

## KERESKEDELMI TRENDEK ÉS VÁLLALATI INNOVÁCIÓK

DANKÓ LÁSZLÓ – HAJDÚ NOÉMI

tanészkevezető egyetemi docens, egyetemi docens

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

**Agárdi Irma tanulmányában – számunkra követhető és elfogadható módon - arra vállalkozott, hogy bemutassa azokat a környezeti, technológiai változásokat, fogyasztói trendeket, amelyek a kiskereskedelmi vállalatokat folyamatos innovációkra készítette, azokon keresztül versenyképességük megőrzését, illetve fokozását eredményezik.**

**A miskolci „M+T Csúcstalálkozó” keretében elhangzott vitaindító előadása és az ennek alapját képező korábbi tanulmánya mondanivalójához, - annak gondolatmenetét követve – kívántunk a rendezvényen kapcsolódni és e korreferátum formájában is néhány kiegészítő gondolattal, aktualitás gyakorlati információval, példával hozzájárulni.**

**Kulcsszavak:** kiskereskedelmi innováció, disztribúció, kereskedelmi logisztika

### I. KERESKEDELMI TRENDEK

1. A kereskedelmi szektort a tágabb, nemzetközi környezet irányából a globalizáció árnyoldalaként azonosítható felerősödő egyenlőtlenség, s ezzel összefüggésben **a társadalmak destabilizálódása, a populizmus előretörése** negatívan érinti.

Ezen káros tendenciák kezelésére azok számára, akik a globalizáció eddigi korszakában csak ígéretekkel gazdagodtak új társadalmi szerződést sürget Joseph Stiglitz, aki szerint megdőlt az a mítosz, hogy a piac tökéletes lenne a tőke, a munkaerő és az áruk elosztására, vagy az, hogy a gazdasági növekedés mindenkinek a javát szolgálja. A társadalmi folyamatokat korábban az állam próbálta meg befolyásolni, de mostanra az emberek közül sokan elveszítették a bizalmukat abban, hogy a globalizáció számukra jó lehet<sup>1</sup>.

Mindez azért alakult így, mert a nagyvállalatok kettős célt akartak elérni: a reálmunkabérek csökkentését és a profitok növelését. Ez sikerült is. Csakhogy ez destabilizálta a társadalmat. Elégedetlenséget szült. Ezért vádolhatta meg Kínát az amerikai munkahelyek ellopásával Trump, s ezért hirdethette meg az America First<sup>2</sup> programot, amely kereskedelmi vámháborút indított el.

Erre válaszul az Alibaba kínai internetes kiskereskedelmi vállalat visszavonta azt az ígéretét, hogy részt vesz 1 millió munkahely létrehozásában az Egyesült Államokban. Jack Ma 2017-ben az USA elnökének ígéretet tett arra, hogy a következő öt évben közvetve és közvetlenül hozzájárul 1 millió új munkahely megteremtéséhez az Egyesült Államokban. Akkor szinte baráti volt a két ország közötti kapcsolat, de ez mára megszűnt, ezért az Alibaba nem hajtja végre vállalását, úgy vélte, hogy a Kína és az Egyesült Államok közötti kereskedelmi háború nem hónapok, vagy mondjuk két év alatt ér véget. Arra kell felkészülni, hogy húsz évig is elhúzódhat.

A kereskedelmi háború részeként Washington szeptember 24-től 200 milliárd dollárnyi kínai terméket sújt 10 százalékos pótvámmal. Ezt megelőzően az amerikai kormány 50 milliárd dollár értékű kínai termékekre vetett ki 25 százalékos pótvámot, július elejétől 34 milliárd,

<sup>1</sup> <https://www.theguardian.com/business/2017/dec/05/globalisation-time-look-at-past-plot-the-future-joseph-stiglitz>

<sup>2</sup> <https://www.bbc.com/news/av/world-us-canada-38698654/donald-trump-america-first-america-first>

augusztus utolsó hetétől pedig további 16 milliárd dollár értékű, több százféle árut sújtanak büntetővámmal<sup>3</sup>.

2. A kiskereskedelmi vállalatok nemzetközi terjeszkedésében a távoli, erősen kultúrafüggő piacokon az **etnocentrizmus és az árverseny kettős szorítása** érvényesül:

Vissza kellett vennie a Lidl-nek az amerikai terjeszkedésből: a német áruházlánc tavaly még 100 bolt nyitását tervezte 2018 nyaráig, ám ez aligha valósul meg. A Lidl már 2 milliárd eurót költött a komoly hírveréssel elindított amerikai kalandra, ám 49 üzlet átadása után ennek az üteme lelassult. Az is feltűnő, hogy kisebb boltokat létesítene a lánc: az első üzletek alapterülete átlagosan kétezer négyzetméter volt, most viszont 1400 négyzetméteres helyiségeket keresnek. És amíg korábban a könnyű megközelíthetőség volt a kulcs, most inkább sűrűn lakott városi területeken terjeszkednének. Az ok az lehet, hogy a Lidl alábecsülte a helyi árhaborút, amelyet az is erősít, hogy az Amazon felvásárolta a Whole Foods láncot. Az amerikai fogyasztók a diszkontokra jellemző sajátmárkás termékekkel sem nagyon tudnak mit kezdeni.

Nem a Lidl az első európai áruházlánc, amelyiknek beletörök a bicskája az amerikai piacba. Korábban a Tesco hátrált meg, miután óriási veszteséget halmozott fel az Egyesült Államokban<sup>4</sup>. Klaus Gehrig, a világszerte több mint tízezer Lidl és Kaufland üzlet vezetője szerint a Lidl amerikai piacra lépése "páratlan katasztrófa" volt. A terjeszkedési csapat nem értett a munkájához, eltúlzott méretű és drága fenntartású üzleteket szereztek rossz helyrajzi eloszlásban, és kiábrándító forgalmat produkáltak a tengerentúlon, így a milliárdos költségű amerikai piacnyitás elhibázottnak tekinthető.

Az amerikai Lidl-üzletek helyszínét azonban rosszul választották meg: forgalmas utak mellé tették ugyan őket, de figyelmen kívül hagyták a környék vásárlási potenciálját, ráadásul a kétezer négyzetméteres alapterületükkel az amerikai Lidl-paloták túlságosan nagyok és költségesek voltak.

Bár eleinte a vásárlók érdeklődtek a Lidl iránt, a fő versenytárs Walmart könnyedén visszacsábította vásárlóit. A Lidl üzletei nem nyújtották a diszkontáruház érzetét a vevőknek, még a verhetetlenül alacsony árak ellenére sem, a szortiment kialakításakor pedig figyelmen kívül hagyták az amerikai étkezési szokásokat. Nem számoltak az időjárással sem, a hurrikánok és hóviharak miatti áramkimaradásokra nem készültek fel generátorokkal. A raktárakat sem jól helyezték el, a teherautóknak esetenként több száz kilométert kellett megtenniük, hogy ellássák a keleti part üzleteit – nem ritkán a szavatossági idő, vagy az akciós időszak lejárta után<sup>5</sup>.

Ugyanakkor az Aldi és a Lidl olyan gyorsan terjeszkedik Nagy-Britanniában, hogy két év múlva akár a piac 15 százalékát is megszerezhetik. A négy nagy helyi lánc, a piacvezető, 28 százalékos részesedéssel bíró a Tesco, valamint a Sainsbury, az Asda és a Morrisons egy 200 milliárd fontos piacon osztozkodnak, ebbe lépett most be a két német diszkontlánc, amely a már megszerzett 12 százalékos piaci részesedését kívánja 15 százalékra növelni.

Összehangolt német támadás indult tehát az angol diszkontpiac ellen: az Aldinak 2022 végére 1000 egysége lesz Nagy-Britanniában a jelenlegi 762 helyett. A Lidl erre még rálicitál,

<sup>3</sup> [https://hvg.hu/kkv/20180920\\_Trump\\_miatt\\_hatralt\\_ki\\_amerikai\\_terjeszkedesebol\\_az\\_Alibaba](https://hvg.hu/kkv/20180920_Trump_miatt_hatralt_ki_amerikai_terjeszkedesebol_az_Alibaba)

<sup>4</sup> [https://hvg.hu/kkv/20180118\\_Ugy\\_tunik\\_nem\\_jott\\_be\\_a\\_Lidl\\_nagy\\_dobasa](https://hvg.hu/kkv/20180118_Ugy_tunik_nem_jott_be_a_Lidl_nagy_dobasa)

<sup>5</sup> <https://www.vg.hu/manager-magazin/hibalanc-es-ujratervezes-906795/>

minimum 1200, maximum 1500 egységgel számol a mostani 710 helyett – írta a Reuters<sup>6</sup>. Az Aldi a terjeszkedésre 1 milliárd fontot költ és 8000 munkahelyet hoz létre, míg a Lidl már 2017-2018-ban csaknem 1,5 milliárd fontot költött az szigetországbeli beruházásokra.

3. A hazai kiskereskedelemben folyamatos átrendeződés figyelhető meg. Nemzetközi összehasonlításban a magyar boltos hálózat elaprózottabb a fejlett térségekhez képest, ahol egy-egy boltra több vásárló jut, így nagyobb a bevételük. Ez viszont azt is jelenti, hogy a hazai bolt versenyképessége, jövedelemtermelő képessége gyengébb, így a kisboltok nehezebben bírják a versenyt, különösen akkor, amikor a bevételeknél sokkal nagyobb ütemben nőnek a bérköltségek, fejlesztésre pedig, ami elengedhetetlen a talpon maradáshoz, nem marad már pénz.

*1.sz. táblázat:*

A kiskereskedelmi üzletek száma. (2010 és 2017)

Üzlettípus	2010	2017
<b>§Kiskereskedelmi üzletek</b>		
Élelmiszer jellegű vegyes	25 388	20 608
Élelmiszer, ital	18 129	19 352
<b>Élelmiszer és élelmiszer jellegű összesen</b>	<b>43 517</b>	<b>39 960</b>
Iparcikk jellegű vegyes	5 035	4 667
Textilszaküzlet	1 663	1 412
Ruházati szaküzlet	20 293	15 542
Lábbeli-, bőráru-szaküzlet	3 325	2 710
Bútor-, háztartáscikk- és világítástechnikai szaküzlet	4 375	3 652
Elektromos háztartási cikkek szaküzlete	3 202	2 560
Festékek, vasárúk, barkács- és építési anyagok szaküzlete	10 519	8 826
Könyv-, újság-, papíráru-szaküzlet	5 536	3 858
Egyéb iparcikk-szaküzlet	33 554	30 124
Illatszerek-szaküzlet	2 562	2 436
Humán gyógyászati termékek üzlete	555	916
Allatgyógyászati termékek üzlete	138	190
Használatcikk-szaküzlet	6 580	5 979
<b>Nem élelmiszertermék jellegű összesen</b>	<b>97 337</b>	<b>82 872</b>
<b>Élelmiszer és nem élelmiszertermék jellegű összesen</b>	<b>140 854</b>	<b>122 832</b>
Gépjármű-üzemanyag	2 180	2 077
<b>Kiskereskedelmi üzlet összesen</b>	<b>143 034</b>	<b>124 909</b>
Gépjármű-szaküzlet	3 421	3 071
Gépjárműalkatrész-szaküzlet	4 814	4 029
Motorkerékpár- és -alkatrész-szaküzlet	642	499
<b>Gépjármű és járműalkatrész</b>	<b>8 877</b>	<b>7 599</b>
<b>Mindösszesen</b>	<b>151 911</b>	<b>132 508</b>

*forrás:* KSH [http://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_4\\_4](http://www.ksh.hu/stadat_eves_4_4) alapján

A statisztikából kiolvasható 19 ezres üzletszám csökkenés mögött sokkal nagyobb számú új üzletnyitás és üzletbezárás van, az átlagos éves leépülésnél sokkal nagyobb a mozgás: Az üzleteket a jegyzők mellett a Zala Megyei Kormányhivatal is nyilvántartja, van országos üzletnyilvántartás. Ez minden 2010-ben már létező, továbbá azóta nyitott és bezárt üzletet egyenként nyilvántart a jegyzők adatszolgáltatása alapján.

A [www.blokk.com](http://www.blokk.com) 2018. szeptember 12.-i elemzésének összeállításakor 419.323 üzlet bejelentése szerepelt az országos listában, ami azt jelenti, hogy a kereskedelmi joganyag

<sup>6</sup> [https://www.reuters.com/article/us-britain-grocers-discounters/aldi-and-lidl-dig-deeper-into-britains-grocery-market-idUSKBN1H108I?feedType=RSS&feedName=businessNews&utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+reuters%2FbusinessNews+%28Business+News%29](https://www.reuters.com/article/us-britain-grocers-discounters/aldi-and-lidl-dig-deeper-into-britains-grocery-market-idUSKBN1H108I?feedType=RSS&feedName=businessNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+reuters%2FbusinessNews+%28Business+News%29)

előírásai alapján 2010 óta ennyi bolt, vendéglő, nagykereskedelmi raktár rögzítése követhető nyomon (amiben benne van a 2010-ben létező üzletek száma is).

A magyar üzlethálózat, főleg a kiskereskedelmi boltoké elaprózottabb, mint a fejlett térségeké, így egy bolt átlagosan kevesebb vásárlót szolgál ki, ami versenyképességben hátrány. A magyar boltok közül ugyanakkor a nagyobb hazai láncokhoz tartozó, de ott is nagyobbaknak számítóknak sikerült előre is lépniük, nem is keveset (CBA, COOP) főleg fejlesztésekben.

A kisebbeknek a bérverseny mellett fejlesztésekre már egyáltalán nem maradt pénzük, így emiatt is drágábbak, mint a többiek. A többségük még bírja - összességében nézve a bolttérképet -, de látni, hogy a végeredmények között rettenetesen nagy a mozgás. A boltszám változás azt jelzi, hogy nagy a fluktuáció, sok vállalkozás nehezen találja meg a helyét a piacon.

További adalék a magyar kiskereskedelem makrogazdasági környezetének vizsgálatához az értékesítés volumenének 1 lakosra eső regionális differenciálódása (2. táblázat):

**2. sz. táblázat:**

**Kiskereskedelmi üzletek forgalma és a régiók népessége (2001-2017)**

Régió, nagyrégió	2001	2010	2017	2001	2010	2017	2001	2010	2017
Millió forint	Mft	Mft	Mft	lakos(Mfő)	lakos(Mfő)	lakos(Mfő)	Mft/lakos	Mft/lakos	Mft/lakos
Budapest	1 081 826	1 721 271	2 553 094	1 759 209	1 721 556	1 752 704	0,61495024	0,99983445	1,45666011
Pest	509 440	1 043 732	1 492 278	1 071 898	1 229 880	1 247 372	0,4752691	0,8486454	1,19633758
Közép-Magyarország	1 591 266	2 765 003	4 045 372	2 831 107	2 951 436	3 000 076	0,56206494	0,93683312	1,34842317
Közép-Dunántúl	476 043	771 345	1 071 968	1 120 730	1 098 654	1 056 097	0,42476154	0,70208182	1,01502798
Nyugat-Dunántúl	493 416	758 799	1 158 182	1 003 854	996 390	983 251	0,49152168	0,76154819	1,17791083
Dél-Dunántúl	438 520	650 797	844 554	997 671	947 986	894 223	0,4395437	0,68650486	0,94445569
Dunántúl	1 407 979	2 180 941	3 074 704	3 122 255	3 043 030	2 933 571	0,45094939	0,71670046	1,04810962
Észak-Magyarország	445 305	742 085	932 430	1 302 835	1 209 142	1 143 902	0,34179693	0,61372858	0,81513102
Észak-Alföld	558 219	901 693	1 193 686	1 563 714	1 492 502	1 468 088	0,3569828	0,6041486	0,81308886
Dél-Alföld	552 489	888 870	1 208 354	1 380 387	1 318 214	1 251 924	0,40024211	0,67429871	0,96519757
Alföld és Észak	1 556 013	2 532 648	3 334 470	4 246 936	4 019 858	3 863 914	0,36638485	0,6300342	0,86297728
Összesen	4 555 258	7 478 592	10 454 546	10 200 298	10 014 324	9 797 561	0,44658087	0,7467895	1,06705597

*forrás:* KSH alapján saját számítások

Az összehasonlításból számszerűen is kitűnik az a vélelmezett piaci sajátosság, miszerint az országos forgalmi átlagot a központi régió, valamint a Nyugat-Dunántúl meghaladja, míg az egy lakosra eső kiskereskedelmi forgalom tekintetében a legrosszabb helyzetű „holtversenyben” az Észak-Alföld és Észak-Magyarország régió. Ez a sajnálatos eloszlásbeli különbség a kiskereskedelmi hálózatokat, láncokat az egyes üzleteik szortimentjének szerényebb kereslethez igazítására, regionális akciók, időszaki árengedmények alkalmazására, továbbá az üzleteik számának forgalomhoz igazítására ösztönzi. A Lidl esetében például Kelet-Magyarországon nagyobb lakosságszámra esik egy üzlete (72900 fő), szemben a központi régióval, ahol ez az arányszám: 53500.

4. A hazai politika által a kereskedelemben is kívánatosnak tartott **magyar vállalkozói túlsúly elérése** érdekében 2011 decemberében a 300 négyzetméternél nagyobb üzletekre meghirdetett, később 2015 januárjától 400 négyzetméterig lazított plázastop ugyan visszafogta a külföldi hátterű áruházláncok terjeszkedését, de az üzletszám csökkenése mellett a magyar érdekeltségűek nem erősödtek meg.

Az idej újabb jogszabály módosítással tovább nehezítik az áruházláncok terjeszkedését: szakhatósági jóváhagyás szükséges a 400 négyzetméter feletti üzleteknél már olyan átalakításokhoz is, amelyek eddig nem minősültek építésiengedély-kötelesnek. Ugyanis módosította a kormány az épített környezet alakításáról és védelméről szóló törvényt, és ezzel

új fejezetet nyitott a kereskedelem szabályozásában. A kormányrendelet<sup>7</sup> értelmében a 400 négyzetméternél nagyobb bruttó alapterületű kereskedelmi ingatlanoknál nemcsak az építés vagy az átalakítás, hanem minden nem építésiengedély-köteles változtatás, azaz a felújítás is szakhatósági jóváhagyáshoz kötött<sup>8</sup>. Az ágazati szereplők szerint az engedélyezési eljárások bővítésével az a törvényhozó célja, hogy ne lehessen a raktér egy részét eladótérre alakítani, esetleg profilváltással az addigotól eltérő kereskedelmi tevékenységet folytatni.

A szabályozás vesztesei a Lidl, az Aldi és a Spar lehetnek, ugyanis az elmúlt időkben ezek az áruházláncok vettek át üzleteket másik bolthálózatától. Az utóbbi hónapokban sorra jelentek meg hírek arról, hogy a CBA egykori első embere: Baldauf László bérbe adta boltjai ingatlanát a versenytárs láncoknak, és felhagy az élelmiszer-kereskedelemmel. A Lidl, Spar, Aldi, de még az Auchan is szerzett meg üzlethelyiségeket.

2018. január elsejétől egy törvénymódosítással<sup>9</sup> kitiltották a „világörökségi terület nagyvárosias lakóterületéről” a diszkontokat, vagyis azokat a napi fogyasztási cikkeket értékesítő, 400 négyzetméternél nagyobb üzleteket, amelyek nem rendelkeznek „friss hús, húskészítmény és tejtermék” kimérésére szolgáló pulttal. Az áruházláncok erre úgy reagáltak, hogy több diszkontot szupermarketté alakítottak át, hogy elkerüljék a bezárást.

## II. KERESKEDELMI VÁLLALATOK INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE

5. A technológiai fejlődésben a digitalizáció, a technikai innováció a kereskedők és a vásárlók új típusú kapcsolataiban, az innovatív kereskedelmi vállalkozások piaci térnyerésében érhető tetten: A GKI Digital 2015 óta készít nyilvános rangsort a magyar piac legnagyobb online kiskereskedőiről. A végleges sorrend alapját a GKI Digital forgalmi modellezése adta. A becsléseket ez alkalommal is pontosította a kutatócég a lakossági vásárlási szokásokat vizsgáló felmérések eredményeivel, valamint kereskedői riportok tényadataival.



1.sz. ábra: Onlie kereskedők toplistája

forrás: <https://gkidigital.hu/2018/08/15/e-toplista-2018/>

<sup>7</sup> <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800143.KOR>

<sup>8</sup> <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700078.TV>

<sup>9</sup> <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0500164.TV> 5B§.

A GKI adatai szerint az első 10 kereskedő tavaly mintegy nettó 135 milliárd forint nettó bevételt ért el több mint 5,5 millió rendelésből, ez adja a teljes online kiskereskedelmi forgalom 37 százalékát.

2017-ben a 10 legnagyobb webáruház ismét növelni tudta piaci súlyát: forgalmuk 26 százalékos növekedési üteme csaknem 44%-kal haladta meg a tavalyi évre jellemző átlagos piaci bővülést.

Az élen álló hármas – Extreme Digital, eMAG, MediaMarkt – között a lista négy éves történetének legszorosabb eredménye született. A dobogósok mögött pedig egyre komolyabb szakadék kezd kialakulni. Bár a középmezőny szintén nagyon erős, a 4. helyen záró Tesco Online és a 10. helyre került LibriBookline között többszörös különbség figyelhető meg a bevételek tekintetében.

A listán szereplő cégek többsége egymás közvetlen versenytársaként már eddig is komoly harcot vívott a vásárlókért és a média felületekért. A toplistás mezőny azonban 2017-ben új kihívót is kapott: az Alza.hu, Csehország piacvezető webáruháza mindössze alig 4 hónap érdemi magyar jelenléttel is felért a lista 8. helyére.

6. Az Amazonnál nagyjából öt évvel ezelőtt kezdtek el gondolkodni azon, hogyan lehetne felszámolni a sorbanállást az üzletekben. Ennek eredményeként született meg az online és offline vásárlást ötvöző **Amazon Go**, ahol kamerák százai pásztázzák a vásárlókat és mozdulataikat. A rendszer egy bonyolult algoritmus alapján még a távozás pillanata előtt kiszámítja a pontos a vételárat, amit aztán számla formájában küld meg a vásárlóknak. Az egész mögött az Amazon által fejlesztett "Just Walk Out" ("csak sétálj ki") technológia rejlik.

Egyéves tesztidőszak után megnyitotta kapuit az Amazon első kassza nélküli boltja, amely a cég főhadiszállásának földszintjén, Seattle városában fogadja az újkori vásárlás iránt érdeklődőket.

A Recode<sup>10</sup> azt írja, kínálat tekintetében egy hagyományos üzletre kell gondolni, ahol ugyanúgy megvásárolhatók a mindennapi élelmiszerek, mint a különféle alkoholos italok, de reggelit, ebédet, vacsorát, valamint nassolnivalót is kapni. A portál újságírója tesztelte is a különleges boltot, ahova egy üveg pezsgő miatt tért be. Elmondása szerint a rendszer kifogástalanul működött, de az igazi pozitívum alighanem a bent eltöltött idő mennyiségére vonatkozik: egy perc alatt végzett mindennel. Arról egyelőre nincs hír, mely boltok válhatnak legközelebb kassza nélkülivé.

7. Előző témám átvezet a kereskedelem átalakulását a vásárlók fogyasztói szokásaiból eredeztethető összetevőjére: Müller Zsolt, KPMG Tanácsadó Kft igazgató szerint<sup>11</sup> csupán néhány évük van a magyar boltoknak felkészülniük a sokkoló változásra. Megítélése szerint is **forradalom zajlik a fogyasztói szokásokban**, a néhány évtizeddel ezelőtti vásárlási mintáknak nyomait is alig lehet ma felfedezni, és az igazi áttörés még előttünk áll. A trend globális, a szereplők egy része is az, de a változások mindenhol helyi sajátosságokkal rendelkeznek, az átalakulás dinamikáját lokális tényezők befolyásolják.

<sup>10</sup> <https://www.recode.net/2018/1/21/16914188/amazon-go-grocery-convenience-store-opening-seattle-dilip-kumar>

<sup>11</sup> <https://www.portfolio.hu/vallalatok/retail/nehany-evuk-van-a-magyar-boltoknak-keszulniuk-kell-a-sokkolo-valtozasra.294824.html>

A kereskedelem átalakulása mindenhol azonos irányba mutat, de a helyi körülmények miatt előfordul, hogy valahol egyszerűen átugranak korszakokat, ez azonban nem azt jelenti, hogy nem kell foglalkozni a változással, sőt a kereskedőknek egy nehéz átmeneti időszakot kell túlélni, finanszírozni. Lehet, hogy Magyarországon az élelmiszer kereskedelemben az online aránya csak 0,2 százalék, mégis ez a legfontosabb megoldandó feladat, mert 2025-re az Y és Z generáció lesz a legnagyobb vásárlóerővel rendelkező réteg, addigra ki kell tudni elégíteni az ő igényeiket is, márpedig az egyértelműen az online vásárlás irányába mutat.

E tekintetben pedig az egyik fontos trend a platformok megerősödése. A WeChat-ről<sup>12</sup> sokaknak még csak az jut eszünkbe, hogy egy csevegőprogram, de Kínában 1 milliárd embernek egy olyan platform, amiből nem szükséges kimozdulni, mégis lehet venni benne Ferrarit, luxustáskát, de élelmiszert is, vagy akár időpontot foglalni az orvoshoz, pénzt küldeni, biztosítást kötni vagy fotókat és élményeket megosztani. Vajon Európában szükségszerű-e, hogy minden szolgáltatást külön márkáktól vegyünk igénybe, vagy a fiatal generáció tagjainak itt is megbízhatóbb márkának tűnik majd a Google, vagy az Amazon akár pénzügyekben is, mint egy bank vagy retail márka?

A hazai boltoknak is készülniük kell a változásra. főként, ha megnézzük, hogyan értékesítenek egyes szereplők. A múlt üzleti modellje a "push", amikor nagy szegmenseket kreálva a kereskedelem igényt keltett. A jelen üzleti modellje, a "pull" amikor a digitális tér feltérképezésével alapos információkat szerez a kereskedő a vásárlókról és megpróbálja megérteni, hogy mit akar, vagyis a keresései és múltbeli vásárlási alapján vélt fogyasztói igényére ad ajánlatot, hogy magához kösse a vevőt. Müller szerint a jövő üzleti modellje viszont a "predict", ami egyelőre inkább csak egy vágy. Ez a modell elvben arra épít, hogy az adatok tengeréből még a konkrét fogyasztói igény kialakulása előtt meg tudjuk mondani, hogy a fogyasztónak mire lesz szüksége a közeljövőben.

Az már most is kézzelfogható, hogy a fogyasztók nem tesznek már különbséget digitális és hagyományos helyek között, és a legjobb (jellemzően online) élményeikből lesznek az (offline) elvárásaik. Ha egy app-ban két kattintás regisztrálni és ügyet intézni, akkor ezt várjuk az okmányirodától is. A változások elkerülhetetlenek, ráadásul a meglévő minták többsége érvénytelenné vált. Úgy lehetne jellemezni ezt az állapotot, hogy "no normal is the new normal", ami a stabilitásra építkező vállalatok számára egy elég riasztó kép. A helyzet súlyát pedig jól mutatja, hogy 2016-ban az USA-ban 8800 fizikai bolt szűnt meg, ment csődbe, ami több, mint a 2008-as gazdasági válságot követően, vagyis a digitalizáció erősebb trend, mint a válság volt.

8. Jelenlegi fogyasztói életmódunkról és kultúránkról sokat elmond, hogy világszerte másodpercenként 700 ember lép be egy McDonaldsba. A **Slow Food** mozgalmat<sup>13</sup> alapító olasz újságíró-szociológus, Carlo Petrini 1986-ban óriási publicitást szerzett magának, amikor felemelte szavát a Róma egyik legszebb terén, a Piazza di Spagna-n nyíló McDonald's gyorsétterem ellen. A Slow Food ugyanis a multinacionális gyorséttermekben forgalmazott élelmiszer (fast food) filozófiai ellentéte, azaz a helyi termékek, a közvetlen értékesítés, a biodiverzitásra épülő kulináris értékek megőrzése, a minőségi alapanyagokból gondosan elkészített étel. A Slow Food mondanivalója a globális társadalmat érintő kulturális változásról szól, nem pusztán egy kulináris élvezeteket kergető elit ügye. Mára az egyik legerősebb civil szervezetté vált: 160 országban van jelen, világszerte 100 ezer tagot tömörít 1600 helyi csoportba, és másfél óránként szervez egy eseményt.

<sup>12</sup> <https://www.wechat.com/en/>

<sup>13</sup> <http://www.slowfood.hu/index.php?page=1>

A Slow Food mozgalom legfőbb céljai: a biodiverzitás védelme, ízlelésfejlesztés – ízlelésfejlesztés, kapcsolatépítés a termelők és fogyasztók között: kiállítások, vásárok, konferenciák, közösség- és hálózatépítés, népszerűsítés, informálás.

9. Agárdi Irma tanulmányának második, innovációra vonatkozó részeihez szolgálnak aktuális adalékul a következő vállalati döntések, s a hozzájuk kapcsolódó gondolatok. Ezek sorában elsőként említhető, hogy Londonban idén októberben nyílt meg az első **IKEA miniáruház**, ahol csak a konyhára és a hálóra koncentrálnak. Az A történetének legnagyobb átalakításába kezdő IKEA gyökeresen megváltoztatta üzleti modelljét: az eladások alapján a világ legnagyobb bútorgalmazója jelentősen növelné az online-forgalmat, és hangsúlyozottan jelen akar lenni a városközpontokban – írta a Guardian<sup>14</sup>.

Jesper Brodin, az IKEA elnök-vezérigazgatója szerint, választ kell találniuk a világot formáló trendek kezelésére, például arra, hogy az emberek tömegesen költöznek be a városokba: 2015-ben a világ népességének 30 százaléka élt nagyvárosokban, 2030-ra ez az arány eléri a hatvan százalékot, s egyre több ember él majd viszonylag kis otthonokban. A vásárlók felének ráadásul kocsija sincs, így az IKEA vezető szerint a cég nem korábbi üzleti modelljének bukása, hanem a fogyasztók igényeinek szoros követése miatt indult új irányba.

A városközpontokban megjelenő boltok az üzleti modell központi elemévé válnak, leggyorsabban növekvő üzletáguk pedig az élelmiszereladás. A miniáruházak persze csak a jéghegy csúcsai, melyet a digitális értékesítés egészít ki. Idén a vásárlások 30 százaléka online realizálódott. A miniáruházakban viszont van személyre szabott tanácsadás, melyre a nagy, 35 ezer négyzetméteres, külvárosi IKEA-üzletekben nincs lehetőség. A miniáruház mindössze 400 négyzetméteres, és néhány hónap alatt meg tudták nyitni (kérdés: ez a magyar szabályozás szerint miként fog sikerülni?).

10. Az autógumi délelőtt 30 százalékkal drágább, mint este? Műszaki cikketek este háromnegyed hét után lehet kedvezőbb áron megrendelni, a nadrág ára pedig megmagyarázhatatlanul ugrál 80 és 200 euró között. Miért? Amit az internetes boltok vásárlói (főképp a magyarországinál nagyobb piacokon) régóta tapasztalnak, azt a brandenburgi fogyasztóvédelem erősítette meg<sup>15</sup>: egyre inkább lutri jellegű, hogy mikor mennyit kell fizetni valamiért. A német tartományban a szakértők öt héten át több mint ezer termék árát figyelték 16 webshopban, és amit ezek után bizonyossággal tudnak állítani, az az, hogy az árak alakulása teljesen bizonytalan.

A mozgó, vagy csúszó árazásként ismert megoldásnál a forgalom várható alakulásához igazítják az árakat, az internetes boltoknál azonban a német fogyasztóvédők nem bukkantak ehhez hasonlóan kiszámítható logikára. Mindegyik kereskedő maga dolgoztatja ki és gondosan titokban tartja, milyen alapon ugráltatják az árakat a webshopokba épített algoritmusok: Az efféle árazás nem előzmények nélküli. A hagyományos – piaci, sőt bazári – kereskedelemben megszokott volt, hogy a boltos, vagy a kofa nem írta ki az árakat, hanem akkora összeget mondott be, amekkorát a vásárlóból kinézett az öltözete, a beszéde alapján.

Az elmúlt évszázadban, a nagyáruházak és a szabott árak korában visszaszorult az efféle ügyeskedés. Illetve csak megváltozott. A szakirodalom **diszkriminatív árazásként** emlegeti azt, ahogyan a kereskedők a fizetőképesebb kuncsaftból magasabb árat húznak ki, miközben alacsonyabb árakkal kötik magukhoz a kevésbé tehető vásárlókat is. Csak arra kell ügyelni,

<sup>14</sup> <https://www.theguardian.com/business/2018/oct/11/mini-ikea-planning-studio-spin-off-store-opens-central-london>

<sup>15</sup> [https://hvg.hu/enesacegem/20180905\\_Utalja\\_a\\_piacon\\_a\\_pofatlan\\_kofatempot\\_Pedig\\_a\\_netes\\_vasarlasnal\\_is\\_belefuthat](https://hvg.hu/enesacegem/20180905_Utalja_a_piacon_a_pofatlan_kofatempot_Pedig_a_netes_vasarlasnal_is_belefuthat)

hogy aki többet fizet, az ne vegye észre (például mert más néven, más körítéssel árulnak valamit) vagy ne kifogásolhassa (például a diák- és nyugdíjas-kedvezmények esetében, vagy amikor a pékség a zárás előtti órában olcsóbban adja a maradék árut). Ez ugyanolyan köztudott dolog, mint hogy szerényebb környékeken olcsóbban lehet vásárolni – a tehetősebbek meg úgyse utaznak oda a pár fillérsnyi különbség miatt. A webboltok esetében a technika sokkal rafináltabban folytatja ezt a módszert. A német fogyasztóvédők tapasztalata jelzi, hogy ez az internetes árképzés már nem a repülőjegyeknél régóta tapasztalt játék. Az utasszállítók kihasználtságánál ugyanis másról is szó van: azért is játszani kell az árakkal, mert ha a keddi helyet nem adják el bármilyen áron, szerdán már senki sem veszi meg.

A hét-vagy napközbeni mozgó árazást is taglaló értékesítés-menedzsment tankönyvek<sup>16</sup> mindeddig pusztán elméleti lehetőségként írták le a módszernek azt az újabb formáját, hogy nem csupán napszakonként, hanem minden egyes vevőnek más árat adjanak meg: olyat, amely a legjobban megközelíti azt a maximumot, amit pont az a vevő hajlandó fizetni az áruért. De az internet túllépett ezen, és az elméletből gyakorlat lett – vagy legalábbis lehet hamarosan.

A valóban személyre szabott árak alkalmazásáról megbízható adatok egyelőre nincsenek. De hogy miképpen működhet, azt sejteni lehet. A webáruházak trükkjeit nem könnyű kicselezni. Akinek van kedve és ideje ellenőrizni az árképzést, megteheti, hogy új vásárlónak álcázza magát (pl.: Airbnb). Ugyanilyen alapon szokták tanácsolni, hogy érdemes más böngészőt használni vásárláshoz, mint a mindennapi internetezéshez, továbbá azt is, hogy vásárlás előtt érdemes törölni a böngészőből a sütiket.

11. Konténerekben elhelyezett, ún. **Auchan Minute** önkiszolgáló boltokkal próbálkozik az Auchan, aki nemrég sarki üzletek nyitására is döntött. A francia Auchan-csoport Auchan Minute néven konténerboltokat nyitott Kínában: az üzletek 18 négyzetméteresek, és teljesen automatikusan működnek – írta a Napi.hu<sup>17</sup>.

A kb. 500 terméket kínáló boltba okostelefonos applikációval lehet bejutni, majd a termékeket úgy kell beszkenyelni, mint egy önkiszolgáló kasszánál. Az app virtuális kosarában megjelennek az árak, majd azon keresztül történik a fizetés is.

Az Auchan úgy nyilatkozott, hogy a „a koncepciót a világ számos országában telepíti és teszteli az Auchan. Kínában már 150 Auchan Minute üzemel, és év végére több százat tervez nyitni a vállalat.” A Minute-eket ígéretesnek tartja az Auchan, a vállalat csoportszinten folyamatosan tanulmányozza a terjeszkedési lehetőségeket. Megvizsgálják az adott piacokat és az országonként eltérő vásárlói igények és elvárások alapján döntenek az esetleges bevezetésről. A magyar Auchan válasza alapján tehát konkrétumokat nem lehet tudni a konténerboltok esetleges megjelenéséről.

A Napi.hu Buksza blogja már évek óta azt is rendszeresen megkérdezi a boltlánctól, hogy tervezi-e az Auchan-csoport másik kisbolt-koncepciójába tartozó - a sarki boltoknak megfelelő - úgynevezett A2Pas (magyarul két lépésre) üzletek bevezetését a magyar piacon. A boltlánc erről csak annyit közölt, hogy majd az igények és lehetőségek függvényében döntenek erről.

<sup>16</sup> Dankó L.: Értékesítés-menedzsment Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 2009. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/28548>

<sup>17</sup> [https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/elado\\_nelkuli\\_boltokkal\\_tamad\\_az\\_auchan.657639.html](https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/elado_nelkuli_boltokkal_tamad_az_auchan.657639.html)

12. Az USA után Európában is sorra nyitja üzleteit egy különleges szövetkezeti kezdeményezés, a világ legfurcsább élelmiszerlánc, a **Food Coop**, ahol az emberek úgy szerezhetnek jogot a vásárlásra, ha dolgoznak a boltban. Ráadásul ez sem úgy megy, hogy valaki átlépi az üzlet ajtaját, és be is áll pakolni. Előzetesen pénzzel kell beszállni a szövetkezetbe, vagyis nemhogy pénzt kapnának a vevő-eladók, hanem fizetnek azért, hogy dolgozhassanak. Cserébe viszont a többi üzlet árszintjénél jóval kevesebb pénzt hagynak ott a kasszájánál. Az első fecske Európában egy párizsi bolt volt. A La Louve 2015-ben, közösségi finanszírozásból szerzett pénzből tudott megnyitni. A párizsi Park Slope-utánzat üzleti modelljét azóta 30 szövetkezet vette át Franciaországban. Brüsszelben Bee Coop néven indult el a rendszer, szintén nagy sikerrel, Bolognában pedig tavaly novemberben nyitott az első Food Coop-üzlet<sup>18</sup>.

A modellt a gazdasági válság szülte – nem a 2008-as, hanem az 1973-as: akkor alakult a szövetkezet, amely Brooklyn Park Slope negyedében egy közösségi ház egyik termében kezdte meg az árusítást. A Park Slope Food Coop (PSFC) vezetése a tagoktól 100 dolláros tőke-hozzájárulást és 25 dolláros tagdíjat kér, valamint négyhetente 2 óra 45 percnyi munkavégzést, amelynek idejére gyermekfelügyeletet is vállal a szövetkezet. Arra azonban a Food Coop felhívja a figyelmet, hogy érdemes előre helyet foglalni, mivel igen sokan próbálják igénybe venni ezt a szolgáltatást.

A nagy érdeklődés nem véletlen: a közösség mára 17 ezer főre duzzadt. Az üzlet is rég elköltözött a közösségi házból, a tagok egy 1500 négyzetméteres szupermarketben 15 ezer, jobbára organikus élelmiszerből, illetve környezetbarát módon készült háztartási áruból válogathatnak – a többi üzlet árainál 20–40 százalékkal olcsóbban. Az árengedmény egy része az alacsony árrésből jön össze: az amerikai szupermarketeknél bevett 26–100 százalékos ráta helyett itt átlagosan 21 százalékot tesznek rá a nagykereskedelmi árra. A spórolás alapja természetesen a munkaerőköltség, amely nem csupán egyike a működésre fordított kiadási tételeknek, de a legnagyobb hányad közöttük. Elég komoly összeget takaríthat meg a Food Coop, mivel az üzemeltetéssel kapcsolatos munka háromnegyedét az önkéntesekkel végezteti el<sup>19</sup>.

13. Végül az ellátási láncokhoz köthető innovációk köréhez az ún. intralogisztikára, majd a recyclingre mutatok kereskedelmi példát: Ma már nem meglepő, sőt inkább elvárás, hogy ha online rendelünk valamit, az pár napon belül el is érjen hozzánk. Bele sem gondolunk, hogyan lehetséges egyáltalán, hogy egy Kínából rendelt termék megérkezik néhány napon belül. A rendelésre kattintással egy tökéletesen működő gépezetet hozunk működésbe.

Részben a munkaerő, részben a már említett türelem hiánya vezetett oda, hogy a logisztika lassan leahagyja a világot. Az **intralogisztika** azokat a folyamatokat tarkarja, amik még a raktáron, üzemen belül történnek. Ez pedig ma már annyira gyors, hogy a többi terület nem is tud lépést tartani vele.

Amikor egy Black Friday napján például percenként több százezres megrendelés fut be egy kereskedőhöz, a legkritikább esetben fagy csak le az online felület, és nem is a raktár az, ami feladja a harcot. Persze az intralogisztika tökéletes és gyors működése magától értetődő: hiszen ez egy zárt rendszer, ahol az épületek már a tervezésüknél, fejlesztésüknél úgy kerültek kialakításra, hogy az automatizmusok gördülékenyen működjenek bennük. Egy ilyen tervezett rendszerhez képest nem csoda, hogy például egy önjáró autókkal szaladgáló futárszolgálatnál

<sup>18</sup> <http://www.gamberorosso.it/en/1046073-food-coop-a-bologna-arriva-camilla-il-primo-supermercato-autogestito-dai-clienti>

<sup>19</sup> <https://www.foodcoop.com/>

sokkal több a változó és a hibalehetőség (bár itt is komoly előrelépések vannak már a fejlesztésben.) A jövő új kihívása lesz tehát, hogy a „túlfejlett” intralogisztikát hogyan tudja lekövetni a rendszer többi tagja.

A rendelésre kattintás után először egy központi szoftver kezd dolgozni. Pillanatok alatt megtalálja az ügyfélhez legközelebbi raktárt, ahol a kívánt termék készleten van, és annak továbbítja a rendelést. Mivel a rendelkezésre álló rengeteg ügyfél- és megrendelésadat folyamatosan elemzik a szoftver algoritmusai, szinte pontosan meg tudják becsülni, milyen termékből, mennyi és mikor kell majd, így a legritkább esetben lép fel hiány és ebből adódó késés<sup>20</sup>.

A legnépszerűbb termékeket a raktáron belül is könnyen elérhetővé teszik, hogy szinte teljesen ki tudják zárni a humán erőt. Kicsit bonyolítja a rendszert, ha több terméket rendelünk egyszerre, de a párosítások itt is elég pontosan megjósolhatók, így valószínűleg ugyanabban a raktárban lesz a két termék. A csomagolás egyelőre csak részben automatizált, itt kézierő is dolgozik, de minden kelléket (fólia, ragasztószalag, törést gátló anyagokat) sok helyen már gépi asszisztensek adnak a munkás kezébe. A kommissiózott, egy helyre induló nagyobb egységeket egy óriás robotporszívóhoz hasonló eszköz viszi a végső átvizsgálásra, ahol a vonalkód, a megrendelés helye és a súly ellenőrzése történik. A kipakolást a polcra már szintén egy robotkar végzi. Az utolsó mozzanat a bepakolás a kocsiba, vagy egy nagyobb egységbe, például konténerbe.

A vázolt automatizmusok csak akkor tudnak jól működni, ha egy olyan környezetet építenek köréjük, amelyben kényelmesen tudnak dolgozni. A logisztika precíz működése már a raktárak folyosóinak tervezésénél, a polcok, állványok kiválasztásánál, elrendezésénél, és a szenzorok padlóba építésénél elkezdődik, aminek köszönhetően a ma dolgozó robotok és targoncák centiméteres pontossággal dolgoznak.

Az elsősorban raktári áruszállításra, pakolásra, illetve karbantartási munkák elvégzésére kifejlesztett ARMAR-6-os robot 50 ezer különböző típusú, formájú és méretű csomagot tud kezelni.

Szinte el sem tudjuk képzelni, milyen lehet a Dortmund mellett Werne-ben található 138 ezer négyzetméteres raktár. Benne hetente 1,8 millió árut rakodnak, ez éves szinten majd 100 millió. Mivel szinte beláthatatlanul nagy a terület (a dolgozók már abban elfáradnának, hogy egyik pontból a másikba érjenek), a Werne logisztikus csapata olyan lehetőséget keresett, mellyel a készre kommissiózott raklap szállítási folyamatát a közel 500 méter távolságra található csomagolási munkahelyig automatizálhatja és a dolgozók idejét hatékonyabban kihasználhatja.

Végül az amerikai online szolgáltató a Jungheinrich<sup>21</sup> öt automata, vezető nélküli gyalogkíséretű targoncája mellett döntött. Az ERC 215a típusú gépek a következőkkel győzték meg a szolgáltatót: vegyes üzemben kézi kiszolgálású gépekkel, vagy akár kézi munkaerővel is használhatók, valamint a raktárszerkezet megváltoztatásának lehetősége is adott.

<sup>20</sup> [https://hvg.hu/brandcontent/20180821\\_Gondolkozott\\_mar\\_azon\\_hogyan\\_erkezik\\_meg\\_kulfoldi\\_rendelese](https://hvg.hu/brandcontent/20180821_Gondolkozott_mar_azon_hogyan_erkezik_meg_kulfoldi_rendelese)

<sup>21</sup> <https://www.jungheinrich.hu/rolunk/riportok-referenciak-tesztek/referenciak-esettanulmanyok/automata-targoncak/megterueles-egy-ev-alatt/>

Az első három hónapban az automata vezető nélküli targoncák összesen 2500 kilométert, 7364 útvonalat tettek meg. Ebből két hónap már élesben működött, ugyanis egyetlen hónap tesztfázis alatt sikerült „betanítani” az új munkaeöket, finomhangolni a rendszert. A Werne raktár azóta is hibátlanul működik és a befektetés valóban visszahozta az árát alig egy év alatt.

**14. Hulladékkezelő céget alapított a Lidl** diszkontlánc anyavállalata, a Schwarz-csoport. A döntés több okból is érdekes, nem csak azért, mert ez az első olyan kiskereskedelmi vállalkozás, amely ilyen lépésre szánja el magát, hanem azért is, mert ezzel jócskán átrendeződhetnek az erőviszonyok az eddig hulladékkezeléssel megbízott kilenc nagy társaság között. A Schwarz csoport feltehetőleg egy 2019-től érvényes jogszabályváltozás miatt szánta rá magát épp most egy saját szemétcég elstartolására. Jövöre tudniillik egy speciális hatóság betekintést nyerhet többek közt a kereskedelemben keletkező hulladékmennyiség pontos nyilvántartásába is. Így próbálnák meg elejét venni, hogy feketeszállítások történjenek a különböző iparági szemét eltüntetésére.

A Világ gazdaság szerint a német kiskereskedelemben keletkező hulladék tizedét a Lidl boltjai generálják<sup>22</sup>, a PreZero Dual GmbH néven bejegyzett leányvállalat pedig a jövőben ezt saját berkeken belül kezeli majd. A versenytársak viszont mindezt nem nézik jó szemmel: a tíz százalék igen jelentős arány, ha ettől elesnek, az akár komoly gondokat is okozhat egyik-másik cégnek.

A Schwarz-csoport úgy számol, hogy a saját hulladékkezelő cég 70-80 millió eurót tart majd körön belül, ezt tulajdonképpen megspórolják, ha maguk kezelik a szemetüket. De ezzel nincs vége a terjeszkedésnek: egyes iparági hírek szerint a PreZero Dual GmbH egy idő után a Kaufland szupermarket hulladékkezelését is átveszi. A Kaufland szintén a Schwarz-birodalom érdekeltségébe tartozik. A hulladékkezelő cég legkorábban 2020-ban, a szükséges engedélyek beszerzését követően kezdheti meg működését.

## FELHASZNÁLT FORRÁSOK:

A „megrendelése” gomb és ami mögötte van [https://hvg.hu/brandcontent/20180821\\_Gondolkozott\\_mar\\_azon\\_hogyan\\_erkezik\\_meg\\_kulfoldi\\_rendelese](https://hvg.hu/brandcontent/20180821_Gondolkozott_mar_azon_hogyan_erkezik_meg_kulfoldi_rendelese)

A kereskedelem új vonásai – trendtanulmány. Dr. Töröcsik Marketing Inspiráció | Fogyasztói Magatartás Kutató Intézet Trendinspiráció Műhely, Pécs, 2017. augusztus. [www.trendinspiracio.hu](http://www.trendinspiracio.hu)

A szemétpiacra is betör a Lidl <https://www.vg.hu/vallalatok/kereskedelem/a-szemetpiacra-is-betor-a-lidl-1126508/>

Agárdi I: Kereskedelem és trendjei „M+T Csúcstalálkozó”, Miskolc, vitaanyag – kézirat, 2019.

Dankó L.: Értékesítés-menedzsment Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 2009. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/28548>

<http://www.gamberorosso.it/en/1046073-food-coop-a-bologna-arriva-camilla-il-primo-supermercato-autogestito-dai-clienti>

<http://www.slowfood.hu/index.php?page=1>

<https://gkidigital.hu/2018/08/15/e-toplista-2018/>

[https://hvg.hu/brandcontent/20180821\\_Gondolkozott\\_mar\\_azon\\_hogyan\\_erkezik\\_meg\\_kulfoldi\\_rendelese](https://hvg.hu/brandcontent/20180821_Gondolkozott_mar_azon_hogyan_erkezik_meg_kulfoldi_rendelese)

<sup>22</sup><https://www.vg.hu/vallalatok/kereskedelem/a-szemetpiacra-is-betor-a-lidl-1126508/>

[https://hvg.hu/enesacegem/20180905\\_Utalja\\_a\\_piacon\\_a\\_pofatlan\\_kofatempot\\_Pedig\\_a\\_netes\\_vasarlasnal\\_is\\_belefuthat](https://hvg.hu/enesacegem/20180905_Utalja_a_piacon_a_pofatlan_kofatempot_Pedig_a_netes_vasarlasnal_is_belefuthat)  
[https://hvg.hu/kkv/20180118\\_Ugy\\_tunik\\_nem\\_jott\\_be\\_a\\_Lidl\\_nagy\\_dobasa](https://hvg.hu/kkv/20180118_Ugy_tunik_nem_jott_be_a_Lidl_nagy_dobasa)  
[https://hvg.hu/kkv/20180920\\_Trump\\_miatt\\_hatralt\\_ki\\_amerikai\\_terjeszkedesebol\\_az\\_Alibaba](https://hvg.hu/kkv/20180920_Trump_miatt_hatralt_ki_amerikai_terjeszkedesebol_az_Alibaba)  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700078.TV>  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0500164.TV>  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800143.KOR>  
<https://www.bbc.com/news/av/world-us-canada-38698654/donald-trump-america-first-america-first>  
<https://www.foodcoop.com/>  
<https://www.jungheinrich.hu/rolunk/riportok-referenciak-tesztek/referenciak-esettanulmanyok/automata-targoncak/megterueles-egy-ev-alatt/>  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_4\\_4](https://www.ksh.hu/stadat_eves_4_4) Idősoros éves adatok - belkereskedelem  
[https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/elado\\_nelkuli\\_boltokkal\\_tamad\\_az\\_auchan.657639.html](https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/elado_nelkuli_boltokkal_tamad_az_auchan.657639.html)  
<https://www.portfolio.hu/vallalatok/retail/nehany-evuk-van-a-magyar-boltoknak-keszulniuk-kell-a-sokkolo-valtozasra.294824.html>  
<https://www.recode.net/2018/1/21/16914188/amazon-go-grocery-convenience-store-opening-seattle-dilip-kumar>  
[https://www.reuters.com/article/us-britain-grocers-discounters/aldi-and-lidl-dig-deeper-into-britains-grocery-market-idUSKBN1H108I?feedType=RSS&feedName=businessNews&utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+reuters%2FbusinessNews+%28Business+News%29](https://www.reuters.com/article/us-britain-grocers-discounters/aldi-and-lidl-dig-deeper-into-britains-grocery-market-idUSKBN1H108I?feedType=RSS&feedName=businessNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+reuters%2FbusinessNews+%28Business+News%29)  
<https://www.theguardian.com/business/2017/dec/05/globalisation-time-look-at-past-plot-the-future-joseph-stiglitz>  
<https://www.theguardian.com/business/2018/oct/11/mini-ikea-planning-studio-spin-off-store-opens-central-london>  
<https://www.vg.hu/manager-magazin/hibalanc-es-ujratervezes-906795/>  
<https://www.wechat.com/en/>  
Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping ...  
<https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>  
Megtérülés egy év alatt <https://www.jungheinrich.hu/rolunk/riportok-referenciak-tesztek/referenciak-esettanulmanyok/automata-targoncak/megterueles-egy-ev-alatt/>  
Neues Duales System von Schwarz heißt PreZero Dual <https://www.euwid-recycling.de/news/wirtschaft/einzelansicht/Artikel/neues-duales-system-von-schwarz-heisst-prezero-dual.html>

*A korreferátum kézírata lezárva: 2019 február*