcsökkentéssel érte el. A Coop (17%) és a CBA (12%) bolthálózata ennél kisebb mértékben zsugorodott. A bruttó árbevételt tekintve a Coop (15%) és a Reál (13%) kismértékben felülmúlták a CBA-t (6%), sőt a Tesco hipermarketláncot (3%) is megelőzték. Ezekhez a pénzügyi eredményekhez viszont a Coop esetében viszonylagosan alacsony üzletszámcsökkenés társult.

Össességében megállapítható, hogy a magyar üzletláncok növekvő mértékű piacvesztésük miatt nem bírják a versenyt a multinacionálisokkal szemben. Napjainkban már csak az olyan rés piacokon van esélyük eredményesen versenyezni, ahová utóbbiak méretükből és működési modellükből adódóan nem bírnak beférkőzni. A magyar üzletláncok a piaci részesedés további csökkenésére számíthatnak a jövőben is, de következetes üzletpolitikájukkal a túlélésért folytatott harcukat jó eséllyel még megnyerhetik.

## Az észak-magyarországi élelmiszer-diszkontláncok

### Az élelmiszer-diszkontáruházak elhelyezkedése és vonzáskörzete

Az elmúlt években egyre dinamikusabban növekedett a hard diszkontláncokhoz (Aldi, Lidl és Penny Market) tartozó üzletek száma. 2020-ban Észak-Magyarországon már 44 élelmiszerdiszkont működött, szinte kivétel nélkül a városokban (3. táblázat). A diszkontok megyénkénti megoszlása differenciált, ez részben a megyék gazdasági fejlettségével, részben jövedelemtermelő képességével áll szoros összefüggésben. A régió piacvezető diszkontláncja, a Penny Market 52,3, ezt követi a Lidl 36,4, a piac legkisebb szegmensét pedig az Aldi foglalja el, 11,3%-kal. A diszkontok megyénkénti megoszlásában is jelentősek a különbségek Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, ahol a régió Penny Marketjeinek 56,5%-a üzemel, melyet a Lidl és az Aldi követ. Az élelmiszer-kiskereskedelemben az élelmiszerdiszkontok előretörését és gyors ütemű terjedését Észak-Magyarországon két tényező lassítja. Egyrészt az, hogy a logisztikai központok régióon kívül helyezkednek el (legközelebbi logisztikai központ az Aldi esetében Biatorbágyon; a Lidl esetében Szigetszentmiklóson; a Penny Market esetében pedig Karcagon található). Másrészt az üzletek optimális üzemeltetésének kérdése, azaz a régió rendkívül alacsony vásárlóerő-indexe, ami negatívan hat a növekedésre (4. ábra).

3. táblázat

### A diszkontüzletek megoszlása Észak-Magyarországon, 2019

Distribution of discounter stores in Northern Hungary, 2019

Megye	Aldi	Lidl	Penny Market	Összesen
Borsod-Abaúj-Zemplén	4	9	13	26
Heves	1	5	5	11
Nógrád	0	2	5	7
Összesen	5	16	23	44

Forrás: A cégek honlapja alapján, saját számítás.

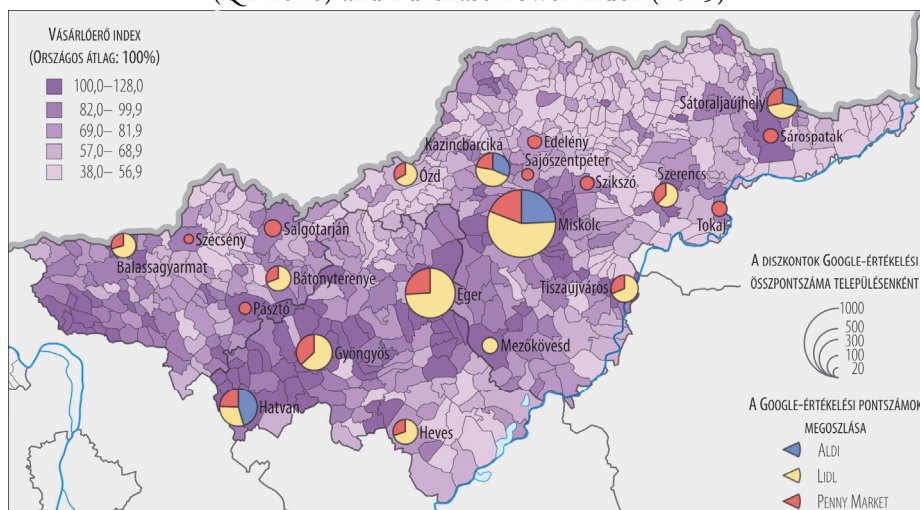
Az említettek szellemében fontos a diszkontmodellben működő üzletek forgalmát és az élelmiszer-kereskedelmi piacból való részesedését megbecsülni, melyhez a Gfk adataira támaszkodtunk. 2019 I. félévében e bolttípus költségének aránya míg az FMCG-szektorban 26,6, addig a magyar láncok esetében mindössze 12,8% volt.

Az általunk elérhető piaci adatokból a piac szereplőinek egy boltra jutó éves forgalma ugyan becsülhető és belőle az egyes piaci szereplők hatékonysága is, de az üzletenkénti forgalom nem. Számunkra ugyanakkor fontos lenne a további elemzéshez megbecsülni az egyes üzletek forgalmát, de legalábbis azok vonzerejét. Ehhez azonban nincsenek üzleti adatok, ezért arra a megfontolásra jutottunk, hogy azt közvetett módon közelítjük meg. Az egyes üzletek vonzerejének becsléséhez az egyes települések boltjaira vonatkozó Google-értékelések számát használtuk fel. Tisztában vagyunk azzal, hogy ezek az értékelések nem adnak pontos becslést, de segítségükkel talán jobban alátámasztható az üzletek eredményessége, kedveltsége és vonzereje (4. ábra). Az üzletek értékelési pontszámát úgy kaptuk meg, hogy kigyűjtöttük a Google-értékelések rendszeréből az egyes üzleti egységekre a 2020. I. negyedévében adottakat, és ezek alapján próbáltuk kategorizálni az egyes diszkontüzleteket. Az eredményekből megállapítható, hogy azokban a városokban, ahol a Lidl üzletlánc jelen van, ott az a legkedveltebb diszkontüzlet. Kedveltsége jelentősen meghaladja a második helyen szereplő Penny Marketét. Az Aldi vonzerejét Észak-Magyarországon azért is nehéz mérni, mert mindössze négy településen (Hatvan, Miskolc, Kazincbarcika és Sátoraljaújhely) van üzlete. Itt jegyezzük meg, hogy az Aldi sajátos telephelyválasztási stratégiája egyrészt Budapest-központú, másrészt versenytárskövető, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy szívesen települ akár hipermarketek, szupermarketek vagy diszkontok mellé azzal a céllal, hogy azok vásárlóinak egy részét elszívja.

4. ábra

### Az észak-magyarországi diszkontáruházak jellemzői a 2020. I. negyedévi Google-értékelések és a 2015. évi vásárlóerő-index alapján

Attributes of discounter stores in Northern Hungary based on Google ratings (Q1 2020) and Purchase Power Index (2015)



Forrás: Google és KSH adatok alapján a szerzők saját szerkesztése, az ábrát rajzolta Koczó Fanni.

A diszkontáruházak megyeszékhelyeken vagy városokban találhatóak. Ugyanakkor a hierarchia azonos szintjén álló települések között is nagyok a különbségek. Míg Hatvan, Eger, Kazincbarcika és Sátoraljaújhely egyaránt 3 áruháznak, addig Miskolc 8-nak ad otthont, és a többi központ közép- és kisvárosban található. Észak-Magyarország megyéi között és azok területi egységein belül is jelentősek az egyenlőtlenségek az üzlethálózat szerkezetében. Borsod-Abaúj-Zemplén megye településeinek mintegy kétharmada diszkontüzlethiányos, nem sokkal jobb a helyzet Nógrád megyében sem, ahol is az üzletek kis számához – Borsod-Abaúj Zemplén megyéhez hasonlóan – üzlethiányos térségek társulnak. A régió 591 településéből mindössze 21 településen üzemel diszkontáruház, közülük a Penny Market területi lefedettsége a legjelentősebb. A diszkontüzletek többsége a fő közlekedési útvonalak mentén helyezkedik el, ugyanezen erővonalakra koncentrálódik a vásárlóerő javarésze is. Éppen ezért nem meglepő, hogy a diszkontüzletek a népesebb városokban és főutak mentén fordulnak elő (M3-as autópálya: Hatvan, Gyöngyös, Miskolc; a 37-es főút nyomvonala mellett: Miskolc, Szerencs, Sárospatak; a 21-es főút mellett: Hatvan, Pásztó, Bátortereny, Salgótarján; a 25-ös főút mellett: Eger; a 26-os főút mellett: Miskolc, Sajószentpéter, Kazincbarcika, Ózd). A diszkontüzletek optimális működtetéséhez szükséges mintegy 15–20 ezer fős népességű település vagy elegendő egy kisebb méretű település is abban az esetben, ha szűkebb vonzáskörzetével együtt kiteszi az említett küszöbszámot. Az optimális üzemméretet a diszkontüzletek a főúthálózat nyomvonalai mentén kiépített egységeikkel érhetik el. A hálózatok telephelyválasztása során az alacsony vásárlóerővel rendelkező térségek kiesnek, így a Cserhát, az Aggteleki-karszt, a Cserhát, a Zempléni-hegység és a Bodroghöz szinte teljes területe.

### A diszkontáruházak elérhetősége

A kereskedelmi egységek telephelyválasztása rendkívül összetett kérdés, melynek csak egyik szempontja a vásárlóerő-index területi elemzése, ugyanilyen fontos a versenytársak térbeli elhelyezkedése, a települések megközelíthetősége, elérhetősége, a helyi jogi környezet, valamint több, az üzletek vonzerejét növelő tényező is. A vásárlók többsége abban az esetben, ha a közvetlen közelben nincsenek más üzletek, akkor a legrövidebb útvonalat választja a diszkontáruházak eléréséhez. Kutatásaink alapján a diszkontüzletek átlagos elérési ideje 25–30 perc közötti, természetesen távolabbi településekről is felkeresik ezen egységeket, azonban a 30 perces zónán kívülről már azok gyakorisága jelentős mértékben csökken, kivéve azokat az eseteket, amikor munkába járással párosul a városokba történő utazás (2. ábra). A diszkontáruházak elsősorban a városokba koncentrálódnak, illetve vonzáskörzetük alapvetően 10 kilométeres távolságra terjed ki, ezért a falusi térségek egy jelentős részéhez csak ritkán jut el az általuk kínált termékek köre. Észak-Magyarország közép-

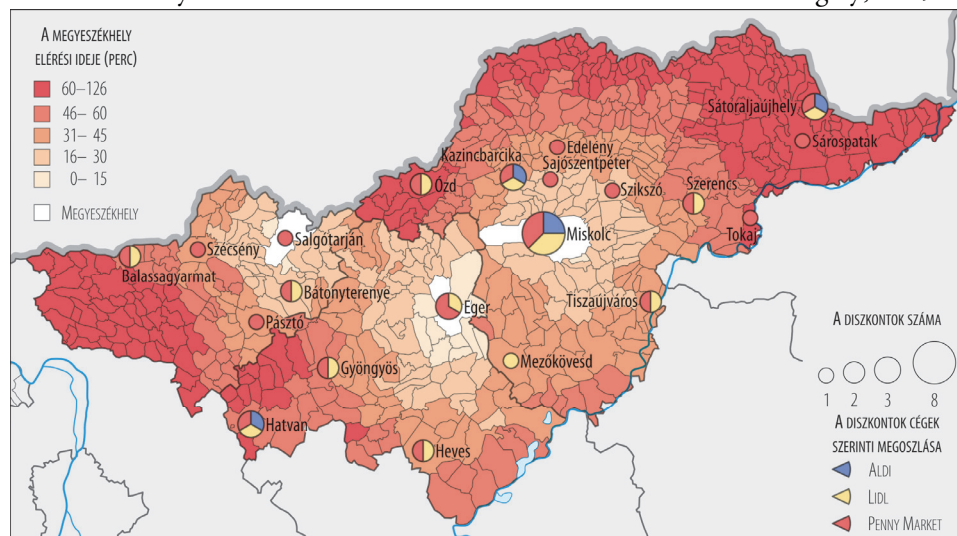


cserhádi térsége, illetve a Borsod-Abaúj-Zemplén megye ún. fogyasztó félholdjához<sup>3</sup> tartozó aprófalvak alkotják a régió legüzletihányosabb térségeit. Az ún. fogyasztó félholdhoz tartozó települések jelentős része támasz nélkül maradt, a települések munkaerőpiachoz való kötődése jelentős mértékben meggyengült, így a térség jövedelemtermelő képessége is roppant bizonytalanná vált. Mindezek egyenes következménye az alapfokú ellátás és a közlekedési lehetőségek stb. további szűkülése. Ezeket a térségeket az előző évtizedek erősen megviselték, az aktív korúak elköltöztek, az idős generáció pedig nem rendelkezik megfelelő tartalékokkal. A térségben megfigyelhető népességszám-növekedési folyamat háttérben a falvak leromlott és elértéktelenedett ingatlanállományába a „szegénység – zömmel romák – betelepülés” áll. Könnyen belátható tehát, hogy e térségeket miért is kerülnek el a diszkontláncok, hiszen működésükhöz nem biztosított a megfelelő vásárlóerő, sőt ezekből a falvakból a diszkontok elérhetősége is sokszor nehézségekbe ütközik (5. ábra).

5. ábra

### Az észak-magyarországi diszkontárúházak elérhetősége és megoszlása, 2019

Accessibility and distribution of discounter stores in Northern Hungary, 2019



Forrás: A diszkontok honlapja és GeoX Kft. adatai alapján a szerzők saját szerkesztése, az ábrát rajtolta Koczó Fanni.

<sup>3</sup> Borsod-Abaúj-Zemplén megye északi sávjában, az országhatár mentén az Ózdi járás déli határától, Borsodnádastól a Hegyközig, Sátoraljaújhely városáráig 20–35 kilométer széles, összefüggő hátrányos helyzetű, rossz természeti adottságú, kedvezőtlen forgalmi helyzetű, gyors ütemben hanyatló, helyenként „menekülésszerű” elvándorlással sújtott aprófalvas övezet (Beluszky 2019).

A régió aprófalvainak 32,7%-ából (193 település) a diszkontok csak 60–120 perces időintervallumban érhetőek el, a régió településállományának 23,9%-át (141 település) jelentő további aprófalvakból pedig 45–60 perces utazással, melyet még tovább ront a tömegközlekedési eszközök alacsony járatsűrűsége. Napjainkban a COVID-19 járvány idejében pedig ezekből a településekből különösen nehéz a ki-mozdulás, mivel az itt élők közül azok jelentős része, aki eddig munkahellyel rendelkezett a városokban vagy a környék munkát biztosító településén, most munkanélkülivé vált. Ez az ott élők számára nemcsak a munkavállalás és a mobilitás szűkülését jelenti, hanem a kereskedelmi ellátás magasabb szintjéhez való hozzájutás lehetőségének elvesztését is. Ezekben, a „szegénységet” magukban hordozó falvakban sokszor napjainkban nem a vírustól félnek a leginkább az emberek, hanem az éhezéstől. A magyarországi campusok közül egyedül a Miskolci Egyetem csatlakozott ahhoz a programhoz, amely Egyetemek Harca az Éhezés Ellen (Universities Fighting World Hunger – UFWH<sup>4</sup>) néven az ENSZ Világélelmezési programjával együttműködve alakult meg 2004-ben az egyesült államokbeli Auburni Egyetemen. A halmozottan hátrányos helyzetű térségekben – mint az adatok is mutatják – már nincsenek jelen a diszkontáruházak, hiszen nem tudnak gazdaságosan működni, továbbá nehezen elérhetőek az aprófalvakból. Ez nyithat piaci rést a Coop Mini és a Coop ABC áruházak számára.

### A diszkontok melletti piaci rések

A „plázastop”-jogsabály valójában a hazai láncok helyzetének megerősítését szolgálja, hiszen „plázastop” ténylegesen nem más, mint „diszkontstop”, ugyanis a nagyberuházások, a bevásárlóközpontok építési korszaka a 2008. évi pénzügyi és gazdasági világválság kapcsán befagyott (például Origo City, Neo Center, Mundo, Wedding Plaza stb.). Ezt követően csak a már leállíthatatlan beruházásokat fejezték be (például Corvin Plaza, KÖKI Terminál, Árkád2 stb.), és a jogszabállyal összefüggésben a hipermarketek helyzete stabilizálódott a diszkontokkal szemben. Az élelmiszer-kiskereskedelmi piacon a német hard diszkontok további dinamikus növekedését ugyan e jogszabály rövid időre megtorpantotta, ami utat nyitott a hazai láncok fejlesztéséhez. Így teremtődött meg a lehetőség arra, hogy a hazai láncok között a Coop újragondolja üzletszerkezetét, piaci stratégiáját, és piaci rést keressen a kisboltok rovására (4. táblázat).

<sup>4</sup> A program alapvető célja az, hogy kidolgozzon, életbe léptessen egy akciótervet a hallgatóknak és a tanároknak, amely az egyetem közösségét arra ösztönzi, hogy erőfeszítéseket tegyen az éhezés megszüntetésére. A Miskolci Egyetem UFWH csoportja a Magyar Vöröskereszt Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Szervezetével közösen segíti tartós élelmiszer gyűjtésével azokat a térségében élő rászorulókat, akik éheznek és segítségre van szükségük, ebben az élelmiszer-kiskereskedelem vezető cégei szintén partnerek.

4. táblázat

**Az észak-magyarországi Coop-üzletek megoszlása üzlettípus szerint, 2019**

Distribution of Coop stores in Northern Hungary by store type, 2019

Megye	Coop Mini	Coop ABC	Coop Szuper	Coop Maxi	Összesen
Borsod-Abaúj-Zemplén	123	89	8	40	260
Heves	51	37	12	12	112
Nógrád	36	26	3	9	74
Összesen	210	152	23	61	446

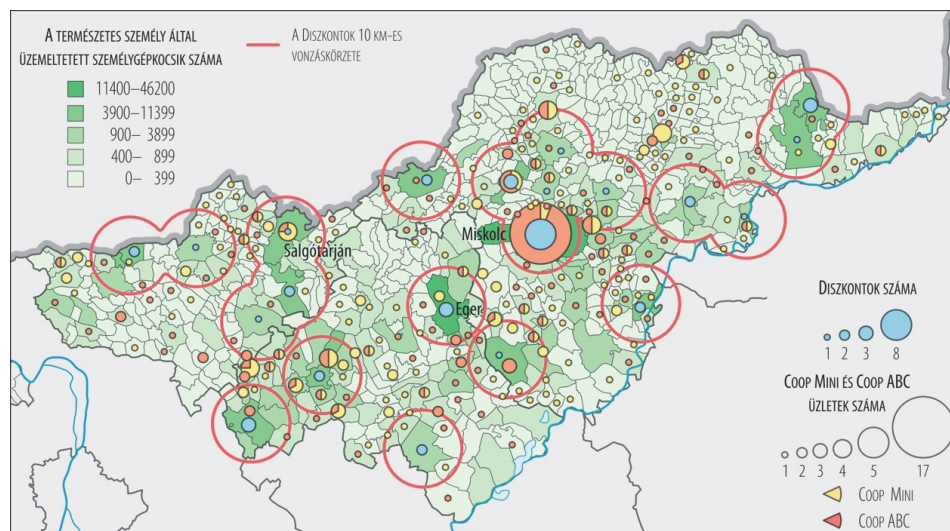
Forrás: A COOP honlapja alapján saját számítás.

Ebben az új helyzetben a Coop-üzletek leghatékonyabban a kis- és aprófalvakban tudtak megkapaszkodni, Coop ABC és Coop Mini üzleteik révén. Ez a két üzlettípus adja Észak-Magyarország Coop üzleteinek 81%-át. A diszkontok 10 kilométeres vonzáskörzetében üzemelő Coop ABC és Coop Mini üzletek törekvése a diszkontok vásárlóinak elszívása és ezen keresztül a forgalom növelése (6. ábra).

6. ábra

**A diszkont- és a Coop-áruházak megoszlása, valamint a személygépkocsival való ellátottság Észak-Magyarországon, 2018**

Distribution of discounters and Coop stores, as well as car supply in Northern Hungary, 2018



Forrás: A cégek honlapja és a KSH adatai alapján a szerzők saját szerkesztése, az ábrát rajtolta Koczó Fanni.

Észak-Magyarország néhány térségében – a Karacs-völgyében, a Bükkalján, a Bódva-völgyében és a Bodrogközben – a Coop-üzletek piacvezetők lettek, mivel e térségek nem rendelkeznek jelentős vásárlóerővel, ezért a diszkontláncok ide nem tudnak behatolni és gazdaságosan üzemelni. A régió településeinek közel egynege-

de teljesen ellátatlan maradt, ugyanis ezekben a falvakban még a független kisboltok sem tudnak megmaradni, ide az ellátás csak szegényes választékban jut el, a mozgóbolthálózat, a falugondnoki rendszer, illetve a falvak lakóinak személygépkocsival való mozgása révén. Jelen tanulmányban annak bizonyítására, hogy a településhálózat mely szintjére tudnak a diszkontok (Aldi, Lidl, Penny Market) és az általunk vizsgált Coop- (Coop ABC, Coop Mini) üzletek letelepülni, kiszámítottuk ezen üzlettípusok településkategóriánkénti ún. terjedési (penetrációs) indexét (PEX). Az eddigi kiskereskedelmi kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy a PEX-vizsgálatok segítséget nyújtanak az üzletláncok közötti azonosságok és különbségek kimutatásában. A módszer alkalmazása révén feltárható, hogy a különböző kategóriába jutó települések hány százalékában van jelen legalább egy kiskereskedelmi egységgel a vizsgált üzlettípus (Tiner 2010). A terjedés mértékére vonatkozó elemzést – Tiner Tibor (2019) hasonló jellegű vizsgálatára alapozva – 7 településkategóriára végeztük el, és a kapott eredményeket 5. táblázatban foglaltuk össze.

5. táblázat

**A diszkontok és a Coop-egységek településkategóriánkénti PEX-mutatója  
Észak-Magyarországon, 2019**

Aggregate Penetration Index of discounters and Coop stores in Northern Hungary  
by settlement size category, 2019

Népességszám, fő	Települések száma	Aldi	Lidl	Penny Market	Coop ABC	Coop Mini
10 000 felett	15	0,267	0,800	0,933	0,600	0,600
5 000–10 000	12	0,000	0,083	0,417	0,333	0,250
2 000– 5 000	78	0,000	0,000	0,013	0,590	0,333
1 000– 2 000	149	0,000	0,000	0,000	0,362	0,376
500– 1 000	144	0,000	0,000	0,000	0,056	0,396
200– 500	134	0,000	0,000	0,000	0,007	0,201
200 alatt	78	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013

Forrás: a cégek honlapja alapján saját számítás.

Az 5. táblázatból az észak-magyarországi PEX-mutatók következő sajátosságait emeljük ki:

- A 10 ezer főnél népesebb települések vonatkozásában – az Aldi kivételével – valamennyi üzletlánc PEX-mutatója 0,500 feletti. Közülük is kiemelkedik a Penny Market és a Lidl (0,800 feletti), de nem sokkal marad el tőlük a Coop két üzlettípusa (0,600) sem. Ebben a településkategóriában relatíve alacsony mutatóval (0,267) van jelen az Aldi, de ennek oka az alacsony üzletszámmal magyarázható. A kategória 15 településén, a településállomány 2,5%-án, 453 013 fő él.
- Az 5–10 ezer lakosú településeken még mindig a Penny Market a legelterjedtebb (0,417), ezt követi a Coop ABC (0,333) és a Coop Mini (0,250). Ez gya-

- korlatban azt jelzi, hogy a diszkontok közül a Penny Market tud ezeken a településeken jelentősebb erőt képviselni, ugyan jelen van még a Lidl (0,083) is, de messze alatta marad a Coop-nak. Ehhez a kategóriához 12 település tartozik, a településállomány 2%-a, ahol 80 976 fő él.
- A 2–5 ezer fős településeket is a Coop ABC (0,590) és a Coop Mini (0,333) uralja, bár még ebben a kategóriában jelen van a Penny Market is (0,013). E kategóriához 78 település tartozik, a településállomány 13,2%-át teszi ki, és népességszáma 220 646 fő.
  - Az 1–2 ezer lakosú kistelepüléseken már nem tudtak megtelepedni a diszkontüzletek, ezért itt a Coop Mini (0,376) és a Coop ABC (0,362) birtokolják a piac meghatározó részét. Meg kell jegyezni, hogy a tanulmányban nem térünk ki a CBA-üzletekre<sup>5</sup>, de ebben a településkategóriában a Coop vezetésének érdemes odafigyelni rájuk mint lehetséges versenytársra, bár számuk messze elmarad a Coop üzletétől. A kategória 144 településén, mely a településállomány 25,2%-át adja, a Coop Mini 56 és a Coop ABC 54 üzlete, összesen 110 kiskereskedelmi egység üzemel, melyek 214 182 fő ellátásához járulnak hozzá.
  - Az 500–1000 lakosú aprófalvakban már a Coop Mini (0,396) előfordulása számít jelentősnek. Ebben a kategóriában már Coop ABC sem rendelkezik igazán jelentős szerepkörrel, de fontos itt megjegyeznünk, hogy a Coop az a szereplő, amelyik szinte minden második faluban fenntart egy üzletet. A kategória 144 településén, mely a régió településállományának 24,3%-át adja, a Coop-üzletek 103 946 főt látnak el.
  - A 200–500 fős települések kategóriájában a Coop Mini (0,201) mellett még jelen van Coop ABC is (0,007), de jelenléte már inkább szimbolikus, ugyanis mindössze egy üzletet tart fenn. Ezen a szinten a már a CBA-üzletek jelenléte szintén csak szimbolikus. A kategória 134 településén, mely a régió településállományának 22,6%-a, 45 141 fő él.
  - A 200 főnél kevesebb lakosú településeken már csak a Coop Mini üzletek tudnak szerény számban megmaradni. A Coop Mini üzletek (0,013) indexe arra utal, hogy minden 9–10. település tud fenntartani egy üzletet. Tehát a kategória településeinek egy jelentős része már nem is rendelkezik élelmiszer-kiskereskedelmi egységgel. A kategória szereplői 78 településen osztoznak, mely a településállomány 13,2%-át jelenti, ahol 8 446 fő él.

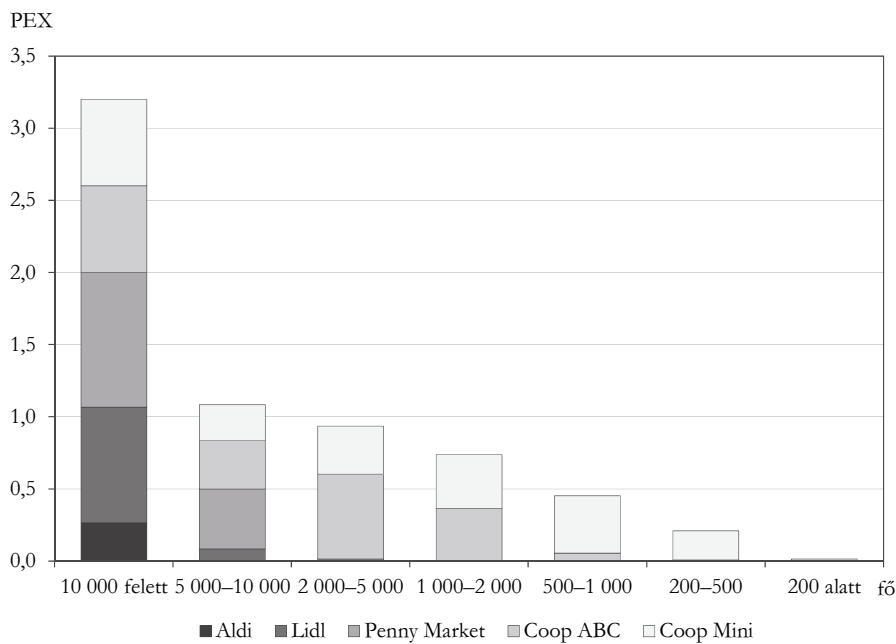
Az egyes üzletláncokra vonatkozó PEX-mutatók településkategóriák szerinti összegzéséből a 7. ábrán bemutatott következtetésekre jutottunk.

<sup>5</sup> CBA teljes üzleti palettája alapján az üzleteinek száma: Nógrádban 31, Hevesben 23, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2.

7. ábra

**Az üzletláncok összesített PEX-mutatói Észak-Magyarországon,  
településkategóriák szerint, 2019**

Aggregate Penetration Index of FMCG Companies in Northern Hungary  
by settlement size category, 2019



A 7. ábra alapján megállapítható, hogy a Coop ABC és a Coop Mini üzleteknek a teljes élelmiszer-kiskereskedelmi hálózatban fontos szerepük van, és Észak-Magyarország szinte minden településkategóriájában jelen vannak. Az 5000 fő alatti településeken pedig már domináns a szerepük. A Coop-üzletlánc kiemelkedő jelentőségű az aprófalvak ellátásában, bár a 200 főnél kisebb népességszámú településeken csak a falvak társadalma szempontjából fontos a jelenléte, mert üzleti haszna csekély a közepes vagy annál nagyobb népességszámú településeken fenntartott boltjaihoz képest.

## Összegzés

A kutatásunk eredményét röviden a következőkben foglaljuk össze:

- A diszkontok Észak-Magyarország 10 ezer fő feletti településeiben dominálnak, terjeszkedésüket a „plázastop” sem fogta vissza jelentős mértékben.
- A diszkontáruházak közül a Penny Market rendelkezik a legjelentősebb üzlethálózattal, különösen Borsod-Abaúj-Zemplén megyében meghatározó a szerepe.

- A legdinamikusabb és legnagyobb profitot termelő cég a vizsgált üzletek között a Lidl, melynek egy üzletre jutó forgalma meghaladja a 3,76 milliárd forintot.
- A „plázastop” segítette a Coop-hálózat újrapozicionálásában, az üzletszerkezet megváltoztatásában, melyhez a menedzsment gondolkodásában paradigmaváltásra volt szükség.
- A Coop-üzletek a településhálózat szinte minden szegmensében jelen vannak, de a 200 fő alatti településeken inkább társadalmuk fennmaradását segítik, mintsem jelentős profitot realizálnának. A Coop-hálózat profitját a nagyobb népességszámú településeken termelik meg.
- Borsod-Abaúj-Zemplén megye ún. fogyó félholdjához tartozó aprófalvak ellátása szegényes. Ebben a településkategóriában a Coop-üzletek is nehezen tudnak fennmaradni. A törpefalvak alapellátása szinte teljesen megoldatlan, kisebb részükben a falusi kisboltok be tudnak segíteni, de – az alacsony vásárlóerő miatt – ezek fenntartása is gazdaságtalan.
- Az aprófalvak ellátását a mozgóboltok segíthetik, de hatásukra a még üzemelő kisboltok is tovább sorvadhatnak.

## IRODALOM

- AZEEM, S.–SHARMA, R. R. K. (2012): An understanding of hard and soft discounters during boom and recessionary phase *International Journal of Strategic Management* 12 (4): 44–51.
- CLEEREN, K.–VERBOVEN, F.–DEKIMPE, M. G.–GIELENS, K. (2009): Intra-and interformat competition among discounters and supermarkets *Marketing Science* 29 (3): 456–473. <https://doi.org/10.2307/40608159>
- COLLA, E. (2003): International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (1):55–66. <https://doi.org/10.1108/09590550310457845>
- DELEERSNYDER, B.–DEKIMPE, M. G.–STEENKAMP, J. E. B. M.–KOLL, O. (2007): Win-win strategies at discount stores *Journal of Retailing and Consumer Services* 14 (5): 309–318. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.09.009>
- GFK HUNGÁRIA: <https://www.haztarpaspanel.hu/Default.aspx>
- GONZALEZ-BENITO, Ó. (2005): Spatial competitive interaction of retail store formats: modeling proposal and empirical results *Journal of Business Research* 58 (4): 457–466. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.001>
- HAJDÚ, N. (2017): Mi az Aldi kereskedelmi titka, amivel meghódította a magyarok szívét? A választ itt találja. In: PISKÓTI, I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2017: Tanulmányok a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből* pp. 112–119., Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc.
- HALDORSON, M. (2019): High demand for local area level statistics – How do National Statistical Institutes respond? *Regional Statistics* 9 (1): 168–186. <https://doi.org/10.15196/RS090106>

- HÖKELEKLI, G.–LAMEY, L.–VERBOVEN, F. (2017): The battle of traditional retailers versus discounters: The role of PL tiers *Journal of Retailing and Consumer Services* 39:11–22.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.011>
- JÜRGENS, U. (2014): German grocery discounters: dynamics and regional impact. The case of Schleswig-Holstein (Germany) *Quaestiones Geographicae* 33 (4): 17–26.  
<https://doi.org/10.2478/quageo-2014-0046>
- KELLER, K. L. –KOTLER, P. (2012): *Marketingmenedzsment* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- KENT, T.–OMAR, O. (2003): Competitive Strategies in the Retail Industry. In: KENT, A. E.–KENT, T. – OMAR, O. (eds.): *Retailing*, pp. 84–115., Palgrave, London.
- KIM, W. C.–MAUBORGNE, R. (2005): *Blue Ocean Strategy* Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- KLEMZ, B.R.–BOSHOFF, C.–MAZIBUKO, N. (2008): Fighting off the big guys: comparing competitive retail services strategies in industrialized and developing world settings *Service Business* 2 (2): 127–145.  
<https://doi.org/10.1007/s11628-007-0028-9>
- KNUDSON, K.–VU, M. (2017): *Getting Ready to Battle Grocery's Hard Discounters* Bain & Company, Chicago.
- KOPCSAY, L. (2014): Az élelmiszer kiskereskedelmi hálózatok megújuló stratégiái Magyarországon, 2014-ben. In: HETESI, E. – RÉVÉSZ, B (szerk.): „Marketing megújulás”: *Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája*, pp. 73–83., SZTE GTK, Szeged.
- KOVÁCS, A.–SIKOS T., T. (2016): A vasárnapi zárvatartás hatása a fogyasztói magatartásra Magyarországon *Földrajzi Közlemények* 140 (3): 229–244
- KOVÁCS, Cs. J.–SIKOS T., T. (2018): Az ezüstgeneráció mint potenciális vásárlóerő a budapesti bevásárlóközpontokban *Területi Statisztika* 58 (4): 399–416.  
<https://doi.org/10.15196/TS580404>
- KSH: <https://www.ksh.hu>
- MAYER, C.S.–BAKHSHANDEH, R.M. (2015): Global Vs. Local-The Hungarian Retail Wars *Journal of Business & Retail Management Research* 10 (1): 149–158.
- MONTORO-SÁNCHEZ, Á. (2009): Competitive dynamics and business models in service business *Service Business* 3 (4): 311–318.  
<https://doi.org/10.1007/s11628-009-0074-6>
- MORSCHETTA, D.–SWOBODAB, B.–SCHRAMM-KLEIN, H. (2006): Competitive strategies in retailing – an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailers *Journal of Retailing and Consumer Services* 13 (4): 275–287.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.016>
- MÓRICZ, P. (2007): Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek *Vezetéstudomány - Budapest Management Review* 38 (4): 14–29.
- PÉNZES, I. R.–PÓLYA É. (2018): Az élelmiszer kiskereskedelmi üzlethálózat és a vásárlói magatartás kölcsönhatásai a regionális sajátosságok tükrében *Acta Wekerleensis: Gazdaság és Társadalom* 2 (1): 1–18.
- PORTER, M. E., (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* The Free Press, New York.
- RIES, A.–TROUT, J. (1986): *Marketing Warfare* New American Library, New York.
- SACHON, M. (2010): The Hard Discount Model in Retailing *IESE Insight. CIIL, International Center for Logistics Research*, IESE.



- SCHMID, S.–DAUTH, T.–KOTULLA, T.–ORBAN, F. (2018): Aldi and Lidl: From Germany to the Rest of the World. In: SCHMID, S. (ed.): *Internationalization of Business* pp. 81–98., Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8>
- SETH, A.,–RANDALL. G. (2005): *Supermarket wars: Global strategies for food retailers* Palgrave Macmillan editions. London. <https://doi.org/10.1057/9780230513426>
- SIKOS T., T. (2000): *Marketingföldrajz* VÁTI, Budapest.
- SIKOS T., T. (2019a): Changes in the retail sector in Budapest, 1989–2017 *Regional Statistics* 9 (1): 1–15. <https://doi.org/10.15196/RS090104>
- SIKOS T., T. (2019b): A hazai és nemzetközi élelmiszerláncok erőterei és szerepük. In: SIKOS, T., T. (szerk.): *Az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenysége*, pp. 33–65., Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- SKORDILI, S. (2013): The sojourn of Aldi in Greece *Journal of Business and Retail Management Research* 8 (1): 68–80.
- STATISTA (2020): [www.statista.com](http://www.statista.com)
- TASI, M. (2011): *Vállalatirányítási rendszerek* EDUTUS Főiskola Kiadó, Tatabánya.
- TINER, T. (2010): Kereskedelmi nagylétesítmények telephelyválasztási kritériumai Magyarországon. In: SIKOS T., T. (szerk.): *Fenntartható fogyasztás és növekedés határai. Új trendek a kiskereskedelemben* pp. 69–89., Selye János Egyetem Kutatóintézete, Révkomárom.
- TINER, T. (2019): Az állami és önkormányzati közúthálózat kiépítettségének hatása az alapellátásra. In: SIKOS T., T. (szerk.): *Az élelmiszer ellátási láncok sérülékenysége* pp. 133–154., Dialóg Campus, Magyarország.
- VÁRNAI, I. (2018): A használtruha-üzletláncok területi sajátosságai és a használtruha-vásárlási szokások *Területi Statisztika* 58 (3): 269–301.  
<https://doi.org/10.15196/TS580303>
- WALTERS, D.–KNEE, D. (1989): Competitive strategies in retailing *Long Range Planning* 22 (6): 74–84. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.016>
- WATSON, B. C. (2011): Barcode empires: politics, digital technology, and comparative retail firm strategies *Journal of Industry, Competition and Trade* 11 (3): 309–324.  
<https://doi.org/10.1007/s10842-011-0109-2>
- YANG, X.–CAI, G.–CHEN, Y.–YANG, S. (2017): Competitive Retailer Strategies for New Market Research, Entry and Positioning Decisions *Journal of Retailing* 93 (2): 172–186.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.03.002>

#### INTERNETES HIVATKOZÁSOK

- BERAGUA (2016): *Discount models in Europe*  
[https://www.beragua.com/en/docs/Beragua\\_discountmodelsinEurope.pdf](https://www.beragua.com/en/docs/Beragua_discountmodelsinEurope.pdf)  
(letöltve: 2020. május)
- BONES, J. (2019): *How Lidl learn to be less German in the UK*  
<https://www.bbc.com/news/business-47228817> (letöltve: 2020. május)
- BORLAND, H. (2019): *Lidl 'to launch online delivery service' allowing customers finally to shop from home*  
<https://www.thesun.co.uk/money/10097535/lidl-online-delivery-service-shop-from-home/> (letöltve: 2020. május)

- CASPARIS, C. (2018): *Evolution of hard discounters in Europe*  
<https://www.nielsen.com/ch/en/insights/article/2018/evolution-of-hard-discounters-in-europe/> (letöltve: 2020. május)
- DELOITTE (2020): *Nordic Retail Industry*  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/Imagine/Nordic%20Retail%20Industry\\_Overview\\_Feb%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/Imagine/Nordic%20Retail%20Industry_Overview_Feb%202020.pdf) (letöltve: 2020. május)
- FOOTITT, L. (2014): *Lidl finalises in-store bakery roll-out*  
[https://bakeryinfo.co.uk/news/fullstory.php/aid/13076/Lidl\\_finalises\\_in-store\\_bakery\\_roll-out.html](https://bakeryinfo.co.uk/news/fullstory.php/aid/13076/Lidl_finalises_in-store_bakery_roll-out.html) (letöltve: 2020. május)
- GEBEL, M.–ASKINASI, R. (2019): *Meet the Albrechts, the reclusive billionaire heirs to the Aldi and Trader Joe's empire*  
<https://www.businessinsider.com/albrecht-family-aldi-fortune-heirs-net-worth-secretive-lifestyle-photos-2019-3> (letöltve: 2020. május)
- JORDAN, D. (2018): *Tesco's new discount chain Jack's takes on Aldi and Lidl*  
<https://www.bbc.com/news/business-45572731> (letöltve: 2020. május)
- NIELSEN (2019): *The evolution of discounters in Europe*  
<https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2019/evolution-of-discounters-in-europe/> (letöltve: 2020. május)
- PAUL, M (2016): *Aldi expands premium range as shoppers demand more luxury*  
<https://www.irishtimes.com/business/retail-and-services/aldi-expands-premium-range-as-shoppers-demand-more-luxury-1.2568260>  
 (letöltve: 2020. május)
- SILLARS, J. (2018): *Tesco takes on Aldi and Lidl as first Jack's store unveiled*  
<https://news.sky.com/story/tesco-takes-on-aldi-and-lidl-as-first-jacks-store-opens-11501402> (letöltve: 2020. május)
- SIMPSON, E. (2019): *Aldi plans to open a new supermarket each week*  
<https://www.bbc.com/news/business-49692086> (letöltve: 2020. május)
- SMOLENCEVA, N. (2019): *Can Russian discounter Mere beat Aldi and Lidl at their own game?*  
<https://www.dw.com/en/can-russian-discounter-mere-beat-aldi-and-lidl-at-their-own-game/a-47966178> (letöltve: 2020. május)
- STOREBRANDS (2019): *ALDI, Lidl stoke U.S. rivalry*  
<https://storebrands.com/aldi-lidl-stoke-us-rivalry> (letöltve: 2020. május)
- TISZA, A. (2019): *Kis formátumok: Aldi Local és Lidl Express*  
<https://trademagazin.hu/hu/kis-formatumok-aldi-local-es-lidl-express/>  
 (letöltve: 2020. május)
- TOUA, M. (2020): *Aldi delivery: How to order new Aldi home delivery service*  
<https://www.express.co.uk/life-style/life/1283908/Aldi-home-delivery-how-to-order-aldi-home-delivery-service-deliveroo> (letöltve: 2020. május)
- TRADE MAGAZIN: *Kereskedelmi Toplisták*  
<https://trademagazin.hu/hu/kereskedelmi-toplistak/> (letöltve: 2020. május)
- VÁCZI, I. (2019): *Úgy megrohanták a németek az új diszkontláncot, hogy be kellett zárni a boltot*  
<https://g7.hu/vilag/20190205/ugy-megrohantak-a-nemetek-az-uj-diszkontlancot-hogy-be-kellett-zarni-a-boltot/> (letöltve: 2020. május)

- VIDALON, D.–THOMASSON, E. (2014): *France shows UK grocers how to beat discounters at own game*  
<https://uk.reuters.com/article/uk-retail-europe-france-britain/france-shows-uk-grocers-how-to-beat-discounters-at-own-game-idUKKCN0I919Y20141020>  
(letöltve: 2020. május)
- WIEDERMANN, T. (2018): *Retteghet az Aldi és a Lidl: orosz diszkont törne be a német piacra*  
<https://g7.hu/vallalat/20181031/retteghet-az-aldi-es-a-lidl-orosz-diszkont-torne-be-a-nemet-piacra/> (letöltve: 2020. május)

#### JOGSZABÁLYOK

- PLÁZASTOP-TÖRVÉNY (2014): 2014. évi CXIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. törvénynek az egyes kereskedelmi építmények engedélyezése fenntarthatósági szempontjainak érvényesítése érdekében történő módosításáról
- RAFFARIN ACT (1996): LOI n° 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat
- VASÁRNAPI ZÁRVATARTÁS (2014): 2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról
- VASÁRNAPI ZÁRVATARTÁS MEGSZÜNTETÉSE (2016): 2016. évi XXIII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzésre vonatkozó egyes törvények módosításáról