

# A KISKERESKEDELMI VERSENYELŐNY ESZKÖZRENDSZERE

## AZ ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEM PÉLDÁJA

A vállalkozások működésének egyik, ha nem a legfontosabb tényezője a fenntartható versenyelőny. Az utóbbi évtizedben kiemelten igaz ez a jelentős piaci koncentráció jellemezte élelmiszer-kiskereskedelem erősen versenyző piacán, ahol a versenyelőny megszerzése és hosszú távú fenntartása napról napra kihívások elé állítja a vállalkozásokat.

A kutatás célja a kiskereskedelmi versenyelőny elemeinek a feltárása, a mérési pontok és lehetőségek azonosítása. A szerző a versenyelőnyt fenomenológiai megközelítésben alapvetően a sikertényezőket vizsgálva közelíti meg. A témakört a verseny természetét, jellemzőit metaforák alapján és a kisebb piaci kudarcot meghatározó termékkilistázás háttérben álló stratégiai döntésekkel árnyalja.

Szakértői mélyinterjúk alapján vállalatvezetők, tulajdonosok körében, mikroszinten vizsgálja a legnagyobb hazai élelmiszer-kiskereskedelmi láncokat, valamint kisebb egységeket. Az interjúk elemzésére grounded theory módszertant alkalmazott.

Az üzlettípusok, a területi elhelyezkedés és mindinkább az üzletlánc központjainak autoritásbeli különbségei miatt jelentős eltérések látszanak a stratégiai gondolkodásban. A versenyelőny a legtöbb vállalat számára a működési, ezen belül elsősorban a munkaerő, valamint az értékesítési hatékonyságot jelenti amellelt, hogy néhány kereskedő kapcsolatorientált megközelítést alkalmaz.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** fenntartható versenyelőny, élelmiszer-kiskereskedelem, marketingmérések, fenomenológia, grounded theory

**E**rősen versenyző piacokon a versenyelőny megszerzése és mindinkább fenntartása különösen nehéz feladat. Az élelmiszer-kereskedelem, illetve az alapvetően élelmiszerboltok kínálatát színesítő, gyakran jelentős piaci vonzerővel rendelkező nem-élelmiszer jellegű termékértékesítés feltételezi a gyorsan változó, megújuló napi fogyasztási cikkek, valamint egyes tartós fogyasztási cikkek piacán a vállalati stratégia innovációs piaci megközelítését. Ennek a piaci kényszernek az eredményeként a kereskedőknek folyamatosan, nagyon rövid időintervallumon belül szükséges újragondolniuk a stratégiákat.

A kiskereskedelmi versenyelőnyre fókuszálva a kutatás célja, hogy felmérje és azonosítsa a potenciális versenyelőny-tényezőket, ötleteket adva a döntéshozók számára. A vizsgálat kvalitatív jellege támogatja e stratégiai innovációs lehetőségek felszínre kerülését. A gyakorlati esetek elősegítik az alkalmazott módszerek alapján az eltérő piacmegközelítések feltárását.

Szekunder forráselemzés alapján, marketingmegközelítésben azonosítjuk a potenciális kiskereskedelmi versenyelőny-tényezőket, melynek keretében a kutatás egy lehetséges klasszifikációt mutat be, majd feltárja a gyakorlatban alkalmazott stratégiák elemeit, kiemelve az élelmiszer-kereskedelemben a vállalati sikert és versenyképességet jelentősen befolyásoló releváns stratégiákat.

### Szakirodalmi áttekintés

#### A kiskereskedelmi versenyelőny

A versenyelőny klasszikus felfogásban mindazon képességek összességét jelenti, amelyekkel a fogyasztói igények a korábbinál sokkal magasabb szinten elégíthetők

ki, így ezek a szervezetek hosszú távú versenyképességének alapját képezik (Varga, 2017). A kiskereskedelmi versenyelőny, még inkább a fenntartható kiskereskedelmi versenyelőny szintén hosszú távon biztosítja a vállalkozás jövedelmezőségét (Grant, 1991; Powell – Powell – Dent-Micallef, 1997). A fenntarthatóság alapvetően két dimenzió az idő, a hosszú távú fenntartás és a teljesítmény fokozását és/vagy megújuló képességét emeli ki. Day és Wensley (1988) utal arra, hogy jelentős erőfeszítések ellenére a piacon lévő tradicionális, nagy múltú, sikeres vállalatoktól eltekintve a fenntarthatóság a legtöbb vállalat számára értelmezhetetlen, elérhetetlen. West et al. (2015) alapvetően két főbb fenntartható versenyelőny-tényezőt határoz meg: a piaci követelményrendszernek megfelelő, annak kielégítésére irányuló, piaci alapú (market-based view), valamint a megfogható és megfoghatatlan erőforrások kihasználására építő, erőforrás alapú megközelítést (resource-based view).

Az élelmiszer-kiskereskedelmi piacon kiemelten az egyedi választékot megtestesítő kereskedelmi márkák (Agárdi, 2010; Ivanov – Mayorova, 2015), továbbá a megfoghatatlan erőforrások: a vállalat alapvető kompetenciái, illetőleg az ezen alapuló hozzáadott érték, értékteremtés, innováció, valamint a kapcsolatok képezik a versenyelőny kulcsát (Colurcio et al., 2012; Matzler, 2013). Szintén megfoghatatlan versenyelőny-tényező a vásárlói élmény megteremtése, mely a márkaélményen, a szolgáltatásélményen és a vásárlás utáni élményen alapul (Klaus, 2014). Az észlelt minőség alapján értékelhető vásárlóélmény fokozásának eredményeként a profit és a vásárló diszkrecionális jövedelméből való részesedés (share-of-wallet) növekszik (Klaus, 2014).

A kiskereskedelmi versenyelőny összetevői

Tényező	Szerep a fenntartható kiskereskedelmi versenyelőny kialakításában	Szerző
<b>ERŐFORRÁSOK</b>		Morgan – Hunt (1999)
<b>KAPCSOLATOK</b>		Morgan – Hunt (1999), Colurcio et al. (2012)
vevőkapcsolatok, lojalitás	ügyfél, vevőszerepe: a hosszú távú kapcsolatok, a vállalat erőforrásként meghatározhatják a szolgáltatás- és a szervezetfejlesztést, biztosítják a jövedelmezőséget	Zhang – Prybutok (2005), Agárdi (2010), Kotler – Armstrong (2016)
márkakötődés	lojalitás kiemelt dimenziója: márkához fűződő személyes kapcsolat	Kotler – Armstrong (2016)
emberi erőforrások	kulcsszerep a vevőkapcsolatok kialakításában, a folyamatok menedzsmentjében	Pfeffer (1995), Powell – Dent-Micallef (1997)
szállítói kapcsolatok	erőforrások integrációja, alkupozíció, költséghatékonyság	Porter (1995, 2011)
<b>KÉPESSÉGEK</b>		Porter (1995, 2011), Grant (1991), Lusch – Vargo (2012)
erőforrás-fejlesztés	megfogható és megfoghatatlan erőforrások (alapvető kompetencia) (részben emberi erőforrások, lásd: fenn) folyamatos fejlesztése és kihasználása	Porter (1995, 2011), Grant (1991), West et al. (2015), Porter (1990)
szervezetfejlesztés	felépítés, folyamatszervezés	Arnould et al. (2006), Grewal – Levy (2007), Lusch et al. (2007), Agárdi (2010), Lusch – Vargo (2012), Kim – Kandampully (2012), van Riel (2012) Klaus (2014), Kulcsár (2014)
szolgáltatás	vásárló élménye	Lusch et al. (2007), Lusch – Vargo (2012), van Riel (2012), Matzler et al. (2013), Ivanov – Mayorova (2015)
értékteremtés	az ügyfelek/vásárlók által elismert érték teremtése, továbbá az érintettekkel erőforrás-integrációja révén közös kölcsönös értékteremtés	Hwang – Cooper (2012), Kenesei – Gyulavári (2013)
márkaépítés	vállalatról/márkáról szóló „buzz” (szóbeszéd, WOM: word-of-mouth), lehet a vállalati társadalmi felelősségvállalás része	Hwang – Cooper (2012), Kenesei – Gyulavári (2013)
CSR	a tudatos vásárlás, helyi érdekközösségek elvárása, beépül a termékkel/ szolgáltatással szembeni követelmények közé	Hwang – Cooper (2012), Németh (2013)
<b>STRATÉGIA</b>		
megkülönböztetés, egyediség, pozicionálás	fogyasztói érték alapján meghatározható, elősegíti a vásárlói hűséget (többféle vetülete lehet: arculat, választék...stb.)	Porter (1995, 2011), Grewal – Levy (2007), Agárdi (2010), van Riel (2012), Hasan – Mishra (2014), Kotler – Armstrong (2016)
innováció	innovációs kihívások, folyamatos fejlesztés, ugyanakkor az utánzás miatt gyakran „elillan”	Porter (1990, 2011), Colurcio et al. (2012), van Riel (2012), Matzler et al. (2013)
specializáció	egyediség, utánzás nehezebbé válik	Grant (1991)
diverzifikáció	kockázatmegosztás, több szegmensű stratégia, nagyobb piaci lefedés	Grant (1991), Agárdi (2010)
költséghatékonyság	hatékony működés, relatíve nagyobb bevétel és profit	Porter (1995, 2011)
szövetségek	egyfelől alkupozíció növelése, marketingváltozók és forgalom alapján egyaránt jobb teljesítmény, másfelől elkötelezettséget, függést eredményezhet	Agárdi – Bauer (2007), Porter (1990, 2011)
terjeszkedés	hálózatok kiépítése	Powell – Dent-Micallef (1997)
többcsatornás kereskedelem	párhuzamos online és offline kereskedelemről származó piacfedés	Kim – Kandampully (2012)
korai jelzőrendszerek	piacfigyelés, cél: a változások időbeni azonosítása, reagálás	Porter (1990, 2011)
alacsony ár	versenytársaknál alacsonyabb ár	Kotler – Armstrong (2016)
<b>FIZIKAI ÉS FUNKCIONÁLIS TÁMOGATÁS</b>		
logisztikai infrastruktúra	logisztikai hálózatok kapcsolódása, szerep az elosztási láncban, domináns vállalathoz kapcsolódva vállalatok versenyképesebbek	Porter (1995, 2011), Brányi et al. (2015), Kotler – Armstrong (2016)
üzlet elhelyezkedése	központi helyen és/vagy a kapcsolódó ágazatok klasztereiben	Agárdi (2010), Porter (1990, 1995, 2011)
értékesítési utak	többféle értékesítési út biztosítja a vásárló hozzáférését	Kenesei – Gyulavári (2013)
üzlet kialakítása	bolti atmoszféra (hangulat)	Agárdi (2010)
informatikai támogatás, „big data”	vásárlókövető rendszerek, adatbázisok, igényeknek való jobb megfelelés, működés hatékonyságának fokozása	Powell – Dent-Micallef (1997), Nagy (2007), Agárdi (2010), Kotler – Armstrong (2016)

Megjegyzés: A táblázat nem tartalmazza a kiskereskedelmi versenyelőny megvalósításához kapcsolódó operatív és implementációs feladatokat.

*Források: a fent megjelölt források alapján saját szerkesztés*

A versenylőny tényezői meghatározzák a vállalat eredményességét, piaci sikerét, jövedelmezőségét (1. táblázat). A kereskedelmi versenylőny összetevőit csoportosíthatjuk a következők szerint: (1) erőforrások (kapcsolatok és képességek), (2) stratégia, (3) fizikai és funkcionális támogatás. Az egyes elemek mérlegelése, összehangolása, majd implementációja akkor eredményezhet piaci versenylőnyt, amennyiben azt a vállalat képes versenytársainál magasabb színvonalon, jobb minőségben vagy költségkímélőbbben, vagy egy piaci résre koncentrálni megvalósítani (Porter, 1995). Az azonosított kiskereskedelmi versenylőnyök (1. táblázat) egy része megegyezhet az általános vállalati versenylőny-tényezőkkel is, a kiskereskedelmi versenykörnyezethez, piaci viszonyokhoz, mint peremfeltételhez azonban ezek elemei és rendszere hangsúlyosan köthető.

A tényezőkkel szembeni követelmény az érték, a ritka előfordulás, a korlátozott utánzás és a korlátozott helyettesíthetőség (Márkus, 2014). Az érték a célcsoport számára fontos értékek körét jelenti. Az egyedi ötleteket gyakran utoléri az utánzás, melynek eredményeként az egyediség gyorsan veszíthet korábbi vonzerejéből. Kotler és Armstrong (2016) rámutat, hogy a versenylőny csak akkor fenntartható, ha a versenytársak számára elérhetetlen.

Az erőforrások a vállalattal kapcsolatban álló különböző jellegű kapcsolódási ponttal, érdekeltségi körrel rendelkező csoportjait (multiple customer) (Durrande-Moreau – Frochot, 2008), valamint az ehhez kapcsolódó erőforrás-, szervezet- és szolgáltatásfejlesztésre vonatkozó képességeket tartalmazza. A stratégiai eszközzrendszer akár egymással ellentétes módszereket – diverzifikáció vs. specializáció – megfogalmazva nyújtja a versenylőny elérésére vonatkozó módszereket, tevékenységeket széles tárházát. Ezt támogatják a fizikai környezet elemei, az elosztási lánc hatékonyságát növelő alkalmazások és működést segítő folyamatok.

Egyértelmű recept azonban nincs, ami az egyik vállalkozás eredményességét szolgálja, elképzelhető, hogy egy másik esetben – azonos, illetve hasonló folyamatokat, technológiát alkalmazva – nem működik, melynek hátterében gyakran az emberi erőforrás áll (Powell – Dent-Micallef, 1997). A humán oldal szerepe a vevői igények felismerése, megértése, támogatása, különösen jelentős a személyzet proaktív cselekvőképessége, empátiája a vásárlók felé, szaktudása, kompetenciája, mely elősegítheti a választék és a vállalati folyamatok fejlesztését, a vevőelégedettséget, hozzájárulva a vállalat eredményességéhez.

Az alapvető szükségletet meghatározó élelmiszer az egyén mindennapi életének része, így a vásárló nyitottabb lehet a részvétellel, a közös értékteremtésre a folyamatokban, melyek eredményeként az egyéni, egyedi ízlésvilágot kielégítő élelmiszerhez juthat hozzá.

A service-dominant logic (SDL, szolgáltatásközpontú marketing) marketingelméleti, értelmezési keretet nyújt a kapcsolati megközelítés, az erőforrás-integráció és az innováció megteremtéséhez (Colurcio et al., 2012). Ezeknek az ún. működtető erőforrásoknak (operant resources) az allokációja hozzájárul a vásárlói élmény fokozásához, ennek révén a vevőigények magasabb szintű kielégítéséhez,

mely versenylőnyhöz segítheti a vállalatot (Arnould et al., 2006). A vállalat valamennyi érintettjével való közös, kölcsönös értékteremtés és különösen a „szolgáltatáson keresztüli verseny” biztosít versenylőnyt a vállalkozások számára (Lusch – Vargo, 2012, p. 109.), mely alapvetően az erőforrás-alapú fenntartható versenylőnyök köréhez köthető (resource-based view) (Lusch et al., 2007; West et al., 2015). Az SDL a szolgáltatás-központúság, a szolgáltatáskultúra meghonosítása révén, valamint a közös kölcsönös értékteremtésén keresztül hozzájárulást nyújt a vevőélmény növeléséhez, mely szintén versenylőnyt hozhat létre (Lusch et al., 2007), bár az ebből származó előnyök és költség mérlegelése szükséges (Floreato, 2017).

Az SDL mellett a fogyasztói értékítéletet még meghatározóbbként figyelembe vevő kapcsolati megközelítés, a customer/consumer-dominant logic (CDL, fogyasztóközpontú marketing) hozzájárulhat a vevőorientáció fokozásához. Ennek értelmezési kerete szerint a fogyasztó csak akkor vesz részt az értékteremtésben, ha szeretne, ugyanakkor percepciója meghatározó a szolgáltatás megítélésében (Heinonen et al., 2010).

Összességében az erőforrások – stratégia –, a fizikai és funkcionális támogatástengely mentén meghatározott versenylőny-tényezők hozzájárulnak a kiskereskedelmi versenylőny kialakításához és támogatásához, mely a fenntartható kiskereskedelmi versenylőnyök alapja.

### **Az élelmiszer-kiskereskedelmi piac szereplői Magyarországon az elmúlt évtizedben**

A magyar piacon a legjelentősebb napi cikk (FMCG) kiskereskedelmi vállalatok egyrészt nemzetközi láncok, másrészt hazai kereskedelmi láncok tagjai, franchise partnerei. Tovább árnyalják a piaci sokszínűséget a kisebb, gyakran regionális láncok, valamint az önálló kiskereskedelmi egységek.

Az ellátási láncon belül értelmezett beszállító–kiskereskedő kapcsolattal számos hazai tanulmány foglalkozik (pl.: Nagy, 2007; Dobos, 2009; Popp – Juhász, 2011). A különböző szintű vállalati összefonódások, kooperációs együttműködések (leggyakrabban beszerzési- és marketingtársulás, valamint franchise) előnye, hogy javítják a vállalatok hatékonyságát, versenyképességét (Agárdi – Bauer, 2007). A kiskereskedők így gyakran jelentősebb alkupozícióval rendelkeznek, mint a beszállítók (Dobos, 2009). Ugyanakkor Porter (1990, 2011) az erős függelmi viszony, kötelék miatt ezen együttműködések nem feltétlenül tartja kedvezőnek.

A magyar piacon jelentős a stratégiai szövetségek, horizontális együttműködések száma (pl. Coop, CBA, Reál). Emellett a piaci koncentráció is számottevően fokozódott a nagyobb piaci szereplők számát tekintve a 2008-2012 közötti felvásárlások eredményeként, amelyek során a legnagyobb forgalmú vállalatok közül ötöt felvásároltak (2. táblázat). Ugyanakkor a KSH összefoglalomra vonatkozó adataihoz viszonyítva valamelyest csökkent a legmeghatározóbb élelmiszerrel, illetve élelmiszer jellegű termékkel kereskedő vállalatok piaci súlya<sup>2</sup> (Nielsen – Trade magazin, 2010-2016; KSH, 2017). 2007-2012-ig ez az arány nagyságrendileg 92-99 szá-

A legjelentősebb kiskereskedelmi vállalatok bruttó forgalma 2007-2015 között Magyarországon a 2016. évi sorrend alapján (mrd Ft)

Üzletlánc	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tesco	554,9	602,0	638,4	666,5	705,2	709,0	704,7	715,0*	758,9	787,7*
Coop	440,0	500,0	510,0	510,0	510,0	530,0	550,0	560,0	571,0	582,0
Spar	284,5	374,2	397,4	381,3	389,6	421,2	453,7	473,7	491,1	516,5
CBA	525,0	545,0	547,5	555,0	565,0	578,5	521,4	505,5	509,0	503,0
Reál	331,0	348,0	358,0	360,0	367,0	370,0	370,0*	379,0*	388,5*	390,4*
Lidl	124,1*	164,7*	191,2*	221,0*	234,6*	252,8*	262,9*	311,0*	359,4*	383,7*
Auchan	212,0	221,7	226,3	224,8	230,0	258,0	275,7	326,0	337,6	350,4
Penny M.	145,1*	161,5*	161,8*	160,8*	168,7*	187,1*	196,2*	207,2*	220,9*	233,3*
Aldi	-	20,1*	49,1*	52,6*	69,0*	85,0*	97,8*	112,1*	135,0*	167,8*
Match	54,0	54,4	55,0	42,2*	41,3*	32,6*	C B A ; Coop	-	-	-
Profi	32,8*	33,0*	28,9	25,0*	28,0*	25,7*	C B A ; Coop	-	-	-
Cora	118,8*	105,0*	103,5*	96,6*	86,1*	Auchan	-	-	-	-
Héliker	9,2	9,0	Coop	-	-	-	-	-	-	-
Plus	106,8*	Spar	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Összesen</b>	<b>3170,2</b>	<b>3400,7</b>	<b>3486,4</b>	<b>3505,7</b>	<b>3578,6</b>	<b>3637,9</b>	<b>3625,9</b>	<b>3589,5</b>	<b>3371,6</b>	<b>3914,8</b>

\*Becsült adat:

Megjegyzés: Az eredeti adattáblák tartalmazzák a Drogerie Markt, a Rossmann és a Metro Cash and Carry adatsorait is, ezek a vállalatok azonban nem képezik jelen kutatás részét.

Megjegyzés: Az üzleti év a Tesco és a Lidl esetében szintén 12 hónap, de eltérő időszakra vonatkozik. Az Auchan adatai az üzemanyag-értékesítés forgalmát is tartalmazzák. Ennek megfelelően az adott év december 31-i árfolyamok mellett a Tescora vonatkozóan a február utolsó napján, a Lidl esetében a március 31-én érvényes MNB árfolyammal váltották át az adatokat.

*Forrás: Nielsen, Trade magazin (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016) alapján saját szerkesztés*

zalék volt, 2013-tól megközelítőleg 86 százalék, ami a kis- és középvállalatok, kisebb regionális láncok, önálló vállalkozások térnyerésére utal.

A piacon a legtöbb forgalmat realizált kiskereskedők száma ugyan csökkent, összforgalmuk viszont – a 2013. évi megtorpanást kivéve – folyamatosan növekedett (Nielsen – Trade magazin, 2010-2016). A pénzügyi-gazdasági válság az összforgalmat tekintve nem érintette jelentős mértékben a hazánkban működő élelmiszer-kiskereskedőket.

## Módszertan

### A téma kutatómódszertani, elméleti megközelítése: fenomenológia és grounded theory

A kutatási cél, a versenylőny összetevői, valamint a kereskedelmi operatív siker-kudarck döntések kvalitatív módszerrel határozhatók meg. A kvalitatív módszer sokkal inkább képes a valós döntési folyamatok megragadására, gyakorlatban is hasznosítható eredményekre (Ardley, 2005), ezért alkalmazza a kvalitatív megközelítést ez a kutatás is.

A fenomenológiai módszer ugyanakkor inkább a tapasztaltak lényegi elemeire helyezi a hangsúlyt, az esetek leírására, az életvilág (lifeworld) és a metaforák megragadására, kevésbé az esetek elemzésére törekszik, amellyel hogy a kontextust függetleníti az egyén korábbi ismereteitől, melyet fenomenológiai redukciónak nevez (Spiegelberg, 1960). A módszer központi eleme a tudatosság az alany és a kutató részéről egyaránt (Gallagher, 2012). Az átiratok alapján az eseteket jól megragadó minták, illetve eltérések feltárása a cél, melynek révén a vizsgálat tárgyáról kirajzolódik egy átfogó, holisztikus kép, elmélet fejlődik (Goulding, 2005).

A metafora eredeti értelmezése szerint olyan kreatív ötlet, mely újabb kontextusba helyezi az adott gondolatot, ezzel újabb jelentéstartalmat, perspektívát határoz meg. A kutatást új nézőponttal egészítheti ki, elősegíti az esetek értelmezését, ugyanakkor azzal, hogy kiemeli tulajdonságokat, jelenségeket, elfedhet, elrejtethet más értelmezési lehetőségeket, ezzel akár korlátozva a vizsgálatot (Horváth – Mitev, 2015).

A grounded theory a fenomenológiához hasonló elveken alapul, azzal az alapvető különbséggel, hogy célja nem leírás, hanem adattömörítés, absztrahálás. A ground-



ed theory módszertan fő célja a kvalitatív adatok alapján, azokra hivatkozva, az elmélet fejlődésének elősegítése (Glaser – Strauss, 1967). Ugyanakkor a grounded theory módszertan egyik legtöbbet vitatott kérdése, melynek kapcsán az elmélet két főbb iskolára, a glaserire és a straussira szakadt, az, hogy a kutatást függetleníteni szükséges a prekoncepcióktól (Charmaz, 2006). A glaseri álláspont szerint nem építhetők a kutatásba előzetes ismeretek, a straussi iskola viszont lehetővé teszi e tudás adaptálását az elméletbe (Charmaz, 2006).

A vizsgálat során fenomenológiai megközelítéssel árnyaljuk a kereskedelmi vállalatok sikertényezőit, valamint a vállalkozások szerepét a versenyben. A kutatás a piaci sikert ennek keretében egyrészt a vállalat életéből kiragadott sikertörténet, másrészt a versenytársakkal történő összehasonlításban elemzi. A siker ellenpontja a kudarc, mely rámutat a sikertelenség következményeire, felhívva a figyelmet a döntések kockázatára. Ennek vizsgálata azonban kényes és nehezen vizsgálható kérdés, ezért ezt egy későbbi tanulmányban tárjuk fel. Érdekes kérdés továbbá, hogy a fogyasztók bevonása, illetve a közös értékteremtés mennyiben támogathatja a szolgáltatásfolyamatot.

A grounded theory módszertant a kutatás az elméleti mintavételhez, valamint az adatok kódolásához, az eredmények értelmezéséhez, modellépítéshez alkalmazza. A módszertan a tartalomelemzéshez képest az adatok mélyebb vizsgálatát teszi lehetővé, bár kétségtelen, hogy egyik hátránya éppen az adatok részletekbe menő elemzése, melynek során a jelenségek megragadása gyakran kevésbé egyértelmű lehet. Ezt részletesebben az adatelemzésről szóló alfejezetben fejtjük ki.

### A kutatási kérdések és a minta

A kutatás újszerű perspektívából közelíti meg a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi piacot, melynek során újszerű módszertant alkalmaz. A kutatási kérdések egyrészt illeszkednek a szakirodalmi keretben felvázolt elméleti hátterhez, másrészt az ehhez kapcsolódó stratégiai és operatív élelmiszer-kiskereskedelmi gyakorlatot veszik alapul.

A vizsgálat főbb kérdései a célkitűzéseknek megfelelően a következők:

- K1. Melyek az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok főbb versenyelőny-tényezői?
- K2. Miben látják a sikert? Melyek a sikert meghatározó elemek az élelmiszer-kiskereskedelemben?
- K3. Milyen lehetséges módon valósítható meg a közös, kölcsönös értékteremtés (co-creation) az élelmiszer-kiskereskedelemben?

A vezérfonal témakörei között szerepeltek a vállalkozás versenyhelyzetének feltárására, a legemlékezetesebb sikertényezők azonosítására, a hatékonyság mérésére, így különösen a fogyasztói kosár méretére és a forgalomra vonatkozó kérdések, továbbá a beszerzéshez, termékfejlesztéshez, új termék piaci bevezetéséhez, termékértékesítéshez, árukihelyezéshez, kommunikációhoz, valamint szállítóértékeléshez kötődő adatok gyűjtésének és stratégiai adaptációjának módjai.

2016-2017 között tizenhat szakértői mélyinterjú készült az élelmiszer-kereskedelem területén, a Nielsen és a Trade magazin (2010-2016) korábban hivatkozott adatbázisai szerint kiválasztott, bruttó kiskereskedelmi forgalma alapján legjelentősebb hipermarketekben, szupermarketekben, diszkontáruházakban (2. táblázat), valamint három kisboltban, egy regionális lánc üzletében és két szaküzletben. Területi elhelyezkedés szerint nyolc fővárosi, négy Pest megyei, valamint négy további megyében található kiskereskedelmi egységben tettük fel kérdéseinket, illetve egy esetben nem az üzletben folytattuk az interjút. 32-56 év közötti kilenc nő és hét férfi válaszolt kérdéseinkre.

Az elméleti mintavétel során az interjúalanyokat a kutatás szerinti relevancia alapján választottuk ki, így a megkérdezettek felső vezetők, beosztásuk szerint üzletvezetők, tulajdonosok voltak. Az interjúalanyokkal történő egyeztetés a menedzserek elfoglaltságai miatt több esetben akár egy hónapig is tartott, sokszor ezen alkalmakkor is csak egy rövid időt, 30-40 percet szántak az interjúra. A fent hivatkozott, nyugodtabb körülmények között készült beszélgetés viszont valamivel több, mint egy óra volt. Az átlagosan 2,5-3 oldalas átiratokkal szemben ennek hossza 19 oldal.

A grounded theory javasolja az adatfelvétel és -elemzés párhuzamosságát, annak érdekében, hogy az elmélet fejlődhessen (Strauss – Corbin, 2008). A 2016. novemberi hét interjú alapján újabb kérdések vetődtek fel, melyeket a kutatás következő fázisában a 2017. januári-áprilisi megkérdezésekbe illesztettünk.

Az eredmények interpretációja során szükséges hangsúlyozni, hogy a kutatás eredményei szerint a boltvezetők szabadsága, kompetenciája, döntési jogköre jelentősen eltér az egyes vállalatoknál. Az országos láncok esetében gyakran központosított döntéshozatal határozza meg a működést.

### Az adatfeldolgozás módszertana

A glaseri megközelítés a fenomenológia sajátja, a fenomenológiai redukcióra utal, ezért a mélyinterjúk elemzésekor a kutatás első körben csak az átiratra támaszkodik, mert a gyakorlati élet megköveteli a lényegre törő, tömör információszolgáltatást, ezért az adatokat a grounded theory elvei szerint kódoltuk amellet, hogy a fenomenológiai kontextus további értelmezése lényeges a kiskereskedelmi siker, illetve a versenyelőny-tényezők meghatározása szempontjából. A metaforák értelmezése, szövegkontextusa a tartalomelemzéshez való visszanyúlást tette szükségessé. A grounded theory módszertannak megfelelően az alapvető cél iterált kódolási folyamat során a főkategória azonosítása, valamint a hozzákapcsolódó kategóriák feltárása (Glaser – Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Emellett azonban az egyes jelenségeket jobban megragadó, azok komplexitását, értelmezési körét támogató tartalomelemzést alkalmaztunk a fenomenológiai jelenségek leírására.

A fenomenológiát és a tartalomelemzést (Ilkay, 2013; Lowe et al., 2018), továbbá a fenomenológiát és a grounded theory-t (Simms – Trott, 2014; Wu – Pullman, 2015) párhuzamosan is alkalmazták élelmiszer-marketing megközelítésekben, a vegyes módszertant azonban csak néhány,

szintén menedzserek körében végzett, a menedzsmentfolyamatok megértését, stratégiai tervezést célzó kutatásban (Ardley, 2005; Tomkins, 2012). A vegyes módszertan alkalmazása módszerek közötti triangulációnak is megfeleltethető. A módszertanok párhuzamos alkalmazása a kutatási eredményeket kiegészíti – megerősíti, összetettebb, átfogóbb értelmezést adva (Flick, 2014).

A kutatás a spontán válaszok alapján használt nyitott kódok közötti kapcsolatokat tárja fel, majd alapvetően relevancia, hasonlóság és különbség alapján szelektálja (Strauss – Corbin, 2008; Miles – Huberman, 1994). A 3. táblázat az átiratok grounded theory szerinti kódolásának egy kutatási példáját mutatja be.

Az interjú során alkalmazott metaforák a probléma mélyebb megértését, a kreativitás elősegítését célozzák (Horváth – Mitev, 2015), így a kódképzés mellett a fenomenológiai megközelítés szerinti metaforikus kapcsolatok azonosítását követően, tartalomlemezés alapján az alanyok elvonatkoztatása révén nyert metaforákat is figyelembe vesszük, egy-egy lényegesebb idézetet kiemelünk, különösen a vizsgált jelenségek árnyalása, érzékeltetése kapcsán, mely grounded theory módszertan keretében kevésbé érzékeltethető, ugyanakkor meghatározóak a kutatás eredményei szempontjából.

A kutatásnak ugyanakkor nem célja – nem is lehet célja – kimondatni az alanyokkal a kiskereskedelmi versenyelőny valamennyi lehetséges összetevőjét, a kutatás inkább szakértői kompetenciára alapozva, az interjú során több oldalról megközelítve vizsgálja e tényezőket.

A kutatás kvalitatív módszertani megközelítése miatt az eredmények nem általánosíthatók, a feltárt összefüggések látszólagosak, melyek későbbi kutatásokat alapozhatnak meg.

## Eredmények

### A kiskereskedelmi siker dimenziói, értelmezése

A kereskedőket a vállalat eddigi legmeghatározóbb sikeréről kérdeztük. A siker globális megközelítése kétség-

kívül nehéz feladat, ezért az interjúalanyok csak néhány átfogó példát említettek. Mérföldkőként egy-egy jelentősebb, emlékezetes eseményt értékelték: „*Vállalkozásunk legnagyobb sikere egyértelműen a 2008-as év volt, ugyanis ekkor értük el a cég történetében a legmagasabb árbevételt.*” (regionális üzletlánc)<sup>3</sup>, „*2013-as évben a működési eredmény pozitív lett*” (nemzetközi lánc). A sikert több üzletvezető inkább az egyéni sikereivel azonosította, illetve tágabb perspektívából a túléléssel, fennmaradással, fejlődéssel, esetleg egy közelmúltbeli jelentősebb eredményen keresztül magyarázta.

Sikerként értékelték a forgalom, a profitabilitás és a vevőszám növekedése mellett a választék, továbbá a tevékenységi kör bővítését, üzletek felújítását, újabbak nyitását, összességében a vertikális és horizontális terjeszkedést: „*Szerintem most a legnagyobb sikerünk az volt, hogy el tudtuk érni azt, hogy felújítsák az üzletünket, [...] Nem tudnék több konkrét példát mondani. Minden jól lezárt műszakot, minden sikeres akcióváltást sikernek könyvelek el.*” (nemzetközi diszkont).

A piaci elsőségre, a porteri résre koncentrált stratégia is kedvező helyzetet teremthet: „*Elsőnek lenni mindig jó, nagy előnyt ad. A [...] rendkívül népszerű lett hazánkban, így van elegendő kereslet ahhoz, hogy folyamatosan új üzletek nyíljanak. Amikor megnyitottuk első üzletünket a [...] -on, mi voltunk az első kizárólag [...] élelmiszereket forgalmazó üzlet az országban. Azóta számos bolt nyílt országszerte hasonló, vagy szinte teljesen azonos profillal és legtöbbjük rólunk vette a mintát. Nagy sikernek tartom még, hogy szeptemberben nyitottunk egy második üzletet is...*” (szaküzlet).

A siker az operatív folyamatok felől is megközelíthető, mely adott műszak- és akcióváltás sikerét, de akár a kiskereskedelmi-mix hatékony alkalmazását is jelentheti: „*Nemzetközi standard van a bolti megjelenésre: első gondolavégekre (kassza felé eső gondolavégek). Jobb az üzleti modell: jó minőség agresszív árpolitikával. A folyamatok elég jól optimalizáltak: kevés emberrel hatékony munkavégzés, mindig elérhető árukészlet – nincs üres polc.*”

3. táblázat

Az adatok grounded theory módszertan szerinti kódolásának egy példája

Iniciális nyitott kód (idézet forrásmegjelöléssel – interjú száma)	Axiális kód, kapcsolatok, összefüggések alapján	Elméleti kód
„ <i>Folyamatosan vannak, folyamatosan fejlődünk. Minden nap jobbak vagyunk magunknál és ez szerintem elég nagy sikernek könyvelhető el, hogy felfelé haladunk.</i> ” hazai kiskereskedelmi lánc	folyamatos fejlődés – siker	<b>Siker dimenziói:</b> <b>stratégiai:</b> fejlődés, üzletfelújítás, <b>operatív:</b> működés (műszak), akcióváltás*
„ <i>Szerintem most a legnagyobb sikerünk az volt, hogy el tudtuk érni azt, hogy felújítsák az üzletünket, [...] Nem tudnék több konkrét példát mondani. Minden jól lezárt műszak, minden sikeres akcióváltást sikernek könyvelek el.</i> ”	üzletfelújítás – siker  műszak sikere  akcióváltás – siker	

\*Megjegyzés: A példa a siker kategória kódolásának egy részletét mutatja be két interjú alapján

Forrás: A mélyinterjúk eredményei alapján saját szerkesztés

(nemzetközi diszkont), „Minden nap jobbak vagyunk magunknál és ez szerintem elég nagy sikernek könyvelhető el, hogy felfelé haladunk.” (hazai üzletlánc).

**Bicikliverseny, versenyfutás, még inkább maraton?**

A szakértői interjú jellege, a tudományos megközelítés miatt, asszociációs technikát alkalmaztunk, mely azonban nem szakadt el jelentősen a valóságtól, ily módon csak korlátozottan érvényesítve a fenomenológiai követelményeket. Arra kértük az üzletvezetőket, hogy a kiskereskedelmi versenyt sportágakhoz, sportversenyekhez kapcsolják.

A piaci verseny szinte valamennyi válaszadó számára futóversenyként, valamint egy alany számára bicikliversenyként aposztrofálható: „Szoros a verseny, nem adják fel. Nagyon küzdenek, most nagyon ez megy.” (nemzetközi áruházlánc).

A futóversenynek két vetülete van: a versenytársak és az idő. A versenytársak „ellenfelek”, a vállalat az „egyik versenyző, aki a célszalag átszakításért hajt.” (nemzetközi lánc), az idő véget nem érő hajsza „egy végtelen maraton”

vezető kevés önmagában, ha nem tud kire támaszkodni és számítani.” (nemzetközi diszkont).

**Kiskereskedelmi versenyelőny összetevői**

A grounded theory módszertan adatelemző-technikái tették lehetővé a versenyelőny-tényezők azonosítását (4. táblázat). A kiskereskedelmi versenyelőnyt meghatározó tényezők egyik legfőbb kérdéseként azt vizsgáltuk, hogy a vállalatok mely területeken pozicionálják magasabbra az adott kereskedelmi egységet a versenytársaknál. A versenyelőny szempontjából lényeges jellemzők köre alapvetően függ a bolttípustól, sokszor éppen ez biztosíthatja a versenyelőnyt, mint ahogyan a kutatás eredményei is rámutatnak. Például a hipermarketekben és a szaküzletekben a választék mélysége döntő az elsőbbség szempontjából. A választék egyediségét és megújuló képességét azonban szinte valamennyi interjúban fontos szempontként jelölték meg. Az árucserélődés háttérben rendszerint szezonális, folyamatosan elérhető széles választék, illetve a friss árukínálat, különösen a helyben sütött pékáru áll.

4. táblázat

**Versenyleőny-tényezők az élelmiszer-kiskereskedők gyakorlatában**

Tényező	Alkalmazott versenyelőny tényező, gyakorlati relevancia
nemzetközi szintű ismertség	fogyasztók megbíznak az üzletben és termékeiben
elhelyezkedés	boltok térbeli elhelyezkedése, lokális monopóliumok
portál, bolti atmoszféra	igényes, tiszta
választék	egyedi, szezonális választék, friss termékek: kiemelten helyben sütött pékáru
jó minőség	elsősorban talán a kiszolgálás és a választék minőségével ragadható meg
szolgáltatás	egyedi, széleskörű
klasszikus értékek	elérhetőség, „feltöltöttség, címkézetttség”, „old school”
árpolitika	agresszív
vevőorientáció	igényei alapján a szortiment formálása
kommunikáció	egyedisége és azonosíthatósága
munkavégzés hatékonysága	folyamatos hatékonyság fokozásra törekednek

*Forrás: A mélyinterjúk eredményei alapján saját szerkesztés*

(nemzetközi lánc). A maraton felfogható egy együttműködésnek is: „...egy maratonhoz [...], hogy, bár nem futottam maratont soha, de jó lenne, szükség is lenne rá, de azt gondolom, hogy van egy bizonyos fajta monotonitása annak is, vannak szépségei: menetközben azon a 42 km-en lát szép dolgokat az ember, tájat stb., sok a történet vele, tehát aránylag hosszú ideig tart, és mindig izgalmas lehet, hogy az embernek hol vannak olyan holtpontjai, ahol tovább kell tudnia lépni.” (nemzetközi üzletlánc). Az üzlet szerepe: „...a holtpontoknál, hogy ott álljon, és akkor tud mozdítani rajta, az illetőt, vagy csoportot, [...], hogy mondja el, 42 km, nem is lesz olyan messze, hol lesz a cél, tehát pontosan körvonalazódjon, hova kell eljutni, és a végén pedig ott legyen, hogy megünnepelje a sikereket.” (nemzetközi üzletlánc).

Ez utóbbi megközelítés is utalt arra, hogy egyúttal csapat sport: „A munkatársak egyben csapattársak. Egy jó

Versenyleőnyt jelent továbbá az agresszív árpolitika és a hatékony munkavégzés a vizsgált vállalatok körében: „Hatalmas, szezonális kínálattal rendelkezünk, az árakat igyekszünk mindig a legalacsonyabban tartani, ugyanis a megyében sok az érzékeny ember.” (regionális áruházlánc). További előnyhelyzetet teremthet a nemzetközi szintű ismertség, a jó minőség, bár ez utóbbi kevésbé megfogható kategória: „Mi törekszünk arra, hogy minőségi termékeket értékesítsünk olcsóbb áron, nálunk komoly hangsúlyt helyezünk arra, hogy a fogyasztóink, illetve vásárlóink elégedettek legyenek.” (nemzetközi diszkont).

„Leginkább az emberek kiszolgálása, és hogy mindenkinek eljuthasson az, amit szeretne. A frekventált hely és a településen ritkán fellelhető közértek közül a kiemelkedő szolgáltatás.” (regionális áruházlánc).

Az egyedi és széles körű szolgáltatások, „*pl. mozgásszerűlt-bevásárló kocsik, gyors kassza*” (nemzetközi szupermarket lánc), a boltok elhelyezkedése, az igényes („*tiszta*”, több interjúban elhangzott) környezet, így a portál és a bolti atmoszféra hozzájárulhat versenyelőny kialakulásához. Szintén célravezető lehet a klasszikus kereskedelmi értékeket hirdető „*old school*” (nemzetközi lánc) megközelítés, mely piackövető magatartást, rövid távon megtérülő befektetéseket és olyan tényezőket takar, mint az elérhetőség, „*feltöltöttség, címkézetttség*” (nemzetközi lánc). Az elérhetőség, a vevő igényeknek való megfelelés, rendelkezésre állás kulcstényező, melyre több interjúalany is felhívta a figyelmet: „*Nagyon figyelünk arra, hogy a vásárlók elégedettek legyenek, minden elérhető legyen nekik, mert nyilván akkor nem jönnek, ha nincs semmi a boltban.*” (nemzetközi üzletlánc), „*mindig elérhető árukészlet (nincs üres polc)*” (nemzetközi diszkont), „*...elérhetőség, tehát a vásárló mindent megkapjon, amit szeretne...*” (nemzetközi üzletlánc).

A marketing újabb megközelítései (SDL, CDL) alapján azt váránk, hogy a legfontosabb szempont a vevőorientáció. Ugyanakkor a vevőorientáció mértékében jelentős különbséget tapasztalhatunk a kereskedők között. Míg a kis- és szakboltok elsődleges versenyelőnye a személyes vevőkapcsolaton alapul, addig a nagyobb vállalatoknál elsősorban a vásárlási folyamatot követő eredményességre, vevői elégedettségre koncentrálnak. A vidéki üzletekben szintén előtérbe kerülnek a személyes kapcsolatok.

### Kölcsönös értékteremtés lehetőségei az élelmiszer-kiskereskedelmi szolgáltatásfolyamatban

A szakértői interjúk alapján a közös, kölcsönös értékteremtés alapjainak megfelelő marketingelméleti keretet (SDL, CDL) is figyelembe véve a kiskereskedelmi versenyelőny főbb tényezőit az ellátási láncban meghatározható szerepek, valamint a piaci szereplők főbb kompetenciái alapján összegezhetjük (1. ábra). Az ábra az átiratok grounded theory módszertan szerinti kódolása alapján képzett kategóriákat összegezi.

1. ábra

#### Kölcsönös értékteremtés az élelmiszer-kiskereskedelemben



Forrás: Saját szerkesztés a mélyinterjúk eredményei alapján

Az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok versenyképessége a gyakorlat szerint a hatékony működés mint alapvető feltétel mellett, a piaci szereplők kompetenciáinak kihasználásában, a közös, kölcsönös értékteremtésben rejlik. A vásárlók egyéni percepcióit, preferenciáit, ízlésvilágát kiindulópontként értelmezhetjük, melyet formálnak a piaci trendek és az aktuális divat. Ezeket a jellemzőket a kiskereskedők inputként alkalmazva kapcsolják kompetenciáikkal. Az erőforrás-integráció során a választéképítésre koncentrálnak határozzák meg a kiskereskedelmi mix további elemeit, kiemelve a kedvezmenypolitikát és a kommunikációt, valamint a termékkihelyezéseket. Az egyedi és szezonális választékialakítás, ehhez kapcsolódva a csomagolás a gyártók kompetenciáinak integrálását feltételezi, szem előtt tartva a minőség fokozását.

### Összegzés

A vizsgálat fenomenológiai megközelítés alapján közelebb hozta az élelmiszer-kiskereskedelmi verseny jellegét, természetét, mely egy folyamatos, küzdelmekkel, kihívásokkal teli maraton, melynek megvalósítása, fenntartása mögött csapatmunka áll.

Az élelmiszer-kiskereskedelmi versenyelőny meghatározó elemei lehetnek a vállalati gyakorlatban: a vevőorientáció, a nemzetközi ismertség és kommunikáció, az üzlet elhelyezkedése, kialakítása, az egyedi, különleges választék és magas színvonalú szolgáltatás, illetve az erre épülő agresszív árpolitika, valamint kiemelt jelentőségű a munkaerő hatékonysága (K1). Korlátként szükséges rámutatni, hogy a kvalitatív módszertan az egyes versenyelőny-tényezők közötti hatékonysági sorrend felállítását nem teszi lehetővé, ugyanakkor az implementációt determináló emberi erőforrás miatt ez az eredmények számszerűsítése esetén is csak korlátozottan adható meg.

A vállalatok elsősorban a termékválasztékban látják a versenyképesség kulcsát, mely megalapozza a törzsvevőkört, valamint értékesítési volumennövekedési lehetőséget rejt. A sikert elsősorban a vállalat teljesítménye, forgalma, a vertikális és horizontális terjeszkedés határozza meg, emellett azonban lényeges tényező a folyamatosan megújuló választék és egyes bolttípusok esetén a vevőorientáció (K2). Az értékteremtés feltétele a vevők erőforrás-integrációja, elsősorban a percepció feltárásán keresztül, melyhez a vállalat kompetenciáit illeszti. A választéképítés során a termelők, illetve a gyártók erőforrásait is integrálják különösen a kereskedelmi márkás termékek esetében (K3).

A kutatás hozzájárult egyrészt a fenntartható kiskereskedelmi versenyelőny szakirodalmi megközelítéseinek konceptualizálásához, másrészt ötlettárként funkcionálhat a gyakorlati szakemberek számára. Az eredményeket a döntéshozók alkalmazhatják a stratégiák eszközrendszerének meghatározása során az élelmiszer-kereskedelemben.



## Jegyzet

- 1 A dolgozat az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kód-számú új nemzeti kiválóság programjának támogatásával készült.
- 2 A KSH kiskereskedelemre vonatkozó adatai alapján az élelmiszerre és élelmiszerjellegű termékekre vonatkozó értékeket vesszük figyelembe. A kiskereskedelmi forgalomban értékesített egyéb nem élelmiszerjellegű (non-food) termékeket, melyek olykor egy-egy hipermarket esetében akár a kínálat 20-30 százalékát is meghatározzák (többek között könyvek, játékok, műszaki cikkek), nem számszerűsítjük az aggregált adatok bolttípusonként nem egyértelműen felosztható jellege miatt.
- 3 A bolttípus megadása az egyes vállalatokat beazonosíthatóvá teszi, ezért csak az egyes kereskedelmi egységek tevékenységi területét (nemzetközi, országos, regionális, helyi), valamint a hálózatba tartozást jelezzük.

## Felhasznált irodalom

- Agárdi I. (2010): Kereskedelmi marketing és menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Agárdi I. – Bauer A. (2007): A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi marketing tevékenységére és teljesítményére. *Vezetéstudomány*, 38(1), 25-34. o.
- Ardley, B. (2005): Marketing managers and their life world: Explorations in strategic planning using the phenomenological interview. *The Marketing Review*, 5(2), 111-127. o.
- Arnould, E. J. – Price, L. L. – Malshe, A. (2006): Toward a cultural resource-based theory of the customer. In: Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (eds.) (2006): *The New Dominant Logic in Marketing*. New York: Armonk, M. E. Sharpe, 91–104. o.
- Brányi T. – Józsa L. – Seres-Huszárik E. (2015): Domináns vállalat versenyképességének hatása az ellátási láncban. *Vezetéstudomány*, 46(3), 38-44. o.
- Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, Wiltshire: Sage Publications
- Colurcio, M. – Wolf, P. – Kocher, P. Y. – Russo Spina, T. (2012): Asymmetric relationships in networked food innovation processes. *British Food Journal*, 114(5), 702-727. o.
- Corsten, D. – Kumar, N. (2005): Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3), 80-94. o.
- Day, G. S. – Wensley, R. (1988): Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52(2), 1-20. o.
- Dobos K. (2009): Kiskereskedelmi láncok és beszállítók kapcsolata. *Közgazdasági Szemle*, 56(2), 155-175. o.
- Durrande-Moreau, A. – Frochot, I. (2008): Multiple customers: when a same service involves different types of customers at the same time, forms, synergies and conflicts. France: La Londe Conference, 2008. 05. 28. – 2008. 05. 30.
- Flick, U. (2014): *An introduction to qualitative research*. London: Sage
- Floreano, S. (2017): I need some time to myself: is tight cooperation always a good thing? *Università Degli Studi di Padova*

- Gallagher, S. (2012): What Is Phenomenology? In: Gallagher, S. (2012): *Phenomenology*. Palgrave Philosophy Today. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 7-18. o.
- Glaser, B. G. – Strauss, A. (1967): *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New York: Hawthorn
- Goulding, C. (2005): Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 294-308. o.
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. o.
- Grewal, D. – Levy, M. (2007): Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83(4), 447-464. o.
- Hasan, A. – Mishra, S. (2014): Key Drivers Influencing Shopping Behavior in Retail Store. *European Journal of Economics and Management*, 1(2), 217-242. o.
- Heinonen, K. – Strandvik, T. – Mickelsson, K-J. – Edvardsson, B. – Sundström, E. – Andersson, P. (2010): A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. o.
- Horváth D. – Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Hwang, J. – Cooper, J. (2012): Retailer Branding through Excellence in Service. In J. Kandampully (ed.): *Service Management: The New Paradigm in Retailing*. New York: Springer, 231-248. o.
- Ilkay, J. (2013): Identifying motives of mothers who purchase healthy convenience snacks for their children: A Phenomenological Study. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 237-246. o.
- Ivanov, G. – Mayorova, E. (2015): Intangible assets and competitive advantage in retail: case study from Russia. *Asian Social Science*, 11(12), 38-45. o.
- Kim, M. – Kandampully, J. (2012): The service imperative in the retailing industry. In: J. Kandampully (ed.): *Service management: The new paradigm in retailing*. New York: Springer, 231-248. o.
- Kenesei Z. – Gyulavári T. (2013): A marketing szerepe a vállalati versenyképességben. *Marketing & Menedzsment*, 47(3), 3-18. o.
- Klaus, P. (2014): *Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Kotler, P. – Armstrong, G. (2016): *Principles of marketing: Global edition*. Harlow: Pearson
- Kulcsár N. (2014): Az értékteremtés szerepe a szolgáltató vállalkozások versenyképességében. *Vezetéstudomány*, 45(12), 28-37. o.
- Kvale, S. (2005): *Az interjú: Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*. Budapest: József Műhely Kiadó
- Lowe, J. – Maggioni, I. – Sands, S. (2018): Critical success factors of temporary retail activations: A multi-actor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(1), 74-81. o.

- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (2012): Gaining competitive advantage with service-dominant logic. In: Lilien, G. L. – Grewal, R. (eds.) (2012): Handbook of business-to-business marketing. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 109–124. o.
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. – O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. o.
- Matzler, K. – Bailom, F. – von den Eichen, S. F. – Kohler, T. (2013): Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30–37. o.
- McCarthy, M. – Delaney, M. (2015): Deconstructing consumer discipline. *European Journal of Marketing*, 49(11-12), 1902-1922. o.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An expanded source book*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Morgan, R. M. – Hunt, S. (1999): Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290. o.
- Nagy, J. (2007): Partnerships in Hungarian food industry: A comparison with international tendencies. *Műhelytanulmányok*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Németh P. (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége: a versenyképességük fokozása. *Vezetéstudomány*, 44(3), 61-71. o.
- Pfeffer, J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69. o.
- Popp J. – Juhász A. (2011): Az élelmiszerlánc szereplői közötti kapcsolatok hazánkban. *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 55(1), 8-18. o.
- Porter, M. E. (1990): Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. o.
- Porter, M. E. (1995): The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71. o.
- Porter, M. E. (2011): *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
- Powell, T. C. – Dent-Micallef, A. (1997): Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405. o.
- Simms, C. – Trott, P. (2014): Conceptualising the management of packaging within new product development: A grounded investigation in the UK fast moving consumer goods industry. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 2009-2032. o.
- Spiegelberg, H. (1960): Husserl's phenomenology and existentialism. *The Journal of Philosophy*, 57(2), 62-74. o.
- Strauss, A. – Corbin, J. (2008): *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Tomkins, M. (2012): Architecture et al.: food gardening as spatial co-authorship on London housing estates. In: Viljoen, A. – Wiskerke, J. S. (eds.) (2012): *Sustainable food planning: evolving theory and practice*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 419-430. o.
- van Riel, A. C. R. (2012): Strategic service innovation management in retailing. In: J. Kandampully (ed.): *Service Management: The New Paradigm in Retailing*. New York: Springer, 231-248. o.
- Varga J. (2017): A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei. In: Csiszárík-Kocsir Á (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem
- West, D. – Ford, J. – Ibrahim, E. (2015): *Strategic marketing: creating competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press
- Wu, Z. – Pullman, M. E. (2015): Cultural embeddedness in supply networks; *Journal of Operations Management*, 37 (July), 45-58. o.
- Zhang, X. – Prybutok, V. R. (2005): A consumer perspective of e-service quality. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 461-477. o.

## Adatbázis források

- KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2017): 4.4.9. A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként. elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_okfa001b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_okfa001b.html), letöltve: 2017. február 16.
- Nielsen, *Trade magazin* (2010): Üzletláncok rangsora a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében. elérhető: <http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2010/08/toplista-2007.pdf>, letöltve: 2017. január 25.
- Nielsen, *Trade magazin* (2010): Toplista – Üzletláncok rangsora 2008-ban a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében. elérhető: <http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2010/08/toplista-2008.pdf>, letöltve: 2017. január 25.
- Nielsen, *Trade magazin* (2010): Toplista – Üzletláncok rangsora 2009-ben a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében. elérhető: <http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2010/08/toplista-2009.pdf>, letöltve: 2017. január 25.
- Nielsen, *Trade magazin* (2011): Toplista – Üzletláncok rangsora 2010-ben a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében. elérhető: [http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2011/04/Toplista\\_2011.pdf](http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2011/04/Toplista_2011.pdf), letöltve: 2017. január 25.
- Nielsen, *Trade magazin* (2012): Nielsen toplista 2011. Élelmiszer-kereskedelmi láncok forgalma. elérhető: <http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2012/04/toplista2011.pdf>, letöltve: 2017. január 25.

*Nielsen, Trade magazin* (2013): Nielsen toplista 2012. FMCG kiskereskedelmi láncok forgalma. elérhető: [http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2013/06/toplista\\_2012.pdf](http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2013/06/toplista_2012.pdf), letöltve: 2017. január 25.

*Nielsen, Trade magazin* (2014): Kereskedelmi toplista 2013. FMCG kis- és nagykereskedelmi láncok rangsora. elérhető: [http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2014/06/Toplista-2013\\_final\\_20140601.pdf](http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2014/06/Toplista-2013_final_20140601.pdf), letöltve: 2017. január 25.

*Nielsen, Trade magazin* (2014): Trade magazin – Kereskedelmi toplista 2014. Az FMCG kiskereskedelmi láncok üzleti rangsora. elérhető: <http://trademagazin.hu/megjelent-az-uzletlancok-2014-es-toplistaja/>, letöltve: 2017. január 25.

*Nielsen, Trade magazin* (2015): Trade magazin – Kereskedelmi toplista 2015. Az FMCG kiskereskedelmi láncok üzleti rangsora. elérhető: [http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista\\_2015.pdf](http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista_2015.pdf), letöltve: 2017. január 25.

*Nielsen, Trade magazin* (2016): Trade magazin – Kereskedelmi toplista 2016. Az FMCG kiskereskedelmi láncok üzleti rangsora. elérhető: [http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/12/Toplista-2016-poszter\\_HU.pdf](http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/12/Toplista-2016-poszter_HU.pdf), letöltve 2017. június 12.

-----