

# **TDK-dolgozat**

**2022.**

Sejkóczki Vivien  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

**KATEGÓRIAMENEDZSMENT A GYAKORLATBAN**

**CATEGORY MANAGEMENT IN PRACTICE**

Dr. Király Éva

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.11.06.

**SEJKÓCZKI VIVIEN**

7. aktív félév  
Kereskedelem és marketing  
BGE KVIK

**Konzulens:**

**Dr. Király Éva**  
oktatási dékánhelyettes  
BGE KVIK

## **KATEGÓRIAMENEDZSMENT A GYAKORLATBAN**

A kategóriamenedzsment és ennek alkalmazása a mai világban elengedhetetlen a vállalatok számára. Azért fontos terület, mivel ezzel kategóriákra összpontosítva alakítható ki a vállalati stratégia és ezáltal maximalizálható mind a profit, mind a teremtett érték. TDK dolgozatomban azért esett erre a témakörre választásom, mivel jelenleg is a METRO Kereskedelmi Kft.-nél dolgozom a beszerzés területén. Az említett vállalat mindennapi tevékenységét átfogja ez a szemléletmód. A kutatás célja az volt, hogy összehasonlítsa a szakirodalmat, a gyakorlati tapasztalatokat és a fogyasztói nézőpontot a kategóriamenedzsmentről és a vásárlási preferenciákról, amelyek a szemléletmód alkalmazásának fontos részét képezik. Korábbi kutatások is vizsgálták már a témakör egyes aspektusait, az AC Nielsen kutatásai szerint a vásárlási döntések mintegy 70%-a polcok előtt történik.

A kutatásomat a következő kérdések és megállapítások vezették:

Milyen különböző jellemzőkkel rendelkező perszónákat lehet kialakítani, és ezek hogyan segítik a vállalat döntéseit? Milyenek a fogyasztók vásárlási preferenciái és ezek mennyire kategóriafüggek, változhatnak-e? Továbbá, a feltevés, hogy a kategóriamenedzsment és a fogyasztók eltérő módon gondolkodnak a választékkialakításról.

Kvalitatív módszerrel, félig strukturált interjút készítettem a METRO Kereskedelmi Kft. négy kategóriamenedzserével, akik korábban vagy jelenleg is a friss-, és ultrafriss területeken dolgoznak. Egy háromszöginterjú keretein belül pedig további egy menedzserrel és két junior menedzserrel jártuk körbe a témát. A személyes érintettségük mellett a beszállítói és a fogyasztói témakörök megbeszélésére került sor. Megtudhattam, hogy a gyakorlatban hogyan alkalmazzák a kategóriamenedzsmentet a mindennapokban és milyen hatással van ez a választékra és a stratégiai, valamint a taktikai döntésekre. Ezen szempontok mind-mind befolyásolják a vásárlók döntéseit, preferenciáit, elégedettségüket. Az interjúkat a tartalomelemzés módszerének segítségével elemeztem.

Kvantitatív kutatásként a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztam a végső fogyasztókon. Online felületeken juttattam el a válaszadóknak kérdőívet, 143 válasz érkezett. A témakörök érintették a vásárlás gyakoriságát és a vásárlási szokásokat, majd röviden a kategóriamenedzsmentet is. A megkérdezés végén demográfiai kérdéseket tettem fel a kitöltők számára. Az eredményeket statisztikai módszerekkel elemeztem és ezek segítségével vontam le következtetéseket a preferenciák változásáról és kategóriafüggségéről.

Összességében elmondható, hogy nem történt újdonság és a menedzsment próbálja a szemléletmódot alkalmazni a munkájukban, lépéseit követve döntéseket hozni, optimalizálni és a mindennapi feladatokat elvégezni. A kutatás megmutatta, hogy ugyanazok a preferenciák a fontosok mind a fogyasztóknak, mind a kategóriamenedzsment szemléletmódot alkalmazó beszerzőknek, kategóriamenedzsmenteknek, azonban ezek sorrendje eltérően alakult a két csoport választait összehasonlítva.

# Tartalom

<b>1. Bevezetés</b> .....	1
<b>2. Szakirodalmi áttekintés</b> .....	3
2.1. Az áruforgalom.....	3
2.2. A beszerzés.....	3
2.3. A kategóriamenedzsment fogalmi áttekintése.....	9
2.3.1. Kategória fogalma .....	9
2.3.2. Menedzsment fogalma .....	9
2.3.3. A kategóriamenedzsment fogalma .....	10
2.3.4. A kategóriamenedzsment lépései .....	14
2.4. A vásárlói preferenciák, fogyasztói szokások .....	18
<b>3. Kutatás a kategóriamenedzsmentre és a fogyasztói preferenciákra vonatkozóan</b> .....	19
3.1. Kutatásmódszertan .....	19
3.1.1. SWOT analízis .....	21
3.1.2. Benchmarking .....	22
3.1.3. Mélyinterjú .....	22
3.1.4. Kérdőív .....	23
3.2. Kutatási eredmények .....	25
3.2.1. SWOT analízis .....	25
3.2.2. Tartalomelemzés - Medallia .....	32
3.2.3. Tartalomelemzés - Benchmarking.....	35
3.2.4. Az interjúk kiértékelése.....	38
3.2.5. A kérdőív válaszainak kiértékelése .....	53
3.3. Kutatási kérdések megválaszolása .....	64
<b>4. Összefoglalás</b> .....	67
IRODALOMJEGYZÉK.....	0
MELLÉKLETEK .....	IV

## TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. táblázat: A METRO Kereskedelmi Kft. SWOT analízise.....	25
2. táblázat: A kategóriákkal való elégedettség sorrendje .....	33
3. táblázat: Kérdőívben vizsgált preferenciákkal kapcsolatos elégedettség a METRO-ban .....	34
4. táblázat: A kiskereskedelmi egységek kategóriáinak különbségei a METRO-hoz viszonyítva.....	36
5. táblázat: Interjúk adatai .....	39
6. táblázat: A kategóriamenedzsmentben rejlő lehetőségek és nehézségek a menedzserek szemével..	41
7. táblázat: A fogyasztói preferenciák kategóriafüggősége a kategóriamenedzserek megítélése szerint .....	49
8. táblázat: Brand-mátrix a vaj részkatóriára vonatkozóan.....	52
9. táblázat: Keresztábra a nemek és a hűségprogramban való részvétel arányairól .....	58
10. táblázat: A preferenciák fontossági sorrendje .....	59
11. táblázat: A vásárlás tervezettség és az eladáshelyi reklám befolyásolásának átlaga .....	63
1. ábra: A keresztfunkcionalitás és az ellátási láncból származó érték kapcsolata .....	14
2. ábra: Az Európai fogyasztók legfontosabb driverei a boltválasztáskor.....	21
3. ábra: A mennyiségi kedvezménnyel vásárolható termék árfeltüntetése.....	34
4. ábra: A METRO kategóriáinak felépítési diagramja .....	36
5. ábra: Generációs megoszlás .....	54
6. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség .....	55
7. ábra: Foglalkozási státusz megoszlása .....	55
8. ábra: Régiók szerinti megoszlás .....	56
9. ábra: Egy háztartásban élő személyek száma .....	56
10. ábra: Boltválasztás szempontjainak sorrendje.....	57
11. ábra: Különböző kategóriák preferenciafüggősége .....	59
12. ábra: Árérzékenység megoszlása a kitöltők között .....	60

## 1. Bevezetés

A kategóriamenedzsment úgy gondolom, hogy manapság átjárja a mindennapokat és rengeteg vállalat életét. Mind a gyártó, mind a kereskedő tevékenységű piaci szereplők sikeresen alkalmazzák, ezzel növelve és maximalizálva a kategórián belüli fogyasztást, valamint az ebből származó bevételt és profitot. Amikor mindkét fél életében jelen van ez a fajta menedzsment, azzal akár szinergia is érvényesülhet és kifizetődőbb lehet a partnerkapcsolat.

Jelenleg a METRO Kereskedelmi Kft. központi irodájában dolgozom, mint beszerzési gyakornok. A vállalat is alkalmazza a kategóriamenedzsment megközelítésű szemléletmódot, a kategóriákért a kategóriamenedzserek felelnek. Így testközelből megtapasztalhatom ennek előnyeit és az ezzel járó napi feladatokat, tevékenységeket.

TDK dolgozatom célja, hogy a kategóriamenedzsmentet bemutassam több szemszögből is megközelítve. Mivel jelenleg is hasonló területen dolgozok, így motivál, hogy ennek a dolgozatnak az elkészítésével az adott szakterületet is jobban megismerhetem és jobb „szakemberré” válhatok. Kutatásom sikeres elkészítésével hasznos információkkal segíthetném a munkahelyemen a kollegáimat, hogy mi az, amire esetlegesen jobban oda kellene figyelni, milyen új módszereket, eszközöket érdemes alkalmazni munkánk során.

A kategóriamenedzsment mellett pedig meg szeretném vizsgálni a fogyasztók preferenciáit és ezek változását, befolyásolásának lehetőségét. Úgy gondolom, ez szorosan kapcsolódik a fő témakörhöz, hiszen ahhoz, hogy egy szervezet ezt a szemléletmódot sikeresen tudja alkalmazni, nagyon fontos ismernie a vásárlóit, és az ő szokásaikat, preferenciáikat és ezeknek kategóriánkénti változását, esetleges egyezőségét.

Dolgozatomat és kutatásomat a következő kérdések irányították:

- Milyen különböző szempontrendszerrel rendelkező fogyasztói csoportokat lehet kialakítani, milyen jellemzőkkel rendelkeznek és ezeket hogyan lehet a beszerzés stratégiai/ taktikai/ operatív vállalati döntéseire kivetíteni?
- AC Nielsen kutatásai szerint a vásárlási döntések mintegy 70%-a polcok előtt történik. Ebből kiindulva, kutatási kérdésem az, hogy milyenek a fogyasztók vásárlási preferenciái, és ezek hogyan változnak (kiemelt termékkategórián belül), milyen mértékű a termékpreferenciák stabilitásának kategóriafüggsége? Hogyan és mennyiben térnek el a választási mechanizmusok egyes termékkategóriákban? Milyen

mértékben befolyásolhatóak az előzetes preferenciák, mind online, mind offline, azaz eladáshelyi reklámokkal? Ezen preferenciák és befolyásoló lehetőségek közti összefüggésekre kapcsolatvizsgálatokat fogok elvégezni az alábbi szempontok alapján:

- Árérzékenység és a régiók kapcsolata – Az Észak-Keleti régió lakói árérzékenyebbek
- Kereset és árérzékenység kapcsolata – Az alacsonyabb keresetű vevők árérzékenyebbek
- Kereset és sajátmárka vásárlás kapcsolata - az alacsonyabb keresetű vevők gyakrabban vásárolnak sajátmárkás terméket
- Generációk és a POS befolyása - az Y és a Z generációt jobban befolyásolják az eladáshelyi reklámok
- Nem és az eladáshelyi reklámok befolyásának kapcsolata
- Nem és hűségprogramban való részvétel kapcsolata - a nők inkább vesznek részt hűségprogramokban, mint a férfiak
- Márkahűség és a régiók kapcsolata - az Észak-Keleti régióban élők kevésbé márkahűek
- A vásárlás tervezettségének szintje és a POS befolyásának kapcsolata

Továbbá feltevésem az, hogy a beszerzők és a fogyasztók eltérő módon gondolkodnak a választékkialakításról, sok esetben nem ugyan azon szempontok mérvadóak, ha a megfelelő választékra gondolnak.

Ezen kérdések megválaszolásához kutatási módszerként alkalmazni szeretném a SWOT elemzést, amely a vizsgált vállalat külső és belső tényezőire, erősségeinek és gyengeségeinek megismerésére, bemutatására fókuszál. A tartalomelemzés, valamint a benchmark szintén a külső és belső tényezőkre irányul, azonban fontos szerepet fog kapni a fogyasztók fő szempontjainak megismerése is. Ezek mellett a témában jártas kategóriamenedzserekkel készített interjúkkal szeretném jobban megismerni a kategóriamenedzsment szemléletmódot és ennek mindennapi alkalmazási lehetőségeit. A kérdőív típusú megkérdezés a vásárlói preferenciák felmérésére és megismerésére irányul, a kapcsolatvizsgálatokat az erre érkezett válaszok alapján fogom elkészíteni. A SWOT elemzés a vizsgált vállalat külső és belső tényezőire, erősségeinek és gyengeségeinek megismerésére, bemutatására fókuszál.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1. Az áruforgalom

„Az áruforgalom az áruk adásvételének folyamata” (Brusztiné, 2016, p. 123). A kategóriamenedzsment az egész áruforgalmat átszövi, amely 3 részből áll: beszerzés, készletezés, értékesítés. Mind a három esetben szükségünk van arra, hogy megjelenjen valamilyen szinten, valamilyen szempontból a kategóriamenedzsment.

TDK dolgozatomban a legnagyobb hangsúlyt a kategóriamenedzsmenten belül a beszerzés része fogja képezni, hiszen jelenleg is ezen a területen dolgozom a METRO Kereskedelmi Kft.-nél.

### 2.2. A beszerzés

A beszerzés egy nagyon sokrétű feladat és folyamat. Brusztiné (2016) szerint a vevőink igényeinek kielégítéséhez szükséges árukészlet biztosítását jelenti maga a beszerzés. Ennek célja pedig nem más, mint hogy az árualapot biztosítsuk, ami elegendő ahhoz, hogy fennakadás nélkül értékesíthessünk.

Magába foglalja a beszerzendő áruk (termékek és szolgáltatások) körének és mennyiségének meghatározását, mindamelllett, hogy ezekhez meg kell találni a megfelelő forrásokat, szállítókat. Fontos a megfelelő választék kialakítása, tehát ennek mind a szélessége és mélysége is már a beszerzés folyamatában előkerül, mindamelllett, hogy az elérhetőséget biztosítani kell.

- A választék szélessége alatt a termékek csoportjának a számát értjük (ilyen lehet például a zöldségeken belül a borsó),
- a választék mélysége pedig az adott termékcsoporthoz sorolható termékek számát jelenti (például a borsón belül a zöldborsó, sárgaborsó, cukorborsó stb..).

Sipos Éva (s.a.) szerint a megfelelő beszerzés hozzájárul a 6M teljesüléséhez, azaz: a termék vagy szolgáltatás a megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő mennyiségben, megfelelő minőségben, megfelelő áron és megfelelő költséggel álljon rendelkezésre.

„A beszerzés segítheti a vállalatot az innovációban is, hiszen a beszállítók információi, illetve termékei révén saját fejlesztéseket eszközölhet, így a piacon versenyképes maradhat. Az ellátás során rengeteg információhoz jut, például az iparággal kapcsolatban, az új beszállítókról, az árakról, még akár a keresletről is, melyeket aztán a marketinginformációs rendszer által a lehető legoptimálisabban használhat fel.” (Sipos, s.a.)



Kétféle beszerzési formát különböztethetünk meg (Horváthné & Stágel, 2013; Szegedi & Prezenszki, 2010):

- Centralizált beszerzés: „... a vállalkozás központi részlege, szervezete szerzi be az összes hálózati egység számára szükséges árukat, látja el a beszerzés megszervezésének összes feladatát és elősegíti a nagyobb beszállítókkal történő jobb együttműködést (Horváthné & Stágel, 2013, p. 50)”. Ilyenkor az üzletek egy központnak továbbítják az igényüket. Itt ezek mellett még megvizsgálják a készletadatokat, és együttesen adják le a megrendelést. Majd később ezt komissiózzák, és kiszállítják az üzletek számára. Ennek többféle fajtáját különböztethetjük meg, ilyen például a cross docking folyamatokon belül a BBXD, PAXD és a CW folyamat (ezeknek a jelentését a későbbiekben bővebben kifejtem).

Király Éva (2021) szerint ennek a beszerzési formának a használatával könnyebben átláthatóak a folyamatok a vállalat beszerzési területén, hiszen több igényt összevonhatunk, ami által javulhat az alkupozíció, nőhetnek az esetleges kedvezmények, a kapcsolódó költségek csökkenéséhez is vezethet. Mindemellett a készletgazdálkodásunk és a teljesítménymutatók javulhatnak. A centralizált folyamat lehetővé teszi a beszerzési területen dolgozók specializálódását egy-egy területre. Emiatt is osztják fel sok esetben több területre az adott divíziót. A kategóriamenedzsment alkalmazásának ez alapot is adhat.

Szegedi és Prezenszki (2010) szerint azonban, ha a centralizált beszerzést alkalmazzuk, előfordulhat, hogy a végső felhasználóknak az érdekei nem mindig érvényesülnek (utalva itt a mennyiségi vagy az időbeli különbségekre).

- Decentralizált beszerzés: ekkor az üzletek külön-külön adják le megrendeléseiket közvetlenül a szállítónak, aki ezek után a telephelyre szállítja a kívánt árumennyiséget.

Ez kedvezőtlen alkupozícióhoz vezethet, hiszen nem tudunk a beszállítóval szemben ebben az esetben egységesen fellépni, neki lehet ilyenkor nagyobb hatalma. A költségekért, az ellátás folyamatosságáért mind-mind az adott egység felel (Király, 2021).

Mindkét megoldásnak van tehát előnye. A centralizált beszerzés azért is lehet hatékony, hiszen sok-sok üzlet igénye egybe gyűlik össze, ezáltal nagyobb mennyiségek hívhatóak le a beszállítóktól, ami által akár kedvezőbb beszerzési árat, illetve feltételeket is elérhetünk. Ezeket a beszerzéseket azonban kezelni kell, hiszen nagyon sokféle áru, nagyon nagy elemszámban elérhető az egyes üzletláncok hálózati egységeiben. Ennek a megoldása lehet maga a kategóriamenedzsment alkalmazása a beszerzésben.

Egy decentralizált beszerzés esetén ugyanezen mennyiségi kedvezmények azonban nem használhatóak ki. „A munkatársak egy-egy áruféleség piacán kevesebb ismerettel rendelkeznek

(Horváthné & Stágel, 2013, p. 50)”. Viszont, jobban odafigyelhetünk a vevők igényeire és rugalmasabban ki is elégíthetjük ezzel a típusú beszerzéssel őket. Ennél a típusnál nem alkalmazzák a kategóriamenedzsmentet, jóval inkább a centralizált formában történő beszerzésnél elterjedt ez.

Létezik azonban egy vegyes megoldása is a kettőnek: ekkor a központi beszerzési osztály felel a stratégiai termékekért/ szállítókért és kialakíthatnak egy kifejezett stratégiát is a beszerzési tevékenységre. Lehetőség nyílik ezáltal különböző importbeszerzési projektek lebonyolítására és könnyebb a koordináció is a szervezeten belül. Emellett az egységekben is lehetnek beszerzési csoportok/beszerzők, akik a kisebb mennyiségű és értékű beszerzésekért felelhetnek helyileg (Király, 2021).

A beszerzési folyamat lépései (ennek vannak mind döntési, mind végrehajtási tevékenységei) (Brusztiné, 2016; Király, 2021):

- igények meghatározása, összesítése; beszerzendő áruk mennyiségének kalkulálása egy adott időszakra;
- potenciális források felkutatása;
- szállító kiválasztása: itt figyelembe kell venni, hogy melyik az a partner, aki megfelelő minőségben/mennyiségben/ áron tud szállítani a céljaink eléréséhez és a zavartalan értékesítés lebonyolításához;
- megrendelés: ez több módon is történhet (például: telefonon, online, EDI rendszeren keresztül). Ekkor érdemes meghatározni a különböző kondíciókat (ilyen lehet a fizetés módja, határideje, a szállítás ütemezése is);
- beérkezés: ekkor fontos, hogy a beérkező termékeket minőségileg és mennyiségileg is ellenőrizni kell, hogy megfelel-e a megrendelési lapon kértnek;
- egyéb, kapcsolódó feladatok: amely lehet adminisztratív/ pénzügyi is, például az ellenérték kiegyenlítése, esetlegesen felmerülő reklamációk kezelése.

Fontos, hogy megfelelő szállítókat találjunk a forgalmazni kívánt termékekhez. A szállító kiválasztásánál több szempontot is figyelembe kell venni. Ilyen a szállító ismertsége, megbízhatósága, a földrajzi távolsága, a kínált áruk köre – azaz, hogy milyen széles a termékek skálája, és egy adott termékcsoporthoz belül milyen mély is a választék – ezek mellett pedig nagyon fontos tényező mind-mind az ár, különböző kedvezmények, a minőség, a mennyiség, melyet a részünkre tud bocsájtani. A szempontokhoz soroljuk még ezeken felül a szállítás

gyakoriságát, a fizetési kondíciókat és egyéb szempontokat is, mint például a kifogások/panaszok kezelése (Horváthné & Stágel, 2013).

A szállító által megadott listaár és a végleges bekerülési ár nagyon sok esetben eltérhet. Ezt az előbb említett kedvezmények és felárák befolyásolhatják (Horváthné & Stágel, 2013):

- Néhány példa a kedvezményekre: mennyiségi rabatt, minőségi, szezonális vagy akciós engedmény. Ezek az engedmények a termékeknek az árát közvetlenül befolyásolják.
- Azonban vannak utólagosan adott kedvezmények is. Ez lehet a bónusz és a skontó.
  - o Amennyiben egy megadott időszakon belül egy előre meghatározott érték felett vásárolunk, akkor utólagos kedvezményt kaphatunk. Ez a bónusz, ami lehet fix összeg vagy meghatározható a beszerzett áruk értékével arányosan is.
  - o Amikor a számlát gyorsan kiegyenlítjük és nem várjuk ki a fizetési határidőt, az eladó utólagos kedvezményt nyújthat. Ezt nevezzük a skontónak. Ezzel a beszállító ösztönözheti vevőt, hogy hamarabb egyenlítse ki számlatartozását. Az eladónak előnyös, hiszen hamarabb jut hozzá az áruk ellenértékéhez és gyorsabban meg tudja forgatni a bevételt. A vevőnek szintén pozitívum, hiszen ha van a megfelelő időben elegendő pénzmennyisége, akkor plusz bevételhez juthat.

Amikor import árut szerzünk be, figyelniük kell arra is, hogy milyen fuvarparitásban állapodunk meg külföldi partnerünkkel. A fuvarparitás a költség és a kockázat átszállás helyét határozza meg, a vevő és az eladó jogaival és kötelezettségeivel együtt. A kettő egy földrajzi helyen is átszállhat az eladóról a vevőre (ezeket nevezzük egyponthoz tartozó paritásoknak), vagy különböző helyeken is (amelyek pedig a kétpontos fuvarparítások lesznek). Ezekkel pontosabban nemzetközi megállapodásokban, az INCOTERMS-ben foglalkoznak. A szerződésekben, ha erre hivatkozunk, fontos azt is megjelölni, hogy melyik évi verziója az, ami vonatkozik a szerződő felekre (exim.hu, s.a.).

Ahhoz, hogy ki tudjunk választani egy szállítót, először értékelniük is kell őket. Ezt pedig az alapján tehetjük meg, ha kérünk tőlük ajánlatot adott termék(ek)re, melyet megküldenek. Ezek után az előzőleg felsorolt szempontok alapján értékelniük kell őket, majd ki kell választanunk a megfelelő partnert.

Többféle szállító értékelési folyamatot ismerhettem meg előzetes tanulmányaimban. Szegedi Zoltán és Prezenszki József (2010) szerint ezek lehetnek:

- Egyszerű kategorikus módszer: Ekkor előre meghatározzuk, hogy mely szempontok fontos számunkra a beszállító teljesítményének értékelésekor, és ezek után ezekhez értékeket

rendelünk. Összesítve, az a szállító partner lesz a megfelelő, akihez a legmagasabb értéket rendeltük.

- Súlyozott pontrendszer: Hasonló az előző módszerhez, azonban ekkor az előzetesen támasztott szempontokhoz súlyokat is rendelünk (százalékban meghatározva, ennek az összege 100% lehet).
- Költségarányok módszere: Ebben az esetben a beszerzendő termékhez kapcsolódó költségeket vesszük figyelembe. Ezek lehetnek például a beszerzési ár, a szállítás, csomagolás, minőség-ellenőrzés költségei. A költségeket mindig a legalacsonyabb beszerzési árhoz kell arányosítanunk. Ezeket a %-ban megadott arányokat összeadva megtudhatjuk, hogy melyik szállítónak lesz a legkedvezőbb az ára a felmerülő költségeket is figyelembe véve. Ehhez a módszerhez több számszaki adatra van szükségünk, időigényesebb az előző két pontozásos módszernél.
- Költségigény módszer: „a vásárolt termékhez kapcsolódó költségeket a teljes beszerzési költség/ár arányában fejezi ki és vizsgálja.” (Király, 2021). Ennek segítségével objektív eredményeket kaphatunk, azonban ez is szintén nagyon adat és időigényes technika.
- Komplex értékelési eljárások: Ezeknél többféle szempont van megadva és ezek sávokba vannak sorolva (ezekhez pontszámok hozzárendelve) kiválótól rossz értékekig terjedően. Minden vizsgálandó szempontot figyelembe véve, az adott szállítóra érvényes pontszámokat összeadva a végén be tudjuk sorolni beszállítóinkat kategóriákba. Ez lehet például kiváló/megfelelő/korlátozással megfelelő vagy nem kívánatos beszállítói kategória. Ez a módszer kiszűri a szubjektivitást és egyszerűen is alkalmazható, azonban sok szempont nehezen számszerűsíthető.
- Tulajdonlás teljes költsége: Alkalmazásakor figyelembe kell venni minden felmerülő költséget, ami a rendeléstől felmerülhet. Így a beszállító kiválasztásánál a beszerzés teljes költségét figyelembe vehetjük.

A beszerzést megkülönböztethetjük a szállítókhöz való viszonyuláshoz és kapcsolattartáshoz mérten is. Ez alapján elkülöníthetjük a versenyeztető és az együttműködési modellt (Sipos, s.a.).

- Versenyeztető modell: Sipos Éva (s.a.) szerint ebben az esetben a szállítóra nem partnerként, hanem inkább ellenfélként tekintünk, hiszen nincs meg a megfelelő mértékű bizalom, ismertség. Ha ezt a módszert alkalmazza egy vállalat akkor az feltételezhető, hogy sok beszállítóval kerül kapcsolatba, akiknek alkalomszerűen ad le csak megrendelést, sok esetben előfordul, hogy csak eseti kapcsolatról van szó. Mindkét fél a szerződésben

leírtakhoz tartja magát. A tárgyalások alkalmával győztes-vesztes stratégia jellemzi ezt a fajta modellt, és a versenyeztetés során dől el, hogy melyik cég lesz végül a beszállító.

- Együttműködési modell: Sipos Éva (s.a.) azonban bemutatta az előző esetnek az ellentett változatát is, amikor mindkét félnél megfelelő mértékű a bizalom és inkább partnerként tekintenek egymásra, hiszen szükségük van az információra, amit a kölcsönös információcserével nyerhetnek el. Ezek a kapcsolatok döntően közép- és hosszútávúak, hiszen keretszerződéseken alapulnak, ami egy hosszabb meghatározott, vagy határozatlan időszakra kerül aláírásra. Ezek rugalmasabb szerződések a rövidtávúakhoz képest, hiszen figyelembe kell venni a változó piaci környezetet és a felek igényeit is. Kooperatív tárgyalási stratégia jellemzi, hiszen mindkét fél számára fontos, hogy fejlődjenek és növekedjenek a stratégiai partnerkapcsolat által. Integrált, összekapcsolt tevékenység jellemző: például a szállító vállalat országos kampányt tart, amely a vevő fél promócióiban és akcióiban is megjelenik.

A továbbiakban a disztribúciós stratégiákat szeretném bemutatni, a beszerzésnek ez is egy nagyon fontos részét képezi. Az áruk jellege, a lead-time, a szállító távolsága és egyéb tényezők mind befolyásolják azt, hogy melyik stratégiát kell és érdemes is alkalmaznia egy vállalatnak. A jól kiválasztott stratégia alkalmazásával csökkenthetjük a szállításhoz, tároláshoz, készletezéshez kapcsolódó költségeket.

Disztribúciós stratégiák (Király, 2021; Szegedi & Prezenszki, 2010):

- Cross Docking: „egyes konténerek vagy raklapos rakományok gyors átrakódásának, átszállításának lehetősége az áru beérkezésétől az áru kiadásáig – egyetlen tranzitállomáson belül.” (Szegedi & Prezenszki, 2010, p. 112). Ebben az esetben a beérkező árukat nem tárolják, hanem a beérkezés után szétszedik egységenként a kívánt árukat az átrendező terminálon és kiszállítják. Ennek 2 fajtáját különböztetjük meg: BBXD – Break-bulk cross docking és PAXD – pre-allocated cross docking. A két módszer között egy fontos különbség van: míg a PAXD esetében a szállítópartner szedi szétkülön raklapokra a különböző egységek által megrendelt árut, addig a BBXD esetében egy raklapon homogén, egynemű áruk érkeznek, amit később a cross docking/platform helyen fognak csoportosítani áruházként.
- CW – central warehouse: ekkor egy központi raktárról beszélünk, ahova a termékek beérkeznek, általában nagyobb mennyiségben és ezek után áruházi kérésre innen kerülnek kiszállításra a megrendelt termékek a megfelelő egységekbe.

- DSD – direct store delivery: ahogy ennek a nevében is benne van, ilyenkor az árukat közvetlenül a kereskedelmi egységeknek szállítja ki a beszállító partner (például ez ultrafriss áruk esetében sokszor elengedhetetlen, hogy megfelelő minőségben érkezzen meg az áru).

### 2.3. A kategóriamenedzsment fogalmi áttekintése

#### 2.3.1. Kategória fogalma

„Kategoriának nevezzük olyan termékek vagy szolgáltatások jól elkülöníthető, kezelhető és mérhető csoportját, amelyeket a fogyasztók egymással összefüggőnek és/vagy egy fogyasztói igény kielégítése szempontjából egymást helyettesítőnek érzékelnek.” (Csiby, et al., 2010, p. 98)

O’Brian (2019) két csoportra bontotta alapvetően a kategóriákat:

- direkt kategóriák: alapanyagok, komponensek, szolgáltatások, amik beépülnek a végtermékbe/segítenek a végtermék gyártásában;
- indirekt kategóriák: termékek és szolgáltatások, amik nem közvetlenül végtermékkel kapcsolatosak, amik elősegítik a vállalat működését.

#### 2.3.2. Menedzsment fogalma

„Olyan társadalmilag elkülönült funkció, mely egy szervezet erőforrásainak megtervezésével, azokról való döntésével, szervezésével, vezetésével és irányításával foglalkozik, a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében.” (Gyökér, 2003, p. 7)

„Az a folyamat, amelyet egy, vagy több személy végez mások tevékenységének koordinálására olyan eredmények elérése érdekében, amit magától nem tudna elérni (Imreh, et al, 2008, p. 43)”.

Ez számos cél megvalósítására irányulhat: ilyen lehet a szervezet céljainak kialakítása és ezek elérésének biztosítása; az erőforrások optimális felhasználására való törekvés, valamint az emberi erőforrások hatékony működésének biztosítása (Imreh, et al, 2008).

Időtáv szerinti csoportosításnál három fajtáját ismerhetjük a menedzsmentnek:

A stratégiait, mely a leghosszabb táv, itt határozza meg a menedzsment a szervezet stratégiáját. A következő fajtája a taktikai menedzsment, ami közép-rövidtávú feladatokat foglal magába, itt kell meghatározni a rövidtávra vonatkozó célokat, úgynevezett mérföldköveket. A legrövidebb táv szerinti csoportosítás pedig az operatív menedzsment, ahol a mindennapi döntéseket, célokat, feladatokat jelölik ki, valósítják meg és ellenőrzik le (Imreh, et al, 2008).

A menedzsmentet megkülönböztethetjük osztályonként, ilyen lehet a marketing, az innováció, a termelés, a minőség és az emberi erőforrás menedzsment (Boda, 2006).

A vezetés (leading), a tervezés (planning), a szervezés (organizing), és az irányítás (control) a menedzsment 4 fő funkciójához tartozik (Gyökér, 2003).

A vezetés funkció lényege az, hogy legyen egy jövőkép, tűzzünk ki célokat. Ezek elérése érdekében embereket kell felsorakoztatni, majd a motivációjukat folyamatosan fenntartani, melyet véghez vihetünk külső vagy belső motivációs eszközökkel (Gyökér, 2003).

„A vezetés funkció olyan menedzsment funkció, mely a szervezeti tagok viselkedésének tudatos befolyásolását jelenti, annak érdekében, hogy azok a meghatározott célok eléréséért tevékenykedjenek (Vágány, 2020).” Ez az, ami egyértelműen az emberekre és az ő motivációjukra koncentrál. Ide soroljuk a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítását, a képzésüket, felügyeletüket, motivációjukat, és ha kell, tanácsadást nyújtunk számukra (Gyökér, 2003; Vágány, 2020).

A tervezésnél nagyon fontos, hogy tudjuk azt, hogy a célokat hogyan szeretnénk elérni. Ehhez ki kell dolgozni egy programot, meghatározni a mérföldköveket, költségvetési tervet készíteni és kidolgozni a konkrét lépéseket, eljárásokat, módszereket, melyeket a későbbiekben alkalmazni szeretnénk. Ennek a funkciónak a végeredménye lesz maga a terv (Gyökér, 2003).

A szervezési funkciót hívhatjuk a tervmegvalósítás folyamatának. Itt az elvégzendő feladatokhoz hozzárendeljük az ezeket elvégző embereket, úgy csoportosítva, elrendezve, összekapcsolva őket, hogy a munkájukat a legeredményesebben tudják elvégezni. Ennek része lesz a munkakörök és a szervezeti felépítés kialakítása, az erőforrások biztosítása és a kapcsolatok létrehozása (Gyökér, 2003).

Az irányítás funkció lényege, hogy a dolgozók tevékenységét ellenőrizzük, a szervezeti célokat megvalósítsuk és ha szükség van rá, korrekciókat végzünk. Meg kell határozunk a munkavállalók felé a követelményeket. Fontos, hogy ez mérhető legyen. Peter Drucker szerint csak az menedzselhető, ami mérhető. Ezután értékelnünk kell, és ha esetlegesen szükség van rá, akkor be kell avatkozni (Gyökér, 2003).

### 2.3.3. A kategóriamenedzsment fogalma

A kategóriamenedzsment koncepció az Amerikai Egyesült Államokból származik. Azért is volt szükség ennek kialakítására, mert a piacon egyre erősebb és intenzívebb verseny volt

megfigyelhető. Ebben befolyásoló tényező volt mind a diszkontok népszerűségének növekedése, mind a vásárlói tudatosság és az árérzékenység felerősödése. Ahhoz, hogy a vállalatok meg tudják tartani a piaci részesedésüket, esetlegesen növelni is legyen lehetőségük, új stratégiára volt szükségük. Abban az időszakban erőteljesen lelassult, esetleg meg is állt a kategóriák forgalmának, profitjának növekedése. Éppen emiatt fontos volt, hogy mind a gyártói, mind a forgalmazói oldalról megvizsgálják működésüket és optimalizáljanak, növeljék versenyképességüket különböző területeken. Ennek következménye lett az is, hogy nemcsak a fogyasztói igények kerültek középpontba, hanem ezek kielégítése mellett, fontossá vált, hogy hozzájáruljon minden egyes termék adott kategórián belül nyereségéhez (Csiby, et al., 2010).

Korábban a gyártói - kereskedői együttműködésre az volt a jellemző, hogy a gyártó a márkáival törődik, a kereskedő pedig az üzlet egészével. „Egy brand menedzser vagy márká marketinges sokszor azt vallja: „Mindegy, hol veszik meg, csak az én márkám kerüljön a háztartásokba.” Egy kiskereskedelemben dolgozó vezető gyakran úgy gondolkodik: „Mindegy, melyik márkát, csak az én boltomban vegyék meg.” (Csiby, et al., 2010; p.2)”.

A kategóriamenedzsment azonban egyensúlyt teremt, a kategóriákat stratégiai üzleti egységként kezeli. A gyártó széles ismerettel rendelkezik az adott kategóriáról, míg a kereskedőnek pedig rengeteg információja van vevőiről. Ezek ötvözésével és a kategóriamenedzsment szemléletű gondolkodásmóddal a két fél közt egy kölcsönösen előnyös kapcsolat alakulhat ki (Csiby, et al, 2010).

A kategóriamenedzsment megfogalmazásai:

Az ECR Europe szerint a kategóriamenedzsment a kategóriák kezelésének folyamata, mint üzleti egység. Hangsúlyt kell fektetni mind a kereskedők, mind a fogyasztók szemszögéből arra, hogy mit is jelent egy teljes termékkategória (Kiernan, 1995).

O'Brian (2019) szerint a kategóriamenedzsment egy stratégiai megközelítés, ami a bevétel, profit és érték maximalizálására szolgál, azáltal, hogy a beszerzés a teljes vállalati tevékenységnek a része lesz és mindenre befolyással van, mindenhez kapcsolódik.

Egy gyakorlat, amiben a termékeket és szolgáltatásokat elkülönült csoportokra szegmentáljuk a főbb funkciójuk szerint. Fontos, hogy ez tükrözze az egyes piacok szerveződését. A kategóriaszegmentálás azért is fontos, hiszen a szervezetek így cross-funkcionálisan dolgozhatnak az egyes szegmensekkel. Ez pedig hozzásegíti a vállalatot ahhoz, hogy meghatározzon és megvalósítson olyan beszerzési stratégiákat, amik értékkel növelik a



vállalatot. Ilyen fajta értékteremtés lehet a beszerzési árak csökkentésére irányuló törekvés, a költségek csökkentése (mind termék, mind vállalati szempontból), áremelés mértékének mérséklése, hatékonyság növelése, a kockázatcsökkentés az ellátási láncban belül, márkaépítés, de az innováció és az együttműködés az ellátási láncban belül szintén növelheti egy vállalat értékét (O'Brian, 2019).

Cordell és Thompson (2018) véleménye az, hogy a kategóriamenedzsment egy folyamat, ami arra irányul, hogy a piaci adatokat összegyűjtsük, elemezzük és folyamatosan felülvizsgáljuk. Ezáltal olyan stratégia lesz kialakítható és végrehajtható, ami hosszú távon is előnyöket biztosít az üzletnek.

Nagyon fontosnak tartják kiemelni, hogy a kategóriamenedzsment nem egyenlő a beszerzéssel. Maga a kategóriamenedzsment magába foglalja ugyan a beszerzést, de sok más egyéb tevékenységet is (néhány példát említve: dönteni kell, hogy gyártson-e az adott vállalat, vagy kiszervezze a tevékenységet; tárgyalni és újra tárgyalni kell, ha szükség van rá; ráhatása van a termékfejlesztésre). Nagyobb értéket kell nyújtania a kategóriamenedzsmentnek (Cordell & Thompson, 2018).

Emellett a kategóriamenedzsment nem is egy projekt: lehet, hogy van egy kezdete, amikortól egy vállalat alkalmazni kezdi, de nem szabad, hogy vége legyen, hogy határidőhöz kössük, mivel ez folyamatos, interaktív, fejlődő tevékenység (Cordell & Thompson, 2018).

A kategóriamenedzsment alapelvei

Cordell és Thompson (2018) hat kulcs alapelvet határozott meg a kategóriamenedzsmenten belül, ami sikerességhez vezethet:

1. *Fogyasztói fókusz*: Fontos, hogy a középpontban a fogyasztó-vezéreltség jelenjen meg, azonban mindezt úgy kell megvalósítani, hogy az ezáltal célkat a vállalat prioritásaival, stratégiájával összehangoljuk.
2. *A status quo (fennálló állapot) megváltoztatása*: a kategóriamenedzsment lényege a változás és a fejlődés, amit a folyamatos kutatás és az új lehetőségek kiaknázása tesz lehetővé.
3. *Folyamatszempléletű gondolkodás*: mivel az egész szemléletmód tevékenységek ciklikus körforgásából áll, fontos, hogy ismerjük az egész folyamatot. A jó stratégia kialakításához és megvalósításához ez elengedhetetlen. Ezáltal könnyebben kialakítható az irányítás és az ellenőrzés is.

4. *Cross-funkcionális megközelítés:* egy kategóriamenedzsmentet alkalmazó vállalat csak akkor lehet sikeres, ha egy egész vállalatra kiterjedő megközelítést alkalmaz. Fontos, hogy az érdekeltek aktívan részt vegyenek a tevékenységek vezetésében és irányításában.
5. *Tények és adatok:* fontos, hogy minden elemzés, stratégia, illetve döntés adatokon és tényeken alapuljon, így elkerülhető a szubjektivitás és az elfogultság.
6. *Folyamatos fejlődés:* nincs definiált végpontja. Amikor egy sikeres stratégia megvalósul, az egy következő fejlesztést/ fejlődésre irányuló törekvést indít el, ezáltal keresve az egyre jobb és jobb megoldásokat.

Mielőtt azonban egy vállalat alkalmazni kezdi a kategóriamenedzsmentet, szükség van arra, hogy meghatározza a *célt*, ami a folyamat elindításának az oka. Ez segíthet megérteni a jövőképet és az elérni kívánt végeredményt a vállalat dolgozói számára. A *hatókör* kialakítása is kulcsfontosságú, hiszen így elkerülhetőek a téves feltételezések, lesz mégis egyfajta kerete az egész szemléletmódnak. A *csapat* tagjait, valamint szerepüket, felelősségi körüket és időbeosztásukat is ki kell alakítani. Fontos, hogy maga a *célkitűzés* SMART módszer alapján legyen meghatározva (azaz specifikus, mérhető, elérhető, reális és időhöz kötött legyen) és ezáltal a végén kiértékelhető legyen. Fel kell tárnai és meg kell határozni a *lehetséges korlátokat*, ilyenek lehetnek a felmerülő problémák, akadályok és kockázatok is. Ezek mellett tudni kell a *sikerkritériumokat* is, amelyeknek a kategóriamenedzsment folyamatának a végére teljesülniük kell. Időről időre szükség van a különböző kategóriákhoz tartozó *kiadások* becslésére, hiszen ez hozzásegít a teljesebb képet. Emellett pedig a nyereség-kiadás arányát is jó, ha látjuk a folyamat haladása közben. Mindezek mellett pedig ki kell alakítani a megfelelő *jóváhagyási folyamatot* és az ezekhez kapcsolódó határidőket (Cordell & Thompson, 2018).

A kategóriamenedzsment alkalmazásának előnyei (Csiby, et al., 2010):

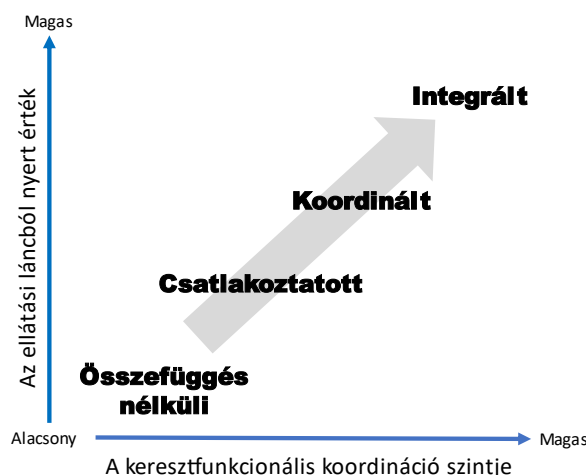
- *Gyártói szempontból:* szélesítheti ismereteit az adott kategóriáról és versenyelőnyt szerezhet azzal, hogy jobban megismerheti márkájának helyzetét. A vásárlókról is több információt szerezhet, ez elősegítheti döntéseit, termékfejlesztéseit. Az ezek utáni jól megalapozott és átgondolt döntéseknek köszönhetően pedig hosszútávon is növekedhet profitja azoknál a vállalatoknál, láncoknál, akiknél „kategóriamenedzsment szemlélettel” közösen alakítják ki kapcsolatukat.
- *Kereskedői szempontból:* növekedhet a hatékonyság és a teljes kategóriaértékesítés. A vásárlók lojalitása mellett az eseti vásárlások száma is növekedhet.
- *Vásárlói szempontból:* amennyiben a kategóriák kialakításának eredményeként a vásárlási környezet vevő barátabb lesz, a fogyasztók a vásárlást kellemesebbnek és gyorsabbnak

érezhetik. Emellett a biztosabb elérhetőségnek köszönhetően a vásárlói hűség is növekszik és az elégedettségük is magasabb lesz.

Csiby (2010) szerint a kategóriamenedzsment alkalmazása egyben egy választékoptimalizálás is. A be- és kilistázások alkalmával megvizsgálja a termékek közötti interakciókat. Ezáltal elkerülhető az, hogy ne tűnjön el olyan termék, ami nem helyettesíthető.

Megfigyelhető, hogy a keresztfunkcionális koordináció szintje egyenesen arányosan nő az ellátási láncból származó értékkel. Ezt az 1. ábra szemlélteti. Amikor egy vállalat hirtelen szeretne belevágni a kategóriamenedzsmentbe, és csak a kategóriák kialakításától várja az „áttörést”, az ritkán vezet sikerhez. Mivel itt a keresztfunkcionális alacsony, nincs együttműködés, egy átfogó kép vagy stratégia, így az ellátási láncból sem sok nyereség szerezhető, ezt a gyakorlatot nevezhetjük összefüggés nélküli kapcsolatnak (Cordell & Thompson, 2018).

Csatlakoztatott vagy koordinált kapcsolatról akkor beszélünk, ha a szervezeten belül kiépítünk egyfajta elkötelezettséget a hosszútávú stratégia iránt. Csak ezzel lesz végrehajtható egy nagyszabású változás. A legnagyobb sikert egy vállalat mégis a teljes integráltság alkalmazásával érheti el. (Cordell & Thompson, 2018).



1. ábra: A keresztfunkcionális és az ellátási láncból származó érték kapcsolata

(Forrás: Cordell & Thompson, 2018, p.4. alapján saját szerkesztés)

#### 2.3.4. A kategóriamenedzsment lépései

##### 1. A kategória meghatározása

Tudnunk kell, hogy a vásárlói döntések és a fogyasztói szokások alapján mely termékeket melyik kategóriába kell sorolnunk. Ezt érdemes a gyártóval közösen megalkotni, hiszen

más-más vállalatok más módszer és szempont alapján sorolhatják be a termékeket. A Magyar Márkaszövetség hazánkban alkotott egy olyan kategória-térképet, amellyel többé-kevésbé egyet szoktak érteni a vállalatok, de nagyon fontos minden esetben megvizsgálni, hogy a fogyasztó hogyan is gondolkodik, mi az, ami számára logikusan kapcsolódik össze. Ezekben a kérdésekben a piackutatás nagyon sokat tud segíteni, ami után célozottabban egyengetheti a kategóriáját mind a gyártó, mind a kereskedő (Csiby, et al., 2010).

## 2. A kategória szerepének meghatározása

Itt azt vizsgáljuk, hogy különböző piaci szereplőknél milyen szerepet is tölt be egy adott kategória. Ez üzlettípusonként természetesen eltérő lehet, más kategória lesz a fókusz egy bioboltban, mint egy supermarketben. A fogyasztói döntéseket vizsgálva a következő szerepeket rendelhetjük a kategóriákhoz (Csiby, et al., 2010):

- a) Célkategória: itt a legfontosabb az állandó elérhetőség és a kitűnő minőség. Egy adott üzletbe lehet, hogy csak ezért fog bemenni egy vásárló. A METRO esetében például a hal egy ilyen fókusz kategóriának számít.
- b) Rutin kategória: fontos a választék szélessége a megfelelő, állandó minőség mellett. Rutinvásárláskor ezek megléte elengedhetetlen. Ide sorolhatjuk például a kenyereket, alapvető pékárukat.
- c) Alkalmi kategória: ebbe a csoportba például a szezonális termékeket sorolhatjuk. Eme termékek kínálatát a fogyasztók pozitív élményként élik meg, így a vállalatok erre vonatkozó legjobb ajánlataikkal növelhetik versenyképességüket, ezzel pedig „imázsuk” is fejlődhet.
- d) Kényelmi kategória: lényeges eme termékekből is egy kevésbé széles választék (egy-két márka) fenntartása, hogy a vevő – szüksége esetén – ezeket mindig megtalálja. Ide sorolhatóak, ismételten a METRO példájával élve, a „ready 2” termékek (például a készételek).

## 3. A kategória értékelése

Meg kell vizsgálni, hogy a tervezett szerephez képest az adott kategória hogyan teljesít. Ezután lehet meghatározni a lehetőségeket, amiből kialakíthatjuk a kategóriára vonatkozó stratégiai és taktikai lépéseket. Ennél a lépésnél fontos mind a belső, mind a külső információ (forgalom, forgási sebesség, piaci részesedés). Ezeknek is az aktualitása kardinális szempont, hiszen kevésbé aktuális, múltbéli adatokkal nehezebb dolgozni (Csiby, et al., 2010).

„Gyakori kérdés, hogy ha egy gyártó a polcon kisebb részesedéssel rendelkezik, mint a piaci részesedése, valóban növekszik-e a gyártó, valamint a teljes kategória forgalma, ha a piacrésznek megfelelően alakítják át a kihelyezést.” (Csiby, et al., p.101) Ennek az ellenkezője is gyakran kérdéseket vet fel: ha kisebb a vállalat részesedése, mint a polcon betöltött helye, akkor a kereskedő vajon tudja-e növelni a kategóriájának értékesítését a megfelelő mértékben? Vagy esetleg ezt a forgalomvesztést kompenzálják a letárgyalt kondíciók, megállapodások?

Ezek mellett lényegi kérdés a saját márka részaránya is a választékban. Érdemes-e nagyobb helyet, részesedést biztosítani neki, mint a piacon elért teljesítménye? Az ehhez való ragaszkodás lehet, hogy nagyobb mértékű nyereség-kiesést eredményezhet a vállalat számára azzal, hogy háttérbe szorítja a nagyobb haszonkulccsal rendelkező brand termékeket. Hosszútávon azonban lehet, hogy a saját márka erősödése következhet be. (Csiby, et al., 2010).

Ezek nagyon érdekes kérdések, melyekkel mind-mind szembesül egy kategóriamenedzser a mindennapi munkája során.

#### *4. A kategória mérőszámainak meghatározása*

Közösen kell a gyártónak és a kereskedőnek ezeket a KPI-okat meghatározniuk. Amit mindkét félnek ismernie kell termékszintig levetítve, az nem más, mint az árrés. Így mindig figyelemmel lehet kísérni, hogy az árréstömeg hogyan változik mind az egyik, mind a másik fél szempontjából, az egyes döntések hatására romlik vagy esetleg javul ez. Ezt az információt azonban a felek jellemzően nem osztják meg egymással (Csiby, et al., 2010).

Mérőszámokat nagyon sok szempontra vonatkozóan határozhatunk meg (Csiby, et al., 2010), így:

- vállalat teljesítményre (kosárérték, megtérülés, nettó árrés)
- választékra és kihelyezésre (termékek száma /SKU/, kategóriaforgalom, versenytársak listázott termékeinek száma)
- árképzésre és promócióra (konkurenciához viszonyított árkülönbség, promóciók költsége, normál/promóciós forgalom aránya)
- termékbevezetésre (új termék sikerrátája, bevezetés/kivezetés költségei, új termék forgalma)
- hatékony árufeltöltésre (készlethiány százalékosan, kategória forgalomnövekedése)

## 5. Kategóriastratégiák

A kategória jelenlegi szerepét és a jövőbeli elérni kívánt célját figyelembe véve kell stratégiát alkotni. Elengedhetetlen a rendelkezésre álló erőforrások optimális és hatékony kihasználása. Többféle stratégia is alkalmazható egyszerre, de fontos, hogy meglegyen az összhang mind a vállalat céljaival, mind a kategória teljesítményével. Lehetséges célok:

- Forgalmnövelés: új fogyasztókat vonz a kategóriához és az adott egységhez.
- Tranzakciónövelés: az átlagos kosárérték növelés a célja (ez irányulhat szintén kategóriára vagy üzletre)
- Profitnövelés: a fogyasztók profitábilisabb termékek vásárlására való ösztönzése.
- Eredmények védelme: versenytársakkal szemben tarthatjuk meg a részesedésünket adott kategóriára vonatkozóan. Ez vezethet átmeneti nyereségsökkenéshez, de a célkategóriáknál ez sokszor elengedhetetlen lépés.
- Készpénztermelés: A cash-flow növelés a célja az értékesítés maximalizálásával.
- Érdeklődés felkeltése: ennek középpontjában az élményújtás áll.
- Imázsépítés: a kereskedő célját helyezi a középpontba, ilyen lehet például az állandó, garantált minőség saját márkás termékek esetén.

## 6. Kategóriataktikák

Itt a McCarthy-féle marketing-mix 4P-je (product, price, place, promotion) alapján kell átgondolni a döntéseket. Fontos, hogy a taktikai döntések összhangban legyenek a stratégiával. Ezek a taktikákat külön kell kialakítani a kategóriaszerepekre vonatkozóan.

A legfontosabb taktikai feladatok közé tartozik a cikkeknek a bolton belüli és a polci kihelyezése, hiszen tudni kell, hogy melyik az a termék, amelyet érdemes a szortimentben tartani. Ezeknél meg kell határozni a polcrész nagyságát, a facing számot. „Ez a terméknek a vásárló felé fordított, márkazonosításra alkalmas oldala (tudasbazis.sulinet.hu, s.a.)”. Minél nagyobb ennek a darabszáma, annál feltűnőbb lehet az adott termék a polcokon. Kell, hogy legyen egy kihelyezési alapelv, amiből tudhatjuk, hogy mely termék mellé mely másik termék kerülhet.

„A gyártó számára rövid távon fájdalmasnak tűnhet egy-egy cikkelem lekerülése a polcokról, de jó esetben növekszik a gyártó cég többi márkájának, cikkelemének a forgalma, így összességében nyer a kilistázással. A végső cél a kategória forgalmának növekedése,

tehat a kereskedő forgalma, nyeresége is nő bizonyos cikkelemek kilistázása által (Csiby, et al., 2010, p. 104)”.

#### 7. *A terv megvalósítása*

Ebben a szakaszban kell kijelölni az eltervezett feladatok megvalósításáért felelős személyeket, illetve határidőket. Ez jelentheti akár egy teljes kategória átrendezését a választékoptimalizálás után.

#### 8. *A kategória felülvizsgálata*

Itt szükséges után követni azt, hogy az eltervezett teljesítmény valóban megvalósult-e, vagy szükség van finomhangolásokra.

„Egy kereskedő cég stratégiaváltásánál egy adott kategória szerepe megváltozhat, például az addig csak kényelmi kategóriaként alkalmazott bor célkategória-szerepbe emelkedik stb. Új szegmensek, kategóriák jelenhetnek meg (például energiatalok, biotermékek, egzotikus termékek stb.), amelyek bolti megjelenítéséhez szintén kategóriamenedzsment-szemlélet szükséges, vagy éppen a lánc private label termékköre szélesedik. Fontos, hogy a kategóriamenedzsment ne korlátozódjon a belistázott választék áttekintésére vagy a polckép átvizsgálására, hanem a trade marketing 4P (listázottság, kihelyezés, árazás, akciózás) egyszerre kerüljön áttekintésre (Csiby, et al., 2010, p. 106-107)”.

#### 2.4. *A vásárlói preferenciák, fogyasztói szokások*

„A vásárló az a személy, aki az üzletekben megvásárolja termékeinket.” (Csiby, et al., 2010, p. 30) Szükséges tudni azt, hogy mi jellemzi őket demográfiailag, de emellett fontos figyelemmel kísérni a preferenciáikat és vásárlási szokásaikat/ döntéseiket is. Ismerni és nyomon követni szükséges a döntéseiket vásárlásaik előtt/ közben/ után. „A vevő és vásárlóismeret kombinációjaként határozhatjuk meg, hogy az egyes csatornában valójában kik a vásárlók, milyen termékekért vagy szolgáltatásért járnak oda, és miből mennyit tesznek a kosarukba. Az elemzések alapján olyan többletinformációkhoz juthatunk (insight), amelyeket beépíthetünk értékesítési stratégiánkba.” (Csiby, et al., 2010, p.30)

„A Fogyasztói panel 2000, a lakosság összetételét tekintve, reprezentatív módon kiválasztott háztartások alkotta mintából áll. A háztartások hetente naplót töltenek ki, amelyben rögzítik a vásárlásokra vonatkozó összes, részletes adatot.” (Csiby, et al., 2010, p. 60)

Ennek segítségével felkutathatóak a vásárlók szokásai, életkörülményei, jobban megismerhetjük ezeket. Ez segítséget nyújthat egy kategóriamenedzser számára a mindennapi tevékenységében. Többféle adat is elérhető, ilyenek lehetnek (Csiby, et al., 2010):

- *Vásárlási mennyiségekkel és értékekkel összefüggő adatok:* piacméret, piaci részesedés, penetráció (adott termék vagy kategória esetén mutatja meg, hogy a lakosság hány százaléka vásárolja), kosárérték, kategória súlya (a háztartásban milyen arányban jelenik meg az adott termék/kategória);
- *Vásárlás helyére vonatkozó adatok:* itt megtudhatjuk, hogy adott kategóriából a kereskedelmi hálózat milyen arányban részesül, valamint megismerhetjük a vásárlók érveit amellett, hogy miért is választ egy adott hálózatot;
- *Vásárlás idejére vonatkozó adatok:* gyakoriság, hónapok - napok - napszakok közti megoszlás;
- *Vásárlóra vonatkozó demográfiai adatok*
- *Vásárlási szokásokra vonatkozó adatok:* döntésfa, fogyasztó márka/ üzlet/ hálózat hűsége, normál és akciós termékek vásárlásának gyakorisága;
- *Fizetési módra vonatkozó adatok:* készpénzes vagy készpénzkímélő fizetés megoszlása; hűségkártyák használata;
- *Hirdetési újságok használata:* ebből megfigyelhető, hogy a lakosság megkapja-e/ olvassa-e az újságot, és ha igen akkor az hogyan befolyásolja a döntéseit.

### 3. Kutatás a kategóriamenedzsmentre és a fogyasztói preferenciákra vonatkozóan

Az alábbi fejezetben szeretném ismertetni a felhasznált kutatásokat és adatelemzéseket. Ebben megjelenik a kutatások típusainak és eltérő módszertanának a bemutatása és a kapott eredmények ismertetése, elemzése, értékelése, következtetések levonása.

#### 3.1. Kutatásmódszertan

Dolgozatom elkészítéséhez elengedhetetlen volt mind a primer, mind a szekunder kutatás és adatelemzés.

Szekunder kutatásomhoz a szakirodalmi áttekintés tartozott a korábbi tanulmányaim és tudásom megerősítése, kiegészítése végett. Emellett tartalomelemzést készítettem a konkurenciák webshopjain és katalógusaikból – azaz Benchmarkot – amely arra irányult, hogy áttekintsem, milyen kategóriákkal, milyen felépítéssel rendelkeznek a vállalaton belül.



A METRO vásárlói kifejezhetik a véleményüket, erre van külön egy felülete a vállalatnak. A tartalomelemzés módszerének segítségével szeretném bemutatni a későbbiekben a fogyasztók szempontjait, a számukra legfontosabb és legkevésbé fontos preferenciákat.

Primer kutatásom félig strukturált interjúkból, továbbá egy háromszöginterjúból, valamint egy kérdőíves lekérdezésből áll.

A primer kutatás elsődleges információkra épül. Előnye, hogy ezzel pontos és időszerű adatokat kaphatunk, kifejezetten azokra az adatokra tudunk kutatást készíteni, amire szükségünk van, azonban hátrányai közé sorolható, hogy idő-, energia-, és pénzigényes folyamat (lehet) (Gyulavári, et al., 2017).

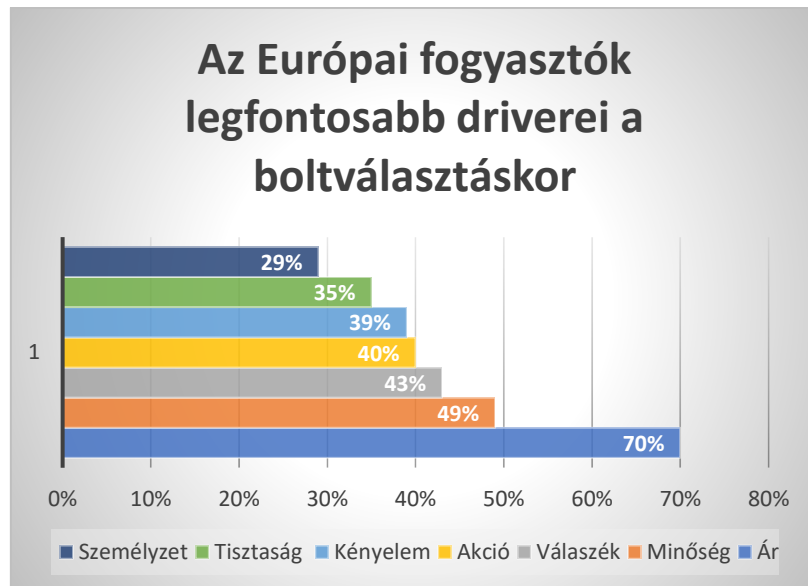
A friss és ultrafriss kategóriák vezetőivel szerettem volna interjút készíteni, hogy átfogó képet kaphassak a jelenlegi helyzetről és a véleményükről, melyet sikerült is megvalósítani. Emellett egy korábbi frissáru területen dolgozó beszerző (aki jelenleg a szárazárakkal foglalkozik) is részt tudott venni mélyinterjúban. Ez azért is hasznos, hiszen minden divízió más és más, eltérő munkát és látásmódot igényel. A háromszöginterjú nem volt tervezett a részemről, eredetileg külön-külön szerettem volna mindegyik kategóriamenedzserrel elkészíteni az interjút, de az időpontok hiánya miatt így volt lehetőségem az egyik esetben.

A kutatási kérdéseim, amelyekre az elvégzett primer kutatásokkal választ szerettem volna kapni:

- Milyen különböző szempontrendszerrel rendelkező fogyasztói csoportokat lehet kialakítani, milyen jellemzőkkel rendelkeznek és ezeket hogyan lehet a beszerzés stratégiai/ taktikai/ operatív vállalati döntéseire kivetíteni?
- AC Nielsen kutatásai szerint a vásárlási döntések mintegy 70%-a polcok előtt történik. Ebből kiindulva, kutatási kérdésem az, hogy milyenek a fogyasztók vásárlási preferenciái, és ezek hogyan változnak (kiemelt termék kategórián belül), milyen mértékű a termékpreferenciák stabilitásának kategóriafüggetlensége? Hogyan és mennyiben térnek el a választási mechanizmusok egyes termék kategóriákban? Milyen mértékben befolyásolhatóak az előzetes preferenciák, mind online, mind offline, azaz eladáshelyi reklámokkal?

Továbbá, feltevésem az, hogy a beszerzők és a fogyasztók eltérő módon gondolkodnak a választékkialakításról, sok esetben nem ugyan azon szempontok mérvadóak, ha a megfelelő választékra gondolnak.

A Nielsen 2015-ös kutatásában látható, hogy az Európai fogyasztóknak mely szempontok milyen mértékben fontosok, ahogyan ezt a következő ábra is mutatja:



2. ábra: Az Európai fogyasztók legfontosabb driverei a boltválasztáskor

(Forrás: Nielsen, 2015. p. 29. alapján saját szerkesztés)

Kutatásomban azt is szeretném megvizsgálni, hogy ezek változtak-e, Magyarországon ma melyek a legfontosabb szempontok.

### 3.1.1. SWOT analízis

Ez egy módszertan, egy stratégiai tervező eszköz. Négy eleme van: erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek. „Az elemzés abban segít, hogy egy adott szituációt a saját helyzetünkre belső és külső szempontok szerint is megvizsgáljunk. A belső szempontok az erősségek és gyengeségek, ezekre általában közvetlen tudunk hatni. Ellenben a lehetőségek és a veszélyek, vagyis a külső tényezők sok esetben rajtunk kívül állnak.” (daniellavarga.hu, 2020)

Az elemzés célja az, hogy megismerjük a vállalatot és annak környezetét, valamint annak megismerése, hogy a vállalat mivel tervezzen stratégiája kialakításakor, módosításakor. Meg kell határozni a vizsgálat elkészítésének pontos célját. Amikor felmértük a szempontokat és elkészítettük az analízist, a kapott adatok abban segíthetnek, hogy az elkövetkezendőkben melyik területre kell fókuszálni, mi az, amire az erőforrásokat rá kell fordítani. Az elemzés elvégzése nem az utolsó lépés, hanem ezek eredményét be lehet építeni a stratégiába és a mindennapi gyakorlatba (daniellavarga.hu, 2020).

### 3.1.2. Benchmarking

„A benchmarking, magyarra fordítva összemérést jelent, egy olyan, a szervezetek által folyamatosan művelt tevékenységet értünk alatta, amely célja a szervezet teljesítményének összemérése osztálya legjobb szervezetével és a keletkezett információk és tapasztalatok felhasználása a szervezet saját céljainak és működésének kialakításánál, fejlesztésénél.” (kvalikon.hu, s.a.)

Az ezáltal szerzett adatok nagyon fontosok lehetnek a szervezet számára, hiszen ezeknek tudatos felhasználásával az adott szervezetnél teljesítménynövekedés következhet be. „A benchmark keresése során arra a kérdésre keressük a választ, hogy mi a jelenlegi legjobb elért teljesítmény és hogyan viszonyul ehhez a saját teljesítményünk, a legjobb gyakorlat keresése során pedig arra keressük a választ, hogy hogyan érték el a benchmark teljesítményt és hogy milyen okok állnak a köztünk és a benchmark vállalat teljesítményének az eltérése mögött.” (kvalikon.hu, s.a.)

Amikor nincsenek saját adatok korábbi mérésekből, akkor is nagyon hasznos lehet a benchmark adat. Ezt mi is felmérhetjük, de vannak piackutató cégek, akik rendelkeznek már az adatokkal. Így megtudhatja például egy cég, hogy az adott iparág hogyan teljesít, esetlegesen, hogy a versenytárs milyen módszereket alkalmaz, tekintve például az árazást, választékot (Veres, et al., 2017).

### 3.1.3. Mélyinterjú

„A kvalitatív interjú egyedülállóan érzékeny és erős módszer arra, hogy megismerjük az alanyok mindennapi világukból merített tapasztalatait és e mindennapi világ megélt jelentéseit. Az interjúk során az alany helyzetét saját szavaival közvetítheti mások számára.” (Kvale, 2005, p. 79)

A mélyinterjú egy kvalitatív típusú kutatás, hiszen nem számadatokra, hanem célozott és strukturált kérdésekkel minőségi információkra épül, az interjúalany szemszögéből a vizsgált helyzetről információt gyűjthetünk, alaposabban megérthetjük az általuk képviselt szempontot (Gyulavári, et al., 2017).

Jól kell tudni kérdezni, előre meg kell határozni az interjú irányát, amitől természetesen kisebb-nagyobb mértékben el lehet térni, de kell, hogy legyen egy vezérfonal. Ezek mellett aktív odafigyelésre is szükség van az interjú készítő szempontjából, azaz ki kell mutatni azt, hogy érdeklődünk az interjúalany és munkássága iránt. Emellett, ha valami nem világos, igen is

szükség van tisztázó kérdésekre, ezáltal elkerülhetőek a későbbi félreértések (Gyulavári, et al., 2017; iqfactory.hu, s.a.).

„A mélyinterjú átlagos időtartama 30-90 perc, bár vannak kifejezetten hosszú, akár többórás interjúk is (például életútinterjúk).” (Gyulavári, et al., 2017)

A nyugodt és csendes körülmény elengedhetetlen része a mélyinterjúnak. Az interjúalany beleegyezésével hangfelvétel készíthető. Az interjú után a szöveget le kell gépelni, ami után fel lehet dolgozni a hallottakat (Gyulavári, et al., 2017).

„A **háromszöginterjú** jelentősége a három fő közötti interakció dinamikájában rejlik. A páratlan szám lehetőséget ad arra, hogy kialakulhat többség és kisebbség a véleményformálásban. A két vagy három fő megkérdezett jelenléte az interjúkészítésben az egyének közötti párbeszéd miatt többletinformációt ad, ugyanakkor a kis létszámú megkérdezés miatt az egyéni mélység sem veszik el.” (Gyulavári, et al., 2017)

Mind az interjúk, mind a háromszöginterjú keretein belül ugyan azokon a kérdéseken haladtunk át, ezzel egyfajta struktúrát adva a beszélgetéseknek. Az interjúk első része általánosságban a menedzserek tapasztalataira és karrierútjára fókuszált. Ezt követően pedig a beszállítói és a fogyasztói oldalról is tettem fel kérdéseket a kategóriamenedzsment vonatkozásában a beszerzők felé.

#### 3.1.4. Kérdőív

A kérdőív a megkérdezéses típusú kvantitatív, azaz mennyiségi kutatáshoz kapcsolódik és primer információkra épül. Előnye, hogy az ezáltal nyert eredmények számszerűsíthetőek és mérhetőek. Azonban ennek használatához nagyon fontos, hogy a kiértékelés során statisztikai módszereket is használjunk.

Fontos, hogy a kérdező ismerje a témát és legyenek mind módszertani, mind lélektani és matematikai, - és statisztikai ismeretei. Ezáltal készíthető el egy jó kérdőív, amely mellé fontos egy kísérőlevél elkészítése is.

A kérdőív szerkesztésénél figyelembe kell venni az alábbi elvárásokat (mersz.hu, 2021):

- fel kell hívni a figyelmet, hogy a válaszadás önkéntes,
- egyszerű, könnyen megválaszolható kérdéseket kell feltenni, amiknél fontos, hogy ne legyenek félreérthetőek. Idegen, - és szakkifejezések használata esetén mindenképp magyarázzuk meg, hogy mit jelent,

- a tartalmak egymásra épüljenek és a fokozatosság elve érvényesüljön (az egyszerűtől a bonyolult felé),
- negatív, vagy sugalmazó kérdést ne tegyünk fel,
- a válaszoknak alkalmasnak kell lenniük a számbeli feldolgozásra.

Amennyiben ezek alapján kész a kérdőív, a közeli környezettel ki kell próbálni, így kiküszöbölhetők a hibák. Ezután fogjuk tudni ténylegesen közzétenni kérdőívünket, amit a későbbiekben, a lezárás után fel kell dolgozni, adattisztítást végezni, majd értékelni a kapott eredményeket. Fontos, hogy megvizsgáljuk, hogy reálisak-e az eredmények és csak ezek után elemezhetjük szövegesen kutatásunkat (mersz.hu, 2021; Lengyelné, 2012).

Megkülönböztetünk nyílt és zárt kérdéstípusokat. A nyíltat nehezebb feldolgozni, hiszen ott nem egy felsorolásból kell a válaszadónak választania, hanem a saját gondolatát ki kell fejtenie.

- Zárt kérdéseken belül megkülönböztetjük az eldöntendő, - a feleletválasztós, - a félig zárt, - és a rangsoroló kérdéseket.
- Emellett skálával mérhető az emberek ítélete egy vizsgált kérdéssel kapcsolatban (Lengyelné, 2012).

A saját kérdőívem a fogyasztók előzetes preferenciáira és a preferenciák kategóriafüggőségének vizsgálatára, valamint ezek befolyásolásának lehetőségére irányul. Fel szeretném mérni a vásárlók legfontosabb drivereit, azoknak a szempontoknak a fontossági sorrendjét, arányát, ami által egy döntést meghoznak. A válaszok alapján ki szeretnék alakítani különböző csoportokat, úgynevezett „buyer persona”-kat.

A kérdőívem kérdéseinek összeállításában a kategóriamenedzserekkel készített interjúk is segítségemre voltak. A kutatásom kérdései között szerepel az is, hogy milyen szinten gondolkodnak eltérően a menedzserek és a fogyasztók, emiatt volt fontos az, hogy az interjúkat hamarabb elkészítsem, mint a kérdőívet.

Az első kérdés arra irányult, hogy a válaszadó rendszeresen vásárol-e. Ezzel alapvetően meg tudtam szűrni a felesleges válaszokat, számomra csak azon válaszadók véleménye volt releváns, akik rendszeresen vásárolnak (amely heti minimum 1 alkalmat jelent).

Ezután a következő kérdések a vásárlói szokásokra fókuszáltak, valamint arra is kíváncsi voltam, hogy a kategóriamenedzsment fogalmát a válaszadók közül hányan ismerik.

A következő blokk a demográfiai és személyes adatokra irányult, amelynek segítségével könnyebb lesz a klasztereket kialakítani.

Mielőtt a kérdőívet online felületeken közzétettem, megkértem 8 ismerősömet, hogy próbakitöltésekkel segítsék a munkámat. A segítségükkel sikerült több kérdést is

egyértelműbbé tenni, amely a későbbi kitöltők számára segítette a gyorsabb és pontosabb válaszadásban.

A kapott eredményeket statisztikai módszerekkel fogom elemezni az Excel és az SPSS statisztikai szoftver segítségével.

Azoknál a kérdéseknél, amelyeknek az elemzése egyszerűbb, egyváltozós elemzéseket fogok alkalmazni, ezekhez a módszerekhez sorolható az átlag, a módusz, a medián, a szórás és a variancia is.

Az alkalmazott módszereim között szerepel kapcsolatvizsgálat különböző kérdések között, amely arra irányul, hogy az egyik tényező befolyásolja-e a másikat, és ha igen, akkor milyen szinten. „A változók közötti összefüggés szorosságát, a kapcsolat erősségét, intenzitását korreláció-, míg az összefüggés jellegét regressziószámítással határozzuk meg (Sajtos & Mitev, 2007. p. 203)”.

Keresztábra elemzést is szeretnék alkalmazni. Ez két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál és a kapott információk könnyen értelmezhetőek és elemezhetőek. Célja, hogy választ kapjunk arra, hogy a változók kapcsolatban állnak-e egymással (Sajtos & Mitev, 2007).

A klaszterelemzés segítségével szeretnék különböző buyer persona-kat meghatározni. „A buyer persona egy olyan fiktív személy, mely valós adatokra épül és a célcsoportodat (vagy azon belül egy-egy szegmenst) képviseli. Maga a buyer persona nem létezik, de ha alapos piackutatással, pontos (és bőséges) információ halmazból építéd fel „öt”, akkor a persona valós embereket képvisel és tudsz vele dolgozni (kreativkontroll.hu, s.a.)”.

### 3.2. Kutatási eredmények

#### 3.2.1. SWOT analízis

1. táblázat: A METRO Kereskedelmi Kft. SWOT analízise

Belső	Erősségek	Gyengeségek
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 célcsoport</li> <li>• 13 áruház</li> <li>• Vevőkártya</li> <li>• Nagy tételű vásárlás</li> <li>• BMPL</li> <li>• TOP50</li> <li>• EDLP</li> <li>• Széles választék</li> <li>• Sajátmárka</li> <li>• Szakképzett személyzet</li> <li>• Gyakornoki program</li> <li>• Fiatalos légkör</li> <li>• Kiemelkedő beszállítói kapcsolatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telephelyek nehezen megközelíthetőek</li> <li>• Vevőkártyához kötött belépés</li> <li>• Alacsony lefedettség, kevés áruház</li> <li>• Magas minimum érték a kiszállításhoz</li> <li>• Rendelést leadni hétfvégén nem lehet</li> <li>• Szűkített online választék</li> <li>• Folyamatos választékcsökkenés</li> <li>• Áruházak átrendezése</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiszállítás</li> <li>• Cég arculatának, imázsának folyamatos erősítése</li> <li>• Hűségprogram</li> <li>• Applikáció</li> <li>• Online-, és teleshop</li> <li>• Magas piaci részesedés a nagyker piacon</li> <li>• Vásárlói elégedettség mérés</li> <li>• Digitalizáció</li> </ul>	
<b>Külső</b>	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagykereskedelmi pozicionálás</li> <li>• Piacvezető szerep</li> <li>• Új beszállítók</li> <li>• Innovációs megoldások</li> <li>• Fenntarthatóság</li> <li>• Környezetvédelem</li> <li>• Tudatosabb vásárlási és fogyasztói szokások</li> <li>• Telephelyközeli infrastruktúra fejlődése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infláció</li> <li>• Munkanélküliség</li> <li>• Alacsony jövedelemszint</li> <li>• Háború</li> <li>• Újabb covid-19 hullám</li> <li>• Recesszió, gazdasági válság</li> <li>• Bezáró vendéglátóhelyek</li> <li>• Szakképzett munkaerő hiánya Magyarországon</li> <li>• Tőkeerős versenytársak, szoros verseny (helyzet)</li> </ul>

(Forrás: Saját szerkesztés)

## ERŐSSÉGEK:

- 3 célcsoport: A METRO stratégiájában 3 célcsoportot különböztethetünk meg: a HoReCa-t (hotel, étterem, kávézó), a Tradert (kisboltok) és a végfelhasználót. A több célcsoport azért is előny, hiszen akármennyire nagykereskedelemtől beszélünk, nem csak a profi vevőket célozzák meg, hanem a fogyasztókat is. Általánosságban elmondható, hogy a végfelhasználók csoportja, akik a METRO-ban vásárolnak, a heti/havi nagybevásárlásukat tudják le, ezáltal ki tudják használni a mennyiségi kedvezményeket, és kedvezőbb áron juthatnak hozzá a termékekhez, mint máshol.
- 13 áruház: A többi nagykereskedelemtől képest ez abszolút egy előny, hiszen míg más nagykereskedelmek 1-2 telephellyel rendelkeznek, addig a METRO országos szinten 13-mal.
- Vevőkártya: A nagykereskedelmi egységeknél általában jellemző az, hogy csak vevőkártyával/ azonosítással tudnak vásárolni az ügyfelek. Szupermarketekhez, hipermarketekhez viszonyítva azonban mindenképp előnynek tekinthető, hiszen ott csak akkor tudja a cég azonosítani a vásárlót, ha az is beletartozik ebbe, a bizalmi kártyák és a hűségprogramok csak opcionális lehetőségek ezeknél a versenytársaknál. A METRO-ban a vásárlók csak vevőkártyával léphetnek be és a fizetés is csak ezzel tud elindulni, így nagyon

nagy mennyiségű adathoz jut hozzá a vállalat. Egyrészt a fogyasztókat különböző csoportokba tudják sorolni (HoReCa, SCO, Trader) és ezeket is több szinten lebontani, másrészt pedig az is tisztán látható, ki hány alkalommal vásárol/ milyen értékben/ milyen mennyiségben és mit. Ez nagyon értékes adatokat eredményez, amivel egyrészt piaci előnyre tehet szert a vállalat, másrészt pedig egyértelműen láthatók a fogyasztói és a vásárlási szokásoknak a változásai. Ezzel pedig az E-DM-ek (elektronikus direkt üzenetek) is teljesen személyre szabhatóak.

- **BMPL:** ez annyit jelent, hogy „buy more pay less”, magyarul „többet kevesebért”. Ebben a kosárban, már több mint 2000 termék van a választékból, minden kategóriából, megtalálhatóak mind a food, mind a non-food termékek. Az utóbbi időszakban kerültek be a kosárba az ultrafriss áruk is. Nap, mint nap kedvezőbb áron megvásárolhatóak nagyobb mennyiségben a kosárban szereplő termékeket. Minden terméknel két árlépcső van két mennyiséggel hozzákötve, így minden vásárló kedve szerint tud válogatni. Folyamatosan felülvizsgálja a vállalat az árakat, 2 hetente frissül az árlista, hogy mindig a legversenyképesebb ajánlatokat tudják nyújtani. Ezeket a termékeket csak áruházi vásárlás során lehet megvenni.
- **TOP50:** ebben a kosárban 50 termék van, amelyeknek az egy darabos ára is nagyon kedvező, de erre is van egy lépcső mennyiségi kedvezmény. Ezekre a termékekre kiszállításkor is él a mennyiségi kedvezmény.
- **EDLP:** Az előző 2 lehetőség mellett a vállalat próbálja tartani a mindennapi alacsony árakat a „longtail” termékekre.
- **Széles választék:** Everything under one roof. Nagyon sok kategória megtalálható a választékba, hiszen non-food termékektől kezdve ultrafriss árukat is megvásárolhatunk egy áruház meglátogatása során. A különböző kategóriákon belül is nagyon széles a skála és sok-sok alternatívából lehet választani, tehát széles és mély a választék. Amennyiben csak néhány nagykert vizsgálunk meg, a Halkernél, a Baromfiudvarnál, a Helitnél ugyan széles a friss és ultrafriss, valamint a szárászárú választéka, azonban non-food termékekből csak csekély szortimenttel rendelkeznek, ez is inkább vegyi áru és csomagolóanyag. Az előbb említett versenytársaknál azonban például háztartási kisgépeket, nagygépeket nem találhatunk.
- **Saját márkák:** nagyon széles saját márkák kínálatával rendelkezik a vállalat, nagyon nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy garantált minőséget tudjanak nyújtani. Többféle



árkategóriában vannak különböző márkák, pl.: Élelmiszer: alacsony árkategória – Aro, közepes árkategória – Fine Life, magasabb árkategória – Metro Chef.

- Szakképzett személyzet: A Head office-ban és az áruházakban is elengedhetetlen, hogy megfelelően képzett munkavállalókat alkalmazzanak, hiszen nagyon fontos, hogy a vállalat megfelelő napi működését ezzel is biztosítani lehessen. A szakképzettség mellett fontos megemlíteni azt is, hogy az magas színvonalú az áruházi kiszolgálás, ami a vásárlók visszajelzései alapján is elmondható.
- Gyakornoki program: A teljes állású alkalmazottak mellett sok gyakornokot is alkalmaznak. Ezzel is próbálják biztosítani azt, hogy legyen megfelelő utánpótlás.
- Fiatalos légkör: elmondható, hogy nagyon sok fiatal alkalmaznak, ami előny lehet, hiszen felfrissítheti a vállalati szemléletet.
- Kiemelkedő beszállítói kapcsolatok: Törekednek a szállító partnerekkel a kölcsönösen előnyös együttműködésekre és a hosszútávú stratégiai kapcsolatokra.
- Kiszállítás: a cash and carry vásárlás mellett kiszállítást is vállal a METRO, ami a profi vevőknek egy nagyon pozitív kiegészítő szolgáltatás. A kiszállítás területi lefedettsége viszonylag magas, 10 áruházból történik a kiszállítás, melyet 200 km-es körzetekben vállalnak.
- Cég arculatának, imázsának folyamatos erősítése: amellett, hogy próbálják a vállalat ismertségét növelni, a fogyasztókkal „újra meg kell ismertetni”, valamint átpozicionálni a fejükben a METRO-t. Folyamatos plakátkampányokat figyelhetünk meg, a sajátmárka erősítésére sajátmárka hónapot időzítettek be, valamint a közösségi médiában is egyre erőteljesebb jelenlét figyelhető meg, hamarosan pedig a Tik-Tok-on is jelen lesznek.
- Hűségprogram: pontgyűjtésekkel és hasznos választható termékekkel csábítják be a fogyasztókat időről időre.
- Applikáció: A vállalat saját applikációval rendelkezik, ahol megtekinthetők az akciós újságok, a hétfégi ajánlatok és még bevásárló listát is tudunk benne vezetni.
- Online-, és teleshop: Mind online vásárolhatunk, mind telefonon is leadhatjuk rendelésünket. Ezek a megrendelési módok mindenképp előnyt jelentenek, hiszen így fogyasztók, partnerek szélesebb körét tudják elérni.
- Vásárlói elégedettség mérés: Ez egy további előny, hiszen a széleskörű fogyasztói és vásárlási adatok mellett rengeteg közvetlen véleményt is kapnak a vásárlóktól, ami alapján látható, hogy mi az, amin fejleszteni kell. A fogyasztók kérhetik a későbbi visszahívást véleményük megosztása után, így direkt is elmondhatják elégedettségeiket és

problémáikat. A vevőlátogatások alkalmával a központi dolgozók személyesen találkozhatnak a vásárlókkal és megoszthatják egymással tapasztalataikat, véleményüket. Mind a visszahívásokat, mind a vevőlátogatásokat csak a METRO alkalmazza a piacon, ez úgy gondolom, hogy egy kiemelkedő előny.

- Magas piaci részesedés a nagykereskedelmi piacon: Az itt felsorolt előnyök, erősségek pedig ahhoz vezetnek, hogy a magyar piacon a METRO részesedése a nagykereskedelmeket vizsgálva magas.

„450.000 vevőhöz érünk el 13 áruházunkon keresztül, melyek közül 10 kiszállító áruház is, illetve van egy dedikált kiszállítási platformunk is. A vállalat megőrizte munkavállalói létszámát, 2200 kolléga segíti sikereinket és majdnem kétszáz fős értékesítői csapat biztosítja a közvetlen kapcsolatot a vevőkhöz. Jelenleg a digitális csatornákon zajlik az értékesítés 5%-a. Saját márkás termékeink részesedése 23%, az érintett piacnak pedig a 80%-át fedjük le.” – sorolta Thierry Guillon-Verne vezérigazgató az alapokat, melyekre a jövő tervezésekor építhet a vállalat (trademagazin.hu, 2022).”

- Digitalizáció: Expressz kassza, QR kód alapján termékinformációk elérése, online vevőkártya, online regisztráció, digitális számla. Ezek mind-mind pozitív példák a digitalizáció fejlődésére a METRO áruházakban.

## GYENGESÉGEK

- Telephelyek nehezen megközelíthetőek: Mindegyik áruház a városok szélén helyezkedik el, sok esetben nehezen megközelíthetőek tömegközlekedéssel.
- Vevőkártyához kötött belépés: Mivel csak vevőkártyával lehet belépni, ez a fogyasztók számára egy plusz feladat, hogy regisztráljanak és a kártyájukat mindig maguknál tartsák. Persze, ha éppen otthon marad, akkor is be tudnak menni egy napijeggyel.
- Alacsony lefedettség: Amennyiben valaki nem akar kiszállítással rendelni, az mondható, hogy nem feltétlen a legjobb a METRO lefedettsége. A balatoni térséget csak a székesfehérvári áruház látja el. Ez a fogyasztók szempontjából nem előnyös. Lesz olyan vevő, akinek túl messze lesz az a telephely és inkább a METRO versenytársát fogja választani.
- Magas minimum érték a kiszállításhoz: Ez egy nagy gyengeség, hiszen bruttó 100 ezer forint a minimum rendelési érték, ami egy olyan partnernek, akinek minden nap friss alapanyagra van szüksége, magas lesz. Más nagykereskedelmi vállalatoknál sokkal alacsonyabb ez a határ, ami miatt sok esetben a vásárlók a konkurenciánál fognak rendelni.

- Telefonos Rendelést leadni hétvégén nem lehet: csak hétköznap fogadnak telefonon rendeléseket, míg más versenytársaiknál hétvégén is lehet leadni rendelést, amit akár ki is szállítanak.
- Szűkített online választék: nem minden termék elérhető az online shopban, ami szintén vevői elégedetlenséget okozhat.
- Folyamatos választékcsökkenés: 3 fő vevőcsoportot különböztet meg a METRO: A HoReCa-t, a Tradert és az SCO-t. Ezeknek forgalmi részesedése különböző kategóriákat vizsgálva eltérő, így mindegyiknél más a fő fókuszcsoport. A pékség területet vizsgálva a végfelhasználók rendelkeznek a legnagyobb részesedéssel, míg a fagyasztott területen a vendéglátó egységek hozzák a legnagyobb forgalmat. A nagykereskedelmi koncepció erősödése miatt a választék folyamatosan csökken, a végfelhasználók által vásárolt termékek egy része megszűnt, és a jelenlegi termékek köre is csökkenhet még, ami a cégnek az optimalizálás miatt fontos, viszont ez sok esetben csalódást okoz a fogyasztóknak (még ha így is egy széles választék marad, ha nem találja azt a terméket, amit megszokott és keres, az elégedetlenséget szül).
- Áruházak átrendezése: vásárlói szemmel az is egy gyengeség lehet, hogy az áruházat és a sorokat gyakran átrendezik. Ez pedig azt eredményezi, hogy a vásárlók sokkal több idő alatt találják meg a megvásárolni kívánttermékeket. Emiatt már nagyon sokszor panasszal is élnek. A kategóriamenedzsment alkalmazása és az emiatti optimalizálási folyamatok miatt viszont a vállalatnak szükséges módosítani időnként az eladótér elrendezésén, ami hosszú távon természetesen a vásárlók számára is előny lesz.

## LEHETŐSÉGEK

- Nagykereskedelmi pozicionálás: Lehetőség, hiszen erősíthetik a B2B jellegüket a piacon ezzel a lépéssel. Mivel jelenleg is a 2 fő célcsoport üzleti jellegű (Trader és HoReCa), így ezzel a stratégiai váltással tovább növelhetik részesedésüket a piacon.
- Piacvezető szerep: A vállalatnak ez egy
- Új beszállítók: A fogyasztói igények folyamatosan változnak, és ezekhez alkalmazkodni kell, a fogyasztók felmerülő problémáit meg kell oldani. Ez pedig sok esetben csak új szállítók felkutatásával lehetséges. Lehetősége nyílik a vállalatnak akár a piaci réseket is kiaknázni, amit az új szállítóval való kapcsolat segít.
- Innovációs megoldások: törekedni kell a folyamatos fejlesztésekre, újításokra, innovációra, hiszen hosszú távon egy cég csak így maradhat versenyképes a konkurenciával szemben a piacon.

- Fenntarthatóság: ez egy olyan téma, ami a mai világban egyre nagyobb szerepet kap. És a METRO jelenleg is törekedik ennek a trendnek a támogatására, de ez egy folyamatos lehetőség arra, hogy ezekkel a lépéseikkel is új partnereket vonzzon magához (hiszen sok ember/vállalat szemében a fenntarthatósági törekedések nagyon fontosak). Az idei évben a METRO Fenntartható Gasztronómia Programja ezüstérmes lett az Effekt 2030 – A közösségi befektetések díjáért folytatott versenyen.
- Környezetvédelem: ez is egy olyan trend, aminek támogatása és alkalmazása újabb és újabb lehetőségeket teremt a vállalatok számára. A Metro a környezetvédelem miatt, hűtő közegeit folyamatosan CO2-re, az égőket LED-izzókra cseréli. A sajátmárkás termékek csomagolásánál törekednek a PVC mentességre és az FSD tanúsításra. Fontos számukra, hogy a halak, a pálmajolaj mind-mind fenntartható forrásból származzon. Az e fajta termékek iránti kereslet növekedés egy forgalom növekedést is okozhat, ha a vállalat fel van rá készülve.
- Tudatosabb vásárlási és fogyasztói szokások: ez kapcsolódik az előző 2 szemponthoz. Az emberek amennyiben megtanulnak tudatosabban vásárolni, az növelheti a mennyiségi kedvezményes értékesítéseit is a vállalatnak.
- Telephelyközeli infrastruktúra fejlődése: mivel alapvetően az áruházak a városok szélén helyezkednek el, így sok esetben nehezebben megközelíthetőek. A fejlődő infrastruktúra egy pozitív szempont, a vásárlók számának növekedését okozhatja.

## VESZÉLYEK

- Infláció: talán ez az első és legfontosabb veszély, ami a mostani helyzetben, mint külső szempont befolyásolhatja a vállalatot (viszont ez más kereskedelmi vállalkozásoknál is jelen van). A METRO választékában sok import termék van. Az infláció miatt magasabb az euró értéke forintban, ami magasabb beszerzési költségeket is eredményez.
- Munkanélküliség, alacsony jövedelemszint: Ez a fogyasztás csökkenéséhez vezethet hosszútávon az egész országban, a versenytársaknál is jelentős forgalmi csökkenést eredményezhet.
- Háború, újabb covid-19 hullám: Ismét egy általános dologról beszélünk, amelynek jelenléte megnehezíti a vállalatok életét. Akár egy teljes stratégiai szemléletváltást is eredményezhet (a METRO számára is ilyen volt, amikor a fókusz célcsoport, a HoReCa nagy része az újabb és újabb járványhullámok miatt bezárt. Akkor újra kellett gondolni a napi működést és a hosszútávú terveket, célokat. A végső fogyasztók emiatt kerültek nagyobb fókuszba és ezért

is indult el a METRO Gourmet kártya, amivel az előbb említett célcsoport is minden nap vásárolhatott az egységekben).

- Recesszió, gazdasági válság: Manapság nagyon sok tényező nehezíti a gazdaság helyzetét és emiatt sajnos egy gazdasági válság is bekövetkezhet ismét. Az elszálló gáz, - és energia árak például mindenki számára óriási mértékű költség növekedést eredményezhet, ez alól a Metro sem kivétel.
- Bezáró vendéglátóhelyek: Sajnos az előző pontok hozománya az, hogy sok vevőt elveszíthet a vállalat, hiszen már most nagyon sok étterem/ hotel bejelentette, hogy október közepétől bezárnak bizonytalan időre.
- Szakképzett munkaerő hiánya Magyarországon: Jellemzően elmondható, hogy nagyon nehéz megfelelően képzett személyzetet találni. Amennyiben nem talál egy vállalat ilyen embert, akkor az azt eredményezi, hogy a betanulás folyamata és költségei is magasabbak lesznek, ez pedig hosszú távon veszélyt jelenthet.
- Tőkeerős versenytársak, szoros verseny (helyzet): A Metronak nem csak a kiskereskedelemben, hanem a nagykereskedelemben is akadnak versenytársai, sokkal nehezebb megalkotnia a stratégiát, valamint optimalizálni.

### 3.2.2. Tartalomelemzés - Medallia

Ebben a részben a fogyasztói visszajelzéseket szeretném a tartalomelemzés módszerének segítségével kiértékelni. A METRO vásárlói minden vásárlásuk után adhatnak véleményt. A Medallia-ban (így hívják a szoftvert, melyet a vállalat használ) ezekből kimutatások készülnek, és segítséget nyújtanak a mindennapi munkavégzésben, valamint a stratégiai és taktikai döntések kialakításában egyaránt.

Az elmúlt hat hétben a legtöbb negatív vélemény az árakra és az akciókra érkezett, míg a legtöbb pozitív értékelést az áruházi személyzet kapta.

A vásárlók több szemponttal kapcsolatban megoszthatják véleményüket egy 3 fokozatú skálán, ahol a legjobb értéket a támogató fokozat jelenti, a közepeset a közömbös, és a legrosszabbat a bíráló. A legjobb értékeléseket az áruházi dolgozók kapták, a fogyasztók majdnem 80%-a meg van elégedve a termék-, és vevőismeretükkel, valamint segítőkészségükkel. A választéknál kiemelkedő pozitív szempont széles kínálat, a frissesség, valamint az állandóság és a minőség. Ezek mellett a saját márkákkal rendkívül meg vannak elégedve a célcsoportok. Az itt felsorolt szempontok mind-mind 60% feletti támogató szavazatot kaptak.

A kategóriákat vizsgálva (ezen belül is leszűkítve ezeket a friss, - és ultrafriss divíziókra), a sorrend a következő táblázatban látható:

2. táblázat: A kategóriákkal való elégedettség sorrendje

<b>Kategória megnevezése</b>	<b>Támogatók aránya</b>
Hal	63%
Feldolgozott hús	60%
Hús	59%
Gyümölcsök és zöldségek	48%
Tejtermék, csemege, fagyasztott	42%
Pékáru	36%

(Forrás: METRO vállalati felülete, saját szerkesztés alapján)

Természetesen ez csak a támogató szavazatokra vonatkozik, ezeket a közömbös válaszokkal kiegészítve mindegyik kategória esetében a vásárlók legalább fele elégedett az adott kategóriával és nem bírálja ennek árait, választékát, minőségét. Azonban az adott kategóriamenedzserek számára érdekes lehet utána érdeklődni, hogy a bíráló válaszadóknak mivel lehet problémája a kategóriára vonatkozóan.

A negatív vélemények legnagyobb része az ügyfélszolgálat termék- és vevőismeretére érkezett, ezzel van a legnagyobb problémája a válaszadóknak. Emellett a fogyasztók 60%-nak a nyitvatartási idővel van problémájuk. Ez az adat azért is lepett meg, hiszen minden áruház kora reggeltől késő estig nyitva tart, ez azt jelenti, hogy vásárolni 5:30-21:30-ig lehet az egységekben.

Az árakkal kapcsolatban már korábban is említettem, hogy erre kapja a vállalat a legtöbb negatív visszajelzést, mind az egyértelműséget, mind az árszintet vizsgálva. Azonban ehhez hozzá kell tenni, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben mindenhol emelkednek az árak, amely mellett az euró árfolyam, valamint a háború is nagy mértékben befolyásolja azt, hogy a METRO is milyen áron tudja beszerezni a termékeit. Az egyértelműség úgy gondolom, hogy sok esetben a mennyiségi kedvezménnyel vásárolható termékeknél lehet probléma. Ennek segítségével a vállalat az üzletekben plakátokon, valamint a weboldalán is megjeleníti, hogy a polccímken az egyes cellák mit jelentenek. Ezt a következő ábra mutatja:

**MENNYISÉGI KEDVEZMÉNNYEL  
VÁSÁROLHATÓ TERMÉK ÁRFELTÜNTETÉSE**  
1,5 L N.AQUAREL ÁSVÁNYVIZ 6 DB/KARTON PÉLDÁJÁN



	6	2 X 6	3 X 6
ELADÁSI EGYSÉG	6	2 X 6	3 X 6
NETTÓ EGYEDI ÁR	62,00	59,00	57,00
BRUTTÓ EGYEDI ÁR	78,00	75,00	72,00
BRUTTÓ ÖSSZ. ÁR	473,00	900,00	1308,00
BRUTTÓ EGYSÉGÁR/LITER	52,17	50,00	48,00

VEGYESEN 385

44 18 08 15  
490337 25 085

47610100051 C  
3700123300021

AFA: 27%      ÁRAINK FORINTBAN ÉRTENDŐK

Áfa tartalom      Betétdíj (jelen esetben nincs)      Vonalkód

Eladási egység-legisébb megvásárolható mennyiség: 6 db

1 db nettó ára

1 db bruttó ára

Bruttó ár

Bruttó egységár/liter

Cikk megnevezés

Kedvezményes eladási egység 2 karton és 3 karton esetén

Többféle izból összeállítható, „vegyesen” jelzés és azonos jelölő szám esetén is érvényes a mennyiségi kedvezmény

3. ábra: A mennyiségi kedvezménnyel vásárolható termék árfeltüntetése

(Forrás: metro.hu)

A következőkben a kérdőívben felmerült preferenciákat helyeztem sorrendbe az elégedettség szempontjából a METRO-ra vonatkozóan:

3. táblázat: Kérdőívben vizsgált preferenciákkal kapcsolatos elégedettség a METRO-ban

Szempont	Elégedettség mértéke
Ár	38%
Minőség	68%
Elérhetőség	42%
Választék	65%
Akció	68%
Kiszerezés	40%
Márka	70%
Csomagolás	40%
Származási hely	nem jelent meg a vizsgált adatok közt

(Forrás: METRO vállalati felülete, saját szerkesztés alapján)

Ezt a későbbiekben szeretném összevetni a kérdőívből kijött eredményekkel, ezen preferenciák sorrendjével és így következtetést levonni arra vonatkozólag, hogy az elégedettséget a fontosabb preferenciáknál hogyan lehetne javítani.

## Összegzés

Jól látható, hogy az árak és ennek fontossága, elégedettség szempontjából is, kiemelkedő. Nem feltétlen csak az árakra, hanem az akciókra is gondolnunk kell, ha az ár-érték arányt és ennek fontosságát vizsgáljuk. Az árral nincsenek megelégedve a METRO vásárlói, ahogy ezt korábban ki is fejtettem, és ezt az elégedetlenséget az is kiválthatja, hogy ez a legfontosabb szempont számukra vásárlásaik során. Erre azonban a jelenlegi gazdasági helyzetben nem lehet akkora ráhatásuk a dolgozóknak, hiszen a drasztikus gyártói áremeléseket nekik is

érvényesíteniük kell, hogy gördülékeny legyen a vállalat működése és az értékesítés színvonala ne csökkenjen. A minőséggel inkább elégedettek a fogyasztók, amely szintén egy kulcs szempont, főként a HoReCa célcsoportnak.

### 3.2.3. Tartalomelemzés - Benchmarking

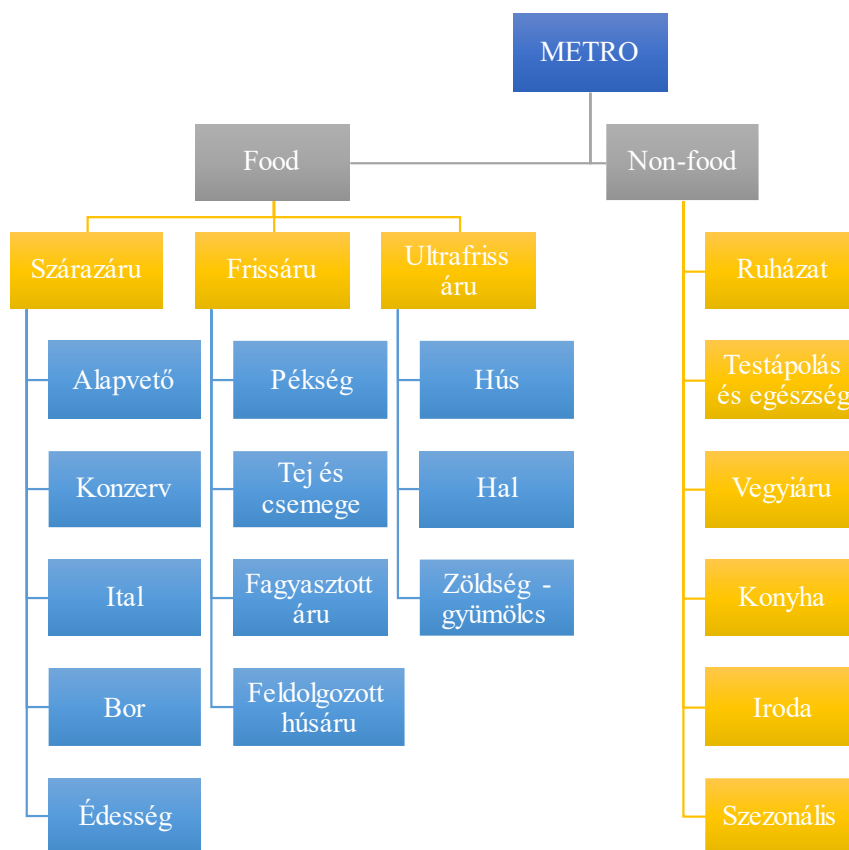
Ebben a részben a METRO kategória felépítését szeretném bemutatni, valamint összevetni a konkurenciáik kategóriakialakításával.

Mindennapi munkánk során szoktuk is alkalmazni a benchmarkolást, viszont nem ilyen nagy területeket vizsgálva, hanem egy részterületre fókuszálva. Számszerűsíteni a választékunkat a következő szempontok alapján tudjuk: összehasonlítható termékek száma; termékek, melyek nem találhatók a választékunkban; potenciálisan bevezethető termékek köre – úgynevezett gap-ek. Árszínvonalra is szokott irányulni a vizsgálat, ilyenkor meg kell nézni, hogy a konkurenciánál milyen árakat találhatunk (természetesen csak az összehasonlítható termékeknél), és ez alapján hozni egy javaslatot, hogy mely termékeknél érdemes árat módosítanunk. Itt is meg kell nézni arányaiban, hogy egyes részkategóriákban a választék hány százaléka van jobb áron nálunk, és mely termékek azok, amelynek az ára magasabb, mint a versenytársaknál.

TDK dolgozatomban tartalomelemzést végeztem a versenytársak weboldalain és online katalógusaikban, arra fókuszálva, hogy mennyiben hasonlít vagy tér el az ő választékjuk és kategória felépítésük a METRO-tól.

Már az itt megtekinthető ábra alapján látható, hogy a vállalat választéka nagyon széles, nagyon sok kategóriára bontható. A METRO demigrosz úton értékesít (kiskereskedelem és nagykereskedelmi szerepet egyszerre lát el), így a végső fogyasztóknak történő értékesítés miatt érdemes a szupermarketek, hipermarketek, diszkontok kategóriáit is megvizsgálni, míg a Trader és HoReCa vásárlók miatt a nagykereskedelmi egységek választékát kell megvizsgálni.





4. ábra: A METRO kategóriáinak felépítési diagramja

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az alábbi táblázatokban összefoglaltam a különbségeket:

4. táblázat: A kiskereskedelmi egységek kategóriáinak különbségei a METRO-hoz viszonyítva

Versenytársak	Különbségek
Auchan	-autófelszerelés, babavilág, kert, - szabadidő megjelenik az Auchanban -az állateledelek az otthon és háztartás kategória mellett szerepelnek, a METRO-nál ez a konzerv területhez tartozik -elektronikai cikkek szélesebb választéka (tv, mobil)
Spar, Interspar	-szupermarket jellege miatt a Sparban nem olyan széles a non-food választék, az Intersparban szélesebb, de a konyhai nagy gép választékjuk szűk -szélesebb elektronikai cikk választékkal rendelkezik -nem rendelkeznek ruházati résszel
Tesco	-itt is megtalálható az autófelszerelés és a babaápolás, kert és barkácsolás kategória széles választékkal
Aldi, Lidl	-szűkebb elektronikai cikk választék, háztartási nagy gép nem található a kínálatban

	-non-food részlegük igen szűk választékkal rendelkezik, bár minden kategóriában kínálnak termékeket, de ezek köre is folyamatosan cserélődik -ultrafriss kategóriában hal választékkal nem rendelkeznek
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Forrás: A vállalatok weboldalai alapján, saját szerkesztés)

Alapvetően hasonló kategóriákat találhatunk a kiskereskedelmi láncoknál, de vannak eltérések a kategóriák felépítésében, 1-2 részkategóriát sok esetben máshova sorolnak, és megjelennek olyan kategóriák náluk (kert, autófelszerelés, babavilág), amely a METRO-ban nem. Ez annak is köszönhető, hogy a fentebb felsorolt láncok retail kategóriába sorolhatók és csak egy fő célcsoportjuk van, a végső fogyasztók, akiknek igényük van a METRO-nál nem elérhető kategóriákra.

Áttérve a nagykereskedelmekre, azt láthatjuk, hogy általában ezek specializálódnak 1-1 nagyobb kategóriára. A benchmarking során friss és ultrafriss kategóriákon belül szeretném bemutatni a különbségeket a konkurenciákhoz viszonyítva.

A Mirbest csoport tagjai legfőbb nagykereskedelmi vetélytársai a METRO-nak. Magyarország eltérő területein eltérő tagokkal találkozhatunk. A Pest megyei régiót a Helit látja el, a keleti régióban a Baromfiudvar névvel találkozhatunk, míg a nyugati országrészt a Halker fedi le. Ezekon felül vannak még tagjaik, de az előbb említett három a legfőbb. Mind élelmiszer kereskedelemre specializálódtak.

Amiben különbséget tapasztalhatunk ezáltal, az a non-food választék hiánya. Minimális kínálattal rendelkeznek, de ez is csak a csomagolóanyagokra és minimális vegyiárura korlátozódik le főként, melyre a vendéglátóegységeknek van igénye. Az elmondható, hogy a saját márkás részarányuk nagyon magas, így közel nem található annyi brand a választékjukban, mint a METRO-ban.

A Halkert vizsgálva az első különbség a zöldség-gyümölcs, mint ultrafriss kategória hiánya. Hús és hal választékjuk azonban széles, de ennek zöme fagyasztott árukból áll, szinte csak a prémium steakek, valamint a balatoni halak jelennek meg katalógusukban előhűtött formában. A Baromfiudvarnál és a Helitnél már találhatunk viszont előhűtött húsokat és halakat is. Ultrafriss téren azonban itt is ennyi a kínálat.

Összességében az figyelhető meg, hogy míg a hipermarketek kategória felépítése csak kis mértékben tér el, de hasonló kategória felépítéssel rendelkezik, addig a nagykereskedelmeknél a specializációt figyelhetjük meg, és sokszor nem rendelkeznek még így sem olyan széles választékkal, mind kategóriát, mind márkát tekintve, mint a Metro.

## Összegzés

Úgy gondolom, hogy a METRO által kialakított kategóriák választékának szélessége és mélysége megfelelő. A SWOT analízisben is említett „everything under one roof” jelleget a vállalat megfelelően vezette be a piacon és a fogyasztóknak ez egy olyan szempont, ami tényleges versenyelőnyt jelenthet a versenytársakkal szemben, hiszen mindent egy helyen, a kívánt minőségi szintnek megfelelően be tudnak szerezni, mint a B2B mind a B2C ügyfelek.

### 3.2.4. Az interjúk kiértékelése

A kategóriamenedzsment feltérképezésére irányulóan négy interjút készítettem a METRO Kereskedelmi Kft kategóriamenedzsereivel. A célom az volt, hogy a friss, - és ultrafriss területen jelenleg ebben a pozícióban lévő beszerzőkkel járhassam körbe a témát. Sikerült félig strukturált szakértői interjút készítenem a hús, a hal és zöldség-gyümölcs, és a feldolgozott hús kategóriamenedzsereivel. Ezen felül, korábban a fagyasztott területen széleskörű tapasztalatot szerzett beszerzővel is beszélgettem, aki jelenleg a szárazárak területén a konzerv kategóriáért felel.

A tejtermék, - csemege, - és pékség területen dolgozó menedzsernek, valamint junior beszerzőinek véleményét és mindennapi munkáját egy háromszög interjú keretén belül ismerhettem meg. Az alábbi módszer alkalmazását előzetesen nem terveztem kutatásomban, azonban az időpontok hiánya miatt csak ebben a formában tudott megvalósulni a személyes megkérdezés.

Jelenleg én is az adott vállalat beszerzésén dolgozom. Beszerzési gyakornokként segítettem egy évig a fagyasztott, - és a feldolgozott hús területen. Jelenleg pedig a tejtermék, - csemege, - és pékség osztályon dolgozom asszisztensként.

Mindegyik interjú körülbelül 60-90 perc közötti időtartamot ölelt fel, jó hangulatú, szakmai beszélgetés alakult ki kollégáimmal. Előre összeszedett kérdések alapján haladtunk végig mindenkiel a témakörökön, amelyek első sorban a kategóriamenedzserek karrierútjára; a kategóriamenedzsmentre, mint szemléletmódra, valamint a saját véleményükre és tapasztalataikra fókuszált. Az interjú következő részében a beszállítókkal kapcsolatos kérdések kerültek a középpontba. Ezek vizsgálták azt, hogyan gondolkodnak a beszerzők, a gyártó vagy a kereskedő számára lehet-e fontosabb alkalmazni a szemléletmódot, milyen mélységű kapcsolatban állnak a beszállítókkal, mennyire törekednek a közös tervezésre, gondolkodásra és információmegosztásra a partnerekkel. Az utolsó nagy témakör középpontjába pedig a fogyasztók kerültek. Ezen részben főként arra irányultak a kérdések, hogy az interjúalanyok

meglátása szerint a fogyasztóknak mik a legfőbb preferenciáik, kifejezetten egy adott, saját kategóriájukra vonatkozóan, valamint kategóriától függetlenül, általánosan. A választékkialakítás is előtérbe került abból a szempontból, hogy hogyan szabják meg termékeik körét és ezeknek összetételét, ebben milyen befolyással vannak a fogyasztók és az Ő elvárásaik.

Az interjúk alanyait és az elkészítés időpontját az alábbi táblázatban foglaltam össze:

5. táblázat: Interjúk adatai

Név	Pozíció	Interjúkészítés időpontja
Pordán Márk	Tej, -csemege és pékség területért felelős kategória menedzser	2022.09.20. kedd
Bakányi-Papp Zsuzsanna	Csemege területért felelős junior kategória menedzser	
Mesterházy Adrián	Pékség kategóriáért felelős junior kategória menedzser	
Gosztola Tímea	Feldolgozott hús, - és fagyasztott árukért felelős kategória menedzser	2022.09.20. kedd
Serfőző Renáta	Konzerv kategóriáért felelős kategória menedzser	2022.09.20. kedd
Korim Bence	Zöldség-gyümölcs és hal kategóriákért felelős kategória menedzser	2022.09.27. kedd
Kovács Gábor	Hús kategóriáért felelős kategória menedzser	2022.09.29. csütörtök

(Forrás: elkészített interjúk alapján saját szerkesztés)

#### 3.2.4.1. Saját érintettség és a kategóriamenedzsment megközelítése

Az interjúalanyok közül mindenkinek már több kategóriával volt szerencséje dolgozni az elmúlt években. A megkérdezettek közül a legrégebb óta, 20 éve foglalkozik kategóriamenedzsmenttel és dolgozik beszerzői, menedzseri pozícióban Gosztola Tímea. Nem csak élelmiszerek, hanem non-food termékek körében is széles tapasztalatot szerzett, dolgozott a szezonális, a ruházati, a sport és a barkács kategóriákkal. Jelenleg már több éve felel a húskészítmények és a fagyasztott termékek köréért a METRO-ban. Tapasztalatban Őt követi Kovács Gábor, akinek a kategóriamenedzsment 2008 óta képezi részét mindennapjainak. A tejtermékek területén kezdte munkáját, amely után később a hús, - és húskészítményekért felelt. Ebből most a húsok tartoznak most a felelőssége alá.

Pordán Márk 6 éve kezeli a területeit menedzseri szinten, a fagyasztott kategóriáért felelt junior beszerzőként, majd karrierje a tej osztályon folytatódott tovább beszerzőként. Azonban már asszisztensként is részt vehetett a mindennapi munkában. Ugyan ez igaz mind Renátára, mind Zsuzsira, akik korábban szintén asszisztensként szereztek széleskörű tapasztalatot. Renáta a

fagyasztott területért felelt 2020-tól specialistaként, ahonnan 2022 év elején került a szárazáru divízióra. Zsuzsanna a konzerv osztályon kezdte munkáját 2017-ben, és 2020-tól csatlakozott Márk csapatába a csemege területért felelős expertként. (A junior, a specialista és az expert szavak ugyan azt a pozíció szintet jelölik.)

Végül, de nem utolsó sorban, Korim Bence gyakornokként csatlakozott a kategóriamenedzsmenttel foglalkozó kínálati osztályhoz. A konzerven és vegyi osztályon szerzett széles körű tapasztalatot, később asszisztensként is. Junior pozíciójában, 2017-től először a pékségért, majd a mirelit árukért felelt, ahonnan átkerült kategóriamenedzserként a zöldség-gyümölcs és friss hal osztályra.

Arra a kérdésre, hogy *mit is jelent a kategóriamenedzsment*, mindenki ugyan azt válaszolta elsősorban, röviden: a termékek útjának nyomon követése a beszerzéstől az eladásig, a kategória teljes körű felügyelete. Fontos az optimális választékkialakítás a vevői elégedettség maximalizálása mellett. A vállalati stratégiához illeszkedni kell a taktikai és az operatív döntésekkel egyaránt. Bence a következő gondolatot fűzte a definícióhoz: „Olyan, mintha cégen belül egy kis cégnek a menedzseléséért mi felelnénk, hiszen minden területbe bele látunk munkánk során, legyen az a logisztika, a pénzügy vagy az árazás (Korim, 2022).”

Ezek után a kérdésen finomítva, arra voltam kíváncsi, hogy *számukra mit jelent a kategóriamenedzsment*. Zsuzsanna erre vonatkozóan azt emelte ki, hogy számára segít megtartani a fókuszot és fő kapcsolódási pontok átláthatóak ezáltal mindig a vállalat érdekei lesznek szem előtt és nem a szállítóké. Adrián ezt kiegészítette és a szállítókkal közös gondolkodást, megoldások keresését emelte ki a felmerülő problémákra. Márk, röviden így szokta meghatározni a kategóriamenedzseri pozíciót a laikusok számára: „Én vagyok a felelős az adott termék csoportért. Ha valaki bemegy a METRO-ba és bármit talál a polcon, az azért van ott, mert az én/mi irányított döntésünk alapján kerül a polcra, azon az áron, amit meghatározunk (Pordán, et.al., 2022)”. Renáta egy nagyon fontos dolgot emelt ki a korábban elhangzottak közül, ez pedig nem más, mint a humán politika. Ez azért is nagyon fontos a kategóriamenedzsment szempontjából, hiszen nagyon sok terület munkájába belelátunk, és nagyon sok társosztállyal kell hatékonyan együttműködni. Emellett a sales force osztállyal, valamint az áruházi dolgozókkal kiemelten fontos a jó kapcsolat, hiszen ők kerülnek közvetlen napi kapcsolatba a fogyasztókkal, akik végső soron megvásárolják majd a kategóriamenedzser által kialakított választék termékeit.

Marosán (2006) szerint a kategória menedzsment kettős vevőérték szemlélettel bír, hiszen a közvetítő elégedettsége is maximalizálódik azáltal, hogy a fogyasztók problémáira megoldást tud nyújtani, és kielégítő kínálatot teremt számukra. Az alábbi állítással mind egyetértettek, azonban Bence kiegészítette annyival, hogy nem is az elégedettség maximalizálása lehetne a cél, hanem a mindkét oldalról fenntartható együttműködés kialakítása a vevőigények szerint. Amennyiben mindig csak az egyik félnek kedvez egy adott szituáció, az hosszú távon nem fenntartható.

Márk hozzáfűzte, hogy a METRO ebben az esetben egy speciális helyzetben van, hiszen 3 vevőcsoport igényeinek kell folyamatosan megfelelni. Amikor az egyik célcsoport előtérbe kerül, addig a másik kettő háttérbe szorulhat. Emiatt sérülhet a vevőközpontúság, így az állítás csak 90%-ban igaz. Zsuzsanna a fogalmat még a stratégiai látásmóddal egészítené ki, hiszen amikor több vevőcsoportra kell fókuszálni, akkor ez mindenképpen segítheti az elégedettség maximalizálását hosszútávon, és a sérült vevőközpontúság elkerülhető. Ennek a stratégiai látásmódnak az alkalmazásában pedig Adrián szerint a legnagyobb segítséget a vevőkártya és az ezáltal nyert információk adják mindennapi munkájuk során.

Az interjúalanyok véleményét a kategóriamenedzsmentben rejlő *lehetőségekkel és nehézségekkel* kapcsolatban a következő táblázatban gyűjtöttem össze:

6. táblázat: A kategóriamenedzsmentben rejlő lehetőségek és nehézségek a menedzserek szemével

	<b>Lehetőség</b>	<b>Nehézség</b>
<b>Adrián</b>	A folyamatos kihívások új helyzeteket szülnek, amely lehetne negatív szempont, viszont emiatt változatos a munkánk. Ezek megoldására való törekvés a mi tapasztalataink körét is bővíti. Valamint az adatok, melyek akár egy tárgyaláson is felkészültségről árulkodnak és magabiztosságot adnak.	Az eltérő célok eltérő divíziók esetén. Ez sok esetben megnehezíti a munkát. Azonban, ha megtaláljuk a közös célt, könnyebb közösen építkezni.
<b>Zsuzsanna</b>	Adatok, melyeket a szemléletmód alkalmazásával nagyon jól ki lehet használni és ez segíti az optimalizálás folyamatát.	Az egymásnak ellentmondó stratégiai elképzelések a vállalaton belül: ilyen jelenleg a wholesale transformation (B2B nagykereskedővé pozicionálása a vállalatnak), de emellett az elvárás, hogy támogassuk a hazai/lokális kistermelőket. Az ilyen dolgok nem támogatják a hatékony munkavégzést.

<b>Márk</b>	Az impulzusok begyűjtése és felismerése. Például a szállítók által kínált fejlesztések, termékek: Ezek segítségével láthatjuk, merre halad a piac, és dönthetünk, hogy illeszkedik-e a vállalatunkhoz vagy nem. Ezek mellett a belső és a küldő információk kulcsfontosságúak és nagyon nagy lehetőségeket adnak számunkra.	A szabályokba beleerőltetni magát az élő businesst, ami nagyon gyorsan változik, nagy ugrásokkal, nagyon nehéz. Mivel a jelenlegi helyzetünket egyáltalán nem jellemzi stabilitás, a merev szabályok megnehezítik munkánkat.
<b>Bence</b>	A hisztorikus adatok, valamint a számok. Ez mindig, akár egy új kategória menedzselésénél nagyon nagy segítséget ad a munkavégzéshez. Valamint a részletes vevőinformációk. Ezekre pontos stratégiát lehet építeni kategóriánkra vonatkozóan.	A kategóriamenedzsmet szerteágazó jellege miatt az, hogy mindenhez is értenünk kell, ami pontatlanságot és precizitásvesztést eredményezhet.
<b>Gábor</b>	Biztosítja azt a fajta kereskedelmi kihívást, amit a komplex vevőigény támaszt. Azaz, hogy mennyi mindennek kell megfelelni vele, állandó kihívást jelent.	A kategóriamenedzsmet és a vállalati működés összhangjának megteremtése.
<b>Tímea</b>	Mindig az új termékek és új megoldások kialakítása, a vevők problémáira választ adni. Nagyon jó a METRO abból a szempontból, hogy a B2B piacon is jelen vagyunk és a vevőknek nem csak termékeket, hanem megoldásokat is el lehet adni.	Mindhárom vevőcsoportunknak egyszerre megfelelni, úgy, hogy a vállalatnak közben egy fő stratégiája van, aminek szintén eleget kell tennünk mind a választékunkkal, mind a mindennapi munkánkkal.
<b>Renáta</b>	A, hogy a vállalati célkitűzések és az iránymutatás, a cél meghatározása után magát utat ennek eléréséhez én alakíthatom ki.	A dolgok összehangolása, a legegyszerűbb példával élve: a vevőknek a legjobb árat nyújtani, úgy, hogy az a vállalat számára is maximális jövedelmezőséget nyújtson.

(Forrás: elkészített interjúk alapján saját szerkesztés)

A szabályozottságból kialakulhatnak problémák, ahogy az előző táblázatban is olvashattuk, ennek szeretném egy konkrét példáját bemutatni: A BMPL termékek körével és árazásával próbálja a vállalat megőrizni a versenyképességet, folyamatos árfelmérést végezve. Azonban ez egy kötött, 2 hetes időszakra szól, amíg marad az adott ár. „Márk: Ha mi hónap elején beállítunk egy árat, de 3-4 nap múlva a konkurenciánál befut az adott termékre az áremelés, és drágábban értékesítik, mint mi, azáltal profittól is elesünk (Pordán, et.al., 2022)”. „Zsuzsanna: Az adott probléma mellett az is felmerülhet, hogy a piacot is magunkkal rántjuk és egyfajta negatív árspirál indulhat el. Ha a konkurencia azt látja, hogy nálunk olcsóbb, követelheti a

szállítótól, hogy neki is adja meg azt az átadói árat, ezáltal a szállító is a végén profittól esik el. Ebből a spirálból pedig nagyon nehéz kiszállni (Pordán, et.al., 2022)”.

A vállalat által a kategóriamenedzsment alkalmazásával a *legfőbb céloknak* a következőket határozták meg a beszerzők: Vevőelégedettség és a dolgozói elégedettség. Ha a vevő nem elégedett, nem fog nálunk vásárolni. Ha a dolgozó nem elégedett, nem fog mindent megtenni annak érdekében, hogy a napi folyamatok hatékonyan működjenek. Ezek után jöhet csak a profit maximalizálás, mint cél. Azonban ez csak akkor megvalósítható, ha előtte a már említett elégedettségeket tudjuk maximalizálni. Tímea még azzal egészítette ki, hogy a költségek csökkentése kiemelt szempont a bevétel növelés mellett is, hiszen a profit maximalizálásához mindkét tényezőre szükség van, azonban a mai helyzetben főként törekedni kell a legalacsonyabb költségek elérésére. Ilyen lépés lehet a beszerzési érték csökkentése, a tárgyalások során törekedni a legalacsonyabb beszerzési ár kialakítására a szállítóval. Gábor szerint, mint a kategóriamenedzsment legfontosabb törekvése, az optimalizálás sem maradhat ki a sorból. A rendelkezésre álló erőforrásokat a leghatékonyabban kell tudni kihasználni.

*A legmeghatározóbb mindennapi feladat* Gábor szerint az üzlet analitikai nyomon követése, és az, hogy mindig naprakész információink legyenek a kategóriáról és tudni azt, hogy mi miért történik. Ezután kell figyelmet fordítani az ellenőrzésre, ez pedig feladatfüggő, hogy mit milyen gyakorisággal szükséges felülvizsgálni. Timinek is hasonló, viszont a nyomon követésből és az ellenőrzésből is kifejezetten a margin(profit) elemzést emelte ki. Jó, ha azt látjuk, hogy emelkedik a forgalom, de mindig meg kell vizsgálni, hogy mennyi az ehhez kapcsolódó margin. Bence az elérhetőség biztosítását és a helyettesíthetőség megteremtését emelte ki. A zöldség-gyümölcs kategóriánál számára nagy segítség egy esetleges áruhiány esetén a helyettesítő, széles körű fagyasztott választékunk. Márk 2 szóval jellemezte ezt: tervezés és karbantartás. Adrián és Zsuzsanna a jelenlegi helyzetre hivatkozva prioritásként az áremelések átvezetését emelték ki ezek közül. Ez korábban nem volt ilyen gyakoriságú feladat, viszont a mai gazdasági helyzet azt eredményezte, hogy megnőtt az árváltozások száma.

*A folyamatos elérhetőséget és áruellátást* Renáta azáltal próbálja biztosítani, hogy jó kapcsolatokat ápol a szállítóval és megosztja vele azokat az információkat is, hogy most milyen választékkal rendelkezik és mit szeretne a későbbiekben kialakítani, ehhez pedig közösen tudnak tervezni célokat kitűzni. Fontos a választék ismerete, mind a hisztorikus adatok, mind pedig a jövőben elérendő cél tekintetében.



Bence és Gábor az ultrafriss kategóriákat képviselve még nehezebb helyzetben vannak. Minden cikkhez (például alma, csirkemell) alternatív forrásaik vannak, több szállítóval dolgoznak együtt; azaz egy cikkszámhoz-termékhez több szállító van rendelve, többlábon állnak, megjelenik a diverzifikáció, mint megoldás. Emellett nem elegendő azonban a legjobb árat kínáló szállító(k) mellett letenni a voksot, előtérbe kell helyezni az ellátás biztosíthatósága miatt főleg ultrafriss termékek esetén a minőséget és a megbízhatóságot. A rendelések UFM rendszeren keresztül kerülnek kiküldésre a szállítóknak: az áruházak által a teljes igényelt mennyiségeket a szállítók között leosztva határozzák meg. Zöldség-gyümölcs kategória esetén, ha a magyar ellátottsággal probléma van, van egy leányvállalata a METRO-nak, akik segítségével külföldi termékekkel általában pótolható az igényelt mennyiség.

Márkék a tervezést, a forecast készítést, az információáramlást, és a szállítókkal közös tervezést emelték ki. Fontos a jó kapcsolat és a folyamatos visszajelzés az áruházi kollégáktól.

A következő témakörben a *választékkialakításra és az árazási gyakorlatra* térünk át.

A választékhoz kapcsolódóan megjelent elsődleges szempontként a vevőigény, majd az állandó, garantált minőség. Fontos mindemellett a vezetői ajánlás, a piaci trendek az adott kategórián és alkategóriákon belül. Tudni kell, hogy egy vállalat mely termékének fog akkora marketing támogatást adni egy adott évben, hogy az elengedhetetlen, hogy e legyen a választékban. Amennyiben egy fogyasztó minden felületen egy adott terméket lát, majd a boltba besétálva nem találja a polcon a terméket, az elégedetlenséget fog szülni. Így fontos figyelni ezeket a tendenciákat is. (Az előző esetre jó példa a MIZO új Túró Rudija, vagy a Pöttyös kakaó – utóbbi esetben, lehet, hogy a 4. kakaó volt a választékban, de a brand ereje és a termékbevezetés mögött álló marketingtámogatás akkora volt, hogy nagyon nagy forgalmat hozott a kategóriának, mindazonáltal, hogy nem kannibalizálta a hasonló termékeket. Zsuzsanna az egészet nagyon pontosan összefoglalta: „a kategóriamenedzser feladata, hogy egy vállalati stratégia mentén alakítsa ki a kategóriáját, mert nem csak vezet minket a piac, hanem nekünk is vezetni kell a piacot, mert a vevők fejében pozicionálni KELL a céget (Pordán, et.al., 2022)”.

Megjelent még a vevőigény mellett a termékek relevanciája a vállalat stratégiájához igazodóan. Kiemelendők még a mérőszámok (például a forgalom, forgási sebesség, kidobás, profitabilitás), hiszen „fontos a vevőigény, de a nap végén a forgalomból és a jövedelmezőségből élünk meg (Korim, 2022)”.

„Henry Ford megkérdezte az embereket Amerikában, hogy mit szeretnének, hogy szeretnék, hogyan fejlődjön a közlekedés? Erre az emberek azt mondták, hogy gyorsabb lovakat akarnak, mivel nem tudták azt, hogy mi az autó (Kovács, 2022)”. Érdekes emiatt tudni azt, hogy mi a vevőigény, mi az, amit nap, mint nap használnak, de tudni kell, hogy mi az, amivel a választékot érdemes bővíteni, milyen újdonságot érdemes bevezetni, vevőigényt kelteni rá.

Árazásban minden terület főként a versenytárs alapú árazási stratégiát követi, folyamatos árfelméréseket végezve a piacon, a konkurenciáknál. Tímea a területein a termék belistázásakor költség alapúan alakítja ki árait, ami után a későbbiekben egy választékban levő terméknel már a versenytárs alapúra tér át. Azonban, egy áremeléskor pedig a profit alapúan kell megvizsgálni a termékek árát, hogy ugyan annyi haszon maradjon az emelés után, mint előtte is volt. Majd, amikor a piac átállt az új beszerzési árakra, ismét következhet a konkurencia alapú stratégia.

Gábor viszont kiemelte, hogy mivel a területén sok különleges, vagy minőségben eltérő termék van a versenytársaihoz képest, ezért náluk nagyon gyakori a költség alapú stratégia használata.

Adrián: „a pékségen régen a profit alapú volt a meghatározó. Azonban elkezdtek mérni a versenytársakat, és ezekhez alakítani árainkat. Emiatt a korábbi időszakokhoz hasonlítva a jelenlegi időszakot, a margint vizsgálva látható a folyamatos csökkenés. Amit nyilván valóan nagy mértékben befolyásol az árazási stratégia változása (Pordán, et.al., 2022)”.

Több szempont felsorolásával kérdeztem meg interjúalanyaimat, hogy melyeket tartják a legfontosabbnak, a következőkkel érveltek 1-1 szempont mellett:

A minőség és az elérhetőség versenyzett a legtöbb esetben az első helyért. Nagyon fontos, hogy jó minőséget tudjanak nyújtani a fogyasztóknak a választékkal a kategóriamenedzserek, de az is nagyon fontos, hogy állandóan elérhető legyen az adott termék, hogy a vevő mindig megtalálja a polcon (hiszen például egy HoReCa vevő nem fogja átírni az étlapját, ha egy-egy terméket nem talál, akkor megveszi mástól, máshol). Márk szerint a legfontosabb azonban a vevőigény, és csak ennek a perspektívájából lehet megvizsgálni a minőséget, ár-érték arányt, hiszen a legvégén úgyis a fogyasztó fogja eldönteni, hogy leveszi-e az adott terméket a polcról, vagy nem. Renáta abból a szempontból közelítette meg a kérdést, hogy mi a vállalat fő stratégiája, hiszen, ha a HoReCa célcsoport van fókuszban, akkor HoReCa releváns választék kialakítására kell törekedni, minden más szempont együttes figyelembevételével. Gábor viszont kiemelte a szerződéses feltételek fontosságát, ebben a szakmában manapság, ezek nélkül nem lehet dolgozni. Tímea viszont ezt a legkevésbé tartja fontosnak abból a szempontból, hogy a

mai világban ezek állandóan módosíthatóak, és a változó piaci körülmények miatt gyakran erre szükség is van.

A következő részben a beszállítókkal való kapcsolatról, ezzel kapcsolatos véleményekről beszélgettünk interjúalanyaimmal.

#### *3.2.4.2. Szállítópартnerek és a velük kialakított kapcsolatok fontossága a kategóriamenedzsmentben*

A vélemények arról, hogy vajon a gyártónak vagy a kereskedőnek a fontosabb a kategóriamenedzsment, eléggé eltérőek voltak. Tímea úgy vélekedett, hogy egyformán fontos, hiszen hosszú távon csak így lehet sikeresen együttműködni és közösen fejlődni. Zsuzsanna szintén ezt az álláspontot erősítette, azonban azzal érvelve, hogy a célcsoport kialakítás utáni targetálás miatt van szüksége erre mindkét félnek egyformán. „A kereskedő lát rá jobban, hogy mire van szükség az ő célcsoportjaiban és ez alapján tudja presszionálni a gyártót, hogyha neki is ugyan az a célcsoportja, akkor együtt egy közös fejlesztésben gondolkodjanak – így alakulnak ki sok esetben a sajátmárkák (Pordán, et al., 2022)”. Márk erre a gondolatmenetre rácsatlakozva azonban úgy gondolta, hogy a kereskedőnek komplexebben szükséges látni a dolgokat, mivel nagyon sok márkával dolgozik és ha jól van összeállítva és összehangolva a választék, azzal nagyon sok mindent el lehet érni, ebben pedig a kategóriamenedzsment nagyon nagy segítség. Gábor partnerei nagy részben nem alkalmazzák ezt a szemléletmódot (ez az ultrafriss terület jellege miatt valószínű, hiszen termelők jellemzően), így szerinte is a kereskedőnek fontosabb. Ellenkező szempontból vizsgálta Bence a témát, aki szerint a gyártó számára fontosabb, hiszen tudnia kell milyen mennyiséget gyártson le és azt hogyan tudja eladni a piacon. Menedzselni kell a portfóliójukat és folyamatosan törekedni arra, hogy minél nagyobb szeletet tudjanak „kiharapni” a piacból. Így a vevőiket (tehát a kereskedőket) ösztönözhetik arra, hogy márkájukat mindenképp tartsák a választékjukba.

A szállítók szempontjainak kiválasztásánál ámbár fontos a megfelelő mennyiség, minőség, kedvező ár, de mint kereskedelmi lánc, fontos, hogy a partner, akitől a terméket beszerzi a vállalat, rendelkezzen megfelelő szintű informatikai rendszerrel, (példa: a kartonos EAN kódnál már elvárás, hogy EAN-128-cal rendelkezzen, és ezzel szállítsák a terméket, vagy éppen az EDI rendszer, mely az elektronikus kapcsolattartást teszi lehetővé), valamint összhangba legyen a METRO vállalatméretével. De mindenki, egytől egyig a megbízhatóságot emelte ki, Bence pedig nagyon jó példával illette ezt az elvárást: „Van egy 3 kerekű autó 1000 Ft-ért, és van egy 4 kerekű autó 1200 Ft-ért. A 4 kerekűt fogod megvenni. Ugyan ez igaz a szállítókra, ha a paradicsomra valaki nagyon jó árat kínál, de minősége gyenge, az rögtön problémát fog okozni, és jobban jársz a magasabb árat kínáló szállítóval (Korim, 2022)”. Adrián ehhez

hozzáfüzte, hogy a MetSpa erre nagyon jó lehetőség (ez egy beszerzési társaság, a Metro, Spar és Praktiker részvételével), és ez azért is segít, hiszen, ha az egyik fél nem ismer egy szállítót, azzal lehet, hogy a másik már dolgozott, és így van róla információ, az is, hogy megbízható-e.

A *partnerkapcsolat jellegére* fókuszálva mindenki törekszik a win-win szituációra, és ennek fenntartására. Mindkét félnek elégedettnek kell lennie, ezért kell tenni, hosszú távon csak ez a fenntartható együttműködési forma. Zsuzsanna és Márk szerint mindig van, akivel lehetetlen azonban együttműködni, ilyenkor velük nem kell együtt dolgozni, kivéve, ha megkerülhetetlenek, akkor meg kell őket „tűrni”. De sok esetben van a METRO-nak is olyan stratégiája, hogy muszáj az első árat letárgyalni és nem engedhetnek a szállítónak. Gábor is hozott ellenpéldát: „igyekeztünk szűrni, nagyon sok szállító partnerünk volt, és versenyhelyzetet kellett teremtenünk, megnézni, hogy ki az, aki jobban szeretné az együttműködést. Aki megmaradt, azokkal törekszünk a win-win-re (Kovács, 2022)”.

A *stratégiai partnerkapcsolatok* minden területen jellemzőek. Az ultrafriss divízióban ezeknek a termékelérhetőség miatt van kiemelt szerepe. A friss területeken jellemzően a piacvezető szállítókkal érdemes ilyesfajta kapcsolatban gondolkodni, de fontos, hogy a partner stratégiája illeszkedjen a vállalat stratégiájához. A METRO, mivel nem csak Magyarországon van jelen, így vannak a több országgal közös, úgynevezett „common sourcing” beszerzésű termékek. Itt jellemzően pár nagy szállító látja el az adott projektre rákapcsolódó országokat a szerződött termékekkel (ilyenek a sajátmárkák, fagyasztott területen például az összes mirelit sajátmárkás burgonya). Ezek mind-mind stratégiai kapcsolatok.

A *közös tervezés* jellemző, de csak a nagyobb vállalati méretű szállítókkal, „A” és „B” brand szállítókkal. De ebből a szempontból is meg lehet különböztetni aktívabb és passzívabb partnereket is. A forecast a közös tervezés szempontjából viszont az elérhetőség biztosítása miatt nagyon fontos. A szállító felé tolmácsolt, pontosabb keresleti mennyiség előrejelzés biztosabb elérhetőséget eredményez. Friss és szárazárún a promóciók összehangolása fontos, ott mindkét oldalról van is erre törekvés. Ultrafriss területeken jellemzően a METRO tervez 1-1 termékre kampányt, melyet jelez a szállítóknak, ezzel biztosítva a megfelelő mennyiséget (elosztva köztük).

A piacról mindkét fél sokat tud, sok *információval* rendelkeznek, de más oldalról kapják ezeket. A gyártáshoz és a piachoz, termékdalhoz a gyártók, míg a választékkialakításhoz és a vevőkhöz a kereskedők kapnak több, vevőspecifikus információt. A beszállítók csak a piac egy oldalát látják, míg a kategóriamenedzserek egy kereskedelmi vállalatnál esernyő vagy

helikopter szemléletmóddal rendelkeznek. Ezért is kifejezetten fontos és előnyös, ha *folyamatos információcsere* jellemzi a kapcsolatot. Vannak kooperatív és kevésbé együttműködő partnerek is, minden területen. Azonban Bence korábbi szárazárus tapasztalataiból merítve kiemelte, hogy például a vegyi áru kategóriában, ahol nagy multinacionális vállalatok jellemzőek, ott az információáramlás kevésbé hatékony, sok a szenzitív információ. Ezzel ellentétben az ultrafriss területeken van olyan termelő, aki bizalmas információkat is megoszt a kevésbé kifinomult key account manager-i szerep miatt. A jelenlegi helyzetben az áremelések gyakoriak, a beszerzők sok szállítópартnertől kapnak emelést és ezek mellett indoklást is, ami az aktuális piaci helyzetet bemutatja.

Ezeknek a szempontoknak az áttekintése után a fogyasztókkal kapcsolatosan tettem fel kérdéseimet a kategóriamenedzsereknek.

#### *3.2.4.3. Fogyasztók preferenciái, ösztönzésük, befolyásolásuk a kategóriamenedzsment vonatkozásában*

A *fogyasztók magatartásának és ennek változásának* megismerésében, megértésében a kategóriamenedzsereknek segítségére van a vevőlátogatás, melyet havonta legalább egyszer próbálnak megvalósítani. Ilyenkor az értékesítési csapatban dolgozó kollégák segítségével meglátogatnak több vevőt is, több szegmensből. Velük kifejezetten saját választékjukra fókuszálva is tudnak beszélgetni, ezek alapján pedig, a Medallia-ban (ennek a szoftvernek a segítségével méri a vállalat a vásárlói elégedettséget) kapott vásárlói visszajelzésekkel kiegészítve jó döntéseket lehet hozni. Ezen felül még a Nielsen által kapott piackutatási anyagok is segítik feltérképezni számukra az aktuális trendeket, vásárlói szokásokat.

Sokat számít a mindennapi munka folyamán a tapasztalat is. A mai helyzetben az látható, hogy a fogyasztók elindulnak a kisebb kiserelések vásárlása felé az infláció hatására. Tímea egy másik példát is kiemelt: „Évekig, amíg felfelé ívelt a gazdasági teljesítmény, megfigyelhető volt, hogy az emberek felfelé pozicionáltak. Az utóbbi időszakban érződik viszont ennek az ellentétje, hiszen ami korábban már egy nem fókuszban lévő kategória volt (pl. baromfirúd), azok eladásai újra elkezdtek felfelé száguldani. Nem tudják megvenni a fogyasztók a Pick sertésvirslit (aminek körülbelül 40%-kal nőtt az ára egy év alatt), de nem akarnak lemondani a virsliről, és éppen ezért megveszi a baromfirudacskát (Gosztola, 2022)”. Gábor és Bence a mindennapi információcserét emelte ki az osztályvezetőkkel, akik napi kapcsolatban vannak a vevőkkel. Az ő tapasztalataik alapján is érezhető, hogy merre mozdul a piac.

Amikor a vevő és a szállító véleménye eltérő, meg kell vizsgálni az adott helyzetet, ha úgy látják a menedzserek, hogy az adott igényre, amit a fogyasztók támasztanak, igen is van

kereslet, akkor forecast-ot kell adni a szállítónak, alátámasztani az állítást. Annál a szituációnál, amikor a partner bereklámozza, hogy milyen jó terméke van, és ránk akarja „szózni”, Renáta az alábbiképp gondolkodik: „A szállító eladni akarja nekem a termékét, de a nap végén a vevő dönt, hogy megveszi-e vagy nem (Serfőző, 2022)”.

Megvizsgáltam, mit gondolnak a beszerzési vezetők, a vevőiknek mik a *legfőbb preferenciákra, kategóriájukra vonatkozóan*, és attól függetlenül. Ezt az alábbi táblázatban gyűjtöttem össze:

7. táblázat: A fogyasztói preferenciák kategóriafüggősége a kategóriamenedzserek megítélése szerint

	<b>Fogyasztói preferenciák kategóriára vonatkozóan</b>	<b>Fogyasztói preferenciák kategóriától függetlenül</b>
<b>Zsuzsanna, Márk, Adrián</b>	Elérhetőség, minőség, ár (az ár SCO és Trader esetében előrébb helyezhető, HoReCa vevőinknél a minőség fontosabb).	Általánosságban is ezt gondolják a sorrendnek.
<b>Bence</b>	A legfőbb a minőség és az elérhetőség	Más kategóriáknál az ár-érték arány, és ez manapság egyre jobban fel fog értékelődni.
<b>Gábor</b>	Ár, minőség, elérhetőség.	Ugyan ezek mindenhol.
<b>Tímea</b>	Állandó minőség, elérhetőség, ár. „Amit én a szállítótól elvárok, azt gondolom, hogy a fogyasztók is ugyan azt keresik.”	Szerinte kategóriánként ez eltérő lehet.
<b>Renáta</b>	Elérhetőség, stabil ár, hosszú távon azonos minőség. A kiszerezés olyan szempontból fontos, hogy míg az SCO a kis csomagolást keresi, addig a HoReCa az 5-10 kg-ért megy el az áruházba.	Megegyezik a kategóriáméval általában. Ultrafriss áruk esetén elsőnek a minőséget gondolja.

(Forrás: elkészített interjúk alapján saját szerkesztés)

Kitértünk még a rész csoportok, „subcategory”-ra is. Ennél a témakörnél azt vizsgáltam meg, hogy vannak-e olyan *speciális csoportok*, termékek, ahol eltér a fő preferencia a kategóriára jellemzőtől.

- Bence: Vannak ilyen specifikus dolgok. A tojásnál nem az árat nézi a HORECA, hanem hogy fertőtlenített legyen és L-es méretű.
- Gábor: Felsőbb árkategóriába tartozó termékeknel, vagy ami valamilyen kényelmi szolgáltatást biztosít, ilyen az, amivel már otthon nem kell foglalkoznia a fogyasztónak.
- Tímea: a szezonális füstölt áru. Ilyenkor az elérhetőség háttérbe szorul, hiszen nem csak hogy elérhető, de nagyon széles a választék is belőle. Ekkor az lesz a legfontosabb szempont a vásárlónak, hogy melyik brand termékhez tud hozzájutni a legkedvezőbb áron.

- Márk, Zsuzsi, Adrián: A glutén/laktózmentes/diétás termékekre jellemző, valamint a prémium kategóriára, hogy ott nem nézik az árat, csak az a lényeg, hogy legyen az amit szeretnének. Nem árérzékenyek ezeknél a termékeknél a fogyasztók.
- Renáta: Vannak, de nem azok a kategória mozgatói. Az emberek egy része úgyis a Rio Mare tonhalat fogja megvenni, a márkaismertség, minőség, branding miatt.

A következőkben a *vásárlók ösztönzéséről és befolyásolásáról* beszélgettünk. Az első kérdés ezzel kapcsolatban a Nielsen kutatásaiból kiderült eredményhez kapcsolódott: a vásárlási döntések mintegy 70%-a polcok előtt történik. Márk és Zsuzsi úgy gondolja, hogy ez a végső fogyasztókra igaz, azonban a profi vevők listával jönnek vásárolni, az ő preferenciáikat nehezen lehet befolyásolni, nem a polc előtt fog dönteni, hiszen már előzetesen eltervezik vásárlásukat. Gábor, a saját kategóriájára vetítve ezt az állítást nem tartja igaznak, hiszen egy csirkecomb helyett a vevő nem fog sertéskarajt venni, ha nem arra van szüksége. Bence az Y és a Z generációt emelte ki, és azt, hogy az ő esetükben könnyebb a befolyásolás, hiszen sok esetben nem beltartalom, hanem csomagolás alapján vásárolnak, ami abszolút erősíti a Nielsen eredményeit a polc előtti döntésről. Tímea és Renáta annyit emelt ki, hogy ezt a trendet az eladáshelyi reklámok, in-store promóciók még inkább erősítik. Az, hogy ez ellen hogyan próbálnak tenni, és mivel próbálják a fogyasztókat befolyásolni, szinte egyhangú volt: a vásárlás előtt jól megcélzott kommunikáció (újság, terméklista – TOP50, BMPL, alkalmazás által küldött értesítés, közösségi médián történő hirdetés). Amennyiben ezekkel impulzust adnak a vásárlóknak, és ráveszik őket arra, hogy jöjjenek el az üzletben, akkor már úgy is meg fogják vásárolni a terméket, amelyet a hirdetésben láttak és ezzel csökkenteni lehet azt a 70%-os arányt.

A leghatékonyabb *eladáshelyi reklámnak* a másodlagos kihelyezéseket tartják (display, masszív raklapos kihelyezés), de Renáta kiemelte, hogy az ő területén nagyon jól működnek a bevásárlókocsin elhelyezett reklámok is.

Az *előzetes preferenciák befolyásáról* úgy gondolják, hogy igen is lehetséges, ehhez pedig elegendő akár egy kiemelkedő akciós ár, egy alternatíva javaslása feltűnő kihelyezéssel vagy impulzív termékek elhelyezése a forgalmasabb területeken. Adrián viszont kiemelte, hogyha a vásárló viszont konkrét elképzeléssel jön, sok esetben ezek a törekvések sem elegendőek ahhoz, hogy a fogyasztó preferenciái változzanak, nem értett egyet a többiek véleményével.

További fogyasztói jellemzőket vizsgálva, a *márkahűségről és a kulturális-tradicionális fogyasztásról* kérdeztem interjúalanyaimat.

Tímea azt emelte ki, hogy volt *márkahűség*, de manapság ez egyre kevésbé lesz jellemző a recesszió miatt. Zsuzsanna is így gondolja, de ő a véleményét még azzal egészítette ki, hogy

ebben a fogyasztók egyre tudatosabbá válásának nagy szerepe van. Amikor rájönnek, hogy a sajátmárkás termékek, csak más csomagolásba bújtatott brand termékek, akkor a márkahűség aránya igen is csökkenni fog. Adrián viszont kiemelte, hogy ez azért kategóriafüggetlen dolog, és a speciális termékekénél sokkal erősebb márkahűség figyelhető meg. Bence abból az irányból közelítette meg, hogy erre a kereset nagy mértékben befolyással lehet, és míg egy rétegben jellemző a „sznob hatás” miatt, addig a keleti régióban az alacsonyabb keresetű embereknél nem lesz olyan arányban megfigyelhető.

A *kultúra és a tradíció* még mindig kiemelkedő szerepet kap, mindegyik területnél erősen megfigyelhető (pl. túró, kolbász, gyalult tök kaporral). Bence kiemelte, hogy a „vedd a hazait” aktivitások ezt erősítik, és a kulturális-tradicionális fogyasztás és a hazai termékek támogatása fontos és egyre jobban felértékelődik a mai világban. Tímea azonban hozott ellen példát is, sok fogyasztó szeret újdonságokat kipróbálni: a felvágott területén megjelenik az olasz, vagy a spanyol vonal, a fagyasztott területen a keleti termékek népszerűsége figyelhető meg. Gábor azt emelte ki, hogy régen a tradicionális vásárlásba egy előre csomagolt termék (hús, sajt) nem fért bele, manapság viszont ez teljesen megváltozott és elfogadott.

A *szezonok* minden terület életét befolyásolják.

- A hús osztályon a téli-nyári váltás figyelhető meg; amíg a hidegebb időben a nehezebb, zsírosabb alapanyagokat, füstöltáru alapokat, addig a melegebb időben a könnyebb, fehér húsokat, grilltermékeket keresik a vásárlók.
- A hal osztályon a karácsony háromszoros forgalmat generál.
- Zöldség-gyümölcs osztályon hazai-import szezon váltakozik, valamint mikro szezonok figyelhetőek meg, amikor egy-egy termék előtérbe kerül (narancs, tök, dinnye)
- Fagyasztott terület: jégkrém és gesztenyeszezon.
- Felvágottak esetében folyamatosan váltakoznak a szezonok, ezáltal a választék összetétele is. Disznótoros időszakot váltja a grillszezon, közte egy kisebb húsvéti időszakkal, majd ősszel jön a füstölt szezon és decemberben a virslikre kerül a fókusz.
- A pékség és a csemege osztályon a húsvét és a karácsony, ami szintén meghatározó. De a nyári időszak kiemelkedő a hotelek és a Balaton miatt, ekkor van egy felfutása a sajtoknak, tejtermékeknek például, valamint a tortilla lapnak is ez a szezonja.

A kategóriamenedzsment, ahogy már említettem, több területtel is foglalkozik, ilyenek a *kihelyezések* is. A METRO-nál erre van egy külön osztály, a merchandising, de kitértünk arra, hogy a kategóriamenedzsereknek milyen feladataik vannak ezzel kapcsolatban. A beszerzők elmondták, hogy különösebb feladatuk így ezzel nincs, de javaslatot azonban szoktak adni, emellett minden évben felül kell vizsgálniuk a választékot és optimalizálniuk. Nincsen



kifejezett polckép sem friss, sem ultrafriss területen, a guiding principle segíti munkájukat és javaslatadásukat a kihelyezésekre vonatkozólag. Ebben határozzák meg a terméksorrendiséget, ami alapján megvalósul az elhelyezés. Megtudhattam, hogy az ultrafriss osztályon kifejezett figyelmet fordítanak arra, hogy a különleges és impulzív termékeket minél feltűnőbb helyen helyezték el. A keresett, napi termékeket a hideg zónába, a kategóriának a leghátsó részén találhatjuk. Renáta rámutatott itt egy különbségre, a szárazárú osztályán a szállítókkal kötött szerződések erősen befolyásolják a planogramot (ez például a friss-ultrafriss divízióra nem jellemző), a vállalati stratégia és az elérhetőség biztosíthatósága mellett.

Ratner, Kahn és Kahneman (1999) úgy vélekedik, hogy a kevesebb kínálattal rendelkező üzletek valószínűleg vásárlókat veszítenek, míg a széles kínálattal rendelkezőknél ez nem fordulhat elő. Ezzel az állítással szerettem volna rákapcsolódni a folyamatos választék felülvizsgálás témakörére. Itt a menedzsereknek mindig döntést kell hozniuk arról, hogy mely termékek maradjanak, és mely termékeket listázzák ki választékjukból. Meg szerettem volna vizsgálni, hogy hogyan is határozzák meg a választék felépítését, milyen szempontokon haladnak végig, hogy elkerüljék az esetleges vásárló veszteséget a nem megfelelő választékösszetétel és szélesség miatt.

Tímea a brand részarány meghatározására nagy figyelmet szokott fordítani. Erre egy példa látható a következő táblázatban, a tejterület egyik részkategóriájára vonatkozóan:

8. táblázat: Brand-mátrix a vaj részkategóriára vonatkozóan

<b>Brand pozíció a kategóriában</b>	<b>Elsőár</b>	<b>Közép ár</b>	<b>Prémium ár</b>
<b>A-brand</b>		Milli	Lurpak
<b>B-Brand</b>		Magyar, Nádudvari, Mizo	
<b>C-brand</b>			
<b>Own Brand</b>	ARO	Metro Chef	

(Forrás: Saját szerkesztés)

Tímea (2022) ezek alapján haladt végig a magyarázaton is. Amennyiben rendelkezünk saját márkával, nem szükséges C-brandet tartani, kivéve, ha annak már olyan a minősége, ami nem fér bele az ARO által képviselt „alacsony áron garantált minőség” szlogenbe – viszont mennyiséget tekintve „hegyek adhatók el belőle”. „Ha a B-márkát és a Metro Chef-et nézem, adott részkategóriában csak azt a B brandet tartanám, amely termékből nincs Metro Chef megfelelő. A saját márka fókusz és a nagykereskedelmi jelleg erősödése miatt pedig a jövőben úgy gondolom még kevesebb brandre lesz szükség a választékunkban (Gosztola, 2022)”. Zsuzsanna azt emelte ki, hogy vannak olyan esetek, amikor egy márka tartása egy kategóriában

nem kérdés, erre jó példa a Pöttyös. De a márkák tervezése abszolút tudatos részükről. „Csak azokat a márkákat lehet kitenni a választékból, nem égtek be a vásárló agyába. De ezt fel kell térképezni, hogy mi az, ami valóban beégett, és mi az, amiről mi azt csak úgy gondoljuk (Pordan, et al., 2022)”. Nagyobb részkategóriáknál fontos az A-B-C márka-Sajátmárka lépcső, de kisebbeknél van, amit ki lehet hagyni. Egy szinten több márka esetén pedig kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy elkerüljék a kannibalizálást.

A duplikált cikkek és az ezek megszüntetéséhez kapcsolódó kategória forgalom csökkenést a beszerzők még nem tapasztalták területeiken. Renáta, Bence és Tímea válaszából viszont az leszűrhető, hogy ez azért is lehet, hiszen csak akkor távolítanak el egy duplikált terméket, ha biztosak abban, hogy annak forgalma áttevődik majd a másik termékre, és biztosak abban, hogy azt is ugyan úgy meg fogják vásárolni a fogyasztók. Eddig ilyen termékek eltávolítása esetén csak a pozitív hozamot látták. Azonban Márk azzal érvelt a témában a forgalom csökkenéshez kapcsolódva, hogy minden termék megszüntetés bizonyos szinten vevői panasszal jár, hiszen vannak minden esetben olyan fogyasztók, akik ragaszkodnak az adott termékhez. Viszont 1-2 emberért nem éri meg választékban tartani egy egyébként nem jól menő terméket.

### **Összegzés**

Az interjúk kiértékelése után kijelenthető, hogy a kategóriamenedzserek tisztában vannak a kategóriamenedzsmenttel, mint fogalom, és törekednek a szemléletmód alkalmazására. Látható, hogy területenként eltérően kénytelenek alakítani ezt a mindennapi munkájuk során, területspecifikusan kell vizsgálniuk a dolgokat mind a szállítók, mind a fogyasztók szemszögéből. Alapvetően viszont megfigyelhető, hogy a stratégiájába a METRO megfelelően tudta az egész szemléletet integrálni és minden menedzser tud ezzel azonosulni a saját területét vizsgálva. Kategóriájuk fogyasztását a stratégiai céloknak megfelelően tudják növelni, jelentse ez akár a hosszútávú együttműködések megkötését, akár a választék átalakítását, módosítását a stratégiai céloknak és a gyorsan változó piaci viszonyoknak, vásárlói preferenciáknak, fogyasztói szokásoknak megfelelően.

#### **3.2.5. A kérdőív válaszainak kiértékelése**

Az alábbiakban szeretném bemutatni kvantitatív primer kutatásom eredményeit. A megkérdezés a fogyasztók preferenciáira, ezek kategória függőségére és befolyásolhatóságára irányult, az ezekre irányuló kérdéseimet korábban, a kutatómódszertan részben bővebben kifejtettem. A jelenlegi, 2022-es gazdasági helyzet figyelembevételével próbáltam meg változásokat megfigyelni a preferenciákkal kapcsolatosan.

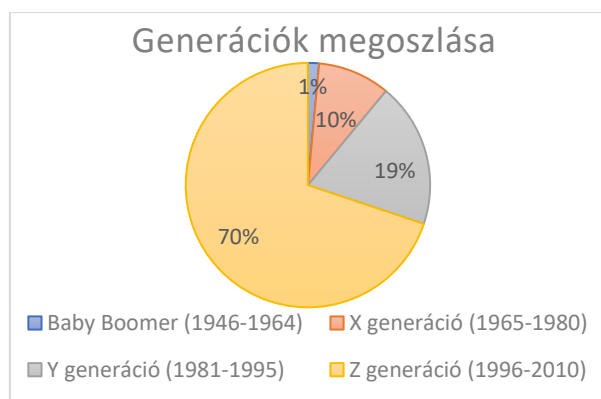
A kérdőív feldolgozása közben néhány kérdés között végeztem kapcsolatvizsgálatot, melyeket az alábbi feltételezésem miatt szerettem volna alátámasztani statisztikai vizsgálatokkal:

- Árérzékenység és a régiók kapcsolata – Az Észak-Keleti régió lakói árérzékenyebbek
- Kereset és árérzékenység kapcsolata – Az alacsonyabb keresetű vevők árérzékenyebbek
- Kereset és sajátmárka vásárlás kapcsolata - az alacsonyabb keresetű vevők gyakrabban vásárolnak sajátmárkás terméket
- Generációk és a POS befolyása - az Y és a Z generációt jobban befolyásolják az eladáshelyi reklámok
- Nem és az eladáshelyi reklámok befolyásának kapcsolata
- Nem és hűségprogramban való részvétel kapcsolata - a nők inkább vesznek részt hűségprogramokban, mint a férfiak
- Márkahűség és a régiók kapcsolata - az Észak-Keleti régióban élők kevésbé márkahűek
- A vásárlás tervezettségének szintje és a POS befolyásának kapcsolata

A rendelkezésre álló idő miatt a jelen kutatás kényelmi mintavételt alkalmaz, így az eredmények nem lesznek általánosíthatók. A kérdőíves megkérdezés online zajlott, 2022.09-26-tól 2022.10.14-ig volt elérhető a kérdőív. Több online közösségi média felületen osztottam meg, összesen 143 kitöltés érkezett. Az első kérdéssel próbáltam megszűrni a válaszadókat, mivel kutatásomhoz csak azon kitöltők véleménye volt releváns, akik rendszeresen (hetente legalább egyszer) vásárolnak. 7 ember válaszolt „nem” -el, így kimondható, hogy a mintanagyság 136 fő.

### Demográfiai adatok

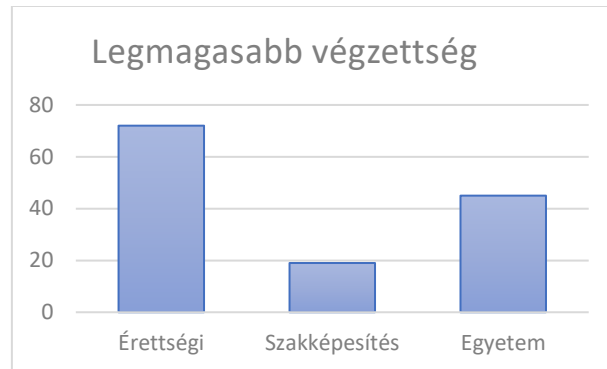
A válaszadók 81%-a nő és 19%-a férfi. Az életkor megoszlása alapján generációkba soroltam válaszadóimat, amit az alábbi ábrán lehet látni:



5. ábra: Generációs megoszlás

(Forrás: Saját szerkesztés)

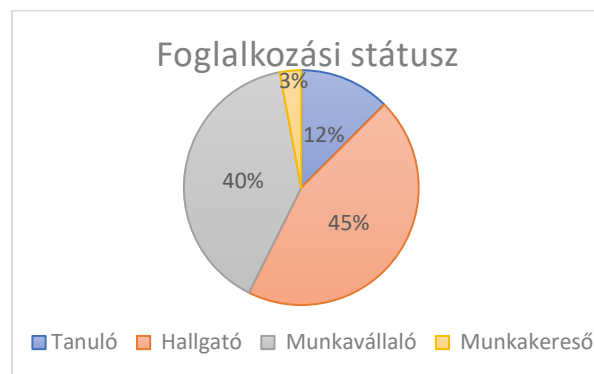
Az összes kitöltő legalább érettségivel rendelkezik, a legtöbb kitöltés ettől a csoporttól érkezett. A foglalkozási státusz vegyes volt, a 2 legnagyobb csoportot a hallgatók és a munkavállalók alkották.



6. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség

(Forrás: saját szerkesztés)

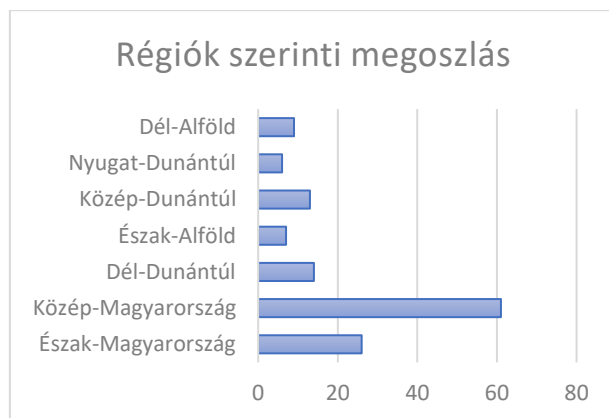
Az összes kitöltő legalább érettségivel rendelkezik, a legtöbb kitöltés ettől a csoporttól érkezett. A foglalkozási státusz vegyes volt, a 2 legnagyobb csoportot a hallgatók és a munkavállalók alkották.



7. ábra: Foglalkozási státusz megoszlása

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az összes kitöltő legalább érettségivel rendelkezik, a legtöbb kitöltés ettől a csoporttól érkezett. A foglalkozási státusz vegyes volt, a 2 legnagyobb csoportot a hallgatók és a munkavállalók alkották.

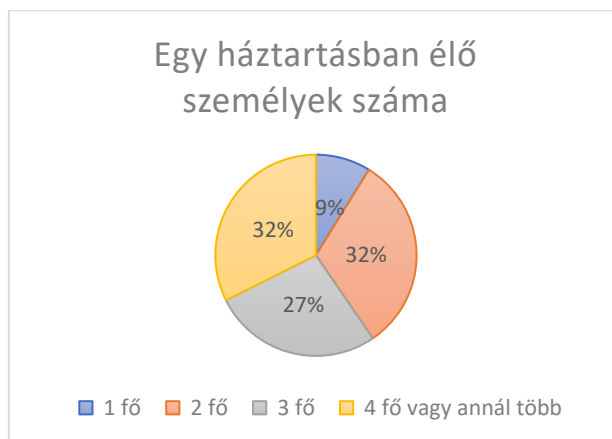


8. ábra: Régiók szerinti megoszlás

(Forrás: Saját szerkesztés)

A válaszadók legnagyobb csoportja Közép-Magyarországra koncentrálódott, ez 61 főt jelent, ezt követte Észak- Magyarország, a többi régió közti megoszlás már viszonylag egyenletesebb volt. A lakóhelyek közül kiemelkedik a városban lakók száma, amit 70 fő jelölt meg, ebből 20 fő megyeszékhelyen él. Ezt követik a fővárosban élők, legkevésbé pedig a község és falu típusba sorolhatják lakhelyüket.

A kitöltők csupán 9%-a él egyedül, legalább 3-an pedig 59%-uk, amely a válaszolók több, mint felét jelenti. Az egy főre eső jövedelem 200 001 Ft-nál magasabb 62 ember esetében, középkategóriába sorolható (105 001- 200 000 Ft-ig) 45 főnél, az alsó kategóriába (0-105 000 Ft-ig) pedig 29 főnél.



9. ábra: Egy háztartásban élő személyek száma

(Forrás: Saját szerkesztés)

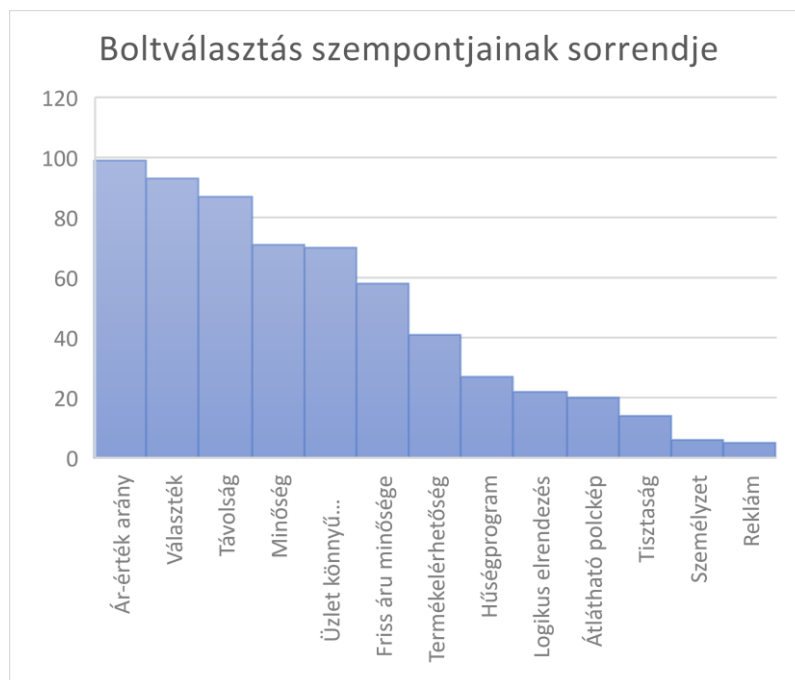
### Vásárlási szokások és preferenciák vizsgálata

A megkérdezettek közül 76-an hetente 2-3 alkalommal vásárolnak, ez volt a leggyakoribb válasz. Azonban 30%-uk legalább 3 vagy több alkalommal látogatja meg valamely boltot. 19 válaszadó viszont hetente csak egyszer vásárol. Legtöbbször a diszkontokat (Lidl, Aldi) részesítik

előnyben, a 2 közül legalább az egyikben a válaszadók 73,5%-a vásárol. A Spar és Interspar üzletei voltak a legnépszerűbbek, erre 73-73 válasz érkezett. A legkevesebb válasz a Metrora és az online vásárlásra érkezett. A Tesco népszerűbb volt, mint az Auchan és a Penny.

A következő kérdés arra irányult, hogy a például szolgáltató üzletláncok típusai közül is melyek azok, amelyeket a legszívesebben látogatnak. Itt a szupermarketet választották a legtöbben, ezt követte a hipermarket, a kisbolt, a diszkont és végül az online bolt. Ez egy ellentétet mutat az előző kérdéssel kapcsolatban, viszont az kiderül belőle, hogy bár vásárláshoz a legtöbben a diszkontokat választják, de a szupermarketeket részesítik előnyben, ha tehetik.

Ezt az ellentétet pedig a következő kérdésből meg is lehet magyarázni, ahol azt vizsgáltam, hogy mely szempontok fontosok, amikor boltot választanak az emberek. Itt pedig a következő sorrend jött ki: Az első az ár-érték arány lett, ami magyarázza a diszkontok népszerűségét, azonban a választék szintén dobogós helyen végzett. Összességében elmondható a szupermarketekről, hogy bár annyira jók ár-érték arányban, mint a diszkontok (de nem is feltétlen rossz, egy kisbolthoz viszonyítva), ezekkel nem is fogják tudni felvenni a versenyt, de a választékjuk sokkal szélesebb és mélyebb termékkategóriákon belül.



10. ábra: Boltválasztás szempontjainak sorrendje

(Forrás: Saját szerkesztés)

A távolság és az üzlet könnyű megközelíthetősége is előkelő helyen végzett, ami szintén magyarázhatja az ellentétet, hiszen a szupermarketek jellemzően központi, frekvenciált helyen helyezkednek el egy nagybevásárláshoz is akár, viszont a mindennapi rutin és impulzív

vásárlásokhoz is találhatunk sok helyen diszkontokat, ahol nincs szükség feltétlen széles választékra.

A vásárlás tervezettségének fokánál a válaszadók 79%-a előre megtervezi vásárlását, de emellett az üzletben más is kerül a kosárba. Azonban a két végletre, a teljesen tervezett (11%) és a teljesen impulzív (10%) vásárlásra is érkeztek válaszok, majdnem ugyanakkora arányban. Ezzel a kérdéssel kapcsolatban azt feltételezem, hogy van kapcsolat a vásárlás tervezettségének a foka és az eladáshelyi reklámok befolyásolásának a szintje között. Ezt a későbbiekben a kapcsolatvizsgálatok részben szeretném bemutatni.

Az akciós újságot a vásárlók 56%-a legalább alkalmanként megnézi, mielőtt meglátogat egy adott üzletet. 47 embernek viszont ez nem lényeges, sosem nézi meg az akciókat, mielőtt vásárolni indul.

A hűségprogramokban résztvevők aránya magasabbnak bizonyult, a válaszadók csupán 27%-nak nincsen tagsága semelyik üzletlánc hasonló programjában. A férfi-női arányok ennél a kérdésnél a következőképpen alakultak:

9. táblázat: Kereszt tábla a nemek és a hűségprogramban való részvétel arányairól

	<b>igen</b>	<b>nem</b>	<b>Végösszeg</b>
<b>Férfi</b>	58%	42%	100%
<b>Nő</b>	76%	24%	100%
<b>Végösszeg</b>	73%	27%	100%

(Forrás: Saját szerkesztés)

Megfigyelhető, hogy összességében a nők magasabb arányban rendelkeznek hűségkártyával, mint a férfiak, de a férfi válaszadók több, mint fele így is rendelkezik ilyen tagsággal. Ezzel alátámasztható az a feltételezés, hogy a nők inkább vesznek részt ezekben, mint a férfiak, azonban az adatot torzíthatja a kérdőívben résztvevők férfi-női aránya.

Az online hirdetési formák közül az ilyen formában is elérhető akciós újság és a hűségprogrammal járó kedvezményes kuponok rendelkeznek a legnagyobb vonzerővel és vásárlásra ösztönző tulajdonsággal (a kitöltők 45,5%-a jelölte meg legalább az egyik lehetőséget). A közösségi médiában megjelenő hirdetések rendelkeznek még nagyobb befolyással, 31 válaszadót már ösztönöztek ezek is vásárlásra. A banner és felugró hirdetések kategóriája azonban elenyésző a befolyás szempontjából. A válaszadók közül azonban 36-an azt a lehetőséget jelölték meg, hogy még nem volt olyan online hirdetési forma, amely vásárlásra ösztönözte volna őket (ez a válaszadóknak a 26,4 %-át jelenti).

A preferenciák sorrendje a következőképpen alakult a felsorolt lehetőségek között:

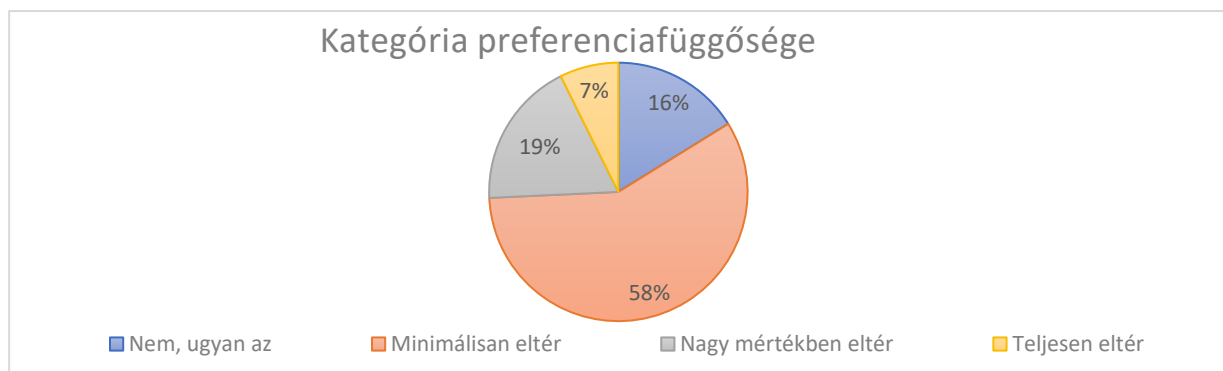
10. táblázat: A preferenciák fontossági sorrendje

Megnevezés	Fontossági sorrend	Súlyozott átlag
<b>Minőség</b>	1.	181,6667
<b>Ár</b>	2.	138,1111
<b>Elérhetőség</b>	3.	95,66667
<b>Választék</b>	4.	71,11111
<b>Akció</b>	5.	69,88889
<b>Márka</b>	7.	38,77778
<b>Kiszerezés</b>	6.	34,33333
<b>Származási hely</b>	8.	29,55556
<b>Csomagolás</b>	9.	20,88889

Forrás: Saját szerkesztés

A fontossági sorrendet a szempontok súlyozott átlagolásával állítottam sorrendbe, az 1. helyezés rendelkezik a legnagyobb, míg az utolsó a legkisebb súllyal. Ebből jól látható, hogy a legfontosabb szempontok közé a minőség az ár és az elérhetőség tartozik. A vásárlókat a legkevésbé döntésük során a származási hely és a csomagolás befolyásolja, ezek a legkevésbé fontos preferenciák számukra.

A preferenciák változásánál a jelenlegi helyzet, mint a háború, gazdasági válság, rekord infláció; a válaszadók 58%-nál okozta azt, hogy a fő preferenciája megváltozott a korábbi időszakhoz képest. Az előzőekben a minőség és a választék volt a fő szempontja a válaszadóknak. Azonban a mai helyzetben az ár került a preferenciák közül az első helyre azoknál a kitöltőknél, akiknek a bevallása szerint változott a fő preferenciája.



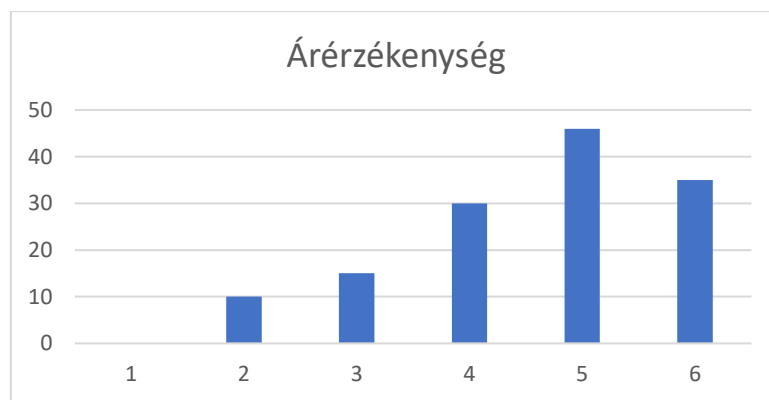
11. ábra: Különböző kategóriák preferenciafüggősége

(Forrás: Saját szerkesztés)

Arra a kérdésre, hogy a kategóriák mennyire vannak befolyással a fogyasztók preferenciáira, a fenti ábra válaszol. Jól látható, hogy a válaszadók csupán 16%-nál nem változnak a termékekkel szemben támasztott preferenciák más-más kategória esetében, azonban az összes többi kitöltő esetén legalább minimálisan eltérnek ezek.



Az eladáshelyi reklámok (POS), és ezek befolyása a következőképp alakult: 3,11-es érték lett ennek az átlaga, így azt lehet elmondani, hogy a kitöltőket kevésbé befolyásolják az ilyen jellegű reklámok. Ám bár a módusz 4 lett, a legnagyobb részarányt ez az „inkább befolyásol” mérték érte el, addig a medián értéke 3 lett, azaz a válaszadók több, mint fele 3-as, vagy annál kisebb értéket jelölt meg ezzel kapcsolatban. A leghatásosabb POS-nek a gondola, - és hűtővégeket tartják, ezt követte a display, a raklapos kihelyezés, majd a plakát (ezek között kis különbségek voltak megfigyelhetők. A többi felsorolt lehetőséget (padlómatrica, áruházi rádió, bevásárlókocsin elhelyezett reklám) már jóval kevesebben választották, a számlahátoldali reklámot senki nem tartotta igazán hatásosnak.



12. ábra: Árérzékenység megoszlása a kitöltők között

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az árérzékenység megoszlása a válaszadók közt a 10. ábrán megtekinthető. Az 5-ös és a 6-os érték kapta a legmagasabb választási arányt, így kijelenthető, hogy a kitöltők inkább árérzékenyek, az átlag értéke 4,6 lett. A módusz és a medián értéke is 5 lett, ami azt jelenti, hogy a leggyakoribb válasz az 5-ös érzékenység volt, és a kitöltők fele legalább az ötös és a hatos értéket jelölte meg. Ez igazolja azt is, hogy éppen ezért a következő kérdésnél a legmagasabb arányt a megfizethető termékekhez kapcsolhatjuk, a válaszadók majdnem  $\frac{3}{4}$ -e saját bevallása szerint ezeket vásárolja. Az olcsó termékeket 11-en választják, de meglepő adat volt az árérzékenység magassága miatt, hogy 22 fő a drága termékeket keresi vásárlása során a leggyakrabban, 16%-kal ez lett a második legnagyobb arányú válasz.

A sajátmárka és a márkahűsége vonatkozó kérdések alapján a következő eredményeket kaptam: A válaszadóknak csak 38%-a vallotta magát márkahűnek. Sajátmárkás termékeket 87%-uk, azaz 118 fő szokott választani.

A választék tekintetében a márkák számánál többnyire az jellemző a minta alapján, hogy szeretik az emberek, amikor van választási lehetőségük (ésszerű keretek között). Erre a

lehetőségre 104 válasz érkezett, csak az kitöltők 2,9%-át zavarja, amikor túl nagy a választék. Ez a válasz is a márkahűség gyengeségét támasztja alá.

A tradíció és a kultúra befolyásoló tényezők a vevők vásárlásainál, hiszen a válaszadók 85%-a választ gyakran ilyen termékeket. 62%-uk keresi ezek mellett azonban az újdonságot is. 4 fő számára jelent kisebb befolyást a kultúra és a tradíció, ők válaszuk alapján nem vásárolnak ilyen árukat és a változatosságot keresik.

### **Kapcsolatvizsgálatok**

#### *1. Árérzékenység és a régiók kapcsolata – Az Észak-Keleti régió lakói árérzékenyebbek*

Vegyes kapcsolatvizsgálatra van szükség ezesetben, hiszen egy területi ismérvet hasonlítok össze egy mennyiséggel. Az excel program segítségével hajtottam végre a vizsgálatot, melynek eredményei a következők lettek:

A szórásnégyzet hányados ( $H^2$ ) alapján 5,68%-ban a területek különbözőségével magyarázható az árérzékenység varianciája, szóródása. A szórásnégyzet hányados ( $H$ ) értéke 0,24, amely egy gyenge kapcsolatot mutat a területek különbözősége és az árérzékenység között.

A feltételezésem pedig, minthogy az Észak-Keleti régió lakói árérzékenyebbek, a mintám alapján nem igazolódik. A módusz és medián mindkét esetben (Észak-Keleti régió – Egyéb régiók) 5 lett, viszont az árérzékenység átlaga az Észak-Keleti régióban 4,4-es értéket mutatott, míg a többi régióban összességében magasabb, 4,7-es érték jött ki.

#### *2. Kereset és árérzékenység kapcsolata – Az alacsonyabb keresetű vevők árérzékenyebbek*

Ebben az esetben szintén vegyes kapcsolatvizsgálatra volt szükség a minőségi és a mennyiségi ismérvek miatt. A szórásnégyzet hányados alapján 6,9%-ban az egy főre eső jövedelem különbözőségével magyarázható az árérzékenység varianciája, szóródása. A szórásnégyzet hányados 0,26-os értéke egy gyenge és közepes közötti kapcsolatot feltételez a 2 ismérv között. Az alacsonyabb-magasabb kereset esetén pedig a következőképp osztottam meg a válaszokat: 0-160 000 Ft-ig, alacsonyabb, míg 160 001-200 000 Ft vagy afeletti keresetnél magasabb keresetről beszélünk. Itt már az átlag is eltérést mutatott, a magasabb egy főre eső jövedelem 4,4-es árérzékenységet vonzott magával, míg az alacsonyabb keresetűeknél ez az érték 5,1 lett. Így a minta alapján az állítás igaz.

#### *3. Kereset és sajátmárka vásárlás kapcsolata - az alacsonyabb keresetű vevők gyakrabban vásárolnak sajátmárkás terméket*

Ebben az esetben egy asszociációs kapcsolatvizsgálat segített megmutatni azt, hogy függ-e egymástól a 2 kérdés, hiszen mindkét ismérv minőségi. A Cramer-mutató értéke 0,11 lett, ami azt jelenti, hogy gyenge a kapcsolat az egy főre eső jövedelemre és a sajátmárkás termékek vásárlására vonatkozó kérdések között. A khinégyszöglet próbafüggvény alapján 76,29% a

valószínűsége, hogy hibát követek el, ha a  $H_0$  hipotézist (azaz, hogy függetlenek egymástól a változók) elvetem.

Az alacsonyabb keresettel rendelkezők 91%-a, míg a magasabb keresettel rendelkezők 85%-a vásárol sajátmárkás termékeket. Nem egy kifejezetten nagy eltérésről van szó, így az állítást alátámasztják az adatok, de ezt a minta összetétele nagy mértékben befolyásolja.

#### *4. Generációk és a POS befolyása - az Y és a Z generációt jobban befolyásolják az eladáshelyi reklámok*

Az interjúban Bence feltételezése az volt, hogy az Y és a Z generációra jobban hatással lehetnek a POS reklámok, hiszen sok esetben nem az számít, hogy mi az, ami a csomagoláson belül van. Ezt az állítást szerettem volna tesztelni a kapott válaszaim alapján.

Vegyes kapcsolatvizsgálat eredményeképp a következőket kaptam: A szórásnégyzet hányados alapján 2,26% -ban a generációk különbözőségével magyarázható az eladáshelyi reklám befolyásának varianciája, szóródása. Szóráshányados=0,15 – gyenge kapcsolat van a két ismérv között.

#### *5. Nem és az eladáshelyi reklámok befolyásának kapcsolata*

A vegyes kapcsolatvizsgálat eredményeképp egy gyenge kapcsolat figyelhető meg a nemek és az eladáshelyi reklámok befolyásolása között ( $H=0,16$ ). 2,59% -ban a nemek különbözőségével magyarázható az eladáshelyi reklám befolyásának varianciája, szóródása.

#### *6. Nem és hűségprogramban való részvétel kapcsolata - a nők inkább vesznek részt hűségprogramokban, mint a férfiak*

A Cramer-mutató értéke 0,16, eszerint gyenge kapcsolat figyelhető meg a 2 minőségi ismérv között. Női és férfi fogyasztókra bontva a válaszadókat, mindkét nem esetében magasabb azok aránya, akik rendelkeznek tagsággal valamely hűségprogramban, mint akik nem.

#### *7. Márkahűség és a régiók kapcsolata - az Észak-Keleti régióban élők kevésbé márkahűek*

Ezt lehetséges kapcsolatot az interjúk alatt Bence említette, hogy a Keleti régióra nem olyan szinten jellemző a márkahűség, az alacsonyabb kereseti szint miatt. Így érdemesnek tartottam megvizsgálni a két ismérv közti összefüggést.

A régiók változatossága és a márkahűség közti ismérvek között egy gyenge kapcsolatot láthatunk, a Cramer-mutató itt 0,2-es értéket vett fel.

Az Észak-Keleti régió válaszadóinak 32%-a, a többi régió válaszadóinak 37%-a tartja magát márkahűnek, így az állítást alátámasztják a minta adatai.

#### *8. A vásárlás tervezettségének szintje és a POS befolyásának kapcsolata*

A vegyes kapcsolatvizsgálat eredményeként egy 0,16-os értékű gyenge kapcsolatot lehet felfedezni a 2 ismérv közt, 2,56% -ban a vásárlás tervezettségének különbözőségével magyarázható az eladáshelyi reklám befolyásának varianciája, szóródása.

Úgy gondoltam, hogy azon fogyasztókat, akik előre megtervezik vásárlásukat, kevésbé befolyásolják az eladáshelyi reklámok, és az impulzív vásárlókat jóval nagyobb mértékben igen. Ennek ellenére azátlagok nem ezt az állítást támasztják alá, nagyon minimális különbség van a POS befolyásolására vonatkozóan:

11. táblázat: A vásárlás tervezettsége és az eladáshelyi reklám befolyásolásának átlaga

Állítások	Az eladáshelyi reklám befolyásolásának átlaga
Teljesen impulzív vásárlás	2,786
Teljesen tervezett vásárlás	2,733
Tervezett, impulzív vásárlással kiegészítve	3,215
Összesen	3,118

(Forrás: Saját szerkesztés)

### **Klaszterelemzés**

A kérdőív kiértékelésekor az SPSS program segítségével a preferenciák sorrendbe helyezésének válaszai alapján klaszter elemzést hajtottam végre. Ennek segítségével 3 csoportot lehetett elkülöníteni.

Végig haladva minden kérdésen külön kielemezve mindhárom csoportra próbáltam ezeket jellemzőkkel felruházni. Sajnos nem sikerült kiemelkedő eltéréseket felfedezni a kialakult klaszterek között.

Ez úgy gondolom, hogy az alacsony elemszámnak köszönhető főként. Emellett a válaszadók kényelmi mintavétel alapján töltötték ki a kérdőívet, az ő véleményük ezáltal nem általánosítható, nem reprezentatív. Sajnos az egyes demográfiai adatok vizsgálatánál jól látható volt, hogy egyes csoportok jóval magasabb arányban töltötték ki a kérdőívet, mint mások. A kérdéseknél is viszonylag nagy volt az egyetértés a válaszadók között, hiszen sok esetben csak 1 lehetőségre érkezett a válaszok több, mint fele.

Ezen szempontok okozhatták a klaszter elemzés és a csoportok kialakításának sikertelenségét. Azonban úgy gondolom, hogy jelen kérdőív egy nagyobb számú, jobb eloszlású minta esetén értékes eredményeket hozhatna akár egy vállalat számára akár piackutatás keretein belül.

### **Összegzés**

Minden szempontot figyelembe véve, a kérdőív kiértékelése során hasznos információkkal lettem gazdagabb, melyek segítik kutatásomat. Meghatározható a fogyasztók preferenciáinak sorrendje és látható a jelenlegi gazdasági és piaci helyzet hatása ezekre. Kimutatható a kapcsolat

a preferenciák és a befolyásoló tényezők között, még ha csak gyenge is, de úgy gondolom ez is szintén egy nagyobb és reprezentatívabb minta esetén jobban definiálható lenne, akár erősebb kapcsolatokat is érzékelhetnénk.

A klaszter elemzést és a buyer persona-k meghatározását az előbb említettek szintén segítenék és akár egy célzott best practice modell is kialakítható lenne számukra.

Ezek mellett azonban sok más fontos kérdésre választ kaphattam és korábbi kutatásokkal jól összehasonlítható eredményeket sikerült meghatározni. Az adott tényezők, mint POS, online hirdetések és ezek befolyásának eredményei segíthetnek egy jobban kialakított, célozottabb vásárlás ösztönzést meghatározni, amivel akár csökkenthető az eladás helyén történő döntések 70%-os aránya.

### 3.3. Kutatási kérdések megválaszolása

Az alábbi fejezetben a kutatási kérdéseket fogom megválaszolni a primer kutatásaim által kapott eredményekkel.

*Elsőként azt szerettem volna meghatározni, hogy milyen különböző szempontrendszerrel rendelkező fogyasztói csoportokat lehet kialakítani, ezeket milyen jellemzőkkel lehet felruházni, és hogyan segíthetnek kialakítani az adott stratégiai, taktikai operatív döntéseket.*

A csoportokat sikerült elkülöníteni, azonban az alacsony mintaszám és a minta összetétele nem tette lehetővé azt, hogy jól elkülöníthető, csak az adott csoportja jellemző tulajdonságokkal ruházzam fel őket. Ennek értelmében kivetíteni sem lehet egy adott csoport sajátosságát különböző szintű vállalati döntésekre.

AC Nielsen kutatásai szerint a vásárlási döntések mintegy 70%-a polcok előtt történik.

*Kutatási kérdésem vizsgálta azt, hogy milyenek a fogyasztók vásárláskori preferenciái.* Ennek sorrendjét meghatároztam a kérdőívből kapott válaszok alapján, amely a következő lett:

10. táblázat: A preferenciák fontossági sorrendje

Megnevezés	Fontossági sorrend
Minőség	1.
Ár	2.
Elérhetőség	3.
Választék	4.
Akció	5.
Márka	7.
Kiszerezés	6.
Származási hely	8.
Csomagolás	9.

(Forrás: Saját szerkesztés)

A kategóriára vonatkozó termékpreferencia függőség vizsgálata a következő eredményeket hozta:

A legtöbb fogyasztó preferenciái változnak, ha más kategóriákról beszélünk, a válaszadók 56%-nak minimálisan, míg 26%-nak nagy mértékben vagy teljesen eltérnek ezen szempontjaik. 9 ember nyilatkozott úgy, hogy számukra ugyan azon preferenciák fontosok termékválasztásuk során.

*A kategórián belüli preferenciafüggőséget vagy ennek változását a menedzserekkel készült interjúk alapján szeretném megválaszolni:*

A kényelmi szolgáltatást biztosító, a prémium termékeknél jellemző, hogy a preferenciák nem kategóriafüggek, hanem az adott terméktől függek lesznek, hiszen ezek esetében lehet, hogy a minőség és a márka jóval előrébb kerül a preferencia sorrendben, mint az ár. A speciális, mentes termékek szintén ezen csoportot erősítik, hiszen ott az lesz a lényeg, hogy elérhető legyen, mert azon fogyasztók számára, akiknek erre szükségük van, más összetételű termék nem lesz megfelelő és kénytelenek megvenni szükségleteik miatt, akármilyen magas is legyen az ár.

Az online és offline befolyásolásra úgy vélekedtek a kategóriamenedzserek, hogy igen is jól használhatóak és a preferenciák befolyásolhatóak ezek segítségével. Egy jól célzott online kommunikációval ösztönözhetőek a fogyasztók az adott egység meglátogatására és ilyenkor a raklapos kihelyezés és a displayek a leghatásosabb szereplői lehetnek az in-store promócióknak. A kérdőív válaszadói megerősítették, hogy ténylegesen ez a 2 módszer tudja őket is a legjobban befolyásolni. Az online lehetőségeknél az így megjelenő akciós újság és a hűségprogrammal járó kedvezményes kuponok voltak a legnagyobb hatással a válaszadókra, ezek bizonyulnak a körükben a leghatásosabb reklámeszközöknek.

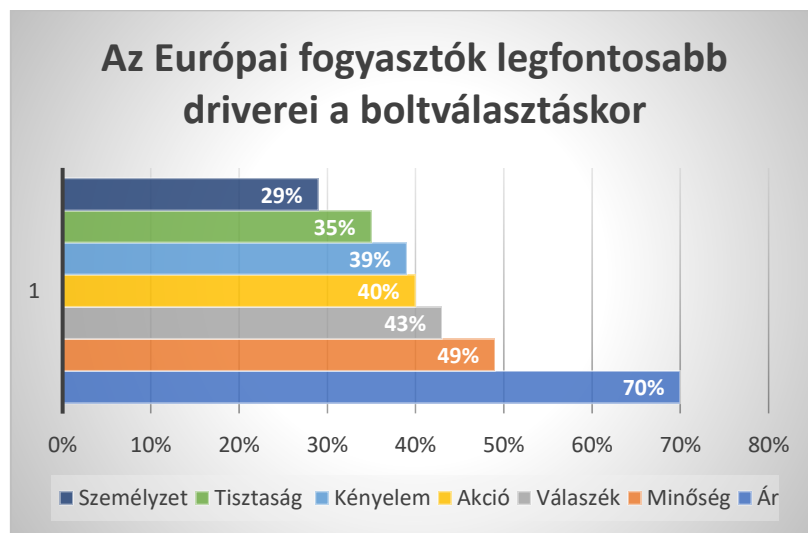
A METRO ugyan rendelkezik saját applikációval, de kuponos kedvezményeket és megoldásokat nem alkalmaznak, úgy gondolom, az eredmények alapján hasznos lehetne, ha talán ilyen területen is megpróbálnák online jelenlétüket erősíteni.

A POS-ek befolyásának átlaga 3,11 lett, tehát egy közepes szintű hatásról beszélhetünk, a módusz, a leggyakrabban előforduló elem a 4-es, azaz az „inkább befolyásol” elem lett.

*A feltevés, miszerint a beszerzők és a fogyasztók eltérő módon gondolkodnak a választékkialakításról és más szempontok számukra a mérvadóak, nem alátámasztható. A legfontosabb preferenciáknak a fogyasztók is a megadott szempontokat tartották, azonban annyi különbség észlelhető a két csoport között, hogy a sorrendet nem ugyanúgy állítják fel. Míg a kategóriamenedzserek főként az elérhetőséget és a minőséget emelték ki elsődleges szempontnak, addig a fogyasztók számára az a minőség és az ár lett. Ez várható eltérés is volt számomra, hiszen a vásárló nem úgy gondolkodik az elérhetőségről, mint a beszerző, mert*

nagyon ritka az, ha egy áru nem elérhető számára és nincs helyettesítési lehetősége sem. Így nem kell ezzel a nehézséggel szembenéznie olyan gyakran, mint a menedzsereknek. Számukra mindennapos kulcsfeladat, hogy biztosítsák a folyamatos áruellátást. A fogyasztóknak azért sem kell ezzel foglalkozniuk, hiszen a kategóriamenedzserek megfelelően végzik a munkájukat és mindig biztosítanak B, C és D opciót is választékjukban.

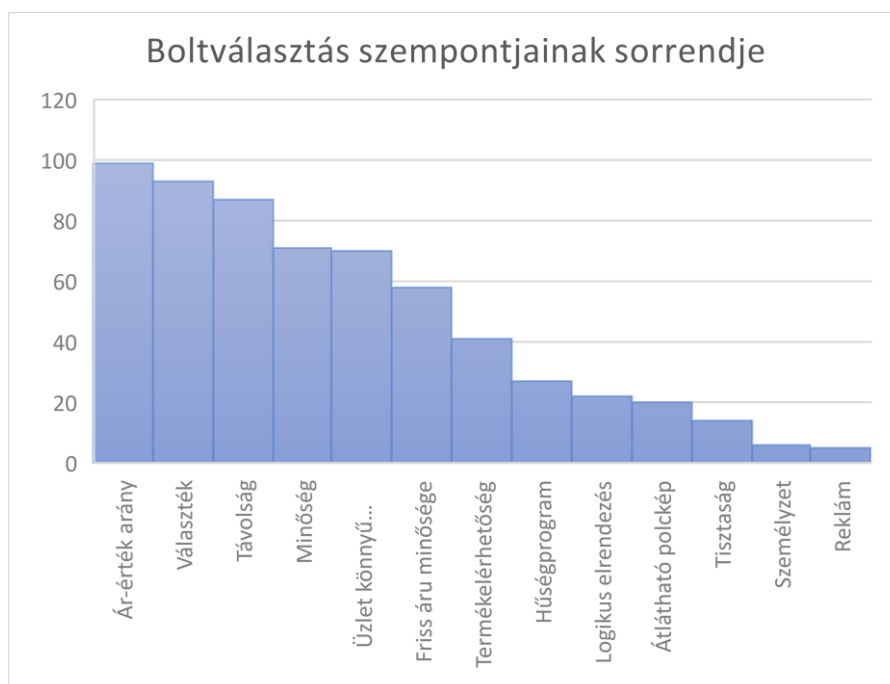
A Nielsen 2015-ös kutatásában látható, hogy az Európai fogyasztóknak mely szempontok milyen mértékben fontosok, ahogyan ezt a következő ábra is mutatja:



2. ábra: Az Európai fogyasztók legfontosabb driverei a boltválasztáskor

(Forrás: Nielsen, 2015. p. 29. alapján saját szerkesztés)

Ezeket a minta válaszai alapján én is sorrendbe helyeztem:



## 10. ábra: Boltválasztás szempontjainak sorrendje

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az ár-érték arány a kutatásomban is a legfőbb szempont lett, azonban míg a 2015-ös kutatás a minőséget helyezi a 2. helyre, addig az én kutatásomban a választék lett a második legfontosabb driver a kitöltőim számára. A mintám alapján a kényelem szintén fontos szempont, hiszen mind a távolság, mind a könnyű megközelíthetőség előkelő helyen végzett. A személyzetet és a tisztaságot mindkét esetben láthatjuk, hogy csak a kevésbé fontos tényezőknek tartják, ezek nem sokat változtak a 2015-ös helyzet óta.

## 4. Összefoglalás

A kategóriamenedzsment a dolgozat elolvasása után, úgy gondolom látható, hogy nagyon fontos tevékenység és szemlélet, melyet érdemes a vállalatoknak beintegrálniuk mindennapi működésükbe.

Dolgozatomban bemutattam, hogy mit értünk a kategóriamenedzsment alatt, mint fogalom, milyen részei és lépései vannak. Azért is tartottam fontosnak áttekinteni és ismertetni ezt, mert ahhoz, hogy megfelelően tudja akár egy vállalat, akár egy menedzser alkalmazni az ebben rejlő lehetőségeket, ismernie kell a folyamatát.

A SWOT analízissel bemutattam a vállalat erősségeit és gyengeségeit, valamint a vállalattal kapcsolatos lehetőségeket és veszélyeket. A Medallia áttekintése tartalomelemzéssel és a benchmark elkészítése segített megmutatni azt, hogy mi az, ami a METRO-ra és a fogyasztóira jellemző, illetve a versenytársak miben térnek el ettől.

Munkám további részében kutattam azt interjúk és kérdőív eredményei segítségével, hogy hogyan gondolkodnak erről a menedzserek és a fogyasztók, a preferenciák és a befolyásolás lehetségeinek kérdéseivel mennyire vannak összhangban.

Témaválasztásom és ennek körül járása hasznos lehet mindazoknak, akik valamilyen szinten érdeklődik a kategóriamenedzsment iránt, mind pedig a vállalatnak, hiszen akár kérdőívvel, ha targetálják vásárlóikat, olyan eredményeket kaphatnak, amelyek alkalmasak arra, hogy döntéseiket célozottabban hozzák meg.

További kutatási iránynak a klaszterelemzést tartom egy nagyobb és reprezentativitáshoz közelebb álló mintán. Ennek segítségével a preferenciák alapján olyan csoportokat, perszónákat lehetne kialakítani, ami egy vállalat életében hasznos lehet és a perszónák tulajdonságai kivethetőek lennének a vállalat folyamatokra és ezáltal a döntéshozatalban is segítséget nyújthatna.



## IRODALOMJEGYZÉK

1. Bauer, A. & Berács J. & Kenesei, Zs., 2016. *Marketing alapismeretek* [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597364> Elérhető: [https://mersz.hu/dokumentum/dj63ma\\_\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/dj63ma__1/) [Hozzáférés dátuma: 2022. 09. 12.].
2. Boda, I. (2006): *A menedzsment fogalma*. [online] Elérhető: [http://users.atw.hu/nagyimi/menedzs/menedzsment\\_fogalma.html](http://users.atw.hu/nagyimi/menedzs/menedzsment_fogalma.html) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.04.].
3. Brusztiné, K. E. (2016): *A kereskedelmi egység működtetése, az áruforgalom lebonyolítása*, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest.
4. Cordell, A. & Thompson, I. (2018): *The Category Management Handbook*. London: Routledge
5. Csallner, A., E. (2015): *Bevezetés az SPSS statisztikai programcsomag használatába* [online] Elérhető: [http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag\\_html/spss/index.html](http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/spss/index.html) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.28.].
6. Csiby, Á. & Havasiné, K.I. & Hermann, Zs. (2010): *Trade marketing a mindennapokban 2. bőv. kiad.*, Szentendre: In-Store Team Kft.
7. daniellavarga.hu, 2020. *SWOT elemzés készítése és használata a gyakorlatban*. [online] Elérhető: <https://daniellavarga.hu/swot-elemzes/> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
8. Dörnyei, O. & Pethő, B. & Tarján, T., 2019. Preferenciastabilitás. Vásárlói preferenciák változásának vizsgálata vásárlás előtt és vásárláskor. *Marketing & Menedzsment*, [online] 53(különszám), pp. 27-34. DOI: 10.15170/MM.2019.53.EMOK.03. Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1080/939> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.12.].
9. exim.hu, s.a. *Incoterms klauzula*. [online] Elérhető: <https://exim.hu/sajtoszoba/export-expert-blog/147-export-expert-hu/1307-incoterms-klauzula> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.04.].
10. Fehér, O. & Szakál, D., 2020. *Kategória menedzsment: jelen és jövő*. [online] Elérhető: [http://real.mtak.hu/83566/1/menedzsment\\_valaszok\\_fejezet-2-1.pdf](http://real.mtak.hu/83566/1/menedzsment_valaszok_fejezet-2-1.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
11. Gosztola, T., 2022. Interjú Gosztola Tímea kategóriamenedzserrel. Interjúztató: Sejkóczki Vivien. [interjú] Budaörs, szeptember 20.

12. Gyökér, I. (2003): *Menedzsment KG*. [online] Elérhető: [.https://docplayer.hu/49057426-Dr-gyoker-iren-menedzsment-kg-oktatasi-segedanyag.html](https://docplayer.hu/49057426-Dr-gyoker-iren-menedzsment-kg-oktatasi-segedanyag.html) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
13. Gyulavári, T. & Mitev, A. & Neulinger, Á. & Neumann-Bódi, E., Simon, J. & Szűcs, K. (2017): *A marketingkutatás alapjai* [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhető: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj240ama\\_65\\_p3/#dj240ama\\_65\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/dj240ama_65_p3/#dj240ama_65_p3) Hozzáférés dátum: 2022. 10. 08.].
14. Horváthné, H. M. & Stágel, I. (2013): *Az áruforgalom tervezése, irányítása, elemzése*, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest.
15. Imreh, Sz. & Kürtösi, Zs. & Majó, Z. & Vilmányi, M., (2008): *Menedzsment I.*, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged
16. iqfactory.hu, s.a. *Mélyinterjú, így csináld!* [online] Elérhető: <https://iqfactory.hu/blog/melyinterju/> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
17. Kiernan, P. (1995): Joint Industry Project On Efficient Consumer Response (ECR), *Journal of Food Distribution Research*, p.130-132.
18. Király, É. (2021): *Kereskedelmi logisztika KEKA0BA06*. október 5. [órai előadás] Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar.
19. Korim, B., 2022. Interjú Korim Bence kategóriamenedzserrel. Interjúztató: Sejkóczki Vivien. [interjú] Budaörs, szeptember 27.
20. Kovács, G., 2022. Interjú Kovács Gábor kategóriamenedzserrel. Interjúztató: Sejkóczki Vivien. [interjú] Online - Teams, szeptember 29.
21. kreativkontroll.hu, s.a. *Minden, amit a buyer personákról tudni akartál*. [online] Elérhető: <https://kreativkontroll.hu/tartalommarketing/minden-amit-a-buyer-personakrol-tudni-akartal/> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.21.].
22. Kvale, S. (2005): *Az interjú: Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. József Műhely Kiadó
23. kvalikon.hu, s.a. *Benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése, mint a működésfejlesztés hatékony eszköze*. [online] Elérhető: <http://www.kvalikon.hu/bp/bestpractice/bestpracrice-legjobb-gyakorlat.php> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].

24. Lengyelne, M. T. (2012): *Kutatástervezés* [online] Elérhető:  
[http://lengyelne.ektf.hu/wp-content/Kutatastervezes\\_Lengyelne.pdf](http://lengyelne.ektf.hu/wp-content/Kutatastervezes_Lengyelne.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
25. Marosán, Gy., 2006. *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest: Műszaki Kiadó
26. mersz.hu, 2021. *Praktikus tanácsok a kérdőíves kutatás módszeréhez*. [online]  
Elérhető: <https://mersz.hu/blog/kerdoives-kutatas/> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
27. metro.hu, s.a., *Ismerje meg új árképzési rendszerünket!* [online] Elérhető:  
<https://www.metro.hu/szolgáltatások/aruhazi-szolgáltatások/arkepzes> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.23.].
28. Németh, P., 2018. *Férfi vásárlói generációk élelmiszervásárlási helyszínekről hozott döntései*. [egyetemi doktori disszertáció]. Pécs: Gazdálkodástani Doktori Iskola, Közgazdaságtudományi kar, Pécsi Tudományegyetem, Elérhető:  
<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23129/nemeth-peter-phd-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.02.].
29. Nielsen, 2015. *The future of grocery*. [online] Elérhető:  
<https://www.yumpu.com/en/document/read/42666214/nielsen-global-e-commerce-new-retail-report-april-2015> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.21.].
30. O'Brian, J. (2019): *Category Management in Purchasing 4. kiad.*, Croydon: CPI Group (UK) Ltd.
31. Pethő, B., 2019. *Preferencia-alapú termékválasztási magatartás kísérletes in-store kutatása*. [egyetemi doktori disszertáció]. Veszprém: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Pannon Egyetem, Elérhető: [http://real-phd.mtak.hu/865/1/Petho\\_Beata\\_dissertation.pdf](http://real-phd.mtak.hu/865/1/Petho_Beata_dissertation.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.01.].
32. Pordán, M. & Bakányi-Papp, Zs. & Mesterházy, A. 2022. Háromszöginterjú Pordán Márk kategóriamenedzserrel és Bakányi-Papp Zsuzsanna, valamint Mesterház Adrián junior menedzserekkel. Interjúztató: Sejkóczki Vivien. [interjú] Budaörs, szeptember 20.
33. Ratner, R.; B. Kahn; D. Kahneman. 1999. *Choosing Less-Preferred Experiences for the Sake of Variety.*” *Journal of Consumer Research* 26(1):1–15.
34. Sajtos, L. & Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
35. Serfőző, R., 2022. Interjú Serfőző Renáta kategóriamenedzserrel. Interjúztató: Sejkóczki Vivien. [interjú] Budaörs, szeptember 20.
36. Sipos, É., s.a. *A beszerzés feladatai*, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.

37. Szatmáry, I., s.a. *A kategóriamenedzsment versenyjogi kérdései*. [online] Elérhető: <https://docplayer.hu/6868312-A-kategoriamenedzsment-versenyjogi-kerdesei.html> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.12.].
38. Szegedi, Z. & Prezenszki J. (2010): *Logisztika-menedzsment*, Kossuth Kiadó, Budapest
39. trademagazin.hu, 2022. *Nagykereskedelmi csúcsokra tör a METRO*. [online] Elérhető: <https://trademagazin.hu/hu/nagykereskedelmi-csucsokra-tor-a-metro/> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.21.].
40. tudasbazis.sulinet.hu, s.a. *Árukihelyezés*. [online] Elérhető: <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/arukihelyezes/arculat> [Hozzáférés dátuma: 2022.10.21.].
41. Vágány, J.B. (2020): *Szervezeti és humán menedzsment, SZNT0BA06*. március 05. [órai előadás] Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar.
42. Veres, Z. & Hoffmann, M. & Kozák, Á. (szerk.) (2017): *Bevezetés a piackutatásba* [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhető: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj219bap\\_98\\_p1/#dj219bap\\_98\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj219bap_98_p1/#dj219bap_98_p1) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].
43. Vörösmarty, Gy. & Tátrai, T., 2019. *Beszerezés*. [e-könyv] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. Elérhető: [https://mersz.hu/dokumentum/YOV1723\\_\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/YOV1723__1/) [Hozzáférés dátuma: 2022.10.08.].

## MELLÉKLETEK

### 1. számú melléklet: Interjú kérdések

1. Mióta dolgozol kategória menedzserként/ mióta foglalkozol kategória menedzsmenttel?
2. Mely kategóriákkal dolgoztál már?
3. Mit jelent szerinted a kategóriamenedzsment?
4. Mit jelent SZÁMODRA a kategóriamenedzsment?
5. „A kategória menedzsment kettős vevőérték szemlélettel bír, a közvetítő kereskedő elégedettségét maximálja úgy, hogy a fogyasztó számára teremt komplexebb, kielégítőbb kínálatot, lehetőség szerint teljes körű választ a felmerülő igényeire.” Szerinted ez az állítás mennyiben fedti a valóságot?
6. Mi nyújtja számodra a legnagyobb lehetőséget a kategóriamenedzsment alkalmazása
7. Mi számodra a legnagyobb nehézség, amelyet a kategóriamenedzsment okoz?
8. Árazási stratégiában mit követsz?
9. Mely a legfőbb cél, amit a kategóriamenedzsment alkalmazásával szerinted a vállalat elérhet? (jó stratégiai kapcsolatok/ növekvő bevétel és profit/ alacsonyabb beszerzési ktgek/ vevő igénye és véleményének fontossága a választékkialakításkor stb..)
10. Mely az, ami a legmeghatározóbb napi feladat/ nehézség kategóriamenedzserként?
11. Hogyan tudod/próbálsz biztosítani a folyamatos áruellátást?
12. Mit veszel figyelembe választékkialakítás során?
13. Mely szempontokat tartod a legfontosabbnak, mi a fontossági sorrend: elérhetőség/ár/minőség/választék/kiszerelés/elérhetőség/szerződéses feltételek?

### BESZÁLLÍTÓKRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

14. Mit gondolsz a gyártó, vagy a kereskedő számára lehet fontosabb a kategóriamenedzsment?
15. Számodra mik beszállítók kiválasztásának szempontjai?
16. Melyik a legjellemzőbb a szállítókkal való kapcsolatban? Kölcsönös win-win stratégia együttesen fejlődve/ összefogás egy vetélytárs ellen (egyik fél akarata), míg a másik fél csak egy sima mindenkinek előnyös helyzetet szeretne/ vagy csak a jövedelmezőséget és a forgalmat, hozamot vizsgáljátok a kategórián belül a partnerrel?
17. Mennyire jellemző a közös tervezés a szállítókkal közösen? Mennyire jellemző a promóciók/akciók/kampányok összehangolása és egyeztetése a beszállítókkal?
18. Hogy gondolod, általánosan te tudsz több információt a kategóriádról és a piaci helyzetről, vagy a beszállítók? Melyikőtök tud relevánsabb információval szolgálni? Milyen gyakori az információcsere?
19. Mennyi információt kapsz a partnerektől a jelenlegi piaci helyzetről a kategóriáddal kapcsolatban?
20. Fontosnak tartod a stratégiai partnerkapcsolatokat?

### FOGYASZTÓKRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

21. Nagyon fontos a fogyasztói magatartás ismerete és megértése, ennek változásának nyomon követése. A te kategóriád fogyasztóinak magatartását és ennek változását hogyan próbálsz követni/ megérteni?
22. A saját tapasztalataid, mint fogyasztó, mennyire befolyásolnak a döntéseidben?

23. A vevő hangja, vevőlátogatások – ezek segítenek abba, hogy jobban/ célozottabban alakítsd ki a választékot?
24. Fontos számodra a szállító/vevő véleménye/ tanácsa? Melyikre fordítasz nagyobb hangsúlyt, ha esetleg ellentétesek a véleménye, tanácsok, igények?
25. Mik a fogyasztóid legfőbb preferenciái (kategórián belül)? (lehetőleg sorrendben pl top 5)
26. Mik a fogyasztóid legfőbb preferenciái (kategóriától függetlenül, általánosan)? (lehetőleg sorrendben pl top 5)
27. Mely a fogyasztóknak a te kategóriádnál a fő preferenciája? Az egész kategóriát tekintve? És vannak olyan kisebb termék csoportok, ahol ez eltér a fő kategóriától?
28. „az AC Nielsen kutatásai szerint a vásárlási döntések mintegy 70%-a polcok előtt történik.” Ez szerinted mennyire fedti a valóságot? Mivel próbálsz ösztönözni a fogyasztókat, hogy azt a 30%-os arányt növelj?
29. Mit gondolsz, melyik eladáshelyi reklám ösztönözheti a fogyasztókat a leghatékonyabban a termékválasztásuk során?
30. Mit gondolsz, a vásárló előzetes preferenciája a termékválasztás során milyen hatékonysággal befolyásolható?
31. Mit gondolsz, a márkahűség manapság mennyire jellemzi az embereket?
32. Hazai szakértői vélemények szerint a kategória fogyasztását jellemzően meghatározzák az adott szegmens fogyasztói szokásai és kulturális-tradicionális mivolta. – Szerinted a kultúra és a tradíciók a magyarországi fogyasztókra a mai helyzetben (infláció, háború, világjárvány) milyen mértékben van hatással? A termékek kiválasztása során?
33. Mik azok a szezonok, amik a te kategóriádra a legjellemzőbbek, legbefolyásosabbak?
34. Polc elrendezés/ polckép kialakítás: mennyire veszel részt ennek tervezésében, mik azok a szempontok, amiket a legfontosabbnak tartasz? – Mennyire befolyásolják ezt a szállítókkal kötött szerződések?
35. Ratner, Kahn és Kahneman (1999) szerint azok az üzletek, melyek kevesebb terméket kínálnak a fogyasztóik számára, valószínűleg vásárlókat veszítenek, míg akik széles kínálattal rendelkeznek, azoknál ez nem fordulhat elő – A Metronál nagy hangsúlyt kap a saját márka. Azonban emellett szükség van a brandekre is. Tudatosan tervezitek, hogy hány db és melyik márka szerepeljen a választékotokban? (itt arra gondolok pl, hogy a szállítóval való kapcsolat vagy a vevők igénye fontosabb – esetleg helyzetfüggő? Egy esetleges ellentét a szállítóval ahhoz is vezethet, hogy a termékei kikerülnek a szortimentből, annak ellenére, hogy a fogyasztók nagy volumenben vásárolták az adott terméket)
36. Ha a vélemény nem feltétlen egyezik a stratégiával, arra mi a megoldásod?
37. Egyes kutatások rávilágítanak arra, hogy ha az üzletek csökkentik például a duplikált tételeket, akkor növelhetik a kategóriaértékesítést. Ezzel szemben, azok az üzletek, melyek túl sok ilyen terméket távolítottak el, azok jelentős kategóriaértékesítés csökkenést tapasztaltak. – Erre szerintetek mi az arany középút? Van egy bevált stratégiátok? AZ éves szortiment felülvizsgálat után tapasztaltatok már ilyen problémát?

## 2. számú melléklet: Kérdőív

2022. 10. 15. 13:49

A kategóriamenedzsment és a vásárlási szokások

### A kategóriamenedzsment és a vásárlási szokások

Kedves Kitöltő!

Sejkóczki Vivien, a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelem és Marketing alapszakos hallgatója vagyok és TDK dolgozatom keretében felmérést végzek azzal kapcsolatban, hogy a fogyasztóknak milyen elvárásai vannak a választékkialakítással kapcsolatban és milyen preferenciákkal, szokásokkal rendelkeznek. A kutatás az FMCG termékek körére fókuszál (napi cikkek), ezen belül is a friss és az ultrafriss kategóriákra (felvágott, tejtermék, mélyhűtött áru, pékáru, friss hal- és hús).

Kérem, hogy a kérdőív kitöltésével támogassa a kutatásomat!  
A kitöltés teljesen anonim, az időtartama körülbelül 5-10 perc.

Köszönöm a segítségét!

Sejkóczki Vivien

\*Kötelező

#### 1. Rendszeresen vásárol? \*

Kutatásom szempontjából a rendszeres vásárlás a heti legalább 1 alkalmat jelenti.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen  
 Nem *Ugrás a(z) 33. kérdésre*

#### Vásárlási szokások

A következő részben a vásárlási szokásaira és a választási preferenciáira vonatkozó kérdésekkel fog találkozni.

#### 2. Milyen gyakran jár boltba egy héten? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Egyszer  
 2-3 alkalommal  
 3-4 alkalommal  
 Többször, mint 4 alkalom

#### 3. Mely bolttípus(oka)t részesíti előnyben?

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Kisbolt  
 Szupermarket  
 Hipermarket  
 Diszkont  
 Online bolt

**4. 4. Mely üzletláncokat látogatja a leggyakrabban?**

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Spar, Interspar
- Auchan
- Tesco
- Lidl
- Aldi
- Penny
- Metro
- Online vásárolok

**5. 5. Melyek azok a szempontok, ami miatt az előző üzlet(ek)et választja?**

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Friss áru minősége
- Minőség
- Választék
- Logikus elrendezés
- Átlátható polckép
- Ár-érték arány
- Személyzet
- Üzlet könnyű megközelíthetősége
- Távolság
- Tisztaság
- Reklám
- Hűségprogram
- Termékelérhetőség

**6. 6. Önre melyik kijelentés a legjellemzőbb? \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Mindig előre megtervezem a vásárlásomat, és csak a listán szereplő dolgokat veszem meg.
- Szeretem előre megtervezni, hogy mire van szükségem, de az üzletbe ezek mellett mást is szoktam vásárolni.
- Nem tervezem meg előre a vásárlásomat, az üzletben döntöm el, hogy mi az amire szükségem van.

**7. 7. Az akciós újságokat/ hirdetéseket meg szokta nézni, mielőtt az adott boltba elindul?**

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen, mindig
- Igen, alkalmanként
- Nem



8. **8. Van valamelyik üzletláncnál vásárlói kártyája/ részt vesz a hűségprogramban?**

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen  
 Nem

9. **9. Mely online hirdetési formák azok, amelyek volt már, hogy vásárlásra ösztönözték?** \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Akciós újság online  
 Youtube hirdetés  
 Facebook/ instagram/ tiktok hirdetés  
 Banner hirdetés valamely honlap tetején  
 Felugró hirdetés  
 Alkalmazás által küldött értesítés, "push-up" üzenet  
 Hűségprogram/ kedvezményes kuponok az adott vállalat alkalmazásában  
 Nem volt még ilyen  
 Egyéb: \_\_\_\_\_

10. **10. Az alábbi szempontok között Önnél mi a fontossági sorrend? \***

1. hely: a legfontosabb szempont, 9.hely: a legkevésbé fontos szempont az Ön számára

**Minden sorba egy értéket kell kiválasztania, és egy szempontot csak egy helyhez rendelhet!**

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

	Minőség	Ár	Elérhetőség	Választék	Márka	Származási hely	Akció
1.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.hely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. **11. A jelenlegi helyzetben (rekord infláció, háború stb..) változtak a termékekkel és a vásárlással szemben támasztott preferenciái?** \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen  
 Nem

12. **12. Amennyiben az előző kérdésre igen volt a válasza, kérem válasszon, hogy az előző időszakban és a mostani időszakban mi a legfőbb preferenciája a vásárlása során?**

Oszloponként kell egy választ megjelölnie, a **LEGFŐBB/ első helyen álló** preferenciáját kell kiválasztania a 2 időszakra, külön-külön.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	Előző időszak	Jelenleg
<b>Minőség</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ár</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Elérhetőség</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Választék</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Márka</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Származási hely</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Akció</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kiszerelés</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Csomagolás</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **13. Önnek változnak különböző kategóriába tartozó termékek esetén a termékkel szemben támasztott preferenciái? \***

Példa: Ön tejet vesz. Ekkor ugyanazokat a szempontokat fogja figyelembe venni, és ugyan az lesz a fontossági sorrend, mint amikor péksüteményt vásárol?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nem, ugyan az  
 Minimálisan eltér  
 Nagy mértékben eltér  
 Teljesen eltér

14. **14. Mennyire tartja magát érzékenynek? \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6
Egyáltalán nem vagyok érzékeny, nem szoktam nézni az árakat és annak változását	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagy						

15. **15. Mely termékeket választja a leggyakrabban? \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Olcsó termékek  
 Megfizethető termékek  
 Drága termékek  
 Prémium termékek  
 Akciós termékek

16. **16. Tradicionális magyar termékek - Más kultúra termékei, Milyen arányban szokta ezeket vásárolni?**

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Mindig választok tradicionális élelmiszereket vásárlásom során
- Gyakran választok tradicionális élelmiszereket vásárlásom során
- Gyakran választok tradicionális élelmiszereket vásárlásom során és néha kipróbálok újdonságokat/ más kultúrában elterjedt termékeket
- Ritkán választok tradicionális termékeket, inkább az újdonságokat/ más kultúrák tradicionális termékeit keresem
- Nem vásárlók tradicionális élelmiszereket, mindig keresem az újdonságot

17. **17. Ön márkahűnek tartja magát? \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen
- Nem

18. **18. Szokott vásárolni saját márkás termékeket? \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen
- Nem

19. **19. Ha az előző kérdésre igen volt a válasza, miért választja ezeket a termékeket?**

\_\_\_\_\_

20. **20. Ön szerint az alábbiak közül melyik a leghatásosabb eladáshelyi reklám?**

Az eladáshelyi reklám azokat az eszközöket jelenti, amik az eladás helyén, a boltban jelennek meg.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Raklapos kihelyezés
- Gondolavég/ hűtővég
- Display
- Plakát
- Padló matrica
- Áruházi rádió
- Bevásárlókocsin elhelyezett reklám
- Számlahátoldali reklám
- Egyéb: \_\_\_\_\_

## Display



## Gondolavég



21. **21. Mennyire befolyásolják az eladás helyén kihelyezett reklámok a választásában?** \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem befolyásolnak       Nagy mértékben befolyásolják a döntésemet

22. **22. Szereti, ha van választási lehetősége, amikor egy terméket meg szeretne vásárolni? Az alábbi kijelentések közül melyik jellemzi Önt a legjobban?** \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen, minél több, annál jobb
- Igen, ésszerű keretek között szeretek több márka termékei közül választani
- Nem figyelem, mert mindenből meg van az adott márka, amit vásárolok
- Frusztrál, ha nagyon sok a választási lehetőség

23. **23. Tudja, hogy mi az a kategóriamenedzsment?** \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen
- Nem

24. **24. Ha az előző kérdésre igen volt a válasza: Ön szerint mit jelent a kategóriamenedzsment?**

---

---

---

---

**Személyes kérdések**

A következő kérdések az Ön demográfiai adataira vonatkoznak. A válaszok a kutatás sikeressége miatt lényegesek. A kérdőív teljesen anonim, ezek alapján Önt nem lehet beazonosítani.

25. **25. Az Ön neme: \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nő  
 Férfi

26. **26. Születési éve: \***

Kérem, a születési évét írja be a cellába!

---

27. **27. Legmagasabb iskolai végzettsége: \***

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Általános iskola  
 Érettségi  
 Szakképesítés  
 Egyetem

28. **28. Mi a foglalkoztatási státusza? \***

Kérem, amennyiben nappali tagozatos tanulmányai mellett dolgozik, abban az esetben ne a munkavállalói, hanem a tanulói/hallgatói státuszt jelölje meg!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Tanuló  
 Hallgató  
 Munkakereső  
 Munkavállaló  
 Nyugdíjas

## 29. 29. Magyarország mely területén belül lakik? \*



Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Közép-Magyarország
- Közép-Dunántúl
- Dél-Dunántúl
- Nyugat-Dunántúl

## 30. 30. Melyik típusba sorolható a lakhelye? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Főváros
- Megyeszékhely
- Város
- Község
- Falu

## 31. 31. Egy háztartásban élő személyek száma: \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1 fő
- 2 fő
- 3 fő
- 4 fő vagy annál több

## 32. 33. Mennyi az egy főre eső jövedelem a háztartásban? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 0-80 000 Ft
- 80 001-105 000 Ft
- 105 001-160 000 Ft
- 160 001- 200 000 Ft
- 200 001 Ft vagy annál több

**Köszönöm, hogy  
kitöltötte  
kérdőívemet!**

Köszönöm, hogy időt szánt rá, és segítette  
kutatásomat a válaszaival!  
A kérdőív befejezéséhez kérem, nyomja  
meg a "küldés" gombot!

33. **Egyéb észrevétel, javaslat, személyes tapasztalat**

---

---

---

---

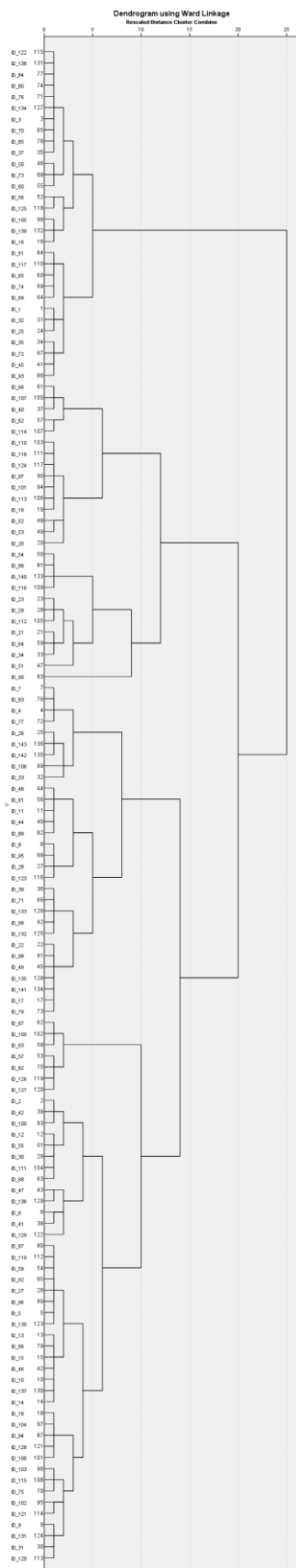
---

---

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google Űrlapok

### 3. számú melléklet: Klaszterelemzés – SPSS segítségével elkészített dengrogram





#### 4. számú melléklet: Excel számítások: módusz, medián, átlag, kapcsolatvizsgálat

Preferenciasorrend:

összes válasz	1.hely	2.hely	3.hely	4.hely	5.hely	6.hely	7.hely	8.hely	9.hely			
1 Ár	30	62	51	14	5	2	0	1	1	166	2.	138,1111
2 Minőség	79	52	41	21	15	4	1	0	1	214	1.	181,6667
3 Elérhetősé	27	10	8	27	32	23	15	9	5	156	3.	95,6667
4 Választák	0	7	11	27	35	27	11	11	7	136	4.	71,1111
5 Akció	0	4	19	31	21	20	18	17	5	135	5.	69,8889
6 Kiszerezés	0	0	3	4	12	11	21	31	35	117	6.	34,3333
7 Márka	0	0	2	7	5	26	33	24	17	114	7.	38,7778
8 Csomagol	0	0	0	4	2	7	15	19	43	90	9.	20,8889
9 Származás	0	1	1	1	9	16	22	24	22	96	8.	29,5556

POS befolyás:

Eladáshelyi reklám (összes)		Eladáshelyi reklám - befolyás mértéke	
1 Raklapos kihelyezés	27	1	15
2 Gondolavég/ hűtővég	46	2	24
3 Display	28	3	42
4 Plakát	25	4	42
5 Padló matrica	2	5	11
6 Áruházi rádió	3	6	2
7 Bevásárlókocsin elhelyezett reklám	3	Átlag	3,117647059
8 Számlahátoldali reklám	0	Módusz	4
		Medián	3

Árérzékenység:

összes	árérzékenység	átlag	4,595588
1	0	módusz	5
2	10	medián	5
3	15		
4	30		
5	46		
6	35		

árérzékenység és jövedelem kapcsolatvizsgálat:

Sorcímkek	Átlag / Árérzékenység	Mennyiség / Árérzékenység2	Varp / Árérzékenység3	magasabb kereset válaszok	Alacsonyabb kereset válaszok
0-80 000 Ft	5,181818182	11	0,512396694	4,421568627	5,117647059
105 001-160 000 Ft	5,086956522	23	0,948960302	5	6
160 001-200 000 Ft	4,454545455	22	1,611570248	5	5
200 001 Ft vagy annál több	4,35483871	62	1,551508845		
80 001-105 000 Ft	4,611111111	18	1,12654321		
<b>Végösszeg</b>	<b>4,595588235</b>	<b>136</b>	<b>1,417333478</b>		

Sorcímkek	Átlag / Árérzékenység	Mennyiség / Árérzékenység2	Varp / Árérzékenység3		
0-80 000 Ft	5,181818182	11	0,512396694	5,63636	3,78032
105 001-160 000 Ft	5,086956522	23	0,948960302	21,8261	5,55318
160 001-200 000 Ft	4,454545455	22	1,611570248	35,4545	0,43765
200 001 Ft vagy annál több	4,35483871	62	1,551508845	96,1935	3,59354
80 001-105 000 Ft	4,611111111	18	1,12654321	20,2778	0,00434
<b>Végösszeg</b>	<b>4,595588235</b>	<b>136</b>	<b>1,417333478</b>	<b>192,757</b>	<b>13,369</b>

SSb	179,3883222	belső szórásnégyzet
SS	192,7573529	teljes szórásnégyzet
SSk	13,36903073	külső szórásnégyzet
H <sup>2</sup>	6,9%	-ban Az egy főre eső jövedelem különbözőségével magyarázható az árérzékenység variáciája, szóródása.
H	0,263356768	Gyenge, (sztochasztikus) kapcsolat van az egy főre eső jövedelmek különbözősége és az árérzékenység között

### Árérzékenység és terület kapcsolatvizsgálat:

F	G	H	I	J	K	L	M	W	X	Y	Z
Sorcímkek	Átlag / Árérzékenység	Mennyiség / Árérzékenység2	Varp / Árérzékenység3						Többi válasz	Észak-Keleti régió válaszok	
Dél-Alföld	4,444444444	9	2,024691358						4,65048544	4,424242424	
Dél-Dunántúl	4,714285714	14	1,346938776						5	5	
Észak-Alföld	4,571428571	7	0,244897959						5	5	
Észak-Magyarország	4,384615385	26	1,698224852								
Közép-Dunántúl	5,230769231	13	0,946745562								
Közép-Magyarország	4,475409836	61	1,364149422								
Nyugat-Dunántúl	5,333333333	6	0,555555556								
<b>Végösszeg</b>	<b>4,595588235</b>	<b>136</b>	<b>1,417333478</b>								

SSb	181,8016373	
SS	192,7573529	
SSk	10,9557156	
H <sup>2</sup>	5,68%	-ban a területek különbözőségével magyarázható az árérzékenység variáciája, szóródása.
H	0,238404747	Gyenge kapcsolat van a területek különbözősége és az árérzékenység között

### Generációk és POS közti kapcsolatvizsgálat:

Sorcímkek	Átlag / eladáshelyi reklám befolyás	Mennyiség / eladáshelyi reklám befolyás2	Varp / eladáshelyi reklám befolyás3			Y, Z generáció	Baby Boomer, X generáció
Baby Boomer (1946-1964)	4,5	2	0,25			3,082645	3,4
X generáció (1965-1980)	3,230769231	13	1,562130178			3	4
Y generáció (1981-1995)	3,038461538	26	1,421597633			3	4
Z generáció (1996-2010)	3,094736842	95	1,306814404				
<b>Végösszeg</b>	<b>3,117647059</b>	<b>136</b>	<b>1,368512111</b>				

Sorcímkek	Átlag / eladáshelyi reklám	Mennyiség / eladáshelyi	Varp / eladáshelyi reklám befolyás3		
Baby Boomer (1946-1964)	4,5	2	0,25	3,821799	
X generáció (1965-1980)	3,230769231	13	1,562130178	20,30769	
Y generáció (1981-1995)	3,038461538	26	1,421597633	36,96154	
Z generáció (1996-2010)	3,094736842	95	1,306814404	124,1474	0,049863
<b>Végösszeg</b>	<b>3,117647059</b>	<b>136</b>	<b>1,368512111</b>	<b>186,1176</b>	<b>4,201048</b>

SSb	181,9165992	
SS	186,1176471	
SSk	4,201047869	
H <sup>2</sup>	2,26%	-ban a generációk különbözőségével magyarázható az eladáshelyi reklám befolyásának variáciája, szóródása.
H	0,150239814	Gyenge kapcsolat van a generációk különbözősége és az eladáshelyi reklám befolyásának mértéke között

### Kereset és sajátmárka vásárlás közti kapcsolatvizsgálat:

Mennyiség / Saját márka	Oszlop címkek			alacsonyabb kereset	magasabb kereset			
Sor címkék	Igen	Nem	Végösszeg	igen	nem			
0-80 000 Ft	10	1	11	31	91%	87	85%	
105 001-160 000 Ft	21	2	23	3	9%	15	15%	
160 001-200 000 Ft	19	3	22	összesen				
200 001 Ft vagy annál több	54	8	62		34	100%	102	100%
80 001-105 000 Ft	14	4	18	Sor címkék				
Végösszeg	118	18	136	Igen	Nem	Végösszeg		
f <sub>ij</sub>				0-80 000 Ft	91%	9%	100%	
0-80 000 Ft	10	1	11	105 001-160 000 F	91%	9%	100%	
105 001-160 000 Ft	21	2	23	160 001-200 000 F	86%	14%	100%	
160 001-200 000 Ft	19	3	22	200 001 Ft vagy an	87%	13%	100%	
200 001 Ft vagy annál több	54	8	62	80 001-105 000 Ft	78%	22%	100%	
80 001-105 000 Ft	14	4	18	Végösszeg	87%	13%	100%	
Végösszeg	118	18	136					
f <sub>ij</sub> *								
0-80 000 Ft	9,544117647	1,4558824	11					
105 001-160 000 Ft	19,95588235	3,0441176	23					
160 001-200 000 Ft	19,08823529	2,9117647	22					
200 001 Ft vagy annál több	53,79411765	8,2058824	62					
80 001-105 000 Ft	15,61764706	2,3823529	18					
Végösszeg	118	18	136					

(f <sub>ij</sub> -f <sub>ij</sub> *) <sup>2</sup> /f <sub>ij</sub> *	Igen	Nem	Végösszeg	
0-80 000 Ft	0,021775582	0,142751	0	
105 001-160 000 Ft	0,054629589	0,3581273	0	
160 001-200 000 Ft	0,000407867	0,0026738	0	
200 001 Ft vagy annál több	0,000787959	0,0051655	0	
80 001-105 000 Ft	0,167552897	1,0984023	0	
Végösszeg	0	0	0	
khinégyzet	1,852273871	khinégyzet	0,762905944	
elemszám (nn)	136			
sorok száma (S <sub>.</sub> )	5			
oszlopok száma (t <sub>.</sub> )	2			
Cramer mutató (C <sub>.</sub> )	0,116703303	cramer féle asszociációs együttható		
$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \cdot \text{MIN}(s-1; t-1)}}$				
C=0,11, gyenge a kapcsolat az egy főre eső jövedelemre és a sajátmárkás termékek vásárlására vonatkozó kérdések között.				
76,29% a valószínűsége, hogy hibát követek el, ha a H0 hipotézist (azaz, hogy függetlenek egymástól a változók) elvetem				
asszociációs vizsgálat				

Nem és hűségprogram kapcsolatvizsgálata:

Mennyiség / Hűségprogram tagság		Oszlop címkék		Végösszeg	
Sor címkék		igen	nem	Végösszeg	
Férfi		14	10	24	
Nő		84	26	110	
<b>Végösszeg</b>		<b>98</b>	<b>36</b>	<b>134</b>	

f <sub>ij</sub>	igen	nem	Végösszeg
Férfi	14	10	24
Nő	84	26	110
<b>Végösszeg</b>	<b>98</b>	<b>36</b>	<b>134</b>

f <sub>ij</sub>	igen	nem	Végösszeg
Férfi	58%	42%	100%
Nő	76%	24%	100%
<b>Végösszeg</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>

f <sub>ij</sub> *	igen	nem	Végösszeg
Férfi	17,55223881	6,45	24
Nő	80,44776119	29,5	110
<b>Végösszeg</b>	<b>98</b>	<b>36</b>	<b>134</b>

(f <sub>ij</sub> -f <sub>ij</sub> *) <sup>2</sup> /f <sub>ij</sub> *	igen	nem	Végösszeg
Férfi	0,718905473	1,96	0
Nő	0,156852103	0,43	0
<b>Végösszeg</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

khinégyszet: 3,25976431      khinégyszet: 0,071

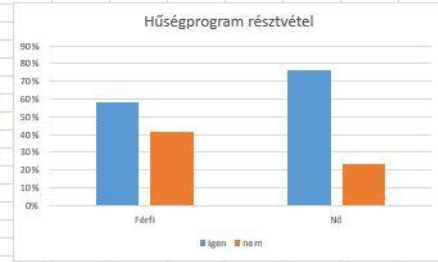
elemszám (nn): 134

sorok száma (s<sub>..</sub>): 2

oszlopok száma (t<sub>..</sub>): 2

Cramer mutató (C<sub>..</sub>): 0,155969867

Gyenge a kapcsolat a nem és a hűségprogramban való részvétel közt  
7,1% a valószínűsége, hogy hibát követek el, ha a H0 hipotézist (azaz, hogy függetlenek egymástól a változók) elvetem

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \cdot \min(s-1; t-1)}}$$


### Nem és POS befolyása közti kapcsolatvizsgálat:

		Mennyiség /				
		Átlag / eladáshelyi	eladáshelyi reklám	Varp / eladáshelyi		
Sor címkék		reklám befolyás	befolyás2	reklám befolyás3		
Férfi		2,730769231	26	0,812130178		
Nő		3,209090909	110	1,456280992		
<b>Végösszeg</b>		<b>3,117647059</b>	<b>136</b>	<b>1,368512111</b>		

Sor címkék	Átlag / eladáshelyi	Mennyiség / eladás	Varp / eladáshelyi reklám befolyás3		
Férfi	2,730769231	26	0,812130178	21,11538462	3,891536
Nő	3,209090909	110	1,456280992	160,1909091	0,919818
<b>Végösszeg</b>	<b>3,117647059</b>	<b>136</b>	<b>1,368512111</b>	<b>186,1176471</b>	<b>4,811353</b>

SSb: 181,3062937

SS: 186,1176471

SSk: 4,811353353

H<sup>2</sup>: 2,59% -ban a nemek különbözőségével magyarázható az eladáshelyi reklám befolyásának variáciája, szóródása.

H: 0,160782897 Gyenge kapcsolat van a nemek különbözősége és az eladáshelyi reklám befolyásának mértéke között

### Országrés és márkahűség kapcsolatvizsgálata:

Mennyiség / Márkahűség	Oszlop címkék							
Sorcímek	igen	nem	Végösszeg					
Dél-Alföld	4	5	9					
Dél-Dunántúl	7	7	14					
Észak-Alföld	1	6	7					
Észak-Magyarország	13	13	26					
Közép-Dunántúl	3	10	13					
Közép-Magyarország	22	39	61					
Nyugat-Dunántúl	2	4	6					
<b>Végösszeg</b>	<b>52</b>	<b>84</b>	<b>136</b>					
<b>fij</b>	<b>igen</b>	<b>nem</b>	<b>Végösszeg</b>	<b>fij</b>	<b>igen</b>	<b>nem</b>	<b>Végösszeg</b>	
Dél-Alföld	4	5	9	Dél-Alföld	44%	56%	100%	
Dél-Dunántúl	7	7	14	Dél-Dunántúl	50%	50%	100%	igen nem
Észak-Alföld	1	6	7	Észak-Alföld	14%	86%	100%	É-K 32% 68%
Észak-Magyarország	13	13	26	Észak-Magyarország	50%	50%	100%	többi régió 37% 63%
Közép-Dunántúl	3	10	13	Közép-Dunántúl	23%	77%	100%	
Közép-Magyarország	22	39	61	Közép-Magyarország	36%	64%	100%	
Nyugat-Dunántúl	2	4	6	Nyugat-Dunántúl	33%	67%	100%	
<b>Végösszeg</b>	<b>52</b>	<b>84</b>	<b>136</b>	<b>Végösszeg</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>	<b>100%</b>	
<b>fij*</b>	<b>igen</b>	<b>nem</b>	<b>Végösszeg</b>					
Dél-Alföld	3,441176471	5,56	9					
Dél-Dunántúl	5,352941176	8,65	14					
Észak-Alföld	2,676470588	4,32	7					
Észak-Magyarország	9,941176471	16,1	26					
Közép-Dunántúl	4,970588235	8,03	13					
Közép-Magyarország	23,32352941	37,7	61					
Nyugat-Dunántúl	2,294117647	3,71	6					
<b>Végösszeg</b>	<b>52</b>	<b>84</b>	<b>136</b>					

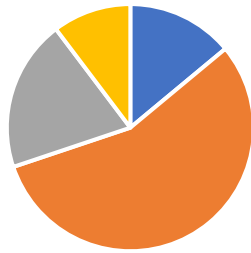
(fij-fij*)^2/fij*	igen	nem	Végösszeg				
Dél-Alföld	0,09074912	0,06	0				
Dél-Dunántúl	0,50678733	0,31	0				
Észak-Alföld	1,050096962	0,65	0				
Észak-Magyarország	0,941176471	0,58	0				
Közép-Dunántúl	0,781239123	0,48	0				
Közép-Magyarország	0,075105704	0,05	0				
Nyugat-Dunántúl	0,037707391	0,02	0				
<b>Végösszeg</b>		<b>0</b>	<b>0</b>				
khinégyszet	5,638919592		khinégyszet	0,464828			
elemszám (nn)		136					
sorok száma (S_)		7					
oszlopok száma (t_)		2					
Cramer mutató (C_)	0,203623761			Gyenge a kapcsolat az országrészek és a márkahűség között			
				46,5% a valószínűsége, hogy hibát követek el, ha elvetem a változók függetlenségét.			

Vásárlás tervezettség és POS befolyása közti kapcsolatvizsgálat:

Sorcímkek	Átlag / eladáshelyi reklám befolyás	Mennyiség / eladáshelyi reklám befolyás2	Varp / eladáshelyi reklám befolyás3		
impulzív vásárlás	2,785714286	14	1,454081633		
tervezett vásárlás	2,733333333	15	2,462222222		
tervezett+impulzív vásárlás	3,214953271	107	1,159402568		
<b>Végösszeg</b>	<b>3,117647059</b>	<b>136</b>	<b>1,368512111</b>		
Sorcímkek	Átlag / eladáshelyi reklám befolyás	Mennyiség / eladáshelyi reklám befolyás2	Varp / eladáshelyi reklám befolyás3		
impulzív vásárlás	2,785714286	14	1,454081633	20,3571	1,54251
tervezett vásárlás	2,733333333	15	2,462222222	36,9333	2,21546
tervezett+impulzív vásárlás	3,214953271	107	1,159402568	124,056	1,01313
<b>Végösszeg</b>	<b>3,117647059</b>	<b>136</b>	<b>1,368512111</b>	<b>186,118</b>	<b>4,7711</b>
SSb	181,346551				
SS	186,1176471				
SSk	4,771096102				
s H^2	2,56%	-ban a vásárlás tervezettségének különbözőségével magyarázható az eladáshelyi reklám befolyásának varianciája, szóródása.			
z H	0,160108838	Gyenge kapcsolat van a vásárlás tervezettségének különbözősége és az eladáshelyi reklám befolyásának mértéke között			

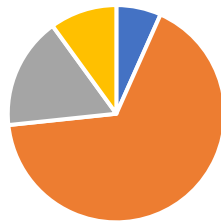
## 5. számú melléklet: Klaszterek jellemzőinek összehasonlítása diagramokkal

### Boltbajárás gyakorisága (összes válasz)



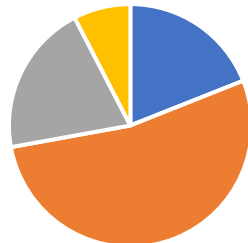
■ Egyszer ■ 2-3 alkalommal ■ 3-4 alkalommal ■ Többször, mint 4 alkalom

### Boltbajárás gyakorisága (1.)



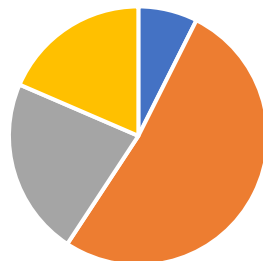
■ Egyszer ■ 2-3 alkalommal ■ 3-4 alkalommal ■ Többször, mint 4 alkalom

### Boltbajárás gyakorisága (2.)

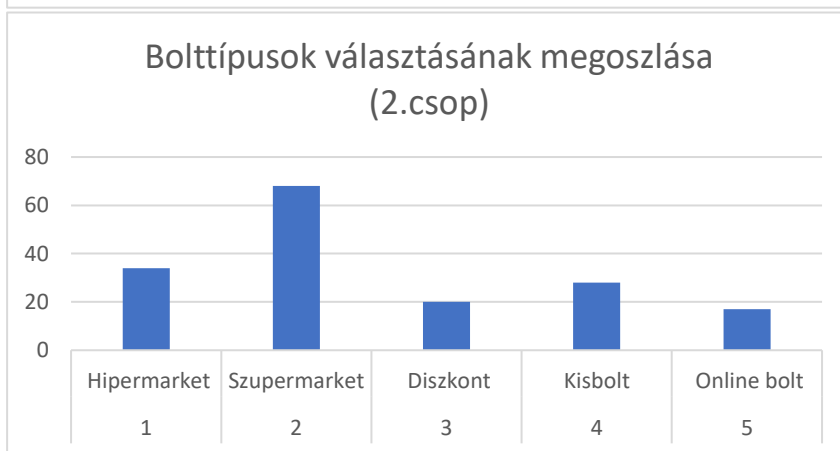
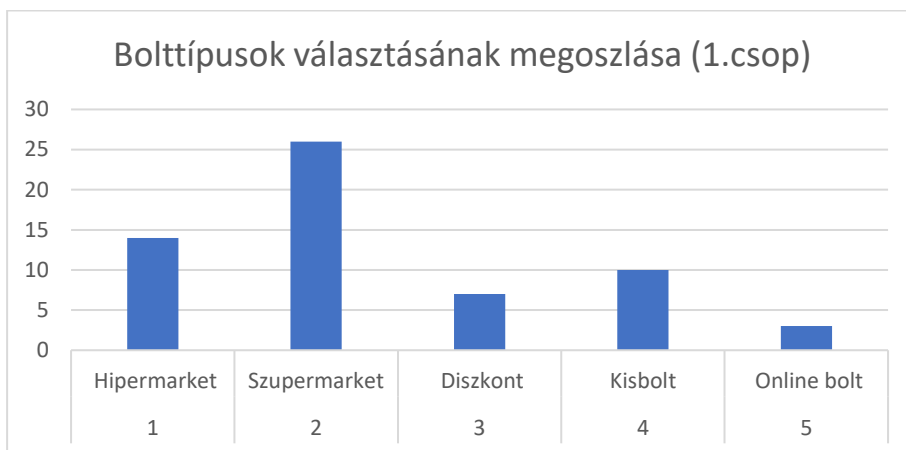
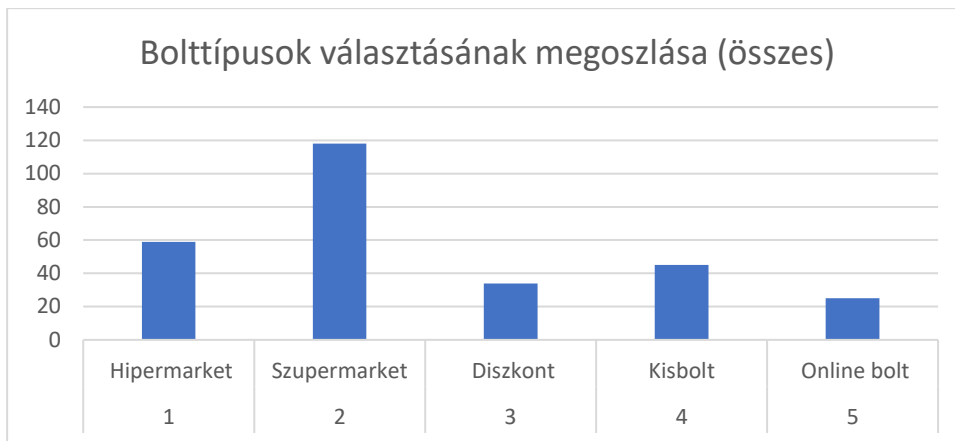


■ Egyszer ■ 2-3 alkalommal ■ 3-4 alkalommal ■ Többször, mint 4 alkalom

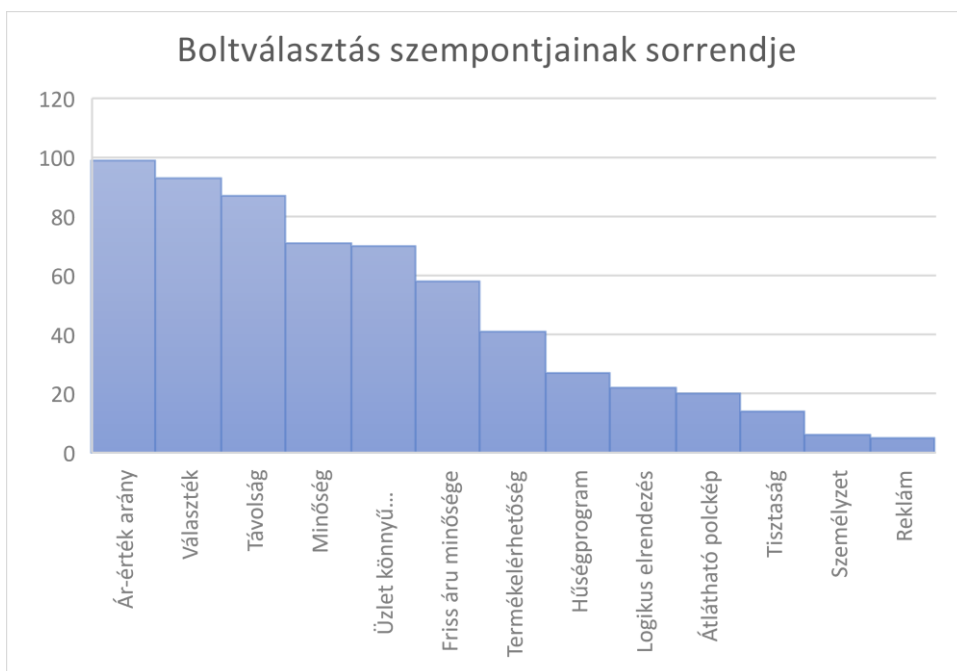
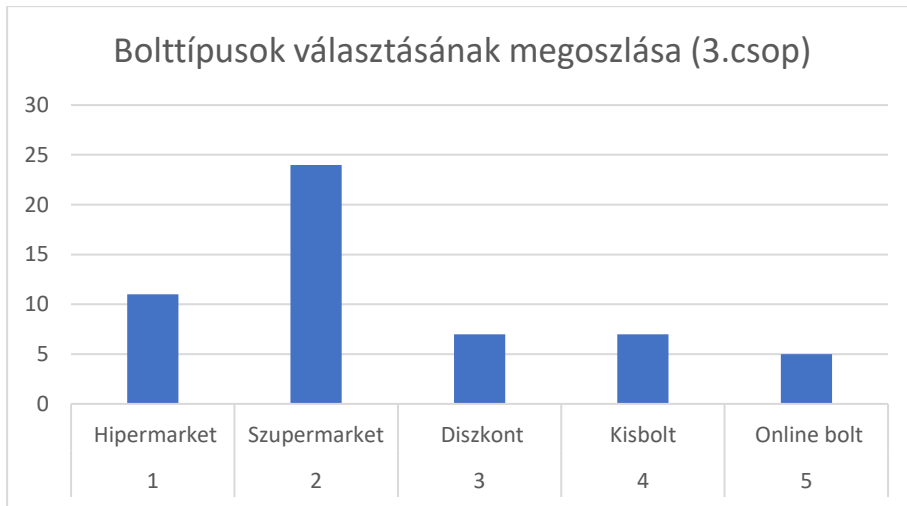
### Boltbajárás gyakorisága (3.)



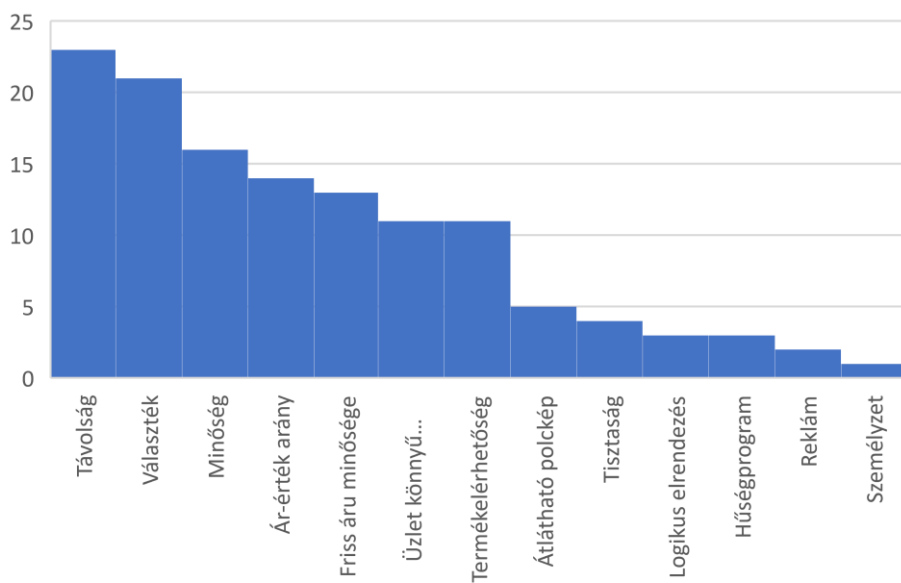
■ Egyszer ■ 2-3 alkalommal  
■ 3-4 alkalommal ■ Többször, mint 4 alkalom



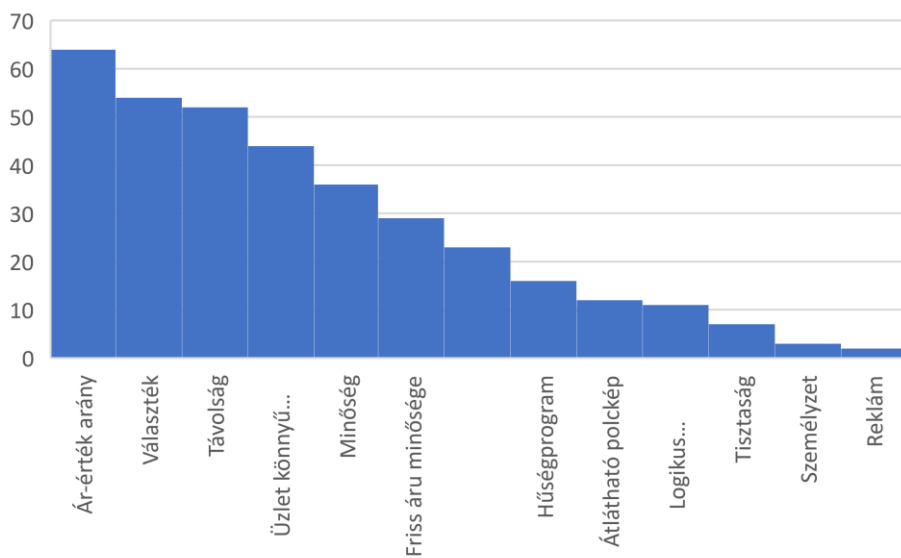




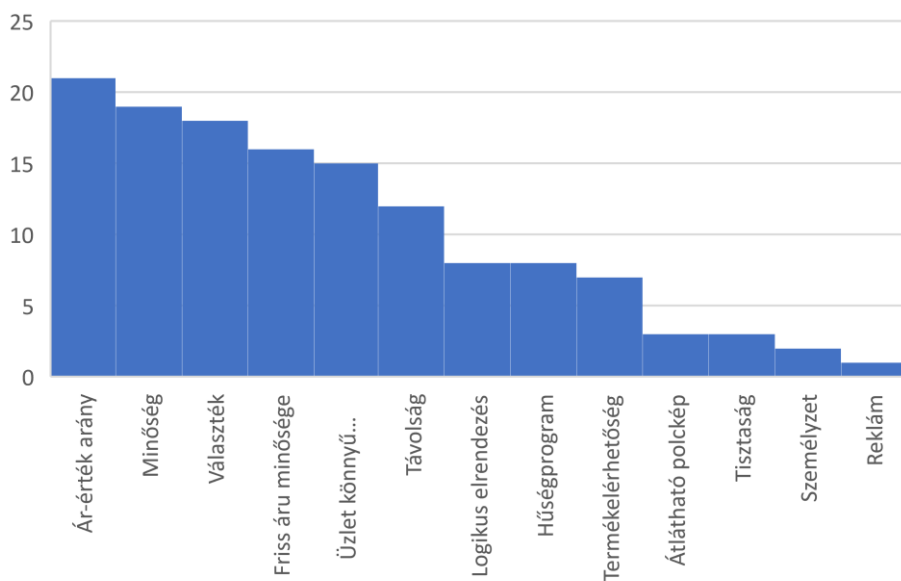
Boltválasztás szempontjai (1.csoport)



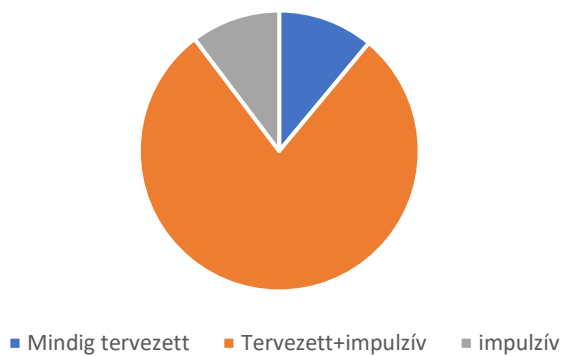
Boltválasztás szempontjai (2.csoport)



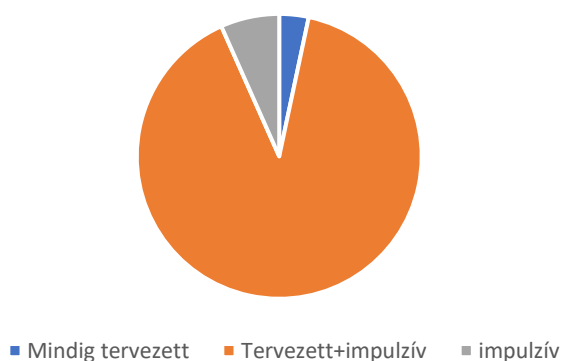
Boltválasztás szempontjai (3.csoport)



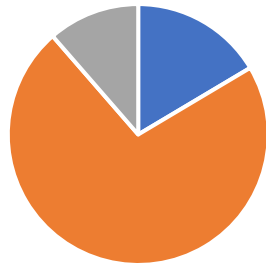
Vásárlás tervezettség (összes)



Vásárlás tervezettség (1.)

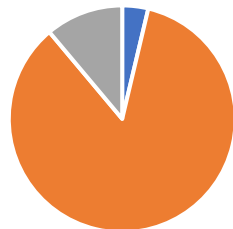


### Vásárlás tervezettség (2.)



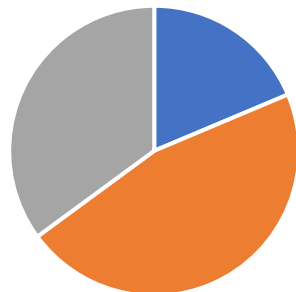
■ Mindig tervezett ■ Tervezett+impulzív ■ impulzív

### Vásárlás tervezettség (3.)



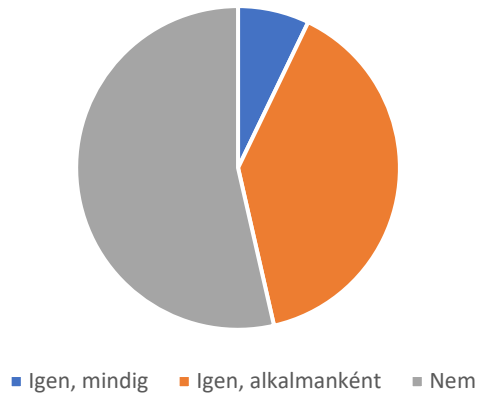
■ Mindig tervezett ■ Tervezett+impulzív ■ impulzív

### Akciós újság

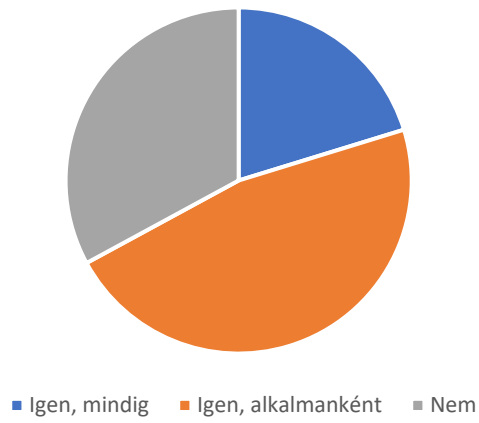


■ Igen, mindig ■ Igen, alkalmanként ■ Nem

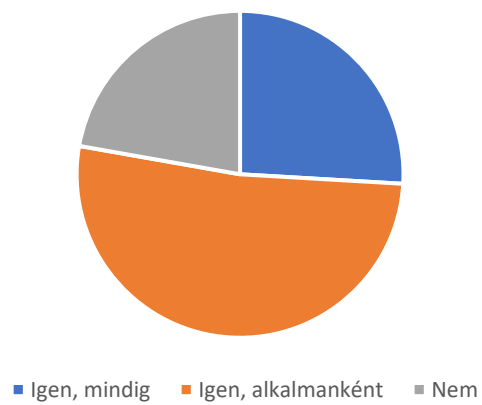
Akciós újság (1.csop)

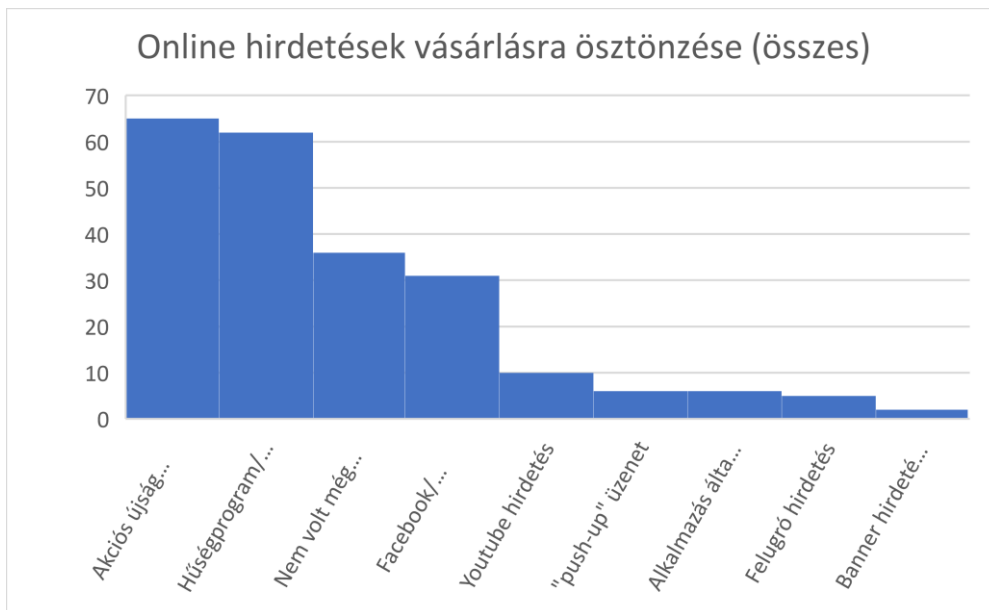
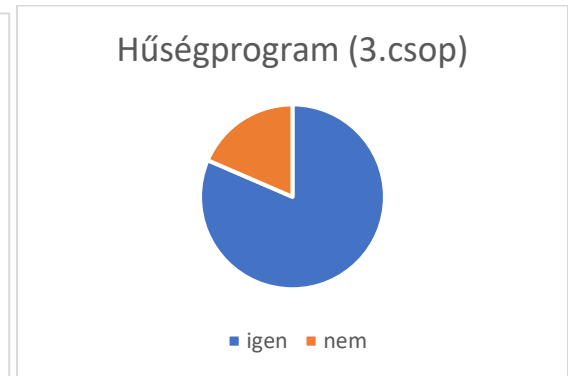
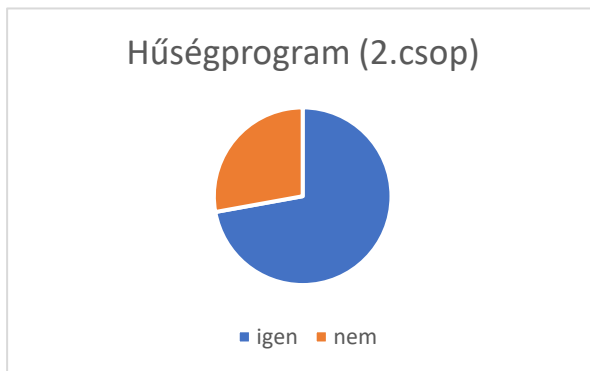
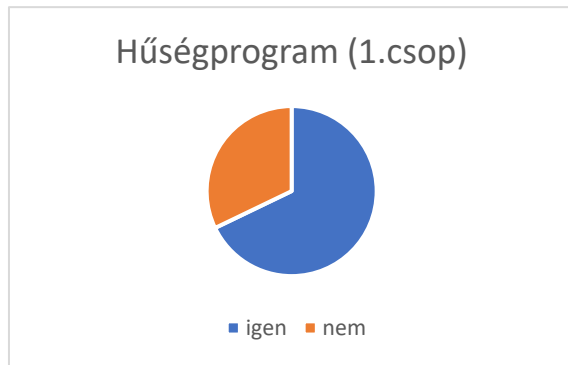
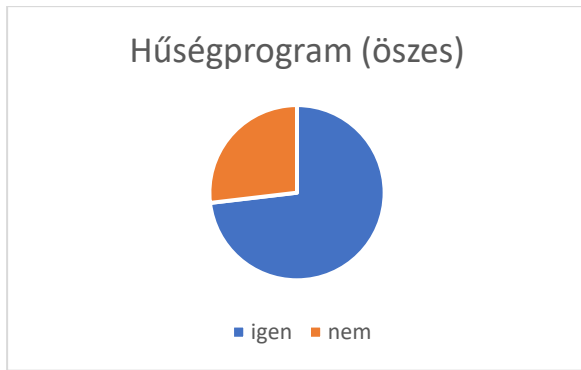


Akciós újság (2.csop)

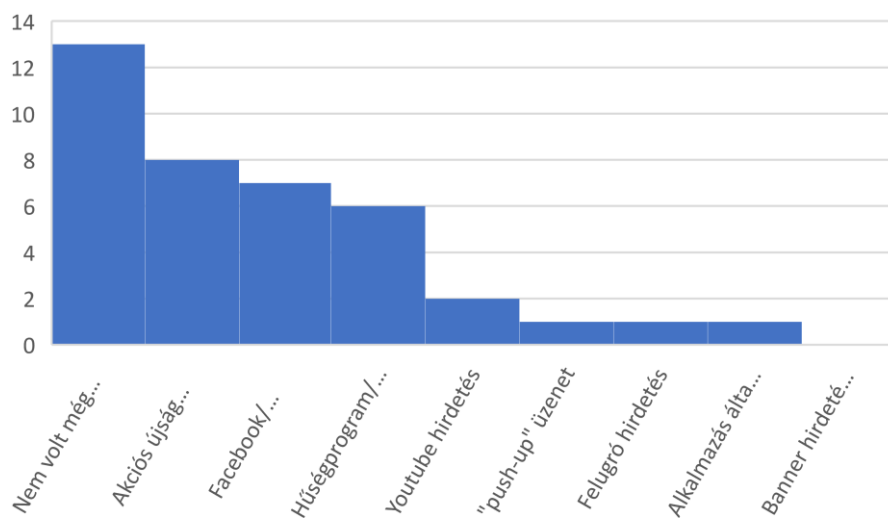


Akciós újság (3.csop)

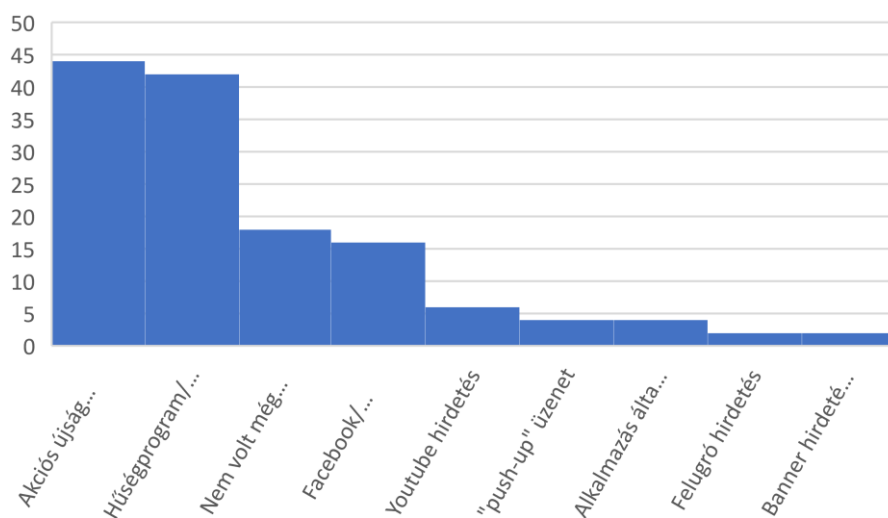




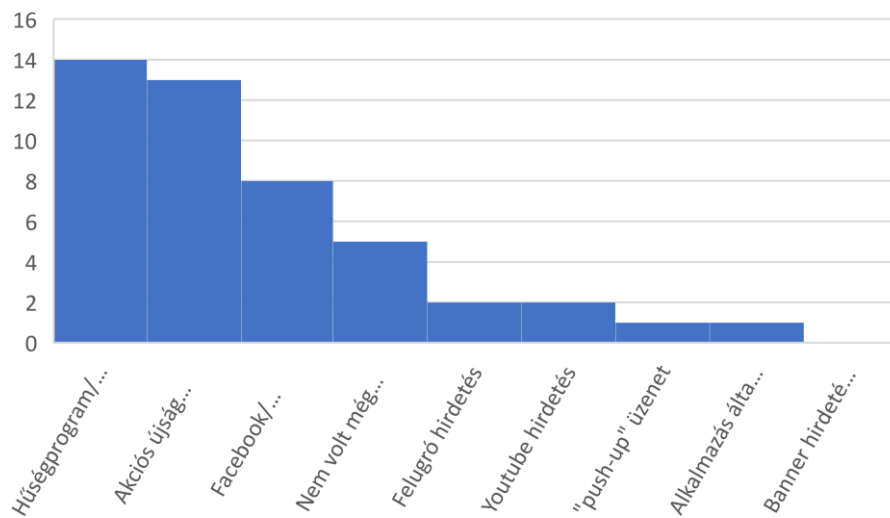
Online hirdetések vásárlásra ösztönzése (1.csoport)



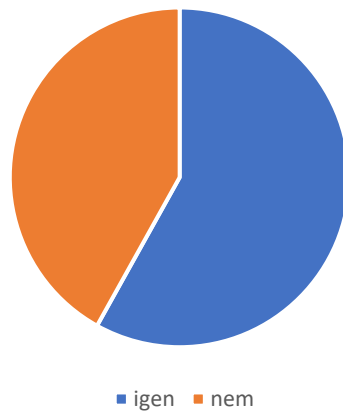
Online hirdetések vásárlásra ösztönzése (2.csoport)



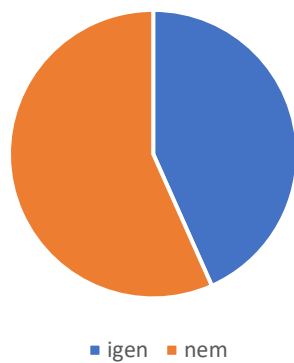
### Online hirdetések vásárlásra ösztönzése (3.csop)



### Korábbi/ jelenlegi preferencia (összes)

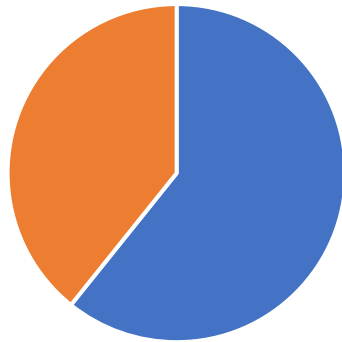


### Korábbi/ jelenlegi preferencia (1.csop)



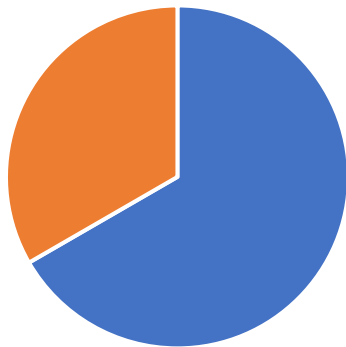


Korábbi/ jelenlegi preferencia (2.csop)



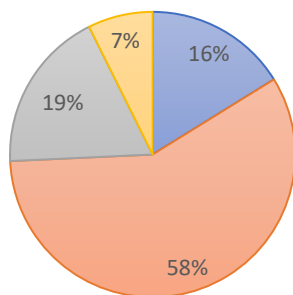
■ igen ■ nem

Korábbi/ jelenlegi preferencia (3.csop)



■ igen ■ nem

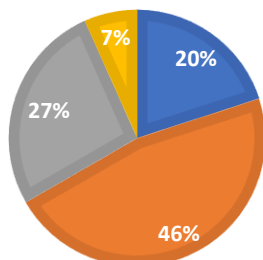
Kategória preferenciafüggősége



■ Nem, ugyan az ■ Minimálisan eltér ■ Nagy mértékben eltér ■ Teljesen eltér

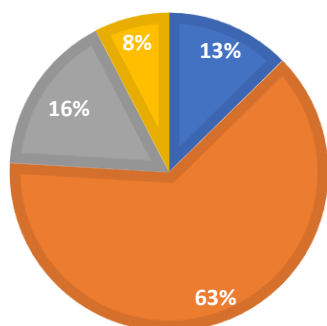
### KATEGÓRIA PREFERENCIAFÜGGŐSÉGE (1.CSOP)

■ Nem, ugyan az ■ Minimálisan eltér ■ Nagy mértékben eltér ■ Teljesen eltér



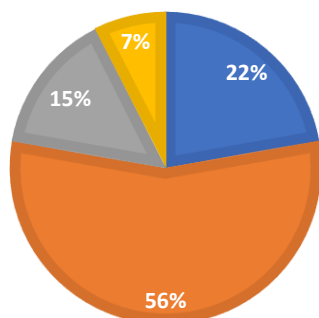
### KATEGÓRIA PREFERENCIAFÜGGŐSÉGE (2.CSOP)

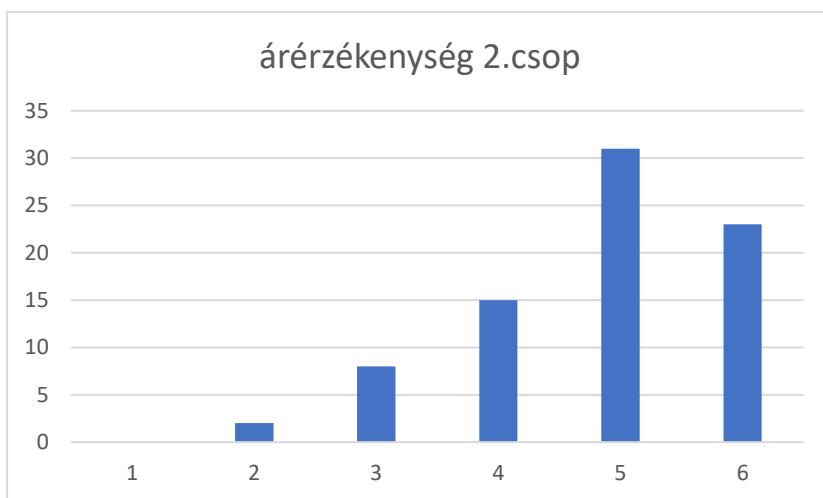
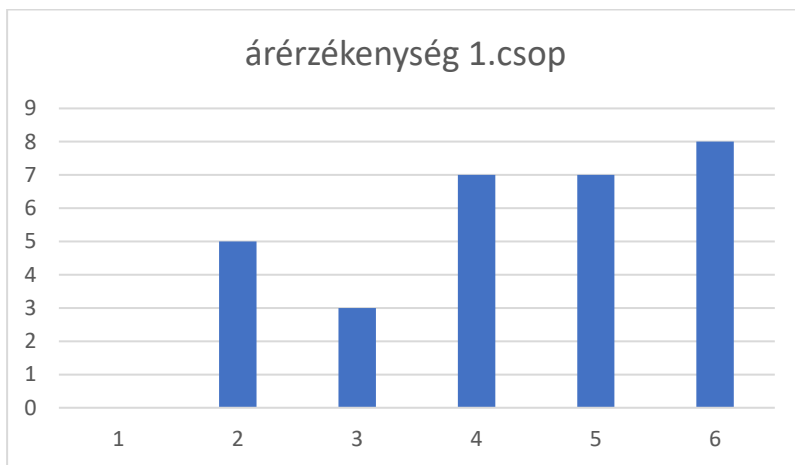
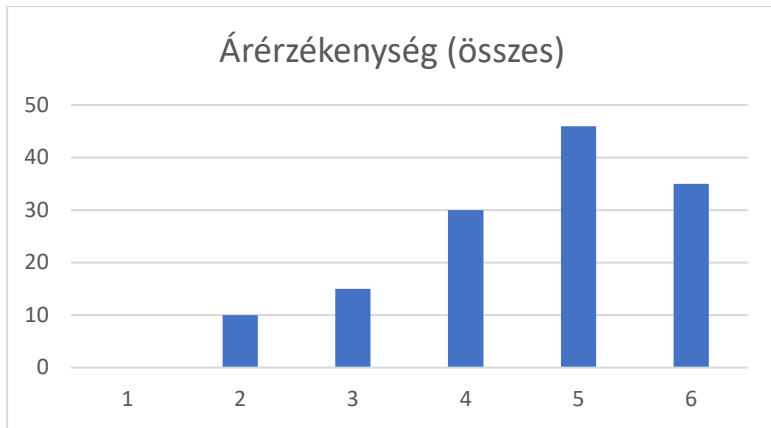
■ Nem, ugyan az ■ Minimálisan eltér ■ Nagy mértékben eltér ■ Teljesen eltér



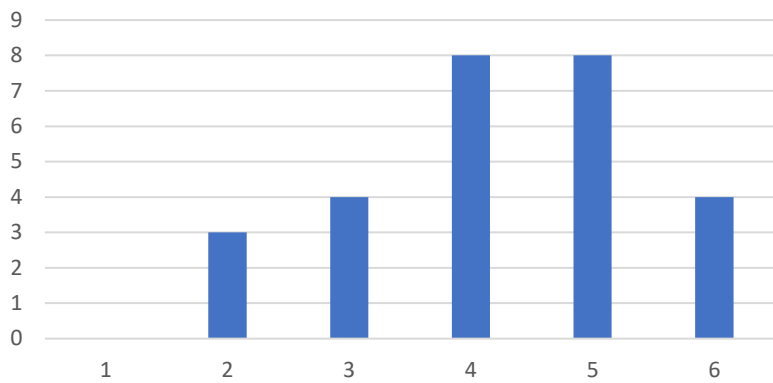
### KATEGÓRIA PREFERENCIAFÜGGŐSÉGE (3.CSOP)

■ Nem, ugyan az ■ Minimálisan eltér ■ Nagy mértékben eltér ■ Teljesen eltér

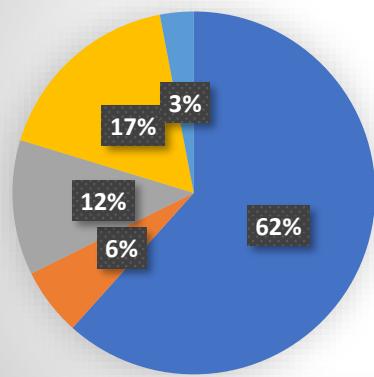




### árérzékenység 3.csop

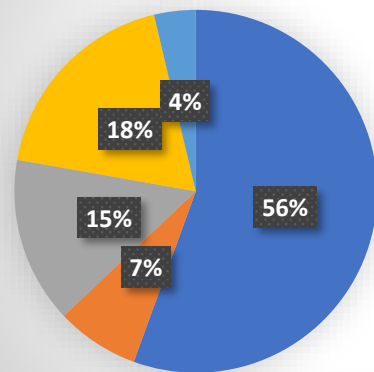


### Tradíció (összes)



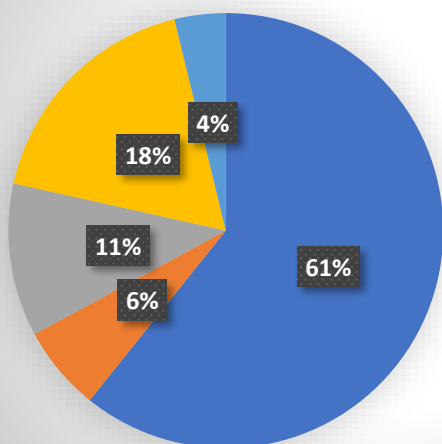
- gyakran+újdonóságok
- Mindig vásárlók tradicionális terméket
- Ritkán választok tradicionálist, újdonóságot keresek
- Gyakran választok tradicionális terméket
- Nem vásárlók tradicionális élelmiszereket, mindig keresem az újdonóságot

### Tradíció (1.csop)



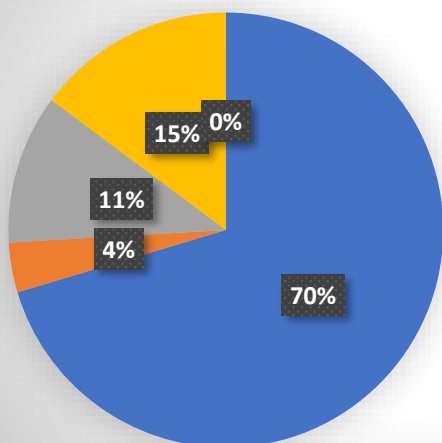
- gyakran+újdonóságok
- Mindig vásárlók tradicionális terméket
- Ritkán választok tradicionálist, újdonóságot keresek
- Gyakran választok tradicionális terméket
- Nem vásárlók tradicionális élelmiszereket, mindig keresem az újdonóságot

## Tradíció (2.csop)



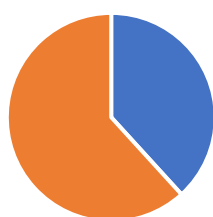
- gyakran+újdonságok
- Mindig vásárlók tradicionális terméket
- Ritkán választok tradicionálist, újdonságot keresek
- Gyakran választok tradicionális terméket
- Nem vásárlók tradicionális élelmiszereket, mindig keresem az újdonságot

## Tradíció (3.csop)



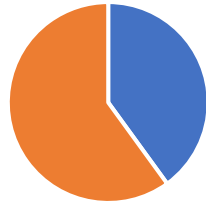
- gyakran+újdonságok
- Mindig vásárlók tradicionális terméket
- Ritkán választok tradicionálist, újdonságot keresek
- Gyakran választok tradicionális terméket
- Nem vásárlók tradicionális élelmiszereket, mindig keresem az újdonságot

## Márkahűség (összes)



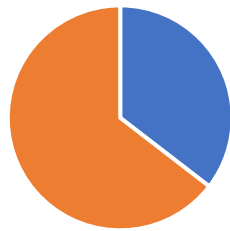
- Igen
- Nem

### Márkahűség (1.csop)



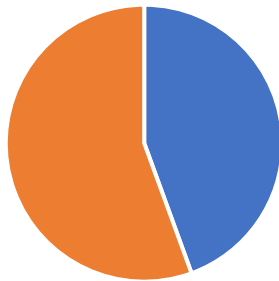
■ Igen ■ Nem

### Márkahűség (2.csop)



■ Igen ■ Nem

### Márkahűség (3.csop)



■ Igen ■ Nem

Sajátmárka  
vásárlás aránya  
(összes)



Igen Nem

Sajátmárka  
vásárlás aránya  
(1.csop)



Igen Nem

Sajátmárka  
vásárlás aránya  
(2.csop)



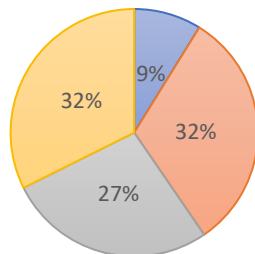
Igen Nem

Sajátmárka  
vásárlás aránya  
(3.csop)



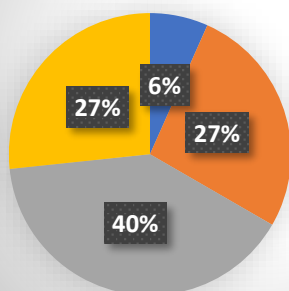
Igen Nem

Egy háztartásban élő személyek  
száma (össz)



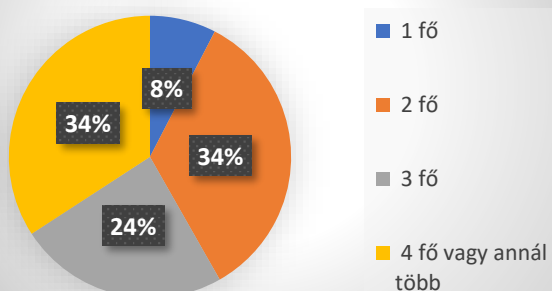
1 fő 2 fő 3 fő 4 fő vagy annál több

**Egy háztartásban élő  
személyek száma (össz)**

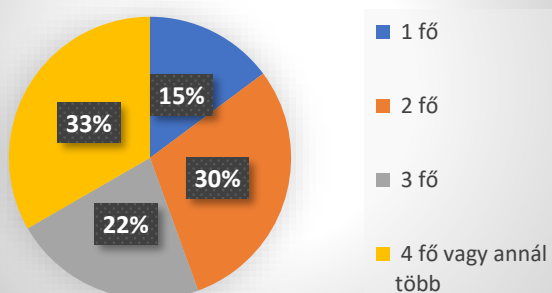


1 fő  
2 fő  
3 fő  
4 fő vagy annál több

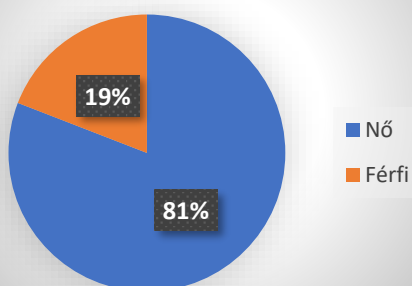
### Egy háztartásban élő személyek száma (össz)



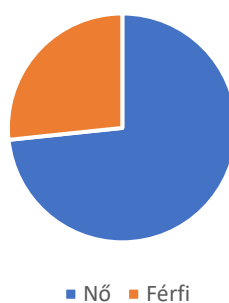
### Egy háztartásban élő személyek száma (össz)



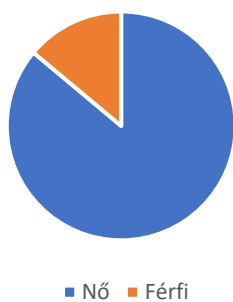
### Nemek (összes)



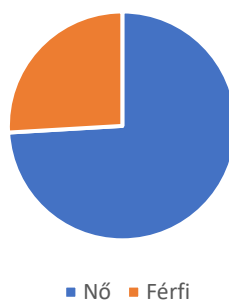
### Nemek (1.csop)



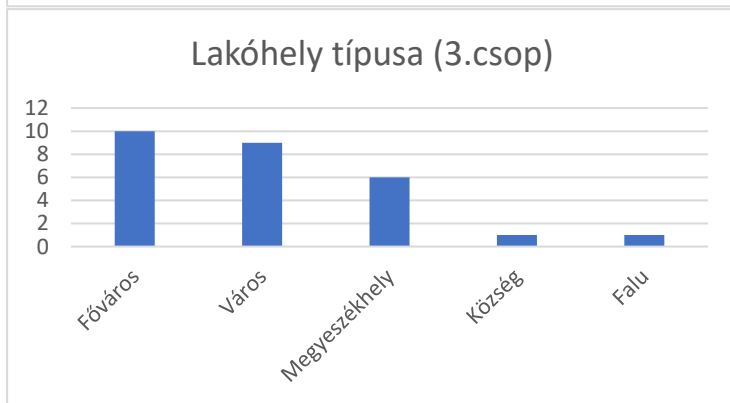
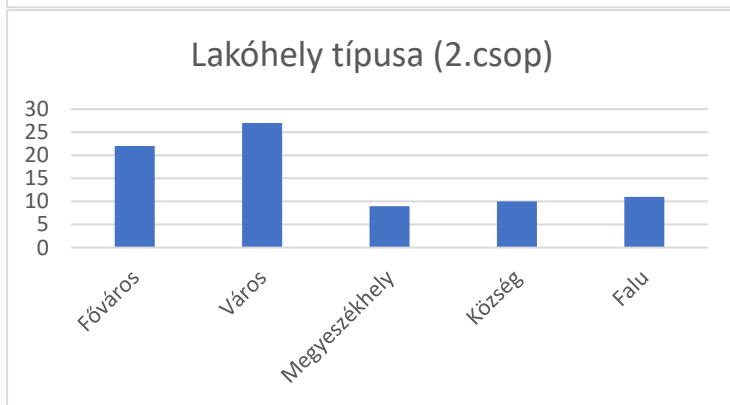
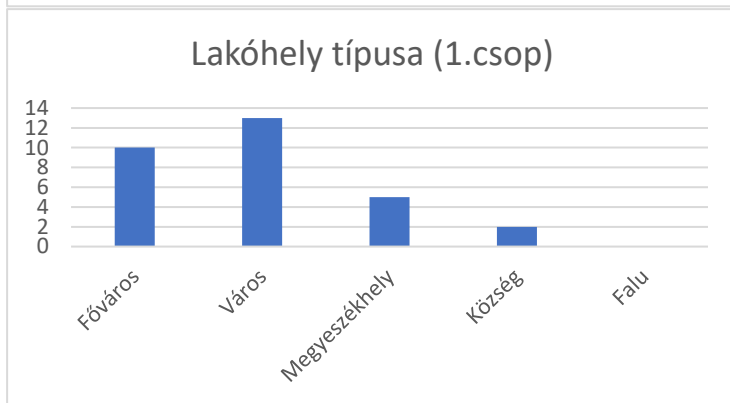
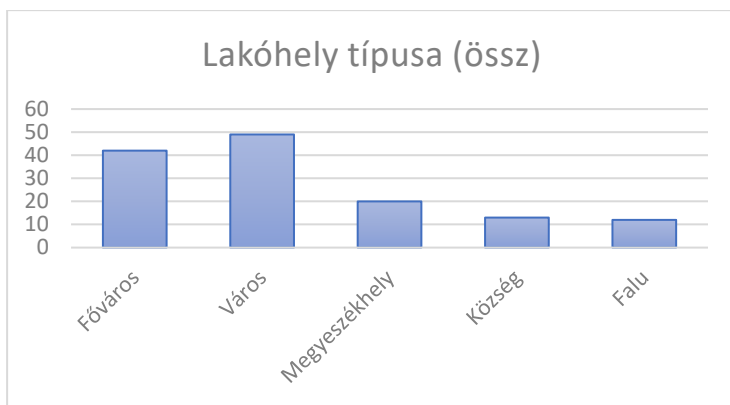
### Nemek (2.csop)



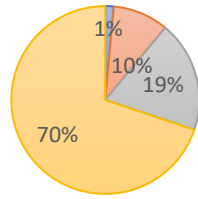
### Nemek (3.csop)





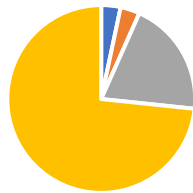


### Generációk (összes)



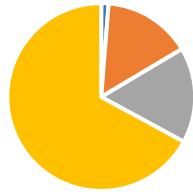
- Baby Boomer (1946-1964)
- X generáció (1965-1980)
- Y generáció (1981-1995)
- Z generáció (1996-2010)

### Generációk (1.csop)



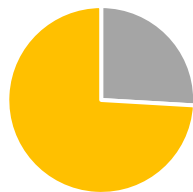
- Baby Boomer (1946-1964)
- X generáció (1965-1980)
- Y generáció (1981-1995)
- Z generáció (1996-2010)

### Generációk (2.csop)



- Baby Boomer (1946-1964)
- X generáció (1965-1980)
- Y generáció (1981-1995)
- Z generáció (1996-2010)

### Generációk (3.csop)



- Baby Boomer (1946-1964)
- X generáció (1965-1980)
- Y generáció (1981-1995)
- Z generáció (1996-2010)