



Területi Statisztika

Közzététel: 2024. augusztus 5.

A tanulmány címe:

A hazánkban működő élelmiszer-ellátási láncok hálózatának formálódása, 1989–2023

Szerzők:

Sikos T. Tamás–Szendı Dóra

<https://doi.org/10.15196/TS640402>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) Területi Statisztika c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány, vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

- 1) A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Szt.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
- 2) A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
- 3) A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
- 4) A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Szt. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
- 5) A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
- 6) A 3. a)–c.) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„Forrás: Területi Statisztika c. folyóirat 64. évfolyam 4. számában megjelent, Sikos T. Tamás–Szendı Dóra által írt, A hazánkban működő élelmiszer-ellátási láncok hálózatának formálódása, 1989–2023 c. tanulmány”

- 7) A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem esnek szükségképpen egybe a KSH, vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

A hazánkban működő élelmiszer-ellátási láncok hálózatának formálódása, 1989–2023

The formation of the Hungarian food supply chains network, 1989–2023

Sikos T., Tamás

Miskolci Egyetem,
Gazdaságtudományi Kar,
Vezetéstudományi Intézet
E-mail:
sikos.t.tamas@uni-miskolc.hu

Szendi, Dóra

Miskolci Egyetem,
Gazdaságtudományi Kar,
Világ- és Regionális Gazdaságtan
Intézet
E-mail: regszdor@uni-miskolc.hu

Kulcsszavak:

élelmiszer-kiskereskedelem,
tulajdonváltás,
üzleti rangsor,
térbeli és időbeli terjedés

A tanulmány áttekinti a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi hálózat formálódását 1989 és 2023 között, valamint elemzi a cégek felvásárlási folyamatait, továbbá rámutat a jövőbeni trendekre is. A szerzők az egyes hálózatok formálódását és az élelmiszer-kiskereskedelmi cégek között kialakult rangsort vizsgálják, valamint rávilágítanak a mögöttük meghúzódó okokra is. A kutatás mind térben, mind időben nyomon követi az élelmiszer-kiskereskedelmi multinacionális cégek és a hazai kereskedelmi egységek terjeszkedését. A szerzők megállapítják a kisboltok folyamatosan csökkenő számát és ezzel szemben a diszkontok térnyerését. A kiskereskedelem 4.0 területén megjelenő új trendek, illetve értékesítési modellek kihívások elé állítják a kereskedelmi egységeket, amelyek a jövőben további átalakulásokat idézhetnek elő.

The aim of the study is to review the evolution of the Hungarian food retail network between 1989 and 2023 and to analyse the acquisition processes of the firms in order to point out future trends. It was examined how the individual networks have evolved and how the ranking of food retailers has evolved, highlighting the reasons behind them. The aim of the research was to follow the expansion of food retailing multinational and domestic retailers both in space and time. The authors' findings show a steady decline in the number of small food stores and a rise in the number of discounters in the Hungarian gro-

Keywords: cery stores networks. New trends and sales models in the field of retail 4.0 are posing serious challenges for retailers, which may lead to further transformations in the future.
regional disparities, inner peripheries, Regional Scorecard methodology

Beküldve: 2024. január 22.

Elfogadva: 2024. március 4.

Bevezetés és áttekintés

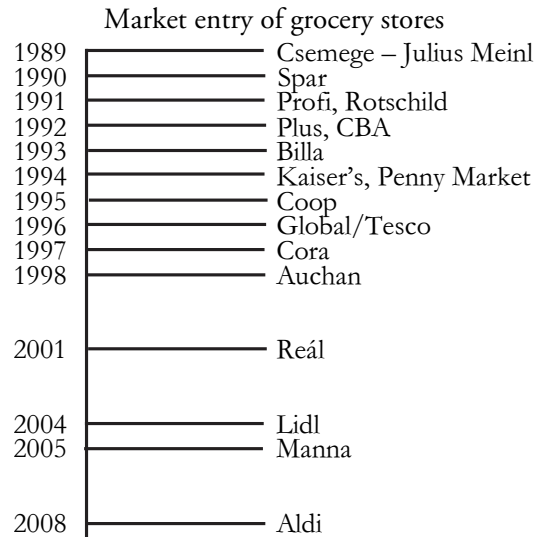
A rendszerváltást követő évtized paradigmaváltást hozott az élelmiszer-kiskereskedelemben. A korábbi, hagyományos kiskereskedelmet egyre inkább felváltotta az önkiszolgáló értékesítési mód. Ez nagymértékben a kiskereskedelmen belüli tulajdonviszony-változásokkal magyarázható. A multinacionális cégek ugyanis sorra vásárolták fel a hazaiakat, és ezzel rövid idő alatt széles árubőséget teremtettek a piacon. A rendszerváltást követő telephelyválasztási politikát a klasszikus piacra lépési modell formái jellemezték (Applebaum 1966).

Ez a gyakorlatban három eltérő utat jelentett (Sikos T. 2000, 132. o.):

1. A cég javítani, illetve kiterjeszteni szándékozik piaci részét egy olyan területen belül, amelyen már jelen van (például: Spar, Coop, CBA),
2. Újabb területe(ke)n szándékozik üzletet nyitni (például: Spar, Lidl, Aldi, Penny Market),
3. Egy másik cég felvásárlását fontolgatja (például: Julius Meinl, Profi, Spar).

Az 1. és 3. utat kombináltnan több cég is választotta. Ilyen volt a korai privatizáció időszakában, 1984-ben a hazai élelmiszer-kereskedelmi piacra elsőként belépő Csemege-Julius Meinl, mely már akkoriban is működtetett néhány üzletet a Csemege Kereskedelmi Vállalaton belül. A Julius Meinl cég első üzlethálózatát már korábban, még az 1900-as évek elején megalapította, de a cég fejlődését az 1952-es államosítás egy időre megtörte. A tovább lépés lehetősége a rendszerváltással újból megnyílt, ekkor egyesült a Csemege Kereskedelmi Vállalat és a Julius Meinl cég, nem sokkal később, 1991-re pedig már a Meinl cég 51,14%-os tulajdonrészt birtokolt (Karsai 2000). A Julius Meinl cég a hagyományos üzletei mellett sorra hozta létre diszkontüzleteit, Jééé és C+C néven, és ezzel is bővítette a vevőkörét (1. ábra).

1. ábra

A hazai élelmiszerüzlet-hálózatok piaci megjelenése

A Julius Meinl cég 1998-ban közös beszerzési láncot hozott létre a belga Delhaize csoporttal, mely egy évvel később felvásárolta és átkeresztelte a hálózatában lévő szupermarketeket Match, a Jééé diszkontokat pedig Smatch névre. 2002-ben a Csemege-Match Kereskedelmi Rt. a Profi Magyarország Rt.-vel közös beszerzési társaságot alakított ki, ezzel közös irányítás alá helyezte üzlethálózatát. Az átalakulási folyamat során a formálódó cég széles választékot biztosított ugyan a vásárlóknak, de egyben megérett az akvizícióra is. 2012-ben vásárolta fel a cég 42 üzletét a CBA, 62 üzletét a Coop, az Aldi, a Penny Market és a Spar pedig a maradék 68 üzletet osztozott (1. táblázat).

A Spar fejlődése az üzletek telephelyének kiválasztása során még sajátosabb volt, mert az ismertett klasszikus modell mindhárom útját végigjárta. A Spar Magyarország Kereskedelmi Kft. első üzleteit 1990-ben Komárom-Esztergom megyében pilot projekt jelleggel indította be, a projekt alapját a Generál Kereskedelmi Rt.-ben szerzett többségi tulajdon teremtette meg, melynek sikere után kezdett csak országos terjeszkedésbe. A Spar első jelentősebb felvásárlására 1997-ben került sor, amikor is megvásárolta az izraeli tulajdonú Super Közérthálózatot és még ugyanebben az évben az Élikert-et is. 2002-ben felvásárolta a Billát, majd 2003-ban a Kaiser's-et, s végül 2008-ban a Plust, és ennek révén a Spar meghatározó szereplőjévé vált a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi piacnak.

1. táblázat

A kiskereskedelem szerkezetének változása

Changes in the structure of retail trade

Nyitás éve	Élelmiszer kereskedelmi cégek	Összevonás éve	Üzlet	Év	Felvásárló cég(ek)	Év	Felvásárolt cég(ek)
1989	Csemege – Julius Meinl, később Match, majd Smatch	2002	Match (112 üzlet), Smatch (12 üzlet) Profi (68 üzlet)	2012	CBA (42 üzlet), Coop (62 üzlet), az Aldi, a Penny Market és a Spar osztozott a maradék 68 üzleten		
1992	Dunafüszért, később Profi						
1990	Spar	1990	Generál Kereskedelmi Rt.			1997	Super Közért, Élikor
						2002	Billa (21 üzlet)
						2003	Kaiser's
						2008	Plus (174 üzlet)
1991	Rothschild			2010	Belvárosi-szupermarket		
1998	Auchan					2012	Cora (7 üzlet)

Forrás: saját adatgyűjtés a [4], [6], [7], [9] és [12] adataiból.

Az üzlettelephely-választás Applebaum-i 2. modell típusát (cégek, melyek újabb területe(ke)n szándékoznak üzletet nyitni) a diszkontok (Lidl, Aldi, Penny Market) választották, ami a gyakorlatban főleg zöldmezős beruházásokat jelentett (Nagy et al. 2017). Mindhárom említett diszkontcélre jellemző volt, hogy igyekezett gyorsan előre felvásárolni az üzleteinek szánt területet, és csak ezt követően kezdett dinamikus hálózatfejlesztésbe. A felvásárlási folyamatok a hipermarketek piacán is folytatódtak azzal, hogy az Auchan¹ 2012-ben felvásárolta a Louis Delhaize csoporthoz tartozó Cora 7 hipermarketüzletét. Az egyes hálózatok átalakulását, fejlődését nagymértékben befolyásolta azok tőkeereje, piaci részesedése. Az erős piaci verseny következtében jelentősen eltolódtak az arányok a hazai és a multinacionális láncok között, utóbbiak javára. A piaci folyamatokat tovább árnyalta a 2009-es pénzügyi és gazdasági világválság, majd a Covid19-világjárvány. Utóbbi kiélezte a versenyfeltételeket és az élelmiszer-biztonság területén is új kihívások elé állította az élelmiszerláncokat (Delasay et al. 2022, Kunc et al. 2022). Mindezeket tetőzte tovább az orosz-ukrán háború és az annak következtében kibontakozó energiaválság, mely megkérdőjelezte a hálózatrendszerek fenntarthatóságát. Éppen ezért a cégek számára fontossá vált a meglévő rendszerek energiahatékony működtetése, melyhez jelentős többletberuházásokra volt és van szükség az élelmiszerláncok üzemeltetői részéről. Kérdés, hogy ilyen körülmények között milyen mértékben tudnak fennmaradni az

¹ Az Indotek Group felvásárolta az Auchan 47%-os tulajdonrészét, amivel irányítást is szerzett a cégben [10].

egyes kereskedelmi egységek, hálózatok, továbbá – a fenntarthatóság jegyében – gazdaságosan üzemelni.

2020-ra az értékesítési csatornák teljesen átrendeződtek: míg 2000-ben a hipermarketek piaci részesedése 14, addig 2020-ban már 24%. Ennek oka a hipermarketek nagyobb városokban való terjeszkedése volt, de egyben ez jelentette további piaci növekedésük gátját is, mert a hipermarketek piaca telítődött, nem volt hová tovább bővülni, kialakult a piaci lefedettség. Két fronton maradt lehetőség bővülésre: egyrészt az offline kiskereskedelemben, a szupermarketek vonatkozásában, mely be is következett (részesedésük 2000-ben 15, 2020-ban 24%), másrészt a diszkontok esetében (részesedésük 2000-ben 16, 2020-ban 27%). Természetesen a hipermarket cégeknek is volt és van lehetőségük további bővülésre a szupermarket szegmensben (lásd Tesco Extra, Tesco Express, vagy az Interspar mellett a Spar szupermarket és a SparMarket üzletekkel). Az offline piacon a legdinamikusabban a diszkontok növekedtek (Lidl, Aldi, Penny Market), az egy üzletre jutó bruttó árbevételük nekik a legnagyobb, melyhez jelentős tőkeerő is társul (2. táblázat). Ugyanakkor az élelmiszer-kiskereskedelmi piac nagy vesztesei a független kisboltok, melyek üzletszáma jelentős mértékben csökkent a megelőző 20 évben, részben felvásárlás vagy bezárás révén. A kisboltok közül a szerencsésebbek láncba tömörülve biztosították a fennmaradásukat, de még így is csökkent az üzleti egységek száma (részesedésük 2000-ben 28, 2020-ban 8%). A Covid19-világjárvány további változásokat hozott az élelmiszer-kiskereskedelmi piacon.

A kiskereskedelem 4.0 területén új trendek, illetve értékesítési modellek jelentek meg: a kereszt-, a többcsatornás és az omnichannel (ügyfélközpontú) üzleti modellek. Az omnichannel értékesítési modell másfajta stakeholder menedzsmentet igényel (Rodrigues–Coelho 2021). Az internet megteremtette az ún. trait-based community kategóriát (Ismail 2014). Átértékelődik a földrajzi közelség, a vásárlók a „felhőben vannak”, és virtuális közösséget alkotva kommunikálnak. Ebből következően új tér- és piacszemlélet, újfajta módszerek, algoritmusok kellenek a potenciális ügyfelek eléréséhez, a vásárlói igények megértéséhez és kiszolgálásához (Sikos T. et al. 2019). Ezen keretek között jelentős mértékben előre tört az online kiskereskedelem, mely egyben új cégek megjelenését is lehetővé tette a piacon, melyek alapítása a Covid19-világjárvány következtében gyorsult fel. Ez a piaci helyzet újra gondolására kényszerítette az offline cégeket, új értékesítési stratégiák kidolgozására ösztönözve őket. Ennek lett az eredménye, hogy ezek a cégek a hagyományos offline értékesítés mellett online értékesítésbe is kezdtek, amihez pedig például bevezették a „kattints és vedd át (click and collect)” rendszer alkalmazását. Ez részben a rendelés online formáját jelenti, míg az áruátvétel az üzletekben történik. Ehhez az üzletek egy új típusát, az ún. „sötét üzleteket (dark store)” alakították ki, melyek kizárólag az e-kiskereskedelem lebonyolítását szolgálják (Buldeo Rai et al. 2023). A logisztikai láncokban is jelentős változások zajlanak, szinte teljes mértékben digitalizálódnak és egyre nagyobb teret kap a robotizáció (Dawson–Mukoyama 2014, Cao 2021). Az

Egyesült Államokban a 7 Eleven élelmiszerláncnál például már 2016 óta drónokkal és tárolóládákkal való kiszállítás hódít egyre nagyobb teret. Napjainkban pedig egy további új lehetőség, a mesterséges intelligencia (artificial intelligence – AI) is megjelent, amely egyre nagyobb szerephez jut az élelmiszer-kiskereskedelemben. Az online kiskereskedelem vezető cégei (Amazon, Alibaba, eBay) az AI legjelentősebb alkalmazói. Az AI-technológiák megjelenése a kiskereskedelemben a hagyományos értékláncok „újrarendeléséhez” vezetett, a meglévő kiskereskedelmi piacereket többszorosított piacokká változtatta, ezzel nagymértékben átalakítva a vásárlás egész folyamatát, de különösen a „vásárlói élményt” (Klumpp 2018, Nyáry 2022). A hazai online kiskereskedelemben is egyre nagyobb teret kapnak az AI-alkalmazások, segítve a termékek közötti vizuális keresést. Ez a termékek értékesítésében jelent a vásárlónak kényelmet és előnyt, a cégek pedig így tudják egyre inkább személyre szabni a kiszolgálást. A korábban begyűjtött és felhőben tárolt vásárlói szokások, adatok alapján ajánlásokat tudnak tenni egy újabb vásárlás esetén, akár a megszokott tételek lemaradására vagy olyan új termékekre, melyek illeszkednek a vásárló korábbi ízlésvilágához, ezzel is növelve az értékesítés volumenét (Valdez Mendia–Flores-Cuautle 2022). Az élelmiszer-kiskereskedelmi piacon jelenlévő cégek az értékesítés legkülönbözőbb módszereit és eszközeit használják fel versenyelőny elérése érdekében. Napjainkban csak az a cég lehet a piacon vezető helyen, amelyik a lehető legsokoldalúbban képes megfelelni a piac következő elvárásainak:

1. big data állományok kezelése,
2. neurális hálózatok alkalmazása,
3. energiafelhasználás hatékonyságának növelése,
4. robotizáció, automatizáció,
5. AI-alkalmazás,
6. optimális készletgazdálkodás,
7. döntési folyamatok racionalizálása,
8. személyre szabott ajánlatok a vevők felé,
9. az online kiskereskedelem növelése,
10. fenntarthatóság figyelembevétele.

A Covid19-világjárvány arra kényszerítette a vállalkozásokat, hogy olyan megoldásokat találjanak, amelyek biztosítják a vásárlók kényelmét és a célszerűséget szolgálják (Amin-Naseri–Tabar 2008). A járvány időszakában pedig mind az offline, mind az online értékesítők körében felgyorsította ezeket a folyamatokat. Az élelmiszerházhozzáállítás üzleti szempontból ugyan évek óta csak nyűg a kiskereskedelmi láncok nyakában, de a diszkontok (Aldi, Lidl, Penny Market) mellett ma már szinte senki sem teheti meg, hogy ne legyen jelen ezen a piacon, így a Tesco, az Auchan, a Spar és Príma is nyújt ilyen szolgáltatást. A Covid19-világjárvány keretei között azonban új cégek is megjelentek, és egyre nagyobb teret hódítanak a nagyobb versenytársak rovására. Ilyen cég az élelmiszer-kiskereskedelmi piacon például a Csehországból induló Kifli.hu, mely napjainkra jelentős sikereket ért el az online piacon

árbevétele révén (24,6 milliárd forint [68,4 millió euró]) 2022-ben, és ezzel a gyorsan forgó fogyasztási cikkek (fast moving consumer goods – FMCG) online kereskedők mezejét vezeti, megelőzve a Tesco-t. Az FMCG piacot vizsgálva megállapítható, hogy 2007-ben a pénzügyi és világgazdasági válság előtt, de még azt követően, 2016-ban is stabilan a Tesco volt a piacvezető cég a szektorban, de 2022-re a helyzet teljesen megváltozott, mert folyamatosan megerősödtek a diszkontláncok és a szupermarketek (2. táblázat). A vezető pozíciót a Lidl vette át, ami 2007-ben még a 8. helyet foglalta el, és 2022-re már 34,9%-kal meghaladta a korábbi piacvezető (Tesco) teljesítményét. Árbevétel alapján 2007-ről 2022-re az 5. helyről rukkolt előre a Spar, megelőzve a Tesco-t. 2007-ben a CBA a 2., illetve a Coop a 3., 2022-ben pedig a Coop a 4. és a CBA az 5. helyen szerepelt a forgalom alapján (2007-ben CBA 525, Coop 441 milliárd forint). A forgalomban elért növekedésük főleg üzlethálózatuk racionalizálásával magyarázható. (2007-ben CBA 2924, 2022-ben pedig már csak 1984 üzleti egységet számlált. A Coop esetében ennél nagyobb mértékben, 5283 üzletről 2022-re 3838 egységre esett vissza a hálózat boltjainak száma.) A diszkontok további előre törésére lehet számítani, hiszen piaci versenyben áراikkal ők tudnak a legkedvezőbbek lenni, és így a legközelebb jutni a vásárlókhöz (2. táblázat).

Az üzlethálózat formálódása, a cégek versenye és rangsora

Napjainkban az FMCG szektor éllovasa a Lidl, mely a hazai élelmiszerkiskereskedelmi láncok egy üzletre jutó árbevételének akár 10-szeresét is képes ki-termelni egyetlen esztendő alatt. Egyértelmű tehát, hogy a külföldi tulajdonú multinacionális üzletláncok a hazaiaknál jóval hatékonyabbak, mindössze 1432 üzleti egységgel érték el ezt a kimagasló forgalmat a hazai láncok 6918 boltjával szemben (2. táblázat). Sikerük egyrészt üzletméretükből fakad, másrészt pedig a centralizált vállalatirányításukból és a hatékonyabb működtetésükből (logisztika, energiagazdálkodás stb.) továbbá, hogy főleg városokban vannak jelen.

A következőkben a 2016 és 2022 közötti időszakot elemezzük az FMCG üzletláncok szempontjából. Azért választottuk ezt az időszakot, mert ekkorra már túljutottunk a 2008-as pénzügyi és világgazdasági válságon, de egyben újabb gazdasági recesszió küszöbén álltunk, amelyet például viszonylag magas inflációs ráta és a korábbiaknál lassabb jövedelemnövekedés jellemeznek. A kialakult hálózat arányának százalékos változását a 2. ábrán az x-tengelyen, az egy üzletre jutó árbevétel alakulását pedig y-tengelyen ábrázoltuk. A koordinátpontok mérete az üzletláncok versenyben elfoglalt helyét mutatja (2. ábra). A három diszkontlánc kiemelkedik a mezőnyből (a Lidl 160,5, az Aldi 119,2 és a Penny Market 90,3%-os 2016 és 2022 közötti növekedéssel), mivel az egy üzletre jutó forgalmuk emelkedése jelentős mértékben meghaladja versenytársaikét, melyhez viszonylag alacsony üzletszám társul. Az egy üzletre jutó árbevétel szerint mindkét (2016, 2022) évben magasan az Auchan vezeti a listát (18,4 és 19,02 milliárd forintos forgalommal).

2. táblázat

Az üzletláncok legfontosabb jellemzői a hazai FMCG szektorban

Key characteristics of retail chains in the domestic FMCG sector

Bolti forma	Üzletlánc	Bolt-szám	Bruttó árbevétel, milliárd forint		Bolt-szám	Bruttó árbevétel, milliárd forint		Bolt-szám	Bruttó árbevétel, milliárd forint		FMCG-rangsor a bruttó árbevétel alapján		
			össze-sen	egy-üzletre jutó		össze-sen	egy-üzletre jutó		össze-sen	egy-üzletre jutó	2007	2016	2022
Hiper-market	Tesco	122	554,9	4,55	206	787,7	3,82	197	885	4,49	1..	1.	3.
	Auchan	10	212	21,2	19	350,4	18,44	24	456,5	19,02	6.	7.	9.
Szuper-market	Spar	204	284,5	1,39	493	516,5	1,05	623	915,7	1,47	5.	3.	2.
Diszkont	Lidl	90	124,1	1,38	165	383,7	2,33	197	1 193,2	6,06	8.	6.	1.
	Aldi	–	–	–	119	167,8	1,41	163	505	3,10	–	9.	6.
	Penny Market	163	145,1	0,89	207	233,3	1,13	228	489	2,14	7.	8.	7.
Kisbolt, ABC	Reál	2 310	331	0,14	2 185	390,4	0,18	1 093	462	0,42	4.	5.	8.
	CBA	2 924	525	0,18	2 177	503	0,23	1 987	632	0,32	2.	4.	5.
	Coop	5 283	441	0,08	5 012	582	0,12	3 838	748	0,19	3.	2.	4.
Beolvadt	Profi	73	32,8	0,45	–	–	–	–	–	–	12.	–	–
	Plus	172	106,8	0,62	–	–	–	–	–	–	10.	–	–
	Cora	7	118,8	16,97	–	–	–	–	–	–	9.	–	–
	Match	124	54	0,44	–	–	–	–	–	–	11.	–	–
	Heliker	53	9,2	0,17	–	–	–	–	–	–	13.	–	–

Forrás: saját számítás az [1–3] adatai alapján.

A hazai üzletláncok és a külföldi kiskereskedelmi láncok között a különbségek több szempontból is nagynak számítanak. Ennek egyik oka az üzlethálózat racionalizálása volt. A Reál, a Coop és a CBA mint hazai láncoknak leggyengébb az egy üzletre jutó árbevétele (átlagosan 300 millió forintos éves forgalommal), ugyanakkor esetükben legjelentősebb az üzletszám-változás (–26,2%). A három hazai üzletlánc egységeinek száma a 2016. évi majdnem tízezerről (9374) 2022-re alig 7000-re (6918) csökkent, azonban összesített számuk még így is közel ötszöröse a külföldi érdekelt-ségű üzletláncokénak. A hazai üzletláncok mellett a Tesco is veszített boltjainak számából, ugyanis 2016 és 2022 között üzletei 4,4%-át szüntette meg. Pozitív irányban az Aldi, az Auchan és a Spar esetében volt legnagyobb az elmozdulás, sorrendben 37, 26,3 és 26,4%-os növekedéssel. Esetükben ugyanakkor a változást az alacsonyabb bázis is befolyásolja. Az összesített árbevétel-változás tekintetében a Lidl és az Aldi üzleteinek előnye még jelentősebb a többi üzlethez viszonyítva (mindket-tő 200% felett), de a növekedés mértéke a harmadik helyezett Penny Market eseté-ben is meghaladja a 100%-ot. Érdekes továbbá az is, hogy az árbevétel abszolút változását tekintve az Auchan mindhárom magyar láncot és a Tesco-t is megelőzi,

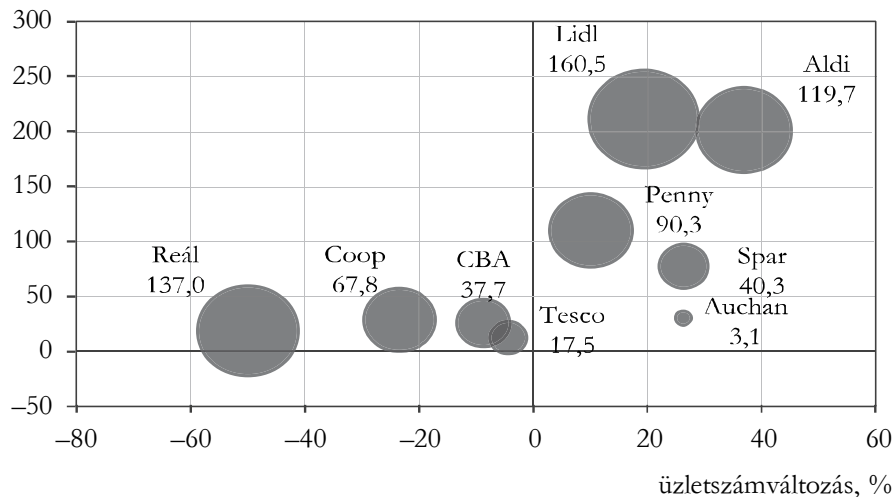
azonban fajlagosan vizsgálva (a legalacsonyabb üzletszámok miatt) eltörpül a többi mellett. Amennyiben az üzletszámok és az egy üzletre jutó árbevétel változását vizsgáljuk az egyes években (előző év=100%), akkor az egyes szegmensekben egymástól szignifikánsan eltérőek a tendenciák. A hipermarketek piacán a három vizsgált üzlet (Tesco, Spar, Auchan) eltérő változásokat mutatott. A Tesco üzletszáma 2013-ig évről évre bővült, amit folyamatos csökkenés követett az időszak végéig. Ugyanakkor megállapítható, hogy az üzletszámok csökkenésével az egy hipermarketre jutó árbevétel nem mindig növekedett, vagyis előfordult a forgalom csökkenése is. Sajátos év ugyanakkor a 2017-es, amikor a Tesco változatlan üzletszám mellett növelni tudta fajlagos árbevételét. 2018 és 2020 között viszont mind az üzletszám, mind az árbevétel tendenciája csökkent, amit valamelyest az azt követő két évben kompenzált az árbevétel növekedése. A Spar mutatói ennél kiszámíthatóbban változtak, ugyanis 2014 és 2018 között jelentősen nőtt az üzletszám, melynek nyomán 2017 és 2022 között emelkedett a fajlagos árbevétel is. Az Auchan esetében az üzletszám legnagyobb mértékben 2012-ben és 2018-ban növekedett. További pozitív tendencia, hogy 2013 és 2016, valamint 2019 és 2021 között az egy üzletre jutó árbevétel is dinamikusan növekedett.

2. ábra

Az egy üzletre jutó bruttó árbevétel változása, 2016–2022

Change in the gross revenue per store, 2016–2022

Egy üzletre jutó bruttó árbevétel, %



Forrás: saját számítás a [3] adatai alapján.

A diszkontok esetében mindkét mutató stabilabb, évről évre kisebb ciklikus elmozdulásokat mutatott, ugyanis az üzletszám-változás folyamatosan a pozitív tartományban van mindegyik vizsgált vállalat esetében (Aldi, Lidl, Penny Market). Ehhez hasonlóan alakult az árbevétel, a 2008–2009-es pénzügyi és világgazdasági

válság első (Penny Market és Aldi csökkenés) és második hulláma (Lidl csökkenés) kivételével folyamatosan növelni tudták fajlagos bevételeiket.

A kisboltok üzletszáma 2012 kivételével folyamatosan csökkent, ami ezzel párhuzamosan a legtöbb esetben pozitívan érintette a fajlagos árbevételüket. Míg 2013 és 2014 között a Coop, addig 2018 és 2019 között a Reál árbevétele nőtt jelentős mértékben. Az elemzések alapján megállapítható, hogy a magyar üzletláncok növekvő mértékű piacvesztésük miatt nem bírják a versenyt a multinacionális cégekkel szemben.

Áttekintésünk arra is rámutatott, hogy az egyes üzlettípusok a vizsgált, viszonylag rövid időtáv alatt is lényegesen eltérő utat jártak be, ezért a továbbiakban az egyes típusok egy-egy résztvevőjét részletesebben, tényleges térbeli mintázatuk alapján is elemezzük.

Módszertan

Vizsgálataink során a bolthálózat adatai (üzletszámok és azok térbeli eloszlása) esetében fő adatbázisaink az üzletláncok honlapjai ([4–9], [11–13]) voltak, amelyek naprakész módon tartják nyilván az üzleteik földrajzi elhelyezkedését.

Elemzéseinkben térképes ábrázolást alkalmaztunk, és több időpontban tekintettük át az üzletek térbeli eloszlását azért, hogy az aktuális állapot mellett a térbeli kiterjedést, valamint az üzletláncok terjeszkedési mintáit is bemutassuk (hasonlóan Kunc et al. [2022] csehországi vizsgálataihoz). Ennek segítségével dinamikus szemléletben tekintettük át a folyamatokat, hogy az üzletláncok terjedési folyamatát nemcsak időben, hanem térben is jellemezhessek.

Az adatok elérhetősége miatt elemzéseink során az 1999 és 2023-as időszakra fókuszáltunk, több időpontban is bemutatva a folyamatokat. Az időszak, illetve a pontos évek kiválasztásában a fő szempont – a különböző üzletláncok összehasonlítása mellett – az időbeli trendek vizsgálata volt. Térképeinken három üzletlánc (Tesco, Aldi és CBA) adatait mutatjuk be. A kiválasztásnál célunk volt, hogy mindhárom piaci szegmensből (hipermarket, diszkont, hazai üzletek) jellemezzünk egy-egy jelentős képviselőt, továbbá összevessük a multinacionális cégek (Tesco, Aldi) és egy hazai élelmiszer-kereskedelmi cég (CBA) telephelyválasztási stratégiáját.

A CBA, illetve a Tesco üzletlánc esetében álltak rendelkezésre a legkorábbi adatok, itt 1999 és 2000 jelentette a bázisét, aztán 2003, majd kiegészülve az Aldi adataival 2007 és 2008 szerepelt az elemzés fókuszában. Egy korábbi kutatásra (Sikos T. 2019) alapozva 2018-ra teljes körű adatbázis állt rendelkezésre, majd a legfrissebb adatokat az üzletek honlapjai alapján a 2023-as év jelentette. Ugyanakkor elemzéseinket korlátozta, hogy a forgalmi adatok csupán az [1–3] adatbázisok alapján álltak rendelkezésre, így ennél mélyebb elemzésekre nem volt lehetőség.

Véleményünk szerint a tanulmány hozzájárulhat a hazai üzletláncok térbeli és időbeli terjedésének vizsgálatához, és a térbeli vizualizáció (térképes ábrázolás) mód-

szere lehetővé teszi más modellterületekre való alkalmazását is (például Enyedi–Rechnitzer [1987] az innováció térbeli terjedése), valamint a vizsgálatok különböző időpontokban történő megismétlését a tendenciák elemzése céljából. Természetesen elemzésünknek vannak korlátai és hiányosságai, amelyeket figyelembe kell vennünk a következtetések megfogalmazásánál. A legnagyobb korlát az adatokban jelentkező (adatbázis elérhetősége és teljessége bizonyos mutatók tekintetében, valamint az elérhető információk körének akár éves változása), mivel az ilyen típusú mutatók (részben az üzletláncok felvásárlási folyamatai, vagy a láncok olyan jellemzői, mint az üzletek száma, azok forgalmi adatai és árbevétele) nem állnak rendelkezésre minden egyes időpontra.

Az elemzett kiemelt cégek piacszerzési folyamatának bemutatása

Tesco

A Tesco-nak jelenleg 197 üzlete van, ebből mintegy 100 hipermarket, amelyek a bolthálózat több mint 50%-át és a forgalom döntő részét adják. A cég történetében új fejezetet nyitottak a szélesebb választékot biztosító, élelmiszer- és nem élelmiszer-jellegű termékeket egyaránt kínáló hipermarketek. Ez az új bolttípus lett a Tesco legsikeresebb üzleti egysége, melyet először Magyarországon próbált ki. 2000 novemberében nyíltak meg a budaörsi, a pestszécséti, a Fogarasi úti, valamint a Pólus Centerben üzemelő hipermarketei, melyeket még ugyanabban az évben további 12 vármegye székhelyén megnyitott üzleti egység követett (Debrecen, Miskolc, Szeged, Nyíregyháza, Eger, Kecskemét, Székesfehérvár, Veszprém, Kaposvár, Szekszárd, Pécs, Szombathely) (Függelék F1. ábra). 2000 és 2004 között a cég tovább erősödött. Ekkor a telephelyválasztás célpontjai az előző körben kimaradt vármegyék székhelyei (Békéscsaba, Győr, Zalaegerszeg, Nagykanizsa, Tatabánya, Esztergom), valamint 20 jelentősebb vásárlóerővel rendelkező, elsősorban dunántúli és Duna–Tisza-közi középvárosok lettek (Függelék F1. ábra). 2004 és 2007 között a Tesco hipermarket hálózata 32 vidéki egységgel és további három budapesti üzlettel bővült, ekkor épült ki a cég gerinchálózata. A vidéki üzletek telephelyei most már nemcsak középvárosok (Kisvárd, Mátészalka, Orosháza, Szentés, Erd, Gödöllő stb.), hanem kisvárosok (Csorna, Makó, Sátoraljaújhely stb.) is lettek (Függelék F1. ábra). A hálózat szerves fejlődése összefügg a városok vásárlóerő-képességének alakulásával.

A 2008-as gazdasági és pénzügyi világválságot követte a Tesco 2014-es pénzügyi megingása, amely több fronton újragondolásra készítette a céget. Egyrészt racionalizálnia kellett üzlethálózatát, és ez újabb pénzügyi terheket rótt rá (emlékeztetnénk a 2017-es sztrájkokra). Magyarországon a további fejlődéséhez, a válságból való kilábaláshoz új, innovatív megoldásokra volt szüksége, melyeket az üzleteinek átszervezésével, logisztikai hálózatának hubrendszerűvé tételével és belső modernizációjával,

valamint az élelmiszer-pazarlás ellen irányuló környezeti programok megvalósításával oldott meg.

A 2018-ra kialakult a hazai versenytársak hálózata, mely nagy kihívást jelentett még akkor is, ha látszólag a Tesco „öngyilkos akciónak” tűnő 20%-os kereskedelmi akciókat indított. Ebben az időszakban a Tesco-nak mintegy 2 millió törzsvásárlója volt, amennyiben csupán töredékük vásárol, és a maximumot vásárolja meg a 20%-os nyereség reményében, az tényleges „veszteséget” jelentett volna. Nem nehéz kalkulálni, de az bizonyos, hogy még 20%-os veszteség mellett is valószínű, hogy 6%-os profitra tehetett szert, mert az élelmiszereken az élelmiszer-kiskereskedelmi cégeknek átlagos haszna 26% körüli (Sikos T. 2019). Ezzel az akciójával versenytársait is nehéz helyzetbe hozta, mivel abban az időszakban a Tesco hálózata volt a legjelentősebb a magyar piacon (Függelék F1., F2. ábra).

2023-ra a Tesco hipermarket a következő városokban tölt be meghatározó szerepet: Budapesten 40, Győrben 9, Pécsen, Mosonmagyaróváron, Debrecenben és Miskolcon 4-4, Székesfehérváron és Dunakeszin 2-2 üzletével, valamint további 120 üzlete pedig az ország egy-egy városában található. A Tesco erősen fókuszál Budapestre és a budapesti agglomeráció tágabb térségére, ahol további 20 hipermarketje, míg a Balaton-parti településeken mintegy 6 üzlete működik. A hipermarketek esetében a telephelyválasztás alapkérdése, hogy egy 5–15 000 négyzetméter alapterületű kiskereskedelmi központ csak ott életképes, ahol vonzáskörzetének népességszáma eléri vagy meghaladja a 100 000 főt, így az ország számos térségében (Göcsej, Zala-dombság, Somogyi-dombság, Cserhát, Cserehát, Nagykunság, Hortobágy) ezen üzlet típus nem képes hasznot hajtani (Függelék F2. ábra).

Aldi

Az Aldi eredetileg egyetlen diszkontlánc volt, amely 1913-ban Essenből indult, családi vállalkozásként. 1961-ben vált ketté, mert a két testvér összeveszett azon, hogy áruljanak-e dohányterméket. Az Aldi ekkortól két független élelmiszer-kiskereskedelmi hálózatként működött tovább, Aldi Nord és Aldi Süd néven. A második világháború utáni szegénység ellenére azért tudták sikeresen működtetni üzleteiket, mert minimalizálták azok méretét és a termékválasztékukat is mintegy 2500 termékre korlátozták, friss árut pedig egyáltalán nem tartottak, nyereségük maximalizálása érdekében. Az Aldi polcain található termékek közel 90%-a még mindig saját márkás termék, amelyekhez az Aldi saját beszállítókon keresztül jut. A termékek sok esetben a nagy márkák generikus változatai, így első ránézésre nem látszik a különbség, csak az vehető észre, hogy sokkal olcsóbbak az eredetnél. Az Aldi 2008-ban nyitotta meg Magyarországon az első üzleteit, 42 egységet, elsősorban a vármegyeszékhelyeken (Szombathely, Székesfehérvár, Esztergom, Debrecenben, Nyíregyházán, Pécsen) és jelentősebb középvárosokban vagy üdülővárosokban (Keszthely, Siófok, Balatonlelle, Gárdony, Gyula) (Függelék F2. ábra). Az Aldi üzle-

teinek területi elhelyezkedése Közép-Magyarországon a legjelentősebb, üzleteinek több mint 40%-a itt található. 2023-ban Budapesten 42, a budapesti agglomerációban 12 üzlete volt, és még néhány nagyváros emelkedik ki: Sopron 3, Szombathely 3, Győr 5, Székesfehérvár 4, Veszprém, Pécs 4, Miskolc 3, Debrecen 5 és Kecskemét 3 üzlettel, így összeségében 163 üzlete van. Több üzletet a Profitól, a Matchtól, a Spartól és a CBA-tól vett át vagy bérel. Az Aldi tehát főváros- és agglomerációközpontú üzlethálózattal rendelkezik (Függelék F2. ábra).

Megfigyelhető, hogy egy új Aldi üzlet nyitását szinte rögtön követi egy Lidl üzlet, valamint intenzív marketigkampány. Az Aldi magyarországi működése során a telephelyválasztási politikája következtében eddig három vidéki üzletét zárta be (gyula-it, paksit² és a siklósit). A cég telephelyválasztására jellemző, hogy versenytársai mellé igyekszik települni, itt érvényesül a klasszikus McDonald's vs. Burger King szindróma.

A hazai és a multinacionális cégek hatékonyságában nagyok a különbségek: a hazai cégek meg sem tudják közelíteni a külföldiek által üzemeltetett boltok egy főre jutó forgalmát. Ez a különbség pedig munkaerőhiányos időszakban versenyképtelenné teheti a hazai vállalkozásokat.

CBA

1991-ben Magyarországon a kiskereskedők versenyhelyzetét némileg erősítette, hogy önkéntes kereskedelmi társulást hoztak létre 10 bolti kereskedővel, CBA Kereskedelmi Kft. néven. A tagok központi raktárbázist alakítottak ki Óbudán, amelyben minden tag résztulajdonos is volt egyben. A CBA-nak 1996-ra kereskedelmi láncná válásához dinamikus piaci építkezésre volt szüksége. „Az új központi raktár kialakításával, megvásárlásával és működtetésével nyílt először lehetőség arra, hogy a boltok raktározási kapacitását meghaladó árumennyiséget lehessen beszerezni, ezen lépés komolyan hozzájárult a mennyiségi árubeszerzés révén a nagyon kedvező fogyasztói árak kialakulásához” és a piaci versenyben való előre jutáshoz [6].

1999-ben már Budapesten 100, az agglomerációban 35, illetve Cegléden 5 üzlet volt a tagok tulajdonában. A budapesti üzletek főleg a Budai hegyvidék területén, illetve a belvárosban működtek. Az üzletek alapterülete 50 és 3200 négyzetméter között szóródott, többségük azonban 200–600 négyzetméteres, általános élelmiszerüzlet volt (Függelék F3. ábra).

A CBA-hálózat fejlesztése a 1999 és 2003 közötti időszakot követően indult meg a vidéki térségekben. Elősorban azon települések váltak célterületté, ahol a nagyobb multinacionális láncok nem tudtak megkapaszkodni. Ezt a folyamatot gyorsította fel a 2001-ben Alsónémediben megnyitott új raktárbázis. A hazai élelmiszer-kiskereskedelem piaci palettáján ekkor már Budapesten, a budapesti agglomeráció településein kívül a Közép-Magyarországon, a balatonmelléki településeken, Győr-

² A paksi üzlet 2017-ben újra megnyílt.

Moson-Sopron és Csongrád-Csanád vármegye településein lett jelentős a hálózat szerepe (Függelék F3. ábra). Nógrád megyében is meghatározó volt a Palóc Nagyker franchise-partnerkénti tevékenysége, ez azonban 2017-ben, három veszteséges év után csődbe ment. A veszteséges üzleteket részben bezárták, részben felvásárolták a versenytársak (például a Spar és a Coop). 2018-ban egyre nehezebb piaci helyzetbe került a CBA, több üzletétől megvált, amelyeket a Spar és a Lidl vásárolt fel, illetve bérelt. Korábbi dinamizmusából vészett a hazai alapokra épült élelmiszer-kiskereskedelmi lánc, de új stratégiája révén, hálózatának újra gondolásával képessé vált a megújulásra. Ez részben azt jelenti, hogy ügyesen átvette a multinacionális cégek piaci módszereit, és a további fejlesztéseket franchise-partnerek bevonásával törekszik megvalósítani, ezzel is erősítve piaci helyzetét (Függelék F3. ábra). 2023-ban a cég Budapest és a budapesti agglomeráció területére koncentrált, továbbá a Balaton környékére, Győr-Moson-Sopron, Komárom-Esztergom, Baranya, Csongrád-Csanád vármegye területére, illetve szórtan az országban, és 359 üzlettel rendelkezett. A CBA azt a vásárlóréteget célozza meg, amelynek fontos, hogy magyar terméket vásároljon, erre épül az egész hálózat marketingstratégiája.

Összefoglalás, várható piaci trendek

Az üzlettípusok számának alakulására három tényező hat jelentősen: a vásárlóerő nagysága, az adott üzlettípus vonzáskörzete, az egyes kereskedelmi központok rendelkezésére álló munkaerőforrások. Ezek határozottan befolyásolják a versenytársak piaci pozícióját, azok területi elhelyezkedését. A három tényező egymásra hatása jelentős mértékben befolyásolja egy-egy kereskedelmi egység, lánc erőterét. Az üzleti láncok és az önálló üzletek között kíméletlen konkurenciaharc folyik a legjobb pozíció elnyeréséért. Ezt igazolta a Tesco, az Aldi és a CBA piaci részesedése (kisboltok folyamatosan csökkenő üzletszáma, ezzel szemben a diszkontok térnyerése), illetve piaci stratégiája. Ebben a piaci versenyben meghatározó jelentősége van a kereskedelmi egységek tőkeerősségének, hiszen a munkaerő megszerzésére vagy megtartására sokkal nagyobb az esélye a hipermarketeknek vagy diszkontláncoknak, mint a független kisboltoknak. A kisboltok tőkehiányának egyenes következménye, hogy éves szinten jelenleg 4–5000 üzlet megy tönkre, és szinte hasonló számban érkeznek új piaci belépők abban a reményben, hogy elődeiknél szerencsésebbek lesznek. A konkurenciaharc nemcsak a munkaerőpiacon folyik, hanem a kedvező piaci lehetőségekért a nagyobb vásárlóerő elnyeréséért, pontosabban a jelentősebb piaci erőter kialakításáért. Ennek érdekében a tőkeerős cégek felvásárolják más hálózatok egységeit: például az Auchan 7 Corát, a Spar 3, a Lidl 7 CBA-egységet vásárolt fel 2012-ben, de korábban és a későbbiekben is lejátszódtak hasonló folyamatok (1. táblázat).

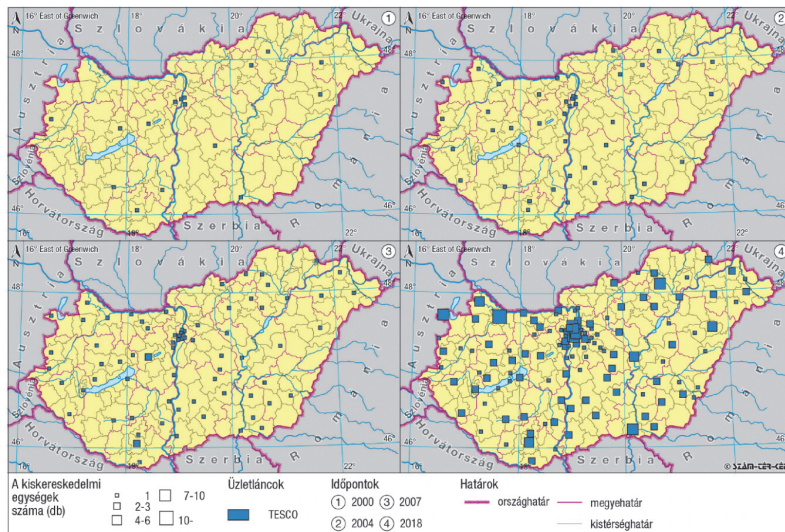
Az említett három tényező egymásra hatása jelentős mértékben befolyásolja a piaci szereplők számát és mozgásterét. A hipermarketek például csak nagy- vagy kö-

zépvárosokban (50–80 000 fős lakosság szám fölött) tudnak hatékonyan működni, hiszen létezésük elengedhetetlen feltétele a megfelelő vonzáskörzet nagyság és lakosság szám. A kisboltok már a településhierarchia legkisebb egységeiben is képesek megkapaszkodni, mégis a 200 fő alatti magyarországi településekben egyáltalán semmilyen értékesítő hálózat nincs jelen, itt legfeljebb a mozgóboltok jöhetnek szóba (Sikos T.–Kovács 2020). Például az Abaúji térség 24 települése közül hat (Kány, Perecse, Pamlény, Felsőgagy, Gagypáti és Litka) nem rendelkezik egyetlen élelmiszerüzlettel sem, ami összefügg a települések méretével és elöregedő népességszerkezetével is (Sikos T.–Szendi 2022). A jövőben a piacon további jelentős koncentrációs folyamatok várhatók. Ennek egyik vonulata várhatóan a felvásárlás, a másik az egyes piaci szereplők csődje lesz, amely egyre erőteljesebben fog a kisbolti láncolatban és a független kisboltok piacán megnyilvánulni.

Függelék

F1. ábra

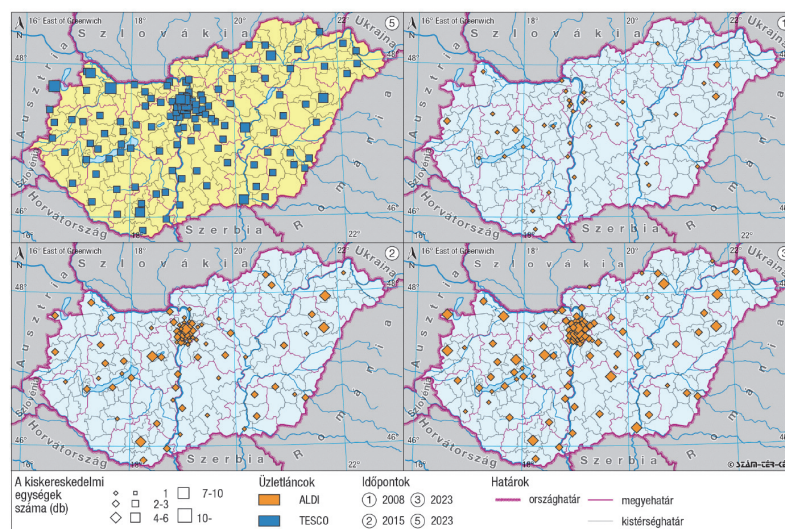
A Tesco hipermarketek piaci terjedése, 2000–2018
The expansion of Tesco hypermarkets in 2000–2018



Forrás: saját szerkesztés a [13] adatai alapján.

F2. ábra

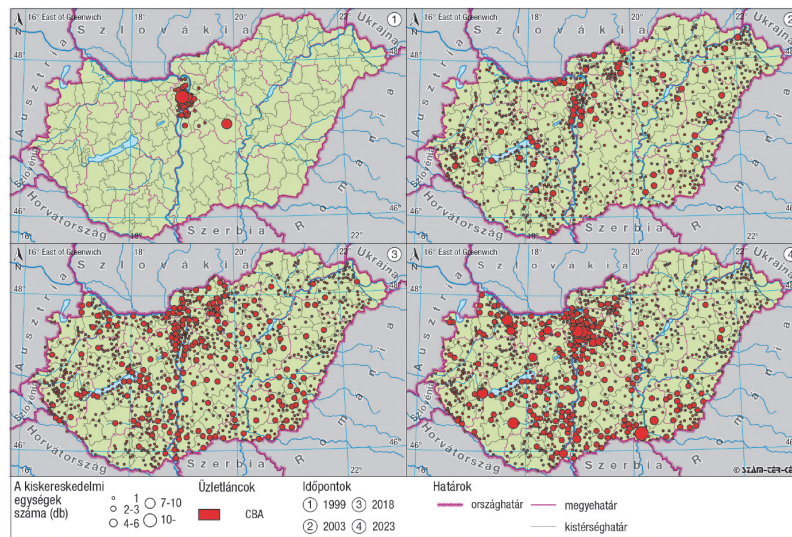
A Tesco hipermarketek terjeszkedése 2023-ban és az Aldi diszkontlánc piaci bővülése 2008 és 2023 között
The expansion of Tesco hypermarkets in 2023 and Aldi discount chain from 2008 to 2023



Forrás: saját szerkesztés a [4] és [13] adatai alapján.

F3. ábra

A CBA üzletlánc piaci terjedése 1999 és 2023 között
 The expansion of the CBA chain from 1999 to 2023



Forrás: saját szerkesztés a [6] adatai alapján.

IRODALOM

- AMIN-NASERI, M. R.–TABAR, B. R. (2008): Neural network approach to lumpy demand forecasting for spare parts in process industries. In: *International conference on computer and communication engineering* pp. 1378–1382., Kuala Lumpur, Malaysia.
<http://doi.org/10.1109/ICCCE.2008.4580831>
- APPLEBAUM, W. (1966): Guide for a store-location strategy study *Journal of Marketing* 30 (4): 42–45.
- BULDEO RAI, H.–MARIQUIVOI, J.–SCHORUNG, M.–DABLANC, L. (2023): Dark stores in the City of Light: Geographical and transportation impacts of ‘quick commerce’ in Paris *Research in Transportation Economics* 100: 101333.
<https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101333>
- CAO, L. (2021): Artificial intelligence in retail: applications and value creation logics *International Journal of Retail & Distribution Management* 49 (7): 958–976.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2020-0350>
- DAWSON, J.–MUKOYAMA, M. (eds.) (2014): *Global strategies in retailing Asian and European experiences* Routledge, London.
- DELASAY, M.–JAIN, A.–KUMAR, S. (2022): Impacts of the Covid-19 pandemic on grocery retail operations: An analytical model *Production and operations management* 31 (5): 2237–2255. <https://doi.org/10.1111/poms.13717>
- ENYEDI, GY.–RECHNITZER, J. (1987): Az innovációk térbeli terjedése a magyar mezőgazdaságban *Tér és Társadalom* 1 (2): 31–48. <https://doi.org/10.17649/TET.1.2.16>

- ISMAIL, S. (2014): *Exponential Organizations* Diversion Publishing.
- KARSAI, G. (2000): Az élelmiszer-kereskedelem privatizációja *Közgazdasági Szemle* 47 (7-8): 565–584.
- KLUMPP, M. (2018): Automation and artificial intelligence in business logistics systems: Human reactions and collaboration requirements *International Journal of Logistics Research and Applications* 21 (3): 224–242.
<https://doi.org/10.1080/13675567.2017.1384451>
- KUNC, J.–KRIZAN, F.–NOVOTNÁ, M.–BILKOVÁ, K.–SIKOS, T. T.–ILNICKI, D.–WYETH, R. (2022): *Thirty years of retail transformation in V4 countries* Warsaw De Gruyter Poland.
- NAGY, E.–NAGY, G.–DUDÁS, G. (2017): The uneven transformation of consumption spaces and the rise of new marginalities in Hungary *Regional Statistics* 6 (1): 149–172.
<https://doi.org/10.15196/RS06208>
- NYÁRY, G. (2022): Mesterséges intelligencia a kiskereskedelemben. In: SIKOS T., T. *A Covid19-világjárvány hatása a kiskereskedelemre* 285–312., Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest.
- RODRIGUES, F. S.–COELHO, A. I. (2021): Omnichannel in FMCG: Digitally enhancing retail consumer journey. In: ROCHA, Á.–REIS, J. L.–PETER, M. K.–CAYOLLA, R.–LOUREIRO, S.–BOGDANOVIĆ, Z. (eds): *Marketing and smart technologies. Smart innovation, systems and technologies* Vol. 205. Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_30
- SIKOS T., T. (2000): *Marketingföldrajz* VÁTI, Budapest.
- SIKOS T., T. (2019): A hazai és nemzetközi élelmiszerláncok erőterei és szerepük. In: SIKOS T., T.: *Az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenysége* pp. 33–66., Dialóg Campus. Budapest.
- SIKOS T., T.–KOVÁCS, C. J. (2020): Az élelmiszerdiszkontok helyzete, különös tekintettel a Coop-üzletlánccal Észak-Magyarországon folytatott versenyükre *Területi Statisztika* 60 (6): 688–713. <http://doi.org/10.15196/TS600604>
- SIKOS T., T.–KOZÁK, T.–KOVÁCS, A. (2019): New retail models in online and offline space *Deturope* 11 (3): 9–28. <https://doi.org/10.32725/det.2019.024>
- SIKOS T., T.–SZENDI, D. (2022): Evolution of smart village models in Hungarian Abaúj micro-region *Regional Statistics* 12 (4): 152–175.
<http://doi.org/10.15196/RS120407>
- VALDEZ MENDIA, J. M.–FLORES-CUAUTLE, J. J. A. (2022): Toward customer hyperpersonalization experience – A data-driven approach *Cogent Business & Management* 9 (1) <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2041384>

INTERNETES FORRÁSOK

- [1] Trademagazin (2010): <https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2010/08/toplista-2007.pdf> (letöltve: 2023. október)
- [2] Trademagazin (2019): <https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2019/12/FMCG-Kereskedelmi-Toplista-2016.pdf> (letöltve: 2023. október)
- [3] Trademagazin (2023): https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2023/05/FMCG-TOPLISTA_2022_Poszter_HU_final.pdf (letöltve: 2023. október)

HONLAPOK

- [4] Aldi: <https://www.aldi.hu/hu/store-finder.html> (letöltve: 2023. november)
- [5] Auchan: <https://auchan.hu/stores> (letöltve: 2023. november)
- [6] CBA: www.cba.hu/rolunk/ (letöltve: 2013. december)
- [7] Coop: <https://www.coop.hu/uzletkereso/> (letöltve: 2023. november)
- [8] Lidl: <https://www.lidl.hu/c/uzleteink/s10013634> (letöltve: 2023. november)
- [9] Penny Market: <https://www.penny.hu/uzleteim> (letöltve: 2023. november)
- [10] Penzcentrum.hu:
<https://www.penzcentrum.hu/gazdasag/20231018/most-erkezett-eladtak-az-auchan-47-szazalekat-ki-nem-talalod-melyik-magyar-milliardos-a-vevo-1142519>
(letöltve: 2023. október)
- [11] Reál: <https://real.hu/uzletkereso/> (letöltve: 2023. november)
- [12] Spar: <https://www.spar.hu/uzletek> (letöltve: 2023. november)
- [13] Tesco: <https://www.tesco.hu/aruhazak/> (letöltve: 2023. november)