

Versenyképesség az élelmiszer-kiskereskedelemben: egy empirikus kutatás eredményei

Competitiveness in the Food Retail Industry: the Findings of Empirical Research


KELEMEN-ERDŐS ANIKÓ

Óbudai Egyetem, kelemen.aniko@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt

A fenntartható kiskereskedelmi versenyelőnyt, mint az egyik legfőbb vállalalkozási célkitűzést alapul véve a kutatás célja az élelmiszer-kiskereskedelmi versenyelőny összetevőinek feltárása. További célkitűzés a gyakorlati relevancia biztosítása, mely lehetővé teszi az üzleti életben értelmezett hatékonyság vizsgálatát. A legnagyobb bruttó forgalmú élelmiszer-kiskereskedelmi láncok, valamint két kisebb regionális lánc és két szaküzlet esetében kvalitatív módszerrel, szakértői mélyinterjúk segítségével vizsgáltuk a versenyképesség főbb tényezőit a vállalatok üzletvezetői, ügyvezetői körében. Az eredmények rámutatnak a vevőorientált, szolgáltatás-központú ellátási lánc főbb elemeire, melyek a kiskereskedelmi versenyelőny alapjait képezhetik. A vevők kompetenciáihoz kapcsolt kiskereskedői, illetve gyártói kompetenciák központi eleme a vevői igények ismeretén túl a választék egyedisége, folyamatos megújítása, valamint a minőség és a csomagolás. A kiskereskedő versenyképességét emellett növelheti a kommunikációs tevékenység, a kedvezmény-politika, valamint az árukihelyezés.


Kulcsszavak: fenntartható versenyelőny, marketingmérések, élelmiszer-kiskereskedelem

Köszönetnyilvánítás: „ Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4/III. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.”

Abstract in English

Maintaining a sustainable retail competitive advantage is a foundation and the main target of entrepreneurship. Accordingly, the aim of the research described in this paper is to explore the components of food retail competitive advantage. The practical relevance of the findings is emphasised in order to contribute to the assessment of efficiency in practice. Major drivers of competitiveness were examined among the largest (gross turnover) food retail chains, as well as two smaller regional chains and two specialist retailers using a qualitative approach involving on-site, expert in-depth interviews with managing directors and business leaders. Results highlight the main elements of a customer-oriented, service-dominant supply chain which form the basis of retail competitive advantage. Customers', retailers' and manufacturers' competencies are key components, in addition to understanding customer needs, as well as a unique, continuously refreshed product assortment, quality and packaging. The competitiveness of retailers may also be increased through use of discount policies and communication activities, as well as product placement on shelves and in other secondary places.

Keywords: sustainable competitive advantage, marketing metrics, food retailing

Acknowledgements: “ Supported by the ÚNKP-16-4/III. New National Excellence Programme of the Ministry of Human Capacities.”

1. Bevezetés

A piac alapvető, hosszú távú fenntarthatóságot célzó, és egyúttal egyik legizgalmasabb kérdése a verseny. A piaci verseny ösztönzi a fejlődést, melyben központi szerepe van a vevő által elismert értéknek, a hosszú távú vevőkapcsolatoknak, valamint a gazdasági szereplők kompetenciájának és a tanulásnak. A kutatás kiinduló ötletét az adta, hogy az iparági best practice alapján megismerjük az élelmiszer kiskereskedelmi verseny főbb hajtóerejét annak érdekében, hogy ötleteket adhassunk a vállalkozások fejlesztéséhez.

A kutatás célja az élelmiszer kiskereskedelem versenyképességét elősegítő tényezők és az esetleges korlátozó feltételek azonosítása.

Szakirodalmi elemzés alapján a kiskereskedelmi versenyelőny tényezőit azonosítjuk és csoportosítjuk, kitérünk a közös kölcsönös értékteremtés szerepére, ezt követően bemutatjuk a kutatásban alkalmazott módszertani keretet, majd a szakértői mélyinterjúk eredményét, melyet a piaci szereplők kompetenciáit összegző modellben ábrázolunk.

2. Szakirodalmi áttekintés

A kiskereskedelmi versenyelőny, még inkább a fenntartható kiskereskedelmi versenyelőny hosszú távon biztosítja a vállalkozás jövedelmezőségét (GRANT, 1991, 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), illetve 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), valamint 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 et al. 2013). Szintén megfoghatatlan versenyelőny tényező a vásárlói élmény megteremtése, mely a márkaélményen, a szolgáltatásélményen, valamint a vásárlás utáni élményen alapul, melyet vásárlói észlelt minőség alapján szükséges értékelni, és amelynek eredményeként a profit és a vásárló diszkrecionális jövedelméből való részesedés (share-of-wallet) növekszik (KLAUS, 2014).

A tanulmány a szekunder irodalom alapján a versenyelőny marketing tényezőire fókuszálva meghatározza a vállalat eredményességét, piaci sikerét, jövedelmezőségét (1. táblázat), a finanszírozási, pénzügyi kérdésekkel csak érintőlegesen foglalkozik. Ennek során Morgan-Hunt (1999) és Porter (1995) tipológiáit veszi alapul, melyeket újabb megközelítésekkel árnyal (többek között: LUSCH – VARGO, 2012, MATZLER et al. 2013, AGÁRDI, 2010). A kereskedelmi versenyelőny összetevőit a következők szerint csoportosíthatjuk: (1) erőforrások (kapcsolatok és képességek); (2) stratégia; (3) fizikai és funkcionális támogatás.

1. táblázat: A kiskereskedelmi versenyelőny összetevői

Tényező	Szerep a fenntartható kiskereskedelmi versenyelőny kialakításában	Szerző
ERŐFORRÁSOK		
KAPCSOLATOK		
lojalitás	ügyfél, vevőszerepe: a hosszú távú kapcsolatok, a vállalat erőforrásaként meghatározhatják a szolgáltatás- és a szervezetfejlesztést, biztosítják a jövedelmezőséget	Zhang - Prybutok (2005), Agárdi (2010)
emberi erőforrások szállítói kapcsolatok	kulcsszerep a vevőkapcsolatok kialakításában, a folyamatok menedzsmentjében erőforrások integrációja, alkupozíció, költséghatékonyság	Pfeffer (1995), Powell - Dent-Micallef (1997) Porter (1995, 2011)
KÉPESSÉGEK		
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),
szervezet-fejlesztés	felépítés, folyamatszervezés	Porter (1990)
szolgáltatás	vevő élménye	Grewal - Levy (2007), Lusch et al. (2007), Agárdi (2010), Lusch - Vargo (2012), Kim - Kandampully (2012), van Riel (2012)
értékteremtés	az ügyfelek/vásárlók által elismert érték teremtése, továbbá az érintettekkel erőforrás integrációja révén közös kölcsönös értékteremtés	Lusch et al. (2007), Lusch - Vargo (2012), van Riel (2012), Matzler et al. (2013), Ivanov - Mayorova (2015)
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)
STRATÉGIA		
megkülönböztet és, egyediség	elősegíti a vásárlói hűséget (többféle vetülete lehet: arculat, választék... stb.)	Porter (1995, 2011), Grewal - Levy (2007), Agárdi (2010), van Riel (2012), Hasan - Mishra (2014)
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)
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)

többszoros kereskedelemből korai jelzőrendszerek	párhuzamos online és offline kereskedelemből származó piacfedés piacfigyelés, cél: a változások időbeni azonosítása, reagálás	Kim - Kandampully (2012) Porter (1990, 2011)
FIZIKAI ÉS FUNKCIONÁLIS TÁMOGATÁS		
logisztikai infrastruktúra	logisztikai hálózatok kapcsolódása, szerep az elosztási láncban, domináns vállalathoz kapcsolódó vállalatok versenyképesebbek	Porter (1995, 2011), Brányi et al. (2015)
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	vásárló-követő rendszerek, igényeknek való jobb megfelelés működés hatékonyságának fokozása	Agárdi (2010), Powell - Dent-Micallef (1997)

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

Forrás: A fent megjelölt források alapján saját szerkesztés.

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 képességeit tartalmazza. A stratégiai eszköztárat akár egymással ellentétes módszereket – diverzifikáció vs. specializáció – megfogalmazva nyújtja a versenyelőny elérésére vonatkozó módszerek, tevékenységek széles tárházát. Ezt támogatják a fizikai környezet elemei, valamint az elosztási lánc hatékonyságát növelő alkalmazások, működést segítő folyamatok.

Egyértelmű recept azonban nincs; ami az egyik vállalkozás eredményességét szolgálja, elképzelhető, hogy egy másik esetében – azonos, illetve hasonló folyamatokat, technológiát adaptálva, – 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 elősegítheti a választék és a vállalati folyamatok fejlesztését, a vevőelégedettséget, mely hozzájárulhat a vállalat eredményességéhez.

Az alapvető szükségletet meghatározó élelmiszer az egyén mindennapi életének része, így a vásárló nyitottabb lehet a részvételre, a közös értékteremtésre a folyamatokban, melyek eredményeként az egyéni, egyedi ízlésvilágot kielégítő élelmiszerhez juthat hozzá. Az élelmiszerkereskedelemben a vevők számára a legfontosabb versenyképességet meghatározó tényező a választék frissessége, minősége, szélessége, mélysége és árszínvonala, a jól látható árcédulák, valamint az üzlet és a portál tisztasága és az udvarias kiszolgálás (Földi, 2012).

A service-dominant logic (SDL, szolgáltatást-központú marketing) marketingelméleti, értelmezési keretet nyújt a kapcsolati megközelítés, az erőforrás integráció, valamint 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 versenyelőnyhöz segítheti a vállalatot (ARNOULD et al., 2006). A vállalat valamennyi érintettjével való közös, kölcsönös értékteremtés, és különösen a „szolgáltatáson keresztüli verseny” biztosít versenyelőnyt a vállalkozások számára (LUSCH – VARGO, 2012: 109.). Az SDL mellett a fogyasztói értékítéletet még meghatározóbbként figyelembe vevő kapcsolati megközelítés, a customer/consumer-dominant logic (CDL, fogyasztó-központú marketing). Ennek értelmezési kerete

szerint a fogyasztó csak akkor vesz részt az értékteremtésben, ha szeretne, ugyanakkor percepciója meghatározó a szolgáltatás megítélése tekintetében (HEINONEN et al. 2010).

3. Módszertan

A kutatási cél, a versenyelőny gyakorlati összetevőinek feltárása, kvalitatív megközelítés alapján határozható meg. A kvalitatív módszer sokkal inkább képes a valós döntési folyamatok megragadására, gyakorlatban is hasznosítható eredményekre (ARDLEY, 2005).

A kutatás a piaci sikert egyrészt a vállalat életéből kiragadott sikertörténet alapján, másrészt a versenytársakkal történő összehasonlításban vizsgálja. A siker ellenpontja a kudarc, mely rámutat a sikertelenség következményeire, felhívva a figyelmet a döntések kockázatára. A kudarcot a kutatás az egyes cikkelemek alulteljesítése, kínálatból való kivétele, kilistázása, illetve annak háttere szerint határozza meg. Ennek a kényes kérdésnek a kutatása is alátámasztotta, a mélyinterjúk módszertan alkalmazását.

A kutatás a kilistázás mellett a belistázás, kínálatba vétel okait, körülményeit is feltérképezi. Ugyanakkor a hasonló fogalmak ellenére, a belistázást nem ellenpontként határozzuk meg, mert az nem jelent feltétlenül sikert, legfeljebb a vállalat szortiment innovációs törekvéseit. A kutatás célja a siker – verseny – kudarc körülményeinek feltárása. Érdekes vizsgálati kérdés továbbá a fogyasztók bevonása, illetve a közös értékalkotás szerepének meghatározása a kereskedő döntéseiben.

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 grounded theory módszertan fő célja a kvalitatív adatok alapján, azokra hivatkozva, az adattömörítésen, absztraháláson keresztül az elmélet fejlődésének elősegítése (GLASER – STRAUSS, 1967). 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 ugyanakkor lehetővé teszi ezen tudás adaptálását az elméletbe (CHARMAZ, 2006).

A glaseri megközelítés szerint a mélyinterjúk elemzésekor a kutatás első körben csak az átiratra támaszkodik, ugyanakkor a gyakorlati élet megköveteli a lényegre törő, tömör információszolgáltatást, ezért az adatok a grounded theory elvei szerint kerültek kódolásra. 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).

A kutatás a spontán válaszok alapján használt nyitott kódok azonosítását követően, a kódok közötti kapcsolatokat tárja fel, majd alapvetően relevancia, hasonlóság és különbség alapján szelektálja (STRAUSS – CORBIN, 2008, MILES – HUBERMAN, 1994). A kutatás szakértői kompetenciára alapozva, az interjú során több oldalról megközelítve vizsgálja a versenyképesség tényezőit.

A grounded theory módszertan releváns az élelmiszer marketing megközelítésekben (SIMMS – TROTT, 2014, WU – PULLMAN, 2015). A kutatás megbízhatósága részben növelhető, ha visszautalunk a korábbi szekunder kutatás hasonló jellegű eredményeire (STRAUSS – CORBIN, 2008), ugyanakkor empirikus vizsgálatunk alapvető célja a szekunder források alapján feltárt kép árnyalása, újabb nézőpontok feltárása, ezért nem minősítjük azon eredményeket.

A kutatás érvényességét Kvale (2005) alapján a főbb kutatási kérdések megfogalmazásával, illetve azokhoz való folyamatos visszanyúlással, ellenőrzéssel biztosítjuk. A vizsgálat főbb kérdései a célkitűzéseknek megfelelően a következők:

- K1. Melyek az élelmiszer kiskereskedelmi vállalatok főbb versenyelőny tényezői?
 K2. Miben látják a sikert?
 K3. Milyen sikeres stratégiai elemeket alkalmaznak? Hogyan követhető ki a sikerhez vezető út?
 K4. Mi jellemzi az enyhébb piaci kudarcok, a kilistázás hátterét?

4. Adatok

2016 novembere és 2017 márciusa között tizenhat szakértői mélyinterjú készült az élelmiszer kereskedelem területén a Nielsen és a Trade magazin (2015) adatbázisai szerint kiválasztott, forgalma alapján legjelentősebb hipermarketekben, szupermarketekben és diszkontüzletekben, valamint további két regionális lánc üzleteiben, két szaküzletben és egy kisboltban. Területi elhelyezkedés szerint nyolc fővárosi, három Pest megyei, valamint öt vidéki kereskedelmi egységben tettük fel kérdéseinket.

Az elméleti mintavétel során az interjúalanyok a kutatás szerinti relevancia alapján kerültek kiválasztásra, így a megkérdezettek felsővezetők, beosztásuk szerint üzletvezetők, tulajdonosok voltak. 28-56 éves, kilenc nő és hét férfi válaszolt kérdéseinkre. Az eredmények interpretációja során szükséges hangsúlyozni, hogy a kutatás eredményei szerint a boltvezetők szabadsága, kompetenciája, döntési jogköre jelentősen eltér az egyes vállalatok esetében. Az országos láncok esetében gyakran központosított döntéshozatal határozza meg a működést. A hatékonyságmérési pontokon a központi adatigénynek megfelelően az üzletek többnyire szolgáltatnak adatokat, azonban gyakran további információval nem rendelkeznek annak alkalmazási lehetőségeiről. Az árpolitika, különösen a nagyobb volumenű termékek esetében szintén központosított.

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. január-márciusi megkérdezésbe illesztettünk.

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

4. Eredmények

A kiskereskedelmi versenyelőnyt meghatározó tényezők egyik legfőbb kérdéseként azt vizsgáltuk, hogy a vállalatok mely területeken pozícionálják magasabbra az adott kereskedelmi egységet a versenytársaknál. A versenyelőnyt meghatározó jellemzők köre alapvetően függ a bolttípustól, sokszor éppen ez biztosíthatja a versenyelőnyt, mint ahogyan a kutatás eredményei is rámutatnak (3. táblázat). Például a hipermarketekben és a szaküzletekben a választék mélysége meghatározó az elsőbbség szempontjából. A választék egyediségét és megújuló képességét azonban szinte valamennyi interjúban fontos szempontként jelölték meg. Az árucserélődés hátterében rendszerint szezonális, folyamatosan elérhető széles választék, illetve a friss áru kínálat áll.

2. táblázat: Versenyelőny tényezők az élelmiszer-kiskereskedők gyakorlatában

Tényező	Alkalmazott versenyelőny tényező, gyakorlati relevancia
választék	egyedi, szezonális választék, friss termékek, különösen helyben sült pékáru
árpolitika	agresszív
munkavégzés hatékonysága	folyamatos hatékonyság fokozásra törekednek
nemzetközi szintű ismertség	fogyasztók megbíznak az üzletben és termékeiben

jó minőség	elsősorban talán a kiszolgálás és a választék minőségével ragadható meg
vevőorientáció	igényei alapján a szortiment formálása
kommunikáció	egyedisége és azonosíthatósága
szolgáltatás	egyedi, széleskörű
elhelyezkedés	boltok térbeli elhelyezkedése, lokális monopóliumok
portál, bolti atmoszféra	igényes, tiszta
klasszikus értékek	„feltöltöttség, címkézetttség”, „old school”

Forrás: Saját szerkesztés

Versenyelőnyt jelent továbbá az agresszív árpolitika, kiemelten 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 üzletlánc)¹¹ További előnyt jelenthet 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). A vevőközpontú gondolkodásmód is megjelenik: *„Leginkább az emberek kiszolgálása, és hogy mindenkihez eljuthasson az, amit szeretne. A frekventált hely és a településen ritkán fellelhető közértek közül a kiemelkedő szolgáltatás.”* (regionális üzletlánc).

Az egyedi és széleskörű szolgáltatások, *„pl. mozgássérült bevásárló kocsik, gyors kassza”* (nemzetközi supermarket lánc), a boltok elhelyezkedése, az igényes („tiszta”) környezet, így a portál és a bolti atmoszféra kialakítása hozzájárulhat versenyelőny kialakulásához. Szintén célravezető lehet a klasszikus kereskedelmi értékeket hirdető „old school” (nemzetközi lánc) megközelítés, mely piackövető magatartást, illetve a rövid távon megtérülő befektetéseket és olyan tényezőket takar, mint a *„feltöltöttség, címkézetttség”* (nemzetközi lánc).

A marketing újabb megközelítései (SDL, CDL) alapján azt várhatjuk, 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 megkérdezett vidéki üzletekben szintén jelentősebb a személyes kapcsolat jelentősége. A szakboltok élenjárnak újabb platformok, közösségi oldalak, főként a facebook alkalmazásában. Néhány országos lánc felmérést végez az igények feltérképezésére, azonban a vásárlói személyes megkeresés az elsődleges.

A termékek belistázásának alapvető oka az üzletekben a „fogyasztó hangja” (voice of customer), a vásárlói igények alapján vesznek kínálatba új terméket, további ok lehet a versenytársak választékának elemzése is, és előfordul, a központi beszerzés, illetve annak kapcsolatrendszer, melynek során gyártói/termelői megkeresésre vesznek kínálatba egy új terméket, melyhez gyakran polcpénzt kérnek. Ezen több ízben elhangzott tipikus esetek mellett belső, sikeres termékfejlesztési ötletéről is beszámoltak például a pékáruk területén.

A piaci kudarc gyakran nem látható előre, az interjúk szerint sok termék már a bevezetési fázisban megbukik. A magas beszerzési árú termékek nagyobb kockázatot jelentenek, nem csupán azért, mert a bekerülési értékük magas, hanem azért is, mert a kiskereskedelmi árrés miatt már a termék piaci bevezetési időszakában magas árszinten kerülnek értékesítésre, amely nem ösztönzi a kipróbálást, gátolhatja a piaci penetrációt. Az üzletek gyakran nem

¹¹ A bolttípus pontos megadása az egyes vállalatokat beazonosíthatóvá tenné, ezért elsősorban az egyes kereskedelmi egységek tevékenységi területét (nemzetközi, országos, regionális, helyi), valamint a hálózatba tartozást jelezzük.

dönthetnek a kedvezményekről, amennyiben mégis szükséges bevezetni azokat, akkor azok az adott üzlet eredményességét rontják: „...leárazással, kasszavégre kikerült. Viszont ez nem feltétlenül jó, mert a leárazásból származó árkülönbözet az adott üzletet terheli.” (nemzetközi diszkont). Emellett a rossz minőség, a termék iránti alacsony érdeklődés, a kommunikáció hiánya, illetve az ízlés állhat a termék sikertelenségének hátterében. Problémát jelenthet a csomagolás és a kiszereelés is.

Az egyes termékeket az országos és/vagy adott üzlet értékesítési adatai alapján vonják ki a kínálatból, melynek alapját gyakran a visszáru lista képezi. A központi beszerzés-politika következménye, hogy olyan terméket is kivonnak a kínálatból, amit adott üzletben keresnek. Más kereskedők a vásárlói kosár értékét veszik figyelembe termék kilistázási döntés esetén. Amennyiben az adott termék forgalma alacsony, sokszor még egy küszöb értéket sem ér el, – gyakran szavatossági idő lejártával selejtezésre kerül – mégsem listázzák ki, mert a törzsvevők és/vagy a legmagasabb státusú vevők vásárolják.

A szakértői interjúk alapján a marketing elméleti keretet (CDL) is figyelembe véve a kiskereskedelmi versenyelőnyt meghatározó főbb tényezőket az ellátási láncban meghatározható szerepek, valamint a piaci szereplők főbb kompetenciái alapján összegezhettük (1. ábra).

1. ábra: Vevőközpontú ellátási lánc a kiskereskedelemben



Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjúk eredményei alapján

5. Összegzés

Az élelmiszer kiskereskedelmi vállalatok versenyképessége a gyakorlat szerint a hatékony működés mint alapvető feltétel mellett, a piaci szereplők kompetenciáinak kihasználásában rejlik. A vállalatok elsősorban a termékválasztékban látják a versenyképesség kulcsát, ezen tényezők alapozzák meg a törzsvevőkört, valamint rejtenek volumen növekedési lehetőséget. Az élelmiszer kiskereskedők úgy látják, hogy a hazai vevők egyre igényesebbek, ezért egyre inkább a minőségre helyezik a hangsúlyt. A frissáru és a pékáru megalapozhatja adott vevő vásárlási gyakoriságát, amellyel, hogy megfelelő kihelyezés és frissesség esetén jelentős vásárlói kosár növekedés érhető el az eredeti bevásárló listához képest.

Az élelmiszer kiskereskedők menedzsmentje, vállalaton belüli hierarchiája jelentősen eltér. Egyes esetekben az üzletek nagyfokú szabadággal rendelkeznek, míg más láncok erősen központosított irányítási rendszert alkalmaznak, mely meghatározza adott üzletvezetők hatáskörét, a feladatok delegálásának szintjét. A hatékonyságot ugyanakkor valamennyi esetben üzletenként is vizsgálják.

Annak érdekében, hogy még teljesebb képet kapjunk az élelmiszer kiskereskedők versenyelőny tényezőiről, illetve hatékonyságáról a vizsgálatot érdemes további központi szinten is folytatni.

Irodalomjegyzék

- Agárdi I. (2010): Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Agárdi, I. – Bauer, A. (2007): A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi marketing tevékenységére és teljesítményére. *Vezetéstudomány*. 38 (1) 25-34.
- Ardley, B. (2005): Marketing managers and their life world: Explorations in strategic planning using the phenomenological interview. *The Marketing Review*. 5 (2) 111-127.
- 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. szerk. (2006): *The New Dominant Logic in Marketing*. 91–104. Armonk, M. E. Sharpe, New York.
- Brányi, T. – Józsa, L. – Seres-Huszárik, E. (2015): Domináns vállalat versenyképességének hatása az ellátási láncban. *Vezetéstudomány*. 46 (3) 38-44.
- Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks, Wiltshire.
- Colurcio, M. – Wolf, P., Kocher, P. Y. – Russo Spena, T. (2012): Asymmetric relationships in networked food innovation processes. *British Food Journal*. 114 (5) 702-727.
- Day, G. S., – Wensley, R. (1988): Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*. 52 (2) 1-20.
- 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. La Londe Conference, France, 2008. 05. 28. – 2008. 05. 30.
- Földi, K. (2012): A fogyasztói üzletválasztási döntések az élelmiszerorientált kiskereskedelemben. Pécsi Tudományegyetem, Doktori értekezés
- Glaser, B. G. – Strauss A. (1967): *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorn, New York.
- 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.
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (3) 114-135.
- Grewal, D., – Levy, M. (2007): Retailing research: Past, present, and future. *Journal of retailing*. 83 (4) 447-464.
- Hasan, A., – Mishra, S. (2014): Key Drivers Influencing Shopping Behavior in Retail Store. *European Journal of Economics and Management*. 1 (2) 217-242.
- 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.
- Hwang, J. – Cooper, J. (2012): Retailer Branding through Excellence in Service. In J. Kandampully (ed.): *Service Management: The New Paradigm in Retailing*. Springer, New York, 231-248.
- Ivanov, G. – Mayorova, E. (2015): Intangible assets and competitive advantage in retail: case study from Russia. *Asian Social Science*. 11 (12) 38-45.
- Kenesei, Z. – Gyulavári, T. (2013): A marketing szerepe a vállalati versenyképességben. *Marketing & Menedzsment*. 47 (3) 3-18.
- Kim, M. – Kandampully, J. (2012): The service imperative in the retailing industry. In J. Kandampully (Ed.): *Service management: The new paradigm in retailing*. Springer, New York, 231-248.
- Klaus, P. (2014): *Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Palgrave, Macmillan.

- Kvale, S. (2005): Az interjú: Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. Budapest: Józsefvárosi Könyvtár.
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (2012): Gaining competitive advantage with service-dominant logic. In: Lilien, G. L. – Grewal, R. szerk. (2012): Handbook of business-to-business marketing. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 109–124.
- 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.
- 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.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994): Qualitative Data Analysis: An expanded source book. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- 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.
- Németh, P. (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége: a versenyképességük fokozása. *Vezetéstudomány*. 44 (3) 61-71.
- 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, letöltve: 2017. január 25.
- Pfeffer, J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*. 9 (1) 55-69.
- Porter, M. E. (1990): Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. 68 (2) 73-93.
- Porter, M. E. (1995): The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 73 (3) 55-71.
- Porter, M. E. (2011): Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. First Free Press, New York.
- 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.
- 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.
- Strauss, A. – Corbin, J. (2008): Basics of qualitative research. 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- van Riel, A. C. R. (2012): Strategic service innovation management in retailing. In J. Kandampully (Ed.): Service Management: The New Paradigm in Retailing. Springer. New York, 231-248.
- West, D. – Ford, J. – Ibrahim, E. (2015): Strategic marketing: creating competitive advantage. Oxford University Press, Oxford.
- Wu, Z., – Pullman, M. E. (2015): Cultural embeddedness in supply networks. *Journal of Operations Management*. 37 (July) 45-58.
- Zhang, X. – Prybutok, V. R. (2005): A consumer perspective of e-service quality. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 52 (4) 461-477.