

## **MI AZ ALDI KERESKEDELMI TITKA, AMIVEL MEGHÓDÍTOTTA A MAGYAROK SZÍVÉT?**

**A választ itt találja**

**HAJDÚ NOÉMI PHD.**

egyetemi adjunktus

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet*

**Magyarországon az élelmiszer kiskereskedelmek piacán rendkívüli módon megélénkült a verseny az utóbbi években. Az élelmiszerláncok megkülönböztetett értéket próbálnak kínálni a vásárlóiknak. A fogyasztók a legjobb minőségű terméket szeretnék a lehető legalacsonyabb áron megvenni. Ebben a cikkben az Aldi jó gyakorlatát kívánom bemutatni, hogy milyen módszerekkel éri el a jó ár-érték arányt.**

**Recent years in Hungary competition has grown remarkably in food retail market. Food chains try to offer a distinct value for their customers. Consumers want to buy the best quality product at the lowest possible price. In this article, I will show Aldi's good practice and secret, how to achieve great value for money.**

### **1.CÉGTÖRTÉNET**

Az Aldi egy családi vállalkozás, melynek elődjét 1913-ban Karl és felesége Anna Albrecht alapított. Az ALDI név az Albrecht Diskont-ból ered, mely a kezdeti üzleti árkonceptióra utal, amikor a legfőbb célkitűzés az árak alacsonyan tartása volt. Ehhez három tényező járult hozzá. A boltok kis alapterülettel rendelkeztek, mely alacsony rezsiköltséget eredményezett, nem romlandó termékeket árultak és nem költöttek reklámra. A házaspárnak két fia született, Karl és Theo. Míg Karl egy fűszerüzletben, addig Theo a saját boltjukban tanulta meg a szakmát. A két testvér 14 éven keresztül együtt vezették a vállalatot, azonban 1960-ban a termékpalettát illetően nem tudtak megegyezni abban, hogy dohányterméket áruljanak-e, ezért szétváltak.

Az Észak-Németországban lévő üzleteket Theo vette át, aki megkezdte a dohánytermékek értékesítését, míg a Dél-Németország területén lévő üzleteket Karl vezette.

A cégcsoport 1967-ben kezdte meg nemzetközi terjeszkedését, ahol felosztották egymás között a piacot. A cég történetének főbb eseményei az 1. ábrán részletesen megtalálható.



1. ábra Az Aldi története

Forrás: Saját szerkesztés Die Wirtschaftswoche (2014) és aldi.de alapján

## 2. MAGYARORSZÁGON LÉVŐ FŐBB ÉLELMISZER ÉS EGYÉB FOGYASZTÁSI CIKK KERESKEDELMI HÁLÓZATOK

Az alapterület, a tartott cikkek száma, a pénztárak száma, valamint a food és nonfood kategória aránya a bolti kereskedelem formáinál megkülönböztetjük egymástól a hiper- és szupermarketeket, diszkontáruházakat és a kisebb boltokat (Dankó, 2009.). Az Aldit a diszkontláncok közé soroljuk, így ebben az értelemben a másik két német lánc, a Lidl és a REWE csoport tagjaként tevékenykedő Penny Market tekinthető versenytársának.

A teljesség kedvéért, az 1. számú táblázat a Magyarországon lévő további főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatait is tartalmazza. A Coop, a CBA és a Reál sajátos magyar „franchise” rendszerként működik. Ezekben az esetekben egy-egy vállalat több cégből áll, és bonyolult tulajdonosi háttérrel rendelkezik. Ezért a létszámra vonatkozóan nehéz egyértelmű és pontos adatokat találni, így ezek kimaradtak a táblázatból.

A hazai élelmiszer és egyéb fogyasztási cikket forgalmazó kiskereskedelmi vállalatok 2014-ről 2015-re történő nettó árbevétel változása minden esetben növekedést mutat, legjobban az Aldi növekedett. A létszámváltozást illetően növekedésről az Aldi és a Penny számolhat be. Ez a két adat, valamint a 2015-ig negatív adózott eredmény is azt mutatja, hogy az Aldi esetében bővül a franchisehálózat, mely jelenleg 119 üzletegységgel rendelkezik. A három diszkontlánc közül az Aldi jelent meg utolsónak, 2008-ban a magyar piacon, mely az üzletek számán is látszik. A Penny Market 207, míg a Lidl 165 bolttal van jelen az országban.

Érdemes összehasonlítani az egy főre jutó nettó árbevételt, hiszen ezek a vállalatok hasonló jellegű tevékenységet végeznek. A mutató a legmagasabb a Lidl esetében, mely 72,56 millió Ft, ezt követi a Aldi (50,5 m Ft), majd az Penny Market (49,67 m Ft). A hipermarketek esetében az 1 főre jutó árbevétel alacsonyabb, mint a diszkontláncoknál.

A magyar láncok a legnagyobb üzletszámmal rendelkeznek, így a legkisebb településeken is jelen vannak. Üzletpolitikájuk része, hogy többségében magyar termékek kerüljenek a boltjaik polcaira.

*1. táblázat* Magyarországon lévő főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatai

	Nettó árbevétel (2014) millió Ft	Nettó árbevétel (2015) millió Ft	Változás %	Létszám (2014) fő	Létszám (2015) fő	Változás %	1 főre jutó árbevétel millió Ft (2015)	Boltok száma (2015) db
<b>TESCO</b>	563 780	589 134	4,5	20 122	19 787	-1,67	29,77	208
<b>COOP</b>	440 945	449 606	1,97	-	-	-	-	5260
<b>CBA</b>	398 032	400 787	0,69	-	-	-	-	2267
<b>SPAR</b>	374 173	386 693	3,35	14 223	13 320	-6,35	29,03	456
<b>REÁL</b>	298 425	305 906	2,5	-	-	-	-	2300
<b>LIDL</b>	<b>262 204</b>	<b>282 992</b>	<b>7,93</b>	<b>3 986</b>	<b>3 900</b>	<b>-2,2</b>	<b>72,56</b>	<b>164</b>
<b>AUCHAN</b>	256 692	265 354	3,38	6 587	6 546	-0,62	40,54	19
<b>PENNY MARKET</b>	<b>163 150</b>	<b>173 937</b>	<b>6,61</b>	<b>3 385</b>	<b>3 502</b>	<b>3,46</b>	<b>49,67</b>	<b>200</b>
<b>ALDI</b>	<b>89 528</b>	<b>106 299</b>	<b>18,73</b>	<b>1 775</b>	<b>2 105</b>	<b>18,6</b>	<b>50,5</b>	<b>107</b>

*Forrás:* Saját szerkesztés a Trade Magazin – Kereskedelmi toplista 2015 alapján

Versenytársként feltűnnek még a kis tételben értékesítő helyi termelők, akik alacsony áron adják el az otthon megtermelt zöldséget, gyümölcsöt, tojást, friss napi tejterméket.

### 3.AZ ALDI STRATÉGIAI ELŐNYE ÉS A LEAN GONDOLKODÁS

Egy vállalat a makro-, mikrokörnyezeti helyzetelemzés és versenytárselemzés alapján ki tudja választani azokat a jellemzőket, mely versenylőnyt jelenthet a konkurenciával szemben. Porter (2006) alapvetően kettő versenylőnyt említ. Az egyik a költségelőnyre épít, míg a másik olyan egyedi tulajdonságra, mely a fogyasztó számára értéket képvisel. A 2. ábra ezt foglalja össze.

		<b>Stratégiai előny</b>	
		Alacsony költségpozíció	A fogyasztó által érzékelt egyediség
<b>Stratégiai cél</b>	Iparág Szegmens	<i>Költségdiktáló</i>	<i>Differenciáló</i>
		<i>Koncentráló</i>	

2. ábra Porter-féle alapstratégiák a specializáció és a versenylőnyök függvényében

**Forrás:** Porter (2006, 59.o.)

A *költségdiktáló stratégia* lényege, hogy minél alacsonyabb költséggel kell termelni, és ezáltal az iparági átlagnál magasabb nyereséget lehet elérni. Az Aldi diszkontláncként kisebb alapterületű üzleteket nyit általában a város szélén, a főutak közelében. Kevesebb terméket forgalmaz, kevesebb féle márkát tart és előnyben részesíti a saját márkás termékeket. A bolt üzemeltetését kevesebb alkalmazottal oldja meg.

Az áruk kipakolása abban a dobozban, illetve rekeszben történik, ahogy a beszállítótól átvették az árut, ezzel is minimalizálva a szemetet. Ezen okokból kifolyólag alacsonyabb áron tudják termékeiket kínálni.

Az utóbbi években Magyarországon megnövekedett a kereslet a diszkontláncok iránt. „A magyar lakosság kifejezetten akcióérzékeny, a válaszadók közel kétharmada tudatosan keresi a kereskedelmi egységek kiemelt ajánlatait.” (GfK 2014)

A *differenciáló stratégia* olyan jellemzőket jelent, amelyek az iparágon belüli versenytársaktól megkülönböztetik a vállalatot. Például az egyes láncok saját márkás termékét csak az adott boltban lehet kapni. A megkülönböztetés része lehet a bolt iránti lojalitás kialakítása.

A *koncentráló stratégia* egyetlen vagy néhány szegmensre fókuszálva, költségdiktáló vagy differenciáló stratégiára összpontosítva egyedi előnyöket kínál a magas nyereség érdekében. Az Aldi az árérzékeny vevőkre fókuszál.

Az Aldit az különbözteti meg a versenytársaitól, hogy versenyképes árazási stratégiát alkalmaz anélkül, hogy engednie kellene a minőségből. Ezt a hatékony üzleti működés miatt tudja megvalósítani. A *lean gondolkodás* érvényesül, melynek alapvető kérdése a hatékonyság és a hatásosság. A folyamatos fejlődés kiterjed a munkaerő fejlesztésére is, melynek következtében az Aldiban kevesebb alkalmazottal hatékonyabban tudja ellátni a munkát. A cég alacsony bérköltséget realizál az értékesítési forgalomhoz viszonyítva, mely segít az árak alacsonyan tartásában. A közös értékteremtésbe az is beletartozik, hogy helyi munkaerőt alkalmaz. Például a zöldségek és a gyümölcsök esetében arra törekszik, hogy amennyiben lehetséges, helyi beszállítótól vásárolja meg a termékeket. Így biztosítja a folyamatos termékfeltöltést (just-in-time rendszerben), frissességet, miközben időt takarít meg és kisebb a szállítási költsége.

Az Aldi a termékválaszték kialakításánál minden termékből kevesebb variációt, kiszérelést, márkát tart. Természetesen ezeket nagy mennyiségben szerzi be, így használja ki a méretgazdaságosság nyújtotta előnyöket. Mivel kisebb a termékválaszték, így kisebb helyen elférnek az áruk, ezért elegendő a kisebb alapterületű üzlet és raktár, amely tovább csökkenti a fenntartási költségeket. A raktárkészletet alacsonyan tartják.

A boltberendezés és dizájn szinte az összes áruházban egyszerű és nagyon hasonló, így a törzsvásárlók könnyen megtalálják a keresett árut. A versenytársaihoz képest, kevesebb eladó van az üzletekben, ezért fontos, hogy vásárló segítség nélkül mindent megtaláljon.

Az optimalizálás része a nyitvatartási idő összehangolása a vásárlói igényekkel. Hétfőtől szombatig 7-20, míg vasárnap 8-18 óráig van nyitva. Kivételt képez a BTL eszközként is felfogható Late night shopping, amikor este 20-22 óra között további kedvezményeket nyújt. A többi, hosszabb nyitvatartással rendelkező élelmiszerláncához képest, itt is tud költséget megtakarítani.

#### 4. ÜZLETVÁLASZTÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az információs technológia jelen van mindennapjainkat, melynek következtében egyre több információ áll rendelkezésünkre egy döntés meghozatalánál. A termék-, márká- és üzletválasztásnál a fogyasztók egyre tudatosabbak, a GfK (2014) kutatása szerint ez elsősorban a nőkre és az idősebbekre jellemző.

„Az üzletválasztás közel olyan fontosságú, mint a márkaválasztás. A problémamegoldó folyamatban a vevő a termék elvárt tulajdonságát körvonalazza, majd forrást (üzletet) választ és az üzleten belüli tényezők hatására választja ki a márkát” Dankó (2009, 69.o.).

„A válaszadók harmada a boltok szórólapjait is végigböngészi az üzletválasztást megelőzően” (GfK, 2014). A vásárló először a bolt típusáról, majd a konkrét üzletről dönt (Blackwell – Miniard – Engel, 2006). Az üzletválasztást és vásárlást számos tényező befolyásolja. Törőcsik (2003, 274.o.) a következő jellemzőket említi:

- „az üzlet imázsa,
- az üzlet elhelyezkedése és mérete,
- az üzlet hangulata és belső kialakítása,
- az áru elhelyezése az üzletben és a polcokon,
- az ár színvonala,
- a kereskedelmi reklámok,
- az üzleten belüli döntések, valamint a fogyasztó jellemzői.”

Továbbá, fontos az áru frissessége és minősége. Az Aldi egyre több üzletében döntött a látványpékség nyitása mellett, mellyel folyamatosan biztosítja a friss pékárut. A figyelmes és gyors kiszolgálás egyaránt előnyt jelent.

Földi (2009) a kereskedelmi márkák szerepének növekedését, míg Piskóti (2006) a kereskedők által alkalmazott stratégiák és eszközök jelentőségét hangsúlyozza.

#### 5. A MARKETING-MIX HARMONIZÁLÁSA

Aldi a legértékesebb német márkák között van, 2015-ben a 7. volt, márkáértéke 14,301 millió USD, míg 2016-ban 8., 8,783 millió USD-re csökkent az értéke (brandirectory.com). Szlogenje: „jobban, okosabban.”

Rudolph et al. (2012) szerint az Aldi költsége csak 13%-kal növeli a beszerzési árat, 2%-ot jelent a logisztika, a bérlés, az általános költségek és a marketing, valamint 5%-ot a személyzet.

A márkás termékeken kevesebb a nyereség, ezért az Aldi olyan árukat kínál, melyek egyenértékűek ezekkel (Wood, 2011). Ennek értelmében, a vállalat úgy választja ki a beszállítóit, hogy a minőségi sztenderdek szem előtt tartja. A saját márkás termékeiket neves gyártók állítják elő. Emellett, a hazai termékek jelenléte is meghatározó, például:

- Milfina tejtermék beszállítója az Alföldi tej és a Tolle,
- a szalámi és a kolbásztermékeket Pick és a Gyulai Húskombinált adja,
- a Sweet Valley gyümölcsleveket a Happy Day gyártja,
- az Ásványvíz Aquitas-t lajosmizsei Magyarvíz értékesíti.

Minden héten kétszer (csütörtökön és vasárnap) az Aldi új termékeket, és a meglévőeket is kínál rendkívül kedvező áron. A nonfood kategóriában megtalálhatjuk a ruházati, konyhai, fürdőszobai, kerti és egyéb háztartási kiegészítőket.

A cég minimalizálta a felesleges csomagolást, így a szállítási dobozok nem tartalmazznak zsugorfóliát. A ládákat, melyben a termékeket szállítják, visszaadják a beszállítóknak, így újra és újra felhasználják azt.

Diszkontláncként, az Aldi filozófiájának központi gondolata a versenyképes árképzés. A vállalat kihasználja a méretgazdaságosságából fakadó előnyöket. Nagy mennyiségű árut vásárol, így olyan alkupozíciót tud kialakítani, melynek következtében a lehető legjobb áron vásárolja meg a termékeit a beszállítóktól. Ezáltal garantálni tudja a versenyképes árat. A hatékony üzletmenethez a lean működés is hozzájárul.

A „lean” megnevezést a magyar szakirodalom rugalmas vagy karcsú, karcsúsított szóval adaptálta, de a komputerhez hasonlóan gyakran úgy írásban, mint szóban az eredeti angol kifejezés alkalmazása is elfogadott. A rugalmas logisztika már nem a meghatározott időre, helyre és követelményre koncentrál, hanem a rugalmas gyártással együtt a termékáramlásra helyezi a hangsúlyt a raktárkészlet gazdálkodás helyett. Az anyagok raktárkészletét úgy tekinti, mint általában haszontalan és az alapvető problémákat elrejtő tevékenység, ami a túltermelés, a hibás kereslet prognózis, a helytelen készlet adat, a pontatlan elosztási döntés következménye. (Dankó, 2009. 64.p.).

Az Aldi logisztikai központja Budapest közelében, Biatorbágyon található. Új üzletnyitás előtt mindenképpen elemezni kell az adott régió gazdasági potenciálját, valamint a vásárlóerőt. Piskóti – Nagy – Molnár (2010) kutatása szerint „a vásárlóerőt leginkább befolyásoló tényezők a családi állapot, a foglalkozás, a kor és a vásárló neme.

Az Aldi az üzlet helyének megválasztásánál a következő tényezőket veszi figyelembe (Muston, 2014):

- 30 000 fő feletti lakossággal rendelkező városok,
- autópályához, főutakhoz minél közelebb a beszállítás miatt,
- tömegközlekedéssel is elérhető legyen,
- nagy parkoló kialakítására nyíló lehetőség.

Az Aldi hetente kétszer kínál új termékeket az érdeklődők számára, mely a készlet erejéig érvényes. A nonfood kategóriában, például a ruházati termékek esetében egy-egy darabot hoznak a különböző méretekből és színekből rendkívül kedvező áron. Ezzel a trükkel (limitált készlet) csábítja be nyitásra a vásárlókat.

A cég keveset költ marketingkommunikációra. Arra bátorítja a vevőit, hogy egyre több saját márkás terméket próbáljanak ki. Kommunikációjuk során hangsúlyozzák, hogy a saját márkás termékek minősége olyan jó, mint az ismert márkájú termékeké. Ezeket vakteszten történő kóstoltatással népszerűsítik.

ATL eszközök közül elsősorban az Aldi újságot (kb. 1 milliót nyomtatnak hetente) és ritkán Tv reklámot alkalmaznak. Kevés instore eszköz is található: poszterek, terméktesztek.

BTL eszközök esetében jelentős a facebook és a twitter jelenlét, ahol kétoldalú kommunikációra van lehetőség a vásárlókkal. A vállalat facebook felületén, 2017 tavaszán éppen az energiatakarékosság fontosságára hívja fel a figyelmet terméknépszerűsítés és nyereményjáték keretében. Korábban az Aldi szakácskönyv összeállítása és értékesítése, valamint az üzletben vagy saját márkás termékkel történő fénykép kampány volt a téma.

Az Aldi honlapon megtalálhatóak a legfontosabb termék kategóriák, promóciós üzenetek, heti ajánlatok, receptötletek, valamint további tartalmak, hogy elkötelezetté tegyék a vásárlót.

Kommunikációja során a CSR is szerepet kap, melynek keretében időről időre egyre bővül a támogatott témák palettája. Tavalý (2016) tavaszán az Albee méhecske kampánnyal szerették volna felhívni a figyelmet a klímaváltozás okozta problémákra. A biatorbágyi körpontba méhkaptárakat is telepítettek.

A kiegyensúlyozott marketing-mix segít a fogyasztói igények kielégítésében, ezért fontos, hogy a négy tényezőt mindig összehangoltan alakítsuk.

## 6. AZ ALDI 9 TITKA

Befejezéseként 9 pontban összefoglaltam az Aldi nemzetközi sikerének a titkát:

1. fogyasztói trendek figyelemmel kísérése,
2. méretgazdaságosság,
3. lean gondolkodás,
4. hazai és saját márkás termékek jelenléte,
5. minőségre való törekvés,
6. kedvező ár,
7. kis alapterületű, könnyen megközelíthető üzletek,
8. egyszerű boltberendezés,
9. pénz visszafizetési garancia (nonfood kategóriában azonnal).

**Összességében** elmondható, hogy Magyarországon megnőtt a kereslet a jó ár-érték arányú termékekért. Elsősorban a közepes jövedelmű háztartások kezdtek el a diszkontláncokban vásárolni, annak érdekében, hogy minimalizálják a költségeket és fenntartsák az életszínvonalukat (The Telegraph, 2015).

Az Aldi célcsoportját azok a fogyasztók alkotják,

- akik jó minőségű terméket szeretnének olcsóbban;
- akiknek fontos, hogy helyi zöldségeket és gyümölcsöket vegyenek,
- akik nem feltétlen a jól ismert márkákat preferálják.

**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1.] Aldi története: [www.aldi.de](http://www.aldi.de) Letöltve: 2017.04.15.
- [2.] Blackwell, R. D. – Miniard, P. W. – Engel, J. F. (2006): Consumer Behavior. (G&S Book Services, USA, 10th Edition, 2006)
- [3.] brandirectory: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/germany-50-2016](http://brandirectory.com/league_tables/table/germany-50-2016) Letöltve: 2017.04.20.
- [4.] Dankó, L. (2009): Értékesítés-menedzsment Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- [5.] Dankó, L. (2009): Marketing-logisztika Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- [6.] Földi, K. (2009): Szolnok FMCG kiskereskedelmi üzlethálózatának elemző értékelése (Szolnoki Tudományos Közlemények XIII. Szolnok, 2009)  
[http://tudomany.szolnok-mtesz.hu/kulonszamok/2009/cikkek/Foldi\\_Katalin.pdf](http://tudomany.szolnok-mtesz.hu/kulonszamok/2009/cikkek/Foldi_Katalin.pdf) letöltve: 2017.04.16.
- [7.] GfK Hungária Piackutató Intézet (2007): Shopping Monitor 2006–2007.
- [8.] GfK Hungária Piackutató Intézet (2014): Shopping Monitor 2014, A nők és az idősebbek tudatosabb vásárlók <http://www.gfk.com/hu/insightok/press-release/a-nok-es-az-idosebbek-tudatosabb-vasarlok/> Letöltve: 2017.04.16.
- [9.] Muston, P. (2014): Marketing practices and strategies for Aldi  
<https://www.slideshare.net/paulmuston3/aldi-marketing> Letöltve: 2017.04.18.
- [10.] Piskóti, I. (2006): Vásárlói lojalitás, üzlet-imázs a kiskereskedelemben. (Marketing Kaleidoszkóp, Miskolc, 2006. 75-90.o.
- [11.] Piskóti, I. – Nagy, Sz. – Molnár, L. (2010): Üzletválasztási model – Az Uniocoop esete In: Piskóti István (szerk.) Marketingkaleidoszkóp 2010. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2010. pp. 235-242.
- [12.] Porter, M. (2006): Versenystratégia (Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2006)
- [13.] Rudolph, T. - Schlegelmilch, B. - Bauer, A. - Franch, J. - Meise, J. (2012): Diversity in European Marketing: Text and Cases. (Springer Gabler, Germany, 2012)
- [14.] The Telegraph (2015): One in three Aldi and Lidl shoppers is 'upper or middle class'  
<http://www.telegraph.co.uk/news/shopping-and-consumer-news/11473701/One-in-three-Aldi-and-Lidl-shoppers-is-upper-or-middle-class.html> Letöltve: 2017.04.21.
- [15.] The Times Business Case Study: Aldi: Creating value through the marketing mix  
<http://businesscasestudies.co.uk/aldi/creating-value-through-the-marketing-mix/introduction.html> Letöltve: 2017.04.22.
- [16.] The Times Business Case Study: Competitive advantage through efficiency  
<http://businesscasestudies.co.uk/aldi/competitive-advantage-through-efficiency/introduction.html> Letöltve: 2017.04.22.
- [17.] Töröcsik, M. (2003): Fogyasztói magatartás trendek. (KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2003)
- [18.] Trade Magazin – Kereskedelmi Toplista 2015:  
[http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista\\_2015.pdf](http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista_2015.pdf)  
Letöltve: 2017.04.18.
- [19.] UKEssays: Aldi's marketing strategy  
<https://www.ukessays.com/services/example-essays/business/aldis-marketing-strategy.php>  
Letöltve: 2017.04.22.
- [20.] Wirtschaftswoche (2014): Discounter: Die Geschichte des Preiskönigs Aldi  
<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/discounter-die-geschichte-des-preiskoenigs-aldi/9733934.html#image> Letöltve: 2017.04.15.
- [21.] Wood, Z. (2011): Aldi effect is back: spending squeeze lifts discounter into profit, (The Guardian, 2011)  
<http://www.theguardian.com/business/2011/oct/04/aldi-effect-back-discounter-profit>  
Letöltve: 2017.04.21.