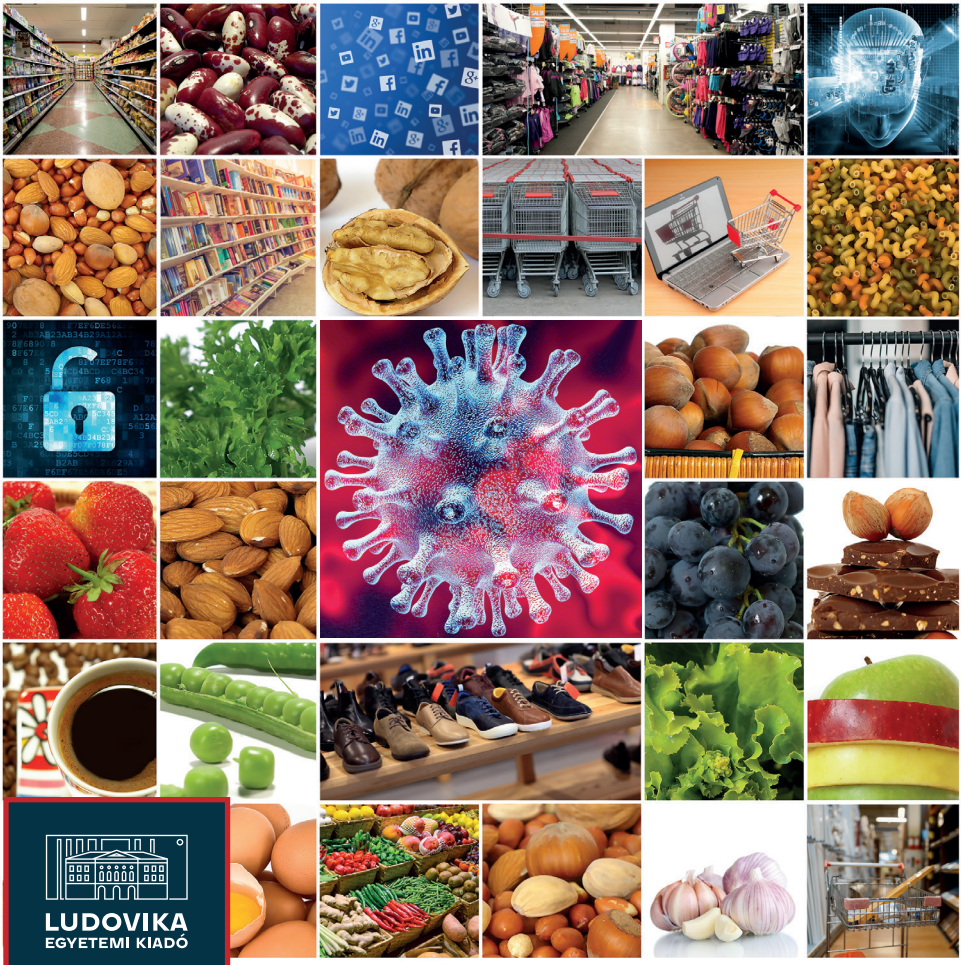
A Covid–19-világjárvány hatása a kiskereskedelemre

Szerkesztette
Sikos T. Tamás – Molnár Dóra



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Covid–19-világjárvány hatása a kiskereskedelemre

Covid–19-világjárvány hatása a kiskereskedelemre

Szerkesztette
Sikos T. Tamás – Molnár Dóra

LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ
Budapest, 2022

A kézirat a TKP2020-NKA-09 számú projekt a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a Tématerületi Kiválósági Program 2020 pályázati program finanszírozásában készült el, illetve a Magyar Bevásárlóközpontok Szövetsége támogatásával jelent meg.





Szerzők

Agárdi Irma
Bányász Péter
Kovács András
Kovács Csaba
Kozák Ákos
Kozák Tamás
Lipták Katalin
Molnár Dóra
Nyáry Gábor
Papp Vanda
Sikos T. Tamás
Veresné Somosi Mariann

Lektorok:
Beluszky Pál és Tiner Tibor

Kiadja a Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Ludovika Egyetemi Kiadó
A kiadásért felel: Deli Gergely rektor

Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.
Kapcsolat: kiadvanyok@uni-nke.hu

Felelős szerkesztő: Varga Zoltán
Olvasószerkesztő: Bujdosó Hajnalka
Korrektor: György László
Tördelőszerkesztő: Tihanyi József

Nyomdai kivitelezés: Pátria Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Orgován Katalin vezérigazgató

DOI: https://doi.org/10.36250/01053_00

ISBN 978-963-531-790-5 (nyomtatott)
ISBN 978-963-531-791-2 (elektronikus PDF) | ISBN 978-963-531-792-9 (ePub)

© A szerkesztők, 2022
© A szerzők, 2022
© A kiadó, 2022

Minden jog védve.

Tartalom

A kötet szerzői 7

Előszó 11

Molnár Dóra: Kelet-közép-európai körkép a világjárvány megfékezésére tett szakpolitikai intézkedésekről és a kiskereskedelem helyzetéről 15

Molnár Dóra: A Covid–19 nemzetközi hatása a FMCG-szektorra és a kiskereskedelemre 43

Sikos T. Tamás – Kovács András: A Covid–19 első hullámának hatása a kiskereskedelemre: a pánikvásárlás 65

Sikos T. Tamás – Kovács Csaba József: Generációk fogyasztási szokásai: az Y generáció és a 60 év fölötti nemzedékek 89

Lipták Katalin: A „home office" hatása a vásárlási és a fogyasztási szokások alakulására 111

Kovács András: A Covid–19 hatása a kiskereskedelmi ellátási láncra 135

Kozák Ákos: A hazai kiskereskedelem kettősége és a Covid–19-járványra adott reakciók 155

Papp Vanda: Kommunikáció a Covid–19 idején a retailszektorban 179

Kozák Tamás: Online vagy offline módon kereskedjünk? 199

Veresné Somosi Mariann: Az ellátási láncok kockázatai a Covid–19 idején 219

Bányász Péter: A kiberbiztonság az FMCG-szektorban és a kiskereskedelemben 241

Agárdi Irma: Új utak a kiskereskedelemben, okoskereskedelem 263

Nyáry Gábor: Mesterséges intelligencia a kiskereskedelemben 285

Sikos T. Tamás: Innovációk és társadalmi elvárások a kiskereskedelemben 313

Vákát

A kötet szerzői

Agárdi Irma PhD okleveles közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing Intézetének docense. Szakmai tapasztalatai a kiskereskedelem, CRM területére terjednek ki. Üzleti tanácsadás területén dolgozott a Malév, Magyar Telekom, a Magyar Posta részére. Kutatóként dolgozott a Passaui Egyetem Marketing Tanszékén, illetve az HEC Paris Marketing Intézetében. Vendégelőadóként a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetemen, a Kolozsvári Babeş–Bolyai Tudományegyetemen, illetve a Zürichi Alkalmazott Tudományok Egyetemén (ZHAW) oktatott. Kutatásai a kiskereskedelemben a digitális innovációkra (kiterjesztett valóság, mesterséges intelligencia és önkiszolgáló technológiák) fókuszálnak.

Bányász Péter politológus, a katonai műszaki tudományok doktora, kiberbiztonsági szakértő. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Karának oktatója, illetve az Egyetem Eötvös József Kutatóközpont Kiberbiztonsági Kutatóintézetének kutatója. Főbb kutatási témái a kiberbiztonság humán aspektusa, a *social engineering* és a lélektani műveletek. Aktívan részt vesz több tudományos társaság életében, a Magyar Hadtudományi Társaság elnökségi tagja 2016 óta.

Kovács András okleveles közgazdász, a regionális tudományok habilitált doktora. Kutatási területe a kereskedelem és marketing térbeli vonatkozásai, ezen belül az online/offline téri integráció, telephelyválasztás és üzleti vonzáskörzetek elemzése. Jelenleg a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelem Vendéglátás és Idegenforgalmi Kara Kereskedelem Tanszékének egyetemi docense és tanszékvezető-helyettese. Magyar és angol nyelven oktat marketing, fogyasztói magatartás és geomarketing tárgyakat.

Kovács Csaba József PhD okleveles közgazdász, geográfus. Campus Mundi, OeAD és Szent István Ösztöndíj elismerésekben részesült. Szakmai gyakorlatát a Bécsi Közgazdaságtudományi és Üzleti Egyetemen (Wirtschaftsuniversität Wien) töltötte. Kutatási tématerülete a kereskedelmi térkapcsolatok és a vásárlói térhasználat vizsgálata. Az Agrárközgazdasági Intézet kutatója, ahol mezőgazdasági alapanyagok és élelmiszertermékek kereskedelmével foglalkozik.

Kozák Ákos szociológus és közgazdász. 1989 és 2019 között a GfK Piackutató Vállalat munkatársa volt, az intézetet közel harminc évig vezette. Számos piackutatási szakkönyv és cikk szerzője. Mintegy 25 éves felsőoktatásban végzett oktatói tevékenysége

először a kutatásmódszertani témákat ölelte fel. Később a fogyasztói tanulmányok terén kutatott, amelyben a fogyasztásszociológiai doktori tanulmányait is végezte. A kereskedelem kutatásához a vásárlói magatartáson keresztül jutott, és a hazai disztribúciós ágazat szinte minden szereplőjével együttműködött az évtizedek során. Minden, a kereskedelemben érintett szakmai szervezetnek elnökségi tagja volt, vagy jelenleg is az. 2019-től az Egyensúly Intézethez csatlakozott, amelynek egyik társtulajdonosa. Emellett szakértői és tanácsadási projektekben vesz részt iparági előrejelzések és innovatív kereskedelemtechnológiák bevezetése során.

Kozák Tamás a Budapesti Gazdasági Egyetem docense, a Kereskedelem Tanszék vezetője, Klauzál Gábor-, illetve Baross Gábor-díjas közgazdász. Oktatási tevékenysége alapvetően kereskedelem, stratégia, illetve projektmenedzsment témakörökre terjed ki. Szűkebb kutatási területe az úgynevezett diszruptív technológiák kereskedelemre gyakorolt hatásának vizsgálata, a kereskedelmi vállalatok stratégiájának auditálása, illetve a kereskedelem multiplikátor hatásának elemzése.

Lipták Katalin PhD okleveles közgazdász, okleveles jogász. Kutatási területe a regionális munkaerőpiaci folyamatok elemzése, valamint a szociális és szolidáris gazdaság vizsgálata. Tagja az MTA IX. osztály Regionális Tudományok Bizottságának, a *Tér és Társadalom, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* folyóiratok szerkesztőbizottságának. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának oktatási dékánhelyettese, a Munkaerőpiac és Foglalkoztatáspolitika Tanszék tanszékvezető egyetemi docense.

Molnár Dóra PhD okleveles biztonság- és védelempolitikai szakértő, szakvizsgázott jogász. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karának oktatója, valamint az Egyetem Eötvös József Kutatóközpont Kiberbiztonsági Kutatóintézetének kutatója. Főbb kutatási témái a stratégiai biztonsági kérdések, nemzeti és nemzetközi biztonság, a kiberbiztonság jogi, védelmi, stratégiai aspektusai.

Nyáry Gábor történész, bölcsészettudományi doktor. Gazdaságtörténetet és újkori világrendszer-elméleteket tanított az ELTE bölcsészkarán, majd stratégiai kommunikációs tanácsadóként dolgozott a magánszektorban. Jelenleg a Milton Friedman Egyetem Nemzetközi és Politikatudományi Tanszékének oktatója, digitális diplomáciát és geopolitika történetet tanít. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Eötvös József Kutató Központ Kiberbiztonsági Kutatóintézet kutatójaként kiberdiplomáciával, illetve a kibertér geopolitikájával foglalkozik. Munkája fókuszában jelenleg a kibertér emergens fenyegetései, a világűr és a globális hálózatok kiberbiztonságának vizsgálata áll.

Papp Vanda PhD főiskolai docens, magyar–angol szakos bölcsész, nyelvész, online-marketing-specialista. Kutatási területe a marketing- és reklámkommunikáció, a reklámszövegek nyelvi aspektusai, a manipuláció nyelvi eszközei, a digitális kommunikáció és a *social media* kommunikáció jellemzői. A Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Karán a Kereskedelem Tanszék oktatója, az angol nyelvű kereskedelem-marketing képzési program vezetője.

Sikos T. Tamás az MTA Doktora, Klauzál Gábor-díjas közgazdász, egyetemi tanár. A marketingföldrajz hazai megalapítója, illetve a kiskereskedelem térbeli kérdéseinek elemzője, a regionális kutatások módszertana, a falu és város problematika kutatója. Szűkebb kutatási területe az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenységének kérdése, a fenntartható kereskedelem elemzése. A Miskolci Egyetem Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskolájának vezetője, a Vezetéstudományi Intézet egyetemi tanára.

Veresné Somosi Mariann CSc okleveles gépészmérnök, a Miskolci Egyetem „érdemes oktatója", egyetemi tanár. Kutatási területe a társadalmi innováció, kockázatelemzés modellezése és a fenntartható fejlődés kérdéseinek átfogó vizsgálata. Tagja az MTA IX. Osztály Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának, a Miskolci Akadémiai Bizottságnak, a MAB Minőségügyi Albizottságának, az *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* és a *Review of Business and Management Theory, Methodology, Practice* folyóiratok szerkesztőbizottságának. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának dékánja, a Miskolci Egyetem Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskolájának törzstagja és a Vezetéstudományi Intézet igazgatója.

Vákát

Előszó

A kötet keretei között a Covid–19-világjárvány nemzetközi, magyarországi hatásait vizsgáltuk az FMCG-szektorra (*Fast-Moving Consumer Goods:* gyorsan forgó fogyasztási cikkek). Fontos kérdésnek tartjuk azon sokkhatások elemzését, amelyeket a Covid–19-világjárvány okozott mind vásárlói, mind kereskedői oldalról. Külön kitérünk az egyes generációk vásárlásimagatartás-változásának elemzésére, és megkülönböztetett figyelmet szenteltünk annak, hogyan változtak az Y és az ezüstgeneráció vásárlási szokásai. A vizsgált két generáció digitális érettsége ugyan markánsan eltérő, és más az egyes korcsoportok vásárlói igénye, jövedelmi helyzete és a vírusban való érintettsége is, de éppen ezért fontos kérdés a koronavírus-helyzetre kialakított stratégiáik válaszelemzése.

A Covid–19-járvány úgynevezett első hullámának következménye volt az is, hogy hirtelen és felkészülés nélkül kellett több munkahelyen és munkakörben is átállni a távmunkára vagy a *home office*-ra. A távmunka alkalmazása Magyarországon a koronavírus megjelenéséig jelentősen elmaradt az európai átlagtól, a vírus terjedése miatt viszont sokan „kényszerültek" ebbe a helyzetbe. A távmunka hatására és a kijárási korlátozások következtében egyes munkavállalóknál megszűnt a munka és a magánélet szétválasztása, aminek számos előnye és hátránya is volt.

A munkába járással összefüggő utazások megszűnése, az állandó online jelenlét, a vírustól való félelem, a bezárkózás a vásárlási szokásokat is markánsan átalakította. A kiskereskedelemben egyre jelentősebb szerepet kapott az online vásárlás. A Covid–19-pándémia okozta gazdasági válság a kereskedelemben egyaránt okozott keresleti és kínálati sokkot. Egyrészről a vevők vásárlói viselkedése változott meg (pánikvásárlások, megváltozó termékpreferenciák, később dühvásárlás), másrészről a jövedelmi viszonyok változása okán keresletcsökkenés történt stb. A kiskereskedelmi szektor átalakulása már a világjárvány előtt is dinamikusan zajlott, új technológiák, üzleti modellek jelentek meg, azonban a digitalizáció, az online és többcsatornás értékesítés, a digitális fizetési technológiák, a házhoz szállítás a pandémia előtt nem ismert mértékben és dinamikával terjedt el a kiskereskedelmi vállalatok között.

A Magyarországon működő nemzetközi kereskedelmi vállalatok meghatározó többsége (még az FMCG-szektoré is) a Covid–19-járvány előtt elindult a digitalizáció útján. A hazai kiskereskedelemben elsősorban a hazai kkv-kereskedőket érte váratlanul és részben felkészületlenül a pandémia és annak üzleti

kihívásai. A második hullám pedig már olyan átalakulásokat indukált, amelyek egy része az egész iparágra ható szerkezeti változásokkal járhat.

Az üzletszám évi ezres nagyságrendű csökkenése csak tetézi az elmaradó forgalomból eredő kényszerű bezárásokat. A folyamat hátterében azonban nem csupán az alacsony hatékonysággal működő vállalkozások állnak: frekventált helyeken, hagyományos városi helyszínek kiskereskedői sem tudják fenntartani a boltjaikat. Az elkövetkező három-öt évben formálódó változásokat csak közvetett módon lehet felvázolni, hiszen ma még nem láthatók támogatáspolitikai intézkedések, és koncentrációs folyamatok mentén rendeződik újra a kereskedelem. Mindeközben technológiai fejlesztések folynak a vállalatoknál, és a vásárlási szokások módosulásai is kihatással vannak az ágazat mozgásterére. Változott a kínálati oldal szereplőinek viselkedése, aminek egyrészt a nyitva tartás szabályozása, az egyes termékek keresletének hirtelen növekedése, a többcsatornás értékesítés és a digitális fizetés iránti igény előretörése, másrészt megváltozott a vásárlói viselkedés oka. A vásárlások egy része online platformokra terelődött, a fizikai boltban vásárlók pedig rövidebb időt fordítottak a vásárlás lebonyolítására, megváltozott a termékpreferencia.

A digitalizáció soha nem látott fejlődésnek indult, az internetpenetráció közel 90%-os értéket ért el. A jövőbeni nagy kérdés az, hogyan változik az *offline és online kereskedelem* aránya, milyen változások prognosztizálhatók a kereskedelmi vállalatok üzleti modelljeiben. Az értékesítési modellek hogyan tolódnak el a *multichannel* értékesítési modelltől az úgynevezett *cross-channel* modellen át az *omnichannel* rendszerekig. A cégeknek szembe kell nézniük azzal az alapvető változással, hogy a mai globális gazdaságban az ellátási láncok egyre hosszabbá és bonyolultabbá válnak, ezért számos új veszély jelenik meg működésükben. Az elmúlt évtizedektől olyan, egyre erőteljesebb jelenségek tanúi lehetünk, amelyek az ellátási láncok sérülékenységét idézik elő.

Az ellátásilánc-menedzsment legnagyobb kihívása, hogy a lánc tagjai miképpen osztják meg a hasznokat és az ehhez kapcsolódó kockázatokat. Egyértelmű, hogy a kockázatok szoros összefüggésben vannak a fenntarthatóság követelményeivel. Ökológiai, ökonómiai és szociális kockázatok nevesíthetők, és megemlítendők továbbá a válságszituációk, a természeti katasztrófák és a terrorfenyegetettség egyaránt. Ezek a változások és a globális járványügyi helyzet új kiberbiztonsági kihívások elé állították az állami és piaci szereplőket egyaránt. Sok szervezetnek szinte egyik napról a másikra kellett átállnia távoli munkavégzésre, illetve kialakítania azt a munkakörnyezetet, ahol a megváltozott körülmények között tudják biztosítani az üzletmenet-folytonosságot.

A szervezetek jelentős része azonban nem készült fel megfelelően a digitális transzformációra, ami természetszerűleg magával hozta a kiberbűncselekmények számának megugrását. A megfelelő és elvárt szintű adat- és kiberbiztonság kialakítása nem olcsó, a szervezetek szeretnek ezeken a kiadásokon spórolni, egészen addig, amíg egy kibertámadás következtében jelentős kár nem éri őket.

Mindez olyan nehéz gazdasági körülmények között történt, mint a koronavírus okozta kötelező leállás, amely új utak kialakítását igényli (*smart retailing,* okos-kiskereskedelem). Sokan a fejlett technológiák egyfajta áttörését, transzformatív pillanatának eljövetelét vizionálták 2020-ra. A már jó ideje „emelkedő csillag" egyértelműen a mesterséges intelligencia (vagy pontosabban fogalmazva: a mesterséges intelligencia és az ahhoz ezer szállal kapcsolódó automatizáció, azaz robotika) volt; ezt a folyamatot a Covid–19-világjárvány egyértelműen felgyorsította. A mesterséges intelligencia a nagy adattömegekre, gépi tanuló algoritmusokra és automatizációra alapozva kínál minőségileg magasabb szintű vásárlói élményt, méghozzá a hagyományos vásárlói terekben éppen úgy, mint az e-kereskedelem platformjain. Innovációk, társadalmi elvárások jelentkeznek a kiskereskedelemben, amelyekben jelentős szerepet kap a fenntarthatóság, perszonalizáció és az online értékesítés térnyerése.

Budapest, 2021. szeptember 28.
A szerkesztők

Vákát

Molnár Dóra

Kelet-közép-európai körkép a világjárvány megfékezésére tett szakpolitikai intézkedésekről és a kiskereskedelem helyzetéről

Bevezetés

A világjárvány következtében előállt rendkívüli helyzetben kritikus szükség mutatkozott a kiszolgáltatott személyek és vállalatok kormányzati támogatására, ezért valamennyi államnak sürgős és hathatós választ kellett találnia a gazdaság talpon tartása érdekében, valamint azért, hogy a munkavállalók megőrizhessék munkahelyüket és jövedelmüket. Az államok többsége által bejelentett fiskális intézkedések között széles körű adókedvezményeket, bértámogatásokat, munkanélküli-segélyeket, a közüzemi számlák és bérleti díjak fizetésének elhalasztását, jelzáloghitel-könnyítéseket, a háztartásoknak egyösszegű kifizetéseket (azaz úgynevezett „helikopterpénzt"), a vállalkozások számára kedvezményes kölcsönök és hitelgaranciák nyújtását láthatjuk.[1]

A kelet-közép-európai államok is szinte valamennyi nevesített intézkedést elrendelték. A vizsgált régiót azzal az eltéréssel azonosítjuk a visegrádi államokkal, hogy Lengyelország helyett Ausztria viszonyaival foglalkozunk. Ennek oka egyrészt az, hogy a lengyel gazdaságra – annak szerkezeti és méretbeli eltérése okán – másképp hatott a világjárvány, és a kormány ennek megfelelően más jellegű, a többi vizsgált államtól eltérő válságkezelésre kényszerült. Másrészt Ausztria beemelését a vizsgált államok közé az indokolja, hogy az ország és gazdaságának mérete könnyen összevethető a magyar, a cseh és a szlovák viszonyokkal, továbbá nem hagyható figyelmen kívül az a tény sem, hogy a járvány kezelése során az osztrák intézkedések Magyarország számára hosszú hónapokon keresztül mintaként szolgáltak. Mindezek alapján ebben a fejezetben a kelet-közép-európai államok közül Ausztria, Szlovákia, Csehország és Magyarország járványkezelési intézkedéseit vizsgáljuk meg, kitérve a külföldi államok kiskereskedelmének alakulására is.

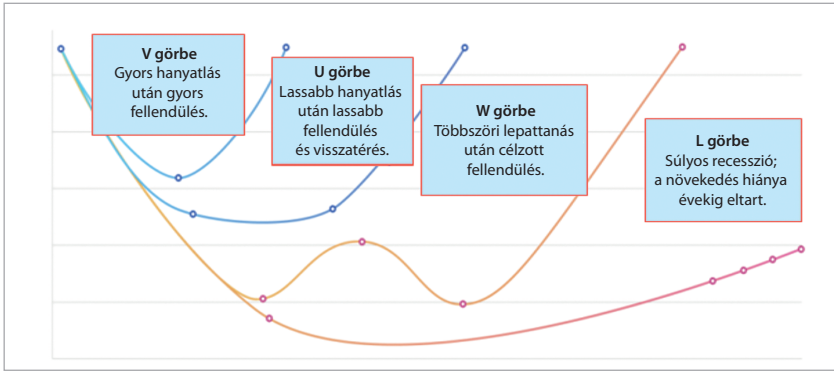
[1] OECD: *Government Support and the COVID-19 Pandemic* (2020. április 14.).

https://doi.org/10.36250/01053_01

https://orcid.org/0000-0002-1476-5253

Valamennyi állam számára kérdés volt a járvány kitörésekor (és részben még most is az), hogy milyen gazdasági hatásokkal kell majd számolni, és miként fog a gazdaságuk ismét növekedési pályára állni. Ennek négy lehetséges útja képzelhető el *(1. ábra)*:[2]

- az első és a legjobb forgatókönyv a V alakú fellendülés, ahol a gazdaság rövid időn belül helyreáll, és a recesszió időszaka után ugyanolyan növekedési ütemben nő;
- a második forgatókönyv az U alakú fellendülés, ahol a gazdaság bár szintén visszatér a járvány előtti szintre, ezt az utat lassabban teszi meg;
- a harmadik forgatókönyv a W alakú fellendülés, ahol a gazdaság a kezdeti kisebb fellendülést követően előbb visszapattan, és ismét recesszióba süllyed, végül növekedni kezd; mindez a fellendülés több hullámához vezet a stabil növekedési szakaszt megelőzően;
- a negyedik és legrosszabb forgatókönyv az L alakú fellendülés, amikor nem beszélhetünk növekedésről, és a gazdaság nagyon hosszú ideig stagnál.



1. ábra: A gazdasági fellendülés négy lehetséges szcenáriója

Forrás: Arthur D. Little: *Ensuring Health and Safety while Preparing Recovery and Future Growth.* 2020. április.

A vizsgált államok gazdasága viszonylag nagy ellenálló képességről tett tanúbizonyságot, felülmúlva a 2020-as évre vonatkozó várakozásokat, és a régió növekedése kezd visszaállni a járvány előtti szintre.[3] Ennek üteme a vizsgált országok

[2] COVID-19 Retail Aftermath: 8 Consumer Behavior Trends Here to Stay. *Hypersonix.ai,* é. n.

[3] Fitch Ratings: *Visegrad 4 Economies Appear Resilient to COVID-19 Third Waves* (2021. április 13.).

esetében sem egyenletes: míg a szlovák és magyar gazdaság várhatóan már 2021 végére eléri a járvány előtt szintet, addig Csehország esetében ez 2022 közepére, míg Ausztria esetében 2022 végére várható, tehát míg az előbbi esetekben a V alakú, az utóbbiaknál inkább az U alakú görbe látszik megvalósulni.

A továbbiakban országonkénti bontásban mutatjuk be a világjárvány kezelésére tett szakpolitikai intézkedéseket, valamint a kiskereskedelem alakulását.

1. Magyarország

A magyar gazdaság a járványt megelőző öt évben átlagosan évi 4,1%-kal bővült, amely nemcsak a szlovák és cseh növekedést múlta felül, hanem az eurózóna átlagos bővülését is. Ezt a növekedést akasztotta meg a világjárvány. 2020 második negyedévében a gazdaság 14,5%-kal esett vissza, amely a többi visegrádi ország gazdasága csökkenésénél is nagyobb mértékű volt.[4] A harmadik negyedévben elért – és nem várt – 9,8%-os növekedés azonban bizakodásra adhat okot, és valószínűsíthető, hogy a válság lecsengésével Magyarország ismét képes lehet az évi 4% körüli gazdaságbővülésre (külső körülmények változatlansága esetén).[5] Ehhez azonban szükség van a beruházások további növelésére, a munkaerő fejlesztésére, az innováció ösztönzésére, valamint a támogató intézményi keretek fejlesztésére.[6] A gazdaság egyik kritikus ágazata a kötet címében is szereplő kiskereskedelem, amely strukturális okokból (hagyományos, kisebb üzletek magasabb részaránya) és az online vásárlás lassabb elterjedése miatt jelentős lemaradásban van a régió (és az eurózóna) országai mögött. S bár a magyar gazdaság 2020-ban 5%-os visszaesést könyvelhetett el, 2021-ben ugyanekkora mértékű növekedés várható,[7] amely alapján a gazdaság a V alakú, tehát a legkedvezőbb görbét fogja várhatóan bejárni.

Eltérően a régió többi országának vizsgálatától, ebben a fejezetben csak a járványhelyzet kezelésének legfőbb gazdasági intézkedéseit mutatjuk be, és eltekintünk a kiskereskedelem alakulásának részletes vizsgálatától tekintettel arra,

[4] Eurostat: *GDP and Main Components* (é. n.).

[5] Hegedűs Orsolya: Hungary Real Estate Market View. *Cushman&Wakefield,* 2021. július 1.

[6] *Repülőrajt. A magyar gazdaság növekedési pályája 2030-ig.* McKinsey & Company. 2020. november. 9–10.

[7] Európai Bizottság: *Economic Forecast for Hungary* (2021. május 12.).

hogy a további fejezetek számos, a magyar kiskereskedelmi piaccal kapcsolatos részkérdésről részletesen is szólnak.

Hazánkban az első Covid-fertőzöttet 2020. március 4-én azonosították, és pontosan egy héttel később a kormány kihirdette a veszélyhelyzetet. Soha nem látott korlátozásokat vezettek be, amelynek köszönhetően a járvány első hulláma a lehető legkevesebb emberéletet követelte. Augusztus végén azonban már kezdett begyűrűzni a második hullám, amely novemberben tetőzött, majd 2021 februárjában a harmadik hullám is elérte Magyarországot. Igen szomorú statisztikai adat, hogy ebben az időszakban millió főre vetítve hazánkban szedte legtöbb áldozatát a koronavírus.

A kormány veszélyhelyzeti gazdaságpolitikája fiskális és monetáris intézkedések bevezetését egyaránt tartalmazta.[8]

A *fiskális intézkedések* érintették a költségvetés bevételi és kiadási oldalát is. Az előbbi vonatkozásában döntés született a munkaadók szociális hozzájárulásának megszüntetéséről a leginkább érintett ágazatokban, az egészségügyi hozzájárulás csökkentéséről, mintegy 80 000 kis- és középvállalat (kkv) kisvállalati adó megfizetése alól mentesítéséről (főként a szolgáltatási szektorban), a médiaszolgáltatóknak a reklámbevételek kiesése miatt nyújtandó adókedvezményről, valamint az adótartozások behajtására irányuló eljárások felfüggesztéséről. A kiadási oldalt érintő legjelentősebb intézkedés a GDP 0,6%-át kitevő 245 milliárd forint átcsoportosítása volt az egészségügyi szektorba, de döntés született speciális adócsomag kidolgozásáról is a családok és a vállalkozások számára. Még a járvány első hulláma alatt, 2020. április 8-án felállítottak két új alapot: a Járványelleni Védelmi Alapot és a Gazdaságvédelmi Alapot. Ezek létrehozásának fő céljai között szerepelt a munkahelyek védelme, a munkahelyteremtés összesen 450 milliárd forint értékű beruházások támogatásával, a kiemelt ágazatok (mint például az idegenforgalom, az egészségügy, az élelmiszeripar, a mezőgazdaság) támogatása, valamint kamattámogatott és garantált hitelkonstrukciók biztosítása magyar vállalatok számára. 2020. április 16-án a kormány három új exporttámogatási intézkedést vezetett be az állami Eximbank révén: 800 000 euró támogatás az exportcégek beruházásaihoz, kedvezményes forgótőkekölcsönök, valamint új garancia- és biztosítási rendszer. Április 23-án a Magyar Fejlesztési Bank 1490 milliárd forintos pénzügyi támogatási eszközcsomagot indított el a vállalatok számára, amely három hiteltermékből, két garanciaeszközből és négy tőkeprogramból állt. Május 7-én a kormány bejelentette, hogy a válság idején történő hitelezés támogatása és a pénzügyi stabi-

[8] IMF: *Policy Responses to COVID-19* (2021. július 2.)

litás biztosítása érdekében akár 150 milliárd forint (a GDP 0,3%-a) kötvényt vásárol bankok által. Május 20-án a kormány új bérköltség-támogatási programot hirdetett meg új alkalmazottak számára, azzal a feltétellel, hogy egy vállalat legalább kilenc hónapig megtartja a munkavállalóját. A kkv-k számára nyújtott kamatmentes kölcsönök június 12-től állnak rendelkezésre. Ezek fele befektetésekre érhető el (150 millió forintig), míg a másik 50% a likviditás és a működés finanszírozására szolgál (300 millió forintig). A kormány átdolgozott 2021-es és 2022-es költségvetést nyújtott be a parlamentnek, mindkettőnél az eredetileg tervezettnél magasabb hiánycélokkal (a GDP 7,5, illetve a GDP 5,9%-a), azzal a céllal, hogy továbbra is támogassa a gazdaságot a fellendülés szakaszában.

A *monetáris és a makro pénzügyi intézkedések* körében a jegybank több – alább nem részletezett – intézkedése révén is növelte a likviditáshoz való hozzáférést. Ezeken kívül 2020. április 7-én új kkv-hitelprogramot is meghirdetett, emelt összegekkel és a kamattámogatás emelésével, és a vállalati kötvényvásárlási program is érvényben maradt. Szeptember 22-én a Magyar Nemzeti Bank 750 milliárd forintra emelte a program keretében rendelkezésre álló összeget a korábbi 450 milliárd forintról. November 18-án 2 trillió forintra (a GDP 4,3%-ára) emelte a plafont, miután a program keretében már 793 milliárd forint (a GDP 1,7%-a) kötvényt vásárolt. Fordulatot 2021 júniusa hozott, amikor hosszú évek után a jegybank az irányadó kamatláb emeléséről döntött.

2. Ausztria

Ausztriában az első két fertőzöttet 2020. február 25-én regisztrálták Tirolban, amelyet szinte azonnal követett az első lezárási hullám 2020. március 13. és április 14. között. Ennek keretében 2020. március 13-án a kormány elrendelte, hogy az éttermek, bárok és kávézók csak délután 3-ig tarthattak nyitva, az élelmiszerüzletek, posták, gyógyszertárak, bankok és állateledel-boltokon kívül minden más üzletet bezártak, és a légi közlekedést is leállították Spanyolország, Svájc, Franciaország és Ausztria között.[9] Március 16-án több európai országhoz hasonlóan, az osztrák kormány is az egész országra kiterjedő kijárási korlátozásokat fogadott el (amely alól csak azok jelentettek kivételt, akiknek munkája nem végezhető otthonról, valamint bevásárlás és a másoknak való segítség-

[9] Joób Sándor: Ausztria újabb kemény óvintézkedéseket vezet be. *Index.hu,* 2020. március 13.

nyújtás céljával hagyták el lakhelyüket).[10] Ezt követően a boltzárat fokozatosan feloldották, és megnyitották a környező országokkal közös határokat is. A nyári időszak kedvezőbb adatait és az újranyitást követően azonban augusztus közepén már négy és fél hónapos csúcsot ért el az újonnan regisztrált fertőzöttek száma, s ez már a második hullám előszele volt, így ősszel újabb lezárásokra került sor. Előbb 2020. november 3. és december 6. között vezették be az addigi legszigorúbb korlátozásokat, majd 2020. december 26. és 2021. február 8. között (köztük kijárási tilalmat este 8 óra és reggel 6 óra között, valamennyi rendezvény betiltását, az online oktatásra való áttérést a közép- és felsőfokú oktatásban).

A kialakult helyzetet a kormány elsősorban a részmunkaidő támogatásával kívánta orvosolni, elkerülve a munkanélküliségi ráta megugrását. A gazdasági visszaesés azonban szinte azonnal érződött: 2020 első negyedévében 2,5%-os volt, míg a második negyedévben – még az újranyitás dacára is – 11%-os. Mindez annak ellenére történt így, hogy az osztrák gazdaságot Európa egyik legstabilabb gazdaságának tartják, amely az exportközpontú kis- és közepes vállalkozások erős hálózatára, a magas színvonalú oktatásra és a jelentős kutatás-fejlesztési bevételekre támaszkodik.

2.1. Kormányzati és uniós intézkedések a járvány hatásainak enyhítésére

2020-ban a magyar kormány „laboratóriuma" Ausztria volt, ugyanis a szükséges korlátozásokról szóló döntéseit Magyarország az osztrák intézkedéseket lényegében lemásolva hozta meg pár hét késéssel. Ezért érdemes ezekről részletesebben is szót ejteni.

Ausztria a kedvezőtlen hatásokra reagálva szinte azonnal sürgősségi mentőcsomag létrehozásáról döntött. Az osztrák kormány 2020. március 15-én bejelentette, hogy a gazdasági károk enyhítésére egy 38 milliárd eurós mentőcsomagot létesít, amely összeget júniusban 50 milliárd euróra emeltek.[11] Ez a legnagyobb európai csomag, amely eléri a GDP 12,6%-át.[12] Ebből 4 milliárd eurót az egészségügyi rendszerre, az adók mérséklésére, valamint a kisebb vállalkozások kompenzálására szántak, a részmunkaidő támogatására pedig először 3 milliárd eurót szenteltek, majd ezt felemelték 5, majd 10, végül 12 milliárd euróra. A válság által különösen

[10] Presinszky Judit: Több európai ország meglépte már a kijárási tilalmat. *Index.hu,* 2020. március 16.
[11] *Unterstützung für Unternehmen*. Digitális és Gazdasági Ügyek Minisztériuma, Ausztria.
[12] IMF (2021): i. m.

sújtott turisztikai ágazat támogatására 1,625 milliárd eurós keretet különítettek el, az áfakulcsot 5%-ra csökkentették, valamint az állami hitelgarancia lehetőségét 2021. június 30-ig kiterjesztették.[13] Valamennyi osztrák szálláshely állami kompenzációra vált jogosulttá, amennyiben az adott hónapban munkavállalót foglalkoztatott. A kompenzáció mértéke a 2020. novemberi hónapban kimutatott forgalom 80%-a. A kormány intézkedései között szerepelt továbbá egy szükségalap felállítása, állami garanciavállalás áthidaló hitelek felvétele esetén, korona-segélyalap létrehozása, valamint vissza nem térítendő támogatások nyújtása. Az egyik ilyen, már meglévő támogatás a „bevétel-kiegészítés" volt, amelynek mértéke az előző év azonos időszakának forgalmát veszi alapul, és ágazattól függően, de legfeljebb a bevételkiesés 50%-os pótlását jelenti a teljes zárlat miatt bezárni kényszerült vállalkozásoknak. A másik igényelhető támogatás az úgynevezett „állandó költségekhez nyújtott támogatás", amely a bezárt cégek meglévő fix költségeinek maximum 75%-át fedezte. Ezeken túlmenően 2020 februárjától igényelhető lett egy úgynevezett „veszteségbónusz" támogatás, amelyre már nemcsak a bezárt vállalatok, hanem a velük indirekt módon gazdasági tevékenységet folytató, és ezáltal veszteségeket elszenvedő cégek is jelentkezhettek. Ennek lényege, hogy azon vállalatok, amelyeknek – a 2019-es év adott hónapjához mért – bevételkiesése meghaladja a 40%-ot, likviditási segítséget kérhetnek, amely havi maximális összege nem lépheti át a 60 000 eurót. E célból 230 millió eurót különített el az osztrák kormány.

Ausztria 2021 márciusában újabb, 430 millió eurós (csaknem 158 milliárd forintos) pénzügyi támogatási csomagot fogadott el a járvány miatt nehéz helyzetbe került ágazatok, így a turizmus, a vendéglátás, a kultúra és a sport támogatására. A segítség egy részét a már meglévő támogatások keretösszegeinek megemelése, másik részét pedig az újonnan bevezetendő – mind a vállalatokat, mind a munkavállalókat segítő – újfajta támogatások teszik ki. Új elem, hogy azok a vállalatok, amelyek november óta rövidített munkaidőben kénytelenek foglalkoztatni munkavállalóikat, alkalmazottanként 825 euró támogatást kapnak. A járvány miatt ki nem vett, felhalmozódott szabadságok kiadása, illetve a 13. havi fizetés, az úgynevezett „szabadságpénz" kiutalása is könnyebb. Egy másik újdonság, hogy azok a munkavállalók, akik bevételének egy része normál esetben borravalóból származik, egyszeri támogatásként 175 euró segítséget kapnak. A program keretében 10 millió euróval támogatják azokat a vendéglátóipari egységeket, amelyek kültéri fogadóteret, teraszt létesítenek, vagy a meglévő lehetőségeiket bővítik, valamint a sportegyesületek újranyitásához 9 millió euróval járul hozzá az állam

[13] Az osztrák szállodák átlagosan 230 000 euró kompenzációt kaptak 2020 novemberében.

azzal, hogy átvállalja az éves tagsági díjakat. A művészet és kultúra területét 20 millió euróval támogatják az úgynevezett „újraindítási csomag" keretein belül, és ezt a támogatást elsősorban – de nem kizárólag – szabadtéri rendezvények megszervezéséhez igényelhetik a kulturális intézmények és rendezvényszervezők.

Az Európai Bizottság az elmúlt közel másfél évben több esetben is közvetlen módon támogatta Ausztriát, illetve az osztrák gazdaságot a világjárvány okozta negatív következmények enyhítése céljából.[14] Első alkalommal 2020. április 9-én nyújtott átfogó, egész Ausztriában és valamennyi vállalat számára nyitva álló támogatási lehetőségeket összesen 15 milliárd euró értékben, három formában: közvetlen támogatások és visszatérítendő előlegek és garanciák 800 000 euróig, állami garanciák a kölcsönökre, valamint kedvező kamatlábak mellett nyújtott támogatott hitelek a vállalatoknak. Ezt egészítette ki az április 17-én kifejezetten a kis- és középvállalatok kölcsöneire nyújtott 100%-os garancia legfeljebb 500 000 euró összegig (a mezőgazdaságot és a halászatot kivéve, ahol az összeghatár 100, illetve 120 000 euró). Az ezt meghaladó hitelek esetében a garancianyújtás 90%-os, 25 millió euróig. A Bizottság 2020. július 6-án 150 millió eurós, támogatásra konvertálható kölcsönt nyújtott az osztrák légitársaságnak, valamint két millió euró összegben támogatta az Apeptico és a Panoptes mikrobiotechnológiai vállalatokat a koronavírus-kutatási és -fejlesztési projektjeikben. 2021-ben a Bizottság a rendezvény- és utazásszervezőket 300-300 millió eurós támogatásban részesítette. A legújabb intézkedés, a 2021. június 3-án jóváhagyott 95 millió eurós bértámogatási rendszer a koronavírus kitörése által érintett vállalatok támogatására szolgál, bónusz formájában, olyan ágazatokban, amelyeket a korlátozó intézkedések különösen sújtottak, mint például a vendéglátást. A program célja az alkalmazottak támogatása és a munkahelyek megőrzésének elősegítése.

2.2. Az osztrák kiskereskedelmi szektor

Ausztriában az üzletek koncentráltsága a legmagasabb szintűek között van Európában. Hazánkhoz képest harmadannyi, mintegy 5500 élelmiszerüzlet működött a válság előtt.[15] Ausztriát szokás a szupermarketek országának is nevezni, ami nem csoda, hiszen az élelmiszer-kereskedelemben a Billa–Spar–Hofer hármasé volt

[14] European Commission: *Austria – Details of Slovakia's Support Measures to Help Citizens and Companies during the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic* (é. n.).

[15] Bajai Ernő: Ausztria: Billa, Spar, Hofer = 87 százalék. *Store Insider,* 2017. július 25.

a piaci részesedés 87%-a válság előtt (35, 31 és 22%-kal), míg a nem élelmiszer-kiskereskedelemben az XXXLutz, a Bauhaus és a Media-Saturn a vezető vállalatok. A válság nagy nyertese a Spar volt, amely a 2020-ban elért 16%-os értékesítési növekedéssel jóval meghaladja az osztrák élelmiszer-kiskereskedelem amúgy sem alacsony, becsült átlagos 10%-os növekedését is, elérve 8,32 milliárd eurós árbevételt, s ezzel az abszolút vezető helyre kerülve. Jók a kilátásai a hazai Hofernek is, köszönhetően annak, hogy Bécsben és környékén már piacvezető, több mint száz üzlettel, s további fejlődési lehetőséget rejt magában az is, hogy a fővárosban a lakosság éves szinten 20 000 fővel növekszik. Ami azonban a tendenciákat illeti, a szupermarketek részesedésének kismértékű csökkenése, és ezzel párhuzamosan a diszkont csatornák (Hofer, Lidl, Penny) és a hipermarketek (Merkur, Maximarkt) részesedésének növekedése rajzolódik ki. Ugyanakkor fontos jellegzetessége az osztrák piacnak a telítettsége és a rögzült szerkezete, amely behatárolja a növekedés lehetőségeit. Az egyik kiugrási lehetőséget éppen az online kereskedelem jelenti, amelybe akár közvetlenül, akár közvetve (mint átvételi pontok) igyekeznek minél szélesebb körben bekapcsolódni az élelmiszer-kiskereskedők is.

A kiskereskedelem színterei Ausztriában egyrészt a híres bevásárlóutcák (Mariahilfer Strasse, Kärntner Strasse, Kohlmarkt, Aranynegyed) Bécsben és olyan nagyvárosokban, mint Graz, Linz és Salzburg, valamint a bevásárlóközpontok és kiskereskedelmi parkok. Az is megfigyelhető, hogy a kiskereskedelem Grazban, Salzburgban, Innsbruckban és Linzben valamivel gyorsabban fejlődik, mint a fővárosban, Bécsben.[16]

A válság felemásan érintette a kiskereskedelmi szektort. Míg az élelmiszer-kiskereskedelem esetén konstans bővülést láthatunk, addig a ruházat, a lábbelik és az elektronika területén jelentős volt a visszaesés. Összességében elmondható, hogy 2020. március–április folyamán igen jelentős, 16%-os (mintegy 2 milliárd eurónyi) visszaesés következett be a kiskereskedelmi szektor egészét érintően úgy, hogy közben az élelmiszerüzletek forgalma 12,6%-kal nőtt.[17] Ezt követően folyamatos bővülés mutatkozott egészen októberig, majd az újabb lezárások időszakában közel 20%-os visszaesés következett be. 2021 márciusában azonban az osztrák kiskereskedelmi értékesítés 24,7%-kal, míg áprilisban 20,8%-kal nőtt éves szinten, amely kiemelkedő adat. Optimista előrejelzés szerint 2021 végére a 2019-es szint 78%-át fogja elérni a kiskereskedelem volumene, de

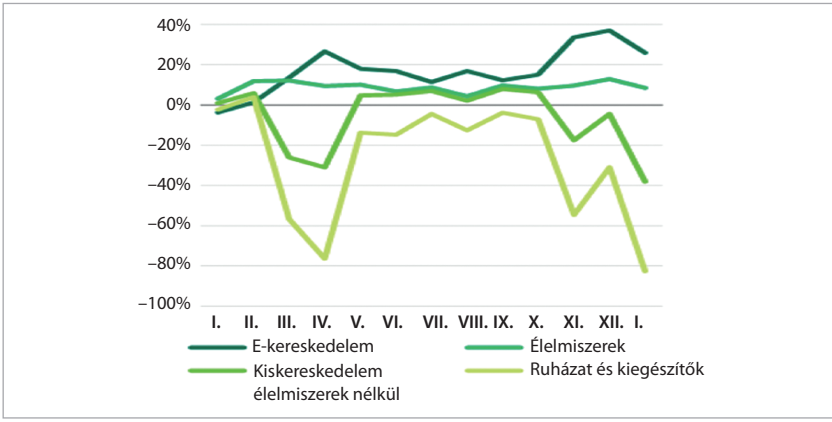
[16] *We Stand for Retail. Retail Market Report Austria 2020 (2020).*

[17] Áldozatokkal járhat az osztrák kiskereskedelem forgalomcsökkenése. *Világgazdaság,* 2020. június 23.

sokan ennél jóval borúlátóbbak. Az azonban már most valószínűsíthető, hogy a V alakú helyreállásra az osztrák kiskereskedelem nem lesz képes, és inkább az U alakú fellendülés prognosztizálható.

2.3. E-kereskedelem Ausztriában

Ausztria e-kereskedelmi piaca a 22. legnagyobb világszinten, amely az ország méretéhez és lakosságszámához mérten igen előkelő adat.[18] Árbevétele 2018-ban 7 milliárd euró, 2020-ban pedig már 8,5 milliárd euró volt,[19] amely az előző évhez képest 18%-os növekedést jelent, és a teljes kiskereskedelem 4,3%-ának megfelelő forgalom.[20] Ez a kiugró adat egyértelműen a világjárvány okozta változások következménye, és a növekedés várhatóan a következő években is el fogja érni az évi 6%-ot. A járvány 2020 eleji kitörése óta töretlenül nőtt az osztrák e-kereskedelmi piac, amely a karácsonyi időszakban rekordnagyságú, közel 40%-os emelkedést mutatott fel *(2. ábra).*



2. ábra: Az e-kereskedelem bővülése (és a kiskereskedelem alakulása) 2020-ban (a 2019-es adatokat alapul véve)

Forrás: Austria Retail Snapshot Q1 2021 (2021. április 7.).

[18] eCommerceDB: *The eCommerce Market in Austria* (é. n.).
[19] Ecommerce in Austria. *Ecommerce News,* 2021. május.
[20] Cushman & Wakefield: *Global Cities Rating Guide, Austria* (2019).

Az osztrák e-kereskedelmi piac legnagyobb szereplője az amazon.de. Az üzlet árbevétele 2020-ban 1,2 milliárd dollár volt. Ezt követi a zalando.at 476 millió dolláros bevétellel és a mediamarkt.at 158 millió dolláros bevétellel. Összességében ez az első három üzlet adja Ausztriában az online bevétel 25%-át.

Az osztrák lakosság 66%-a vásárol online, ebből 30% ruhát és kiegészítőket. Ezért nem meglepő, hogy Ausztriában a divat a húzóágazat, az e-kereskedelmi bevételek 31%-át adva. Ezt követi az elektronika és média 27%-kal, a játékok, hobbi és barkácsolás 19%-kal, a bútor és lakberendezés 14%-kal, valamint az élelmiszer és testápolás a maradék 9%-kal.[21] Egy átlagos osztrák éves szinten 1700 eurót költ el online vásárlásai során, és további érdekesség, hogy az osztrákok 75%-a mielőtt az üzletben megvásárolná a kiszemelt terméket, előbb online megtekinti azt.[22]

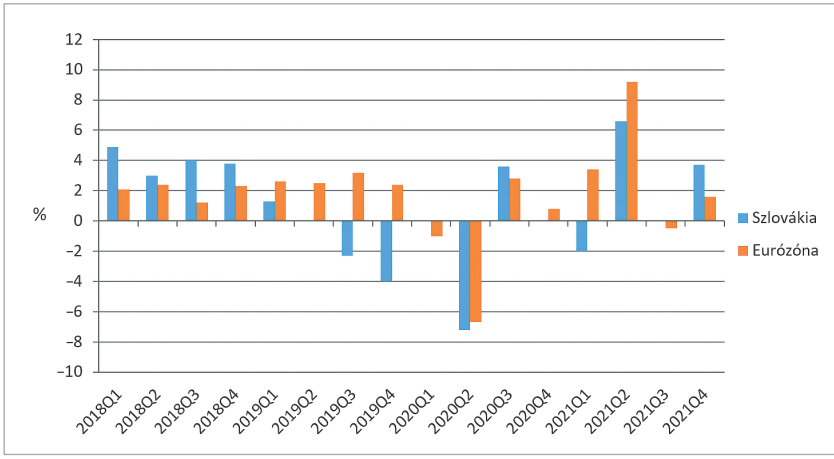
3. Szlovákia

Az első igazolt Covid-fertőzöttről 2020. március 6-án számoltak be Szlovákiában. 2020. március 13-tól a kormány rövid időn belül számos intézkedést hozott a koronavírus-járvány terjedésének megakadályozása érdekében. Többek között bezárták a szállodákat, az éttermeket és az üzletek nagy részét. Csak az élelmiszerüzletek, a gyógyszertárak, a drogériák és a benzinkutak tarthattak nyitva, ami soha nem látott visszaeséshez vezetett a szlovák kiskereskedelemben és a szállodaiparban. A hivatalos adatok szerint 2020 márciusában 4%-os volt a visszaesés mértéke, míg áprilisban már 14%-kal estek vissza a kiskereskedelmi bevételek az egy évvel ezelőtti adatokhoz képest. A legnagyobb veszteségeket a szállodaipar szenvedte el, ahol a bevételek 85%-kal csökkentek. Az autókereskedők esetében 57%-os, az éttermeknél 42%-os, míg a benzinkutak esetében 25%-os volt a visszaesés mértéke. Míg a kisebb üzletek többsége rendkívül nehéz helyzetbe került, a nagy üzletláncok a helyzet nyertesei lettek. A járvány kitörésekor észlelt bevásárlási lázban ugyanis a szlovák lakosság a nagy üzletláncok boltjaiban vásárolta meg a szükséges termékeket, amelynek köszönhetően 13%-os bevételnövekedést értek el ezek az üzletláncok 2020 márciusában az egy évvel korábbi adatokhoz képest. 2020 második felében a szlovák kiskereskedelmi szektor magára talált, és az uniós átlagnál is jobban teljesített. A 2021. évi eleji

[21] *The eCommerce Market in Austria* (é. n.): i. m.

[22] Number of Online Stores in Austria has Tripled in Ten Years. *Ecommerce News,* 2018. június 11.

kijárási korlátozás és az újabb boltzár következtében azonban ismét visszaesés következett be az első negyedévben. A második negyedéves adatok viszont bizakodásra adnak okot, mivel a növekedés mértéke elérte a 7%-ot, és az előrejelzések szerint az uniós átlagot jóval meghaladó, 4% körüli növekedés prognosztizálható még az év végén is *(3. ábra).*



3. ábra: Kiskereskedelmi index (éves összehasonlításban, %-ban)
Forrás: Cushman & Wakefield: *Marketbeat Slovakia, Retail Q1 2021.*

A Covid–19-járvány 2020-ban mély recesszióba sodorta Szlovákia gazdaságát, azonban a korlátozói intézkedések fokozatos feloldásával 2021-ben és 2022-ben gyors fellendülés várható mind a hazai kiadások, mind a külföldi kereslet hatására. A GDP 2020-ban bekövetkezett 4,8%-os csökkenése után – az előrejelzések szerint – a szlovák gazdaság 2021 végére eléri a pandémiát megelőző kibocsátási szintet, és 2022-ben robusztus, 5,2%-os éves ütemben tovább növekszik majd – a V alakú gazdasági görbét járva be.

3.1. Kormányzati és uniós intézkedések a járvány hatásainak enyhítésére

A szlovák kormány 2020 márciusában átfogó gazdaságélénkítő intézkedéscsomagot fogadott el, amelyet a szlovák történelem eddigi legnagyobb segélycso-

magjának minősítettek – ez nem is meglepő, hiszen az e célra elkülönített összeg az ország GDP-jének 5,1%-át teszi ki.[23]

A kormány intézkedéseinek központi elemét képezték a rövidített munkaidőt preferáló foglalkoztatási programok, amelyeknek köszönhetően a válság munkaerőpiaci hatása leginkább a ledolgozott munkaórák csökkenésében mutatkozott meg, miközben a foglalkoztatás védett volt, és csak 1,9%-kal csökkent a foglalkoztatottak száma 2020-ban. Az előrejelzések szerint a foglalkoztatás átlagosan csak 0,6%-kal lesz alacsonyabb 2021-ben az előző évhez képest, a munkanélküliségi ráta pedig 7,4%-ra emelkedik. 2022-től fokozatos javulás várható, a foglalkoztatás 0,8%-os növekedésével és a munkanélküliségi ráta 6,6%-ra csökkenésével. A szlovák kormánynak sikerült megakadályoznia az infláció emelkedését is: 2020-ban mindössze 2%-os volt, 2021-ben pedig várhatóan 1,5% körül alakul az éves inflációs ráta.[24]

A szlovák kormány számos fiskális és monetáris intézkedést fogadott el a világjárvány gazdasági hatásainak enyhítésére.[25] A *fiskális intézkedések* körében említhető az érintett vállalkozások és önálló vállalkozók bérkompenzációja, valamint a jövedelem nélküli magánszemélyek támogatása (amelyet 2021. június 30-ig meghosszabbítottak és mértékét növelték);[26] a munkanélküli ellátások, a táppénz és az ápolási ellátások összegének megemelése; a munkaadók társadalombiztosítási járulékfizetési kötelezettségének halasztása vagy elengedése az érintett vállalatok és önálló vállalkozók számára (2021. június 30-ig); a vállalkozások adminisztratív terheinek és a munka törvénykönyvében foglalt egyes követelmények enyhítése; a társaságiadó-fizetési kötelezettség elhalasztása azon vállalkozások esetében, amelyek bevételei több mint 40%-kal csökkentek a járvány miatt; bérleti támogatás nyújtása és az egészségügyi kiadások megemelése. Ezek az intézkedések 2,4 milliárd eurót emésztettek fel 2020-ban, ami a GDP 2,6%-át tette ki.[27]

[23] EBRD: *Coronavirus Response in 2021: Building Back Better. Update on the Slovak Republic* (2021. június 24.).

[24] European Commission: *Spring 2021 eEonomic Forecast for Slovakia* (2021. május 12.).

[25] IMF (2021): i. m.

[26] A bérkompenzációt sávos rendszerben állapították meg aszerint, hogy a havi bevétel hány százalékkal csökkent. 2020 márciusában a 40%-ot elérő vagy afeletti bevételcsökkenés esetén 270 euróra volt jogosult az önfoglalkoztató, míg áprilisban 20 és 40% közötti bércsökkenés esetén 180 euróra, 80%-ot elérő vagy afeletti csökkenés esetén 540 euróra. Lásd: Slovak Investment and Trade Development Agency: *Contributions to Support Maintaining of Employment* (é. n.). 7.

[27] 2021-ben az előrejelzések szerint ezen intézkedések mértéke eléri GDP 2,2%-át.

A közvetlen költségvetési hatással bíró intézkedések mellett Szlovákiában számos állami garanciaprogram is elindult mind a kkv-k, mind a nagyvállalatok számára, összesen 4 milliárd euró értékben, elérve a 2020-as GDP 4,4%-át. A magánszemélyek, az önálló vállalkozók és a kkv-k számára is lehetővé vált a kölcsön-visszafizetések legfeljebb 9 hónapos halasztása (a jelentkezési határidő később 2021. március 31-ig meghosszabbodott), míg a bérletidíj-moratóriumot 2021. június 30-ig vezették be. A kormány emellett ideiglenes állami védelmet is bevezetett a hitelezőkkel szemben az érintett vállalkozások számára. A 2021-es felülvizsgált költségvetés a koronavírus-járvány kezelésére elkülönített forrásokat és tartalékokat is tartalmazza, amelyek a GDP 4,2%-át teszik ki.

A Szlovák Nemzeti Bank – az Európai Központi Bankkal és az Európai Bankfelügyeleti Hatósággal összehangoltan – számos monetáris intézkedést hajtott végre, amelyek mind a bankok helyzetének megkönnyítését célozták. A Szlovák Nemzeti Bank továbbá úgy döntött, hogy 2020. augusztus 1-jétől 1,5-ről 1,0%-ra csökkenti a jegybanki kamatot, és hatályon kívül helyezte korábbi, a kamatláb 2%-ra emeléséről szóló döntését is.

Az Európai Bizottság az elmúlt közel másfél évben több esetben is közvetlen módon támogatta Szlovákiát, illetve a szlovák gazdaságot a világjárvány okozta negatív következmények enyhítése céljából.[28] Első alkalommal 2020. április 21-én támogatta a Bizottság azt a bértámogatási rendszert, amely lehetővé tette a szlovák hatóságok számára a bérköltségek egy részének finanszírozását (ideértve a munkáltatói társadalombiztosítási járulékokat is) azon vállalkozások esetében, amelyek a koronavírus kitörése miatt egyébként elbocsátották volna a személyzetet. Ez az intézkedés közel 400 000 alkalmazott és 300 000 önálló vállalkozó munkahelyét mentette meg. (Az eredetileg elfogadott 2 milliárd eurós keretet a Bizottság 2021. június 22-én 3 milliárd euróra emelte.) 2020. június 16-án a Bizottság egy 200 millió eurós támogatási programot hagyott jóvá a helyiségeket bérlő vállalatok támogatására, amelyek tevékenységüket a szlovák kormány által a koronavírus kitörése kapcsán bevezetett intézkedések miatt kényszerültek korlátozni. Három nappal később további három támogatási program indult 4 milliárd eurós teljes költségvetéssel a koronavírus kitörése által érintett vállalatok likviditásának biztosítása céljával, ezáltal elősegítve tevékenységük folytatását. 2020. december 22-én 100 millió eurós támogatást hagytak jóvá a koronavírus-járvány által érintett vállalatok támogatására, amely közvetlen támogatás formájában állt rendelkezésre

[28] European Commission: *Slovakia – Details of Slovakia's Support Measures to Help Citizens and Companies during the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic* (é. n.).

valamennyi ágazatban (a mezőgazdaság, a halászat, valamint a pénzügyi ágazatok kivételével). 2021. május 4-én a Bizottság 90 millió eurós támogatást hagyott jóvá a koronavírus kitörése által érintett turisztikai ágazatban tevékenykedő szolgáltatók támogatására. Ez szintén közvetlen támogatás, és célja a kormány által bevezetett korlátozó intézkedések hatásainak enyhítése. A bizottsági programokon kívül további jelentős uniós források is Szlovákia rendelkezésére állnak a fellendülés előkészítésére. A Szlovák Köztársaság várhatóan 18,6 milliárd eurót fog kapni a 2021–27 közötti többéves pénzügyi keretből, és 7,5 milliárd euró támogatást kap a Covid–19 helyreállítási alapból. Emellett legfeljebb 6,8 milliárd euró összegű kedvezményes hitelt vehet fel, amelyet 2058-ig kell visszafizetni.[29]

3.2. A szlovák kiskereskedelmi szektor jellemzői

A szlovák gazdaság szerkezete viszonylag szélsőséges: az egyik oldalon a mikrovállalkozások és az egyéni vállalkozók állnak, míg a másik oldalon a nagyvállalatok, különösen a külföldi tulajdonban lévő kereskedelmi láncok,[30] amelyek már 2008-ra jelentős piaci versenyelőnyre tettek szert a hazai versenytársakkal szemben, és ez a helyzet azóta is változatlan.[31] A két szélsőség között helyezkedik el a „hiányzó közép": a 10–249 alkalmazottal rendelkező kis- és középvállalkozások, amelyeknek nemcsak a részesedése van jóval az OECD-átlag alatt, hanem intő jel az is, hogy a szlovák kkv-k az Európán kívüli exportnak csak 15%-át termelik, szemben az Európai Unió országainak átlagos 29%-ával.[32] Kiemelt problémát jelent, hogy a kkv-k innovációs és digitalizációs szintje szintén alacsony. Ezért olyan politikákra volna szükség, amelyek lehetővé teszik a meglévő kkv-k számára, hogy új technológiákat alkalmazhassanak, munkaerőt és vezetői

[29] EU Deal on Recovery Fund: Great News for Slovakia, Says PM Matovic. *The Slovak Spectator,* 2020. július 21.

[30] A három legnagyobb kereskedő a Tesco (amely 150 üzletet működtet, 10 000 embert foglalkoztat, árbevétele 1,65 milliárd dollár), a Lidl (amely 135 üzletet működtet, 4000 embert foglalkoztat, árbevétele 1,31 milliárd dollár) és a Kaufland (amely 65 üzletet működtet, 5000 embert foglalkoztat, árbevétele 1,22 milliárd dollár) – 2017-es adatok. Lásd Martina Hlavackova*: Exporter Guide 2019, Slovakia*. U.S. Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2021. március 18. 7.

[31] Sikos T. Tamás – Kovács András: Kiskereskedelmi hálózatok, vásárlási szokások, határmentiség Dél-Szlovákiában. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 10. (2008), 4. 104.

[32] OECD: *SME and Entrepreneurship Policy in the Slovak Republic*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2021. június 15.

készségeket építsenek, és szélesebb piacokon működjenek. A befelé irányuló befektetési politikáknak pedig olyan belső befektetéseket kell célozniuk és ösztönözniük, amelyek hazai ellátási láncokat hoznak létre.

Bár számos kormányzati dokumentum született, amelyek mind a kkv-szektor erősítését célozzák, a mai napig nincs egységes kkv-stratégia. További probléma, hogy bár a kormányban a Gazdasági Minisztérium átvette az irányítást, külön, a kkv-szektorral foglalkozó irányítási egységet nem alakítottak ki. Egy egységes kkv- és vállalkozáspolitikai stratégia, egy vezető politikai egység, egy tárcaközi koordináló testület és egy tanácsadó testület mind megerősíthetné a kkv-k és a vállalkozáspolitika menetrendje mögötti prioritásokat és szinergiát.

3.3. E-kereskedelem Szlovákiában

Szlovákiában az e-kereskedelmi piac az elmúlt években látványosan megerősödött, s pozícióján a világjárvány hatására még tovább tudott javítani. 2020-ban az 56. legnagyobb e-kereskedelmi piaccal rendelkezett világszinten, egymilliárd dollárt elérő bevétellel. Ez az előző évhez képest 22%-os növekedést jelent, és a növekedés a járványt követően is megmaradt, várhatóan elérve az évi 5%-ot.[33] Ha pedig abból indulunk ki, hogy az online áruházak Google hirdetési aktivitása mennyire megugrott 2021 elejétől kezdve, a lezárásokat követően az e-kereskedelem nagyarányú bővülését lehet prognosztizálni (ugyanis a hirdetések száma egyenesen követi a kereslet alakulását).[34] Nem véletlen, hogy az ország a külföldi kereskedők egyik célpontja lett, hiszen vonzó mind az online áruházak alacsony fenntartási költsége, mind a piac gyors növekedése miatt, de nem szabad megfeledkezni a Pozsony–Kassa között kiépített logisztikai hálózat és az euró mint fizetőeszköz vonzerejéről sem. Szintén vonzó lehet az e-kereskedelmet használók magas számaránya. 2020-ban 3,2 millió volt a számuk, amely 2021-re várhatóan 3,6 millióra növekszik, reprezentálva a szlovák lakosság 78%-át. A fogyasztók szokásaira jellemző, hogy egy átlagos felhasználó évente mintegy 70 000 Ft-nak megfelelő összeget költ el online vásárlásai során, amely 2021-ben várhatóan 90 000 Ft-ra növekszik.[35] A legnagyobb részesedést a divat ágazat tudhatja magá-

[33] eCommerceDB: *The eCommerce Market in Slovakia* (é. n.).

[34] Growww Digital: *COVID-19 e-Commerce Trends Report* (2021. május 2.).

[35] *U.S. Country Commercial Guides – Slovakia 2020.* U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. 2020. október 7.

ének, amely az e-kereskedelmi bevételek 37%-át adja. Ezt követi az elektronika és média 28%-kal, a játékok, a hobbi és a barkácsolás 17%-kal, a bútor és készülékek 10%-kal, valamint az élelmiszer és testápolás a maradék 9%-kal.[36]

A szlovákiai e-kereskedelmi piac legnagyobb szereplője az alza.sk. Az üzlet árbevétele 2020-ban 367 millió dollár volt. Ezt követi a mall.sk 65 millió dolláros és az itesco.sk 46 millió dolláros bevétellel. Ez a három e-kereskedelmi óriás adja az online bevétel 45%-át Szlovákiában.

Szlovákiában a webáruházakba fektetett bizalom magas. Problémát leginkább az okoz, hogy a vásárlók szeretik személyesen is kipróbálni vagy megfogni a terméket, s ez a legfőbb oka annak, hogy nem vásárolnak még többen vagy többet az online térben. Ennek ellenére is már 2019-ben 10 webáruházi látogatásból 6 tényleges vásárlással zárult.[37]

A szlovák e-kereskedelmi piac jellegzetessége a mobileszközök segítségével bonyolított vásárlás (és ezzel párhuzamosan a számítógépek és tabletek használatának háttérbe szorulása), ezért a sikeres szlovákiai terjeszkedés egyik fontos előfeltétele az adott online áruház mobileszközre való optimalizálása. A 65%-ot elérő telefonos vásárlások másik jellegzetessége, hogy a fogyasztók 90%-a rendszeresen vásárol online és visszatérő vásárlónak számít. Ők azonban igen árérzékenyek: 59%-uk esetében az adott termék ára a vásárlásban döntő tényező, ezért is mondható, hogy a szlovák piac sokkal racionálisabb, mint a környező országok piaca. A szlovákok kedvelik az utánvétes fizetést, a vásárlók közel kétharmada ezt a fizetési módot választja, és 83%-uk házhoz szállítással rendel. Ugyanilyen arányban vannak azok, akiket a negatív vélemény elriaszt az online vásárlástól.

4. Csehország

A cseh gazdaság már a koronavírus-járvány kitörése előtt a lassulás jeleit mutatta, amelyben elsősorban a brexit, valamint az alacsonyabb német gazdasági növekedés játszott közre, de problémát jelentett az élelmiszerárak emelkedése is, ami az infláció növekedését indukálta (3,3%-ra nőve a 2019-es 2,9%-ról).[38] Ugyanakkor a Covid–19 foglalkoztatásra gyakorolt hatása más európai országokhoz képest enyhébb volt, és a munkanélküliségi ráta is az uniós átlag alatt maradt.

[36] *The eCommerce Market in Slovakia* (é. n.): i. m.
[37] Adam Fišer: A *szlovák e-kereskedelem nagy áttekintése a 2020-as évben. Mergado,* 2021. január 15.
[38] *The Economic Context of the Czech Republic* (é. n.).

A számos, talán kedvezőbbnek tűnő cseh mutató, valamint a korábban is régiós szinten kiemelkedő online kereskedelem további jelentős bővülése ellenére is Csehországban a GDP 5,6%-kal esett vissza 2020-ban.[39] Ugyanakkor az üzleti szolgáltatások a jövőben átalakíthatják Csehországot: hagyományos, olcsó munkaerőt képviselő gazdaságból olyan gazdasággá, amely a magas hozzáadott értéket képviselő modern és innovatív szolgáltatásokra összpontosít.

Csehországról általánosságban elmondható, hogy jól integrálódott a globális értékláncokba. Nyitottságával és stabil makrogazdasági környezetével jelentős mennyiségű közvetlen külföldi befektetést vonzott, és számos nemzetközi vállalat hozott létre termelési egységeket az országban. A helyi kkv-k az ellátási lánc fontos elemét képezik. Csehországban a kkv-k figyelemre méltó munkáltatók, és közvetlenül vagy közvetve támogatják az exporttevékenységet nagyobb cégek ellátásán keresztül.[40] Ugyanakkor a cseh kkv-k alacsony termelékenységgel rendelkeznek, és keveset fektetnek a kutatás-fejlesztésbe. Ráadásul az idő múlásával nőtt a termelékenységbeli különbség a nagy és a kis cégek között. Sok kkv az alacsonyabb hozzáadott értéket képviselő tevékenységekre szakosodott a gyártásban, a nagyobb multinacionális vállalatok ellátásában vagy a hazai piac kiszolgálásában. A cseh kkv-k lényegesen kevesebbet fektetnek a kutatás-fejlesztésbe, és viszonylag alacsonyabb arányban képviselik az innovatív cégeket, mint sok más fejlett gazdaságban. A K+F-beruházások jelentős részét külföldről származó üzleti befektetések jelentik, elsősorban a nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatai révén.

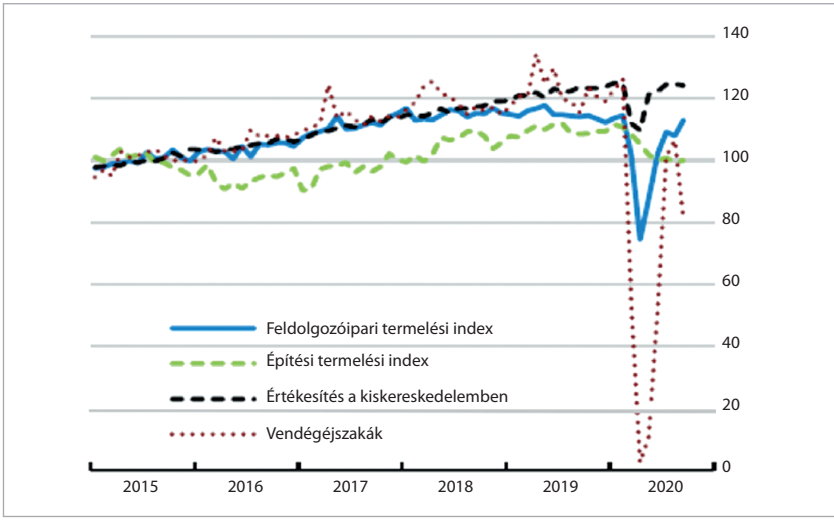
4.1. A koronavírus és közvetlen hatása Csehországban

Csehországban az első koronavírusos beteget 2020. március 1-jén diagnosztizálták. Még két hét sem telt el, amikor március 12-én a kormány előbb rendkívüli állapotot hirdetett, majd március 13-án bejelentette a kiskereskedelmet is érintő első, szigorú korlátozó intézkedéseket. Ennek értelmében valamennyi kiskereskedelmi egységet és vendéglátóhelyet március 14-től kezdve zárva kellett tartani, amely alól csak a benzinkutak, gyógyszertárak, szupermarketek, az újságárusok, valamint az állateledelt és az elektronikai cikkeket árusító boltok jelentettek kivételt. A zárás negatív következményei már a következő hónapban érződtek: 2020 áprilisában a kiskereskedelmi forgalom 10,9%-kal csökkent az egy évvel korábbi adatokhoz

[39] IMF (2021): i. m.

[40] *OECD Economic Surveys – Czech Republic* (2020. december 19.). 41.

képest, valamint 4,8%-kal a 2020. márciusi adatokhoz képest.[41] A legfrissebb adatok szerint 2021 januárjában éves összehasonlításban 6,5%-kal,[42] míg februárban 3%-kal csökkent a kiskereskedelmi forgalom Csehországban. A visszaesés az üzletek minden típusát érintette, a legnagyobb visszaesést azonban a ruházati cikkeket és cipőket árusító kiskereskedők szenvedték el 69%-os visszaeséssel, de szintén nagy veszteségeket tudhat magáénak a sportszerek és a háztartási berendezések piaca, amelyek 36,5 illetve 15,5%-kal estek vissza.[43] A 2021. márciusi kiskereskedelmi bevételek a két évvel korábbi, 2019. márciusi szintnek felelnek meg. A 4. ábra jól mutatja a járvány negatív hatását a kiskereskedelmi értékesítésben.



4. ábra: Értékesítés a kiskereskedelemben, a gépjárművek kivételével, állandó árakon
Forrás: OECD Economic Surveys (2020): i. m.

A járvány Csehországon is több hullámban söpört végig, és a kormány e szakaszok mentén az adott helyzethez igazodva hozta meg az újabb és újabb, a kiskereskedőket megsegítő intézkedéscsomagjait. Átalányösszeg igénylésére

[41] Dobos Zoltán: A cseheknél is beszakadt a kiskereskedelem. *Alfahír,* 2020. június 5.
[42] Visszaesett a kiskereskedelmi forgalom Csehországban a járvány miatt. *Portfolio.hu,* 2021. március 15.
[43] Februárban csökkent a kiskereskedelmi forgalom Csehországban. *Trade Magazin,* 2021. április 7.

már 2020. március 8. és június 12. között is jogosultak voltak a kisvállalatok és az önálló vállalkozók 500 korona összegben,[44] majd a járvány későbbi szakaszában ez úgy módosult, hogy ugyanez a személyi kör már napi 500 korona átalányösszeget igényelhetett 2020. október 5. és 2021. február 7. között.[45] A kisgyermekes önfoglalkoztatókat a kormány külön is támogatta az április 8-i döntésében: napi 424 koronával segítették az önálló vállalkozókat, akik 6 és 13 év közötti gyermeket gondoznak, és a koronavírus miatt nem tudnak munkába menni. Minden önálló vállalkozó, akinek jövedelme csak üzleti tevékenységéből származik, hat hónap időtartamban mentesült a társadalombiztosítás fizetése alól aképp, hogy azt az állam fedezte a minimális biztosítási díj összegében, azaz 4986 korona értékben. (2020 júniusa és augusztus vége között a kormány mentesítette a 24,8%-os társadalombiztosítási járulék megfizetése alól a legfeljebb 50 főt foglalkoztató vállalatokat is.)

A kormány 2020 márciusában útjára indította a *COVID Kölcsön* elnevezésű programot, azzal a céllal, hogy a kis- és középvállalkozásoknak, amelyek gazdasági tevékenysége a járvány és a korlátozó intézkedések következtében korlátozottá vált, megkönnyítse működési finanszírozását. A programnak jelenleg már a harmadik szakasza zajlik. A COVID I hitelprogram (amely kerete 1 milliárd korona, azaz 180 millió euró volt) kedvezményes kölcsönök formájában nyújtott támogatást a kkv-knak 500 000 és 15 millió korona között nullás kamatláb mellett 2020. április 1-jétől. A kölcsönök iránti nagy érdeklődésre tekintettel a kormány döntött a COVID II program beindításáról, további 1,5 milliárd koronát allokálva e célra. A COVID II program keretében garanciák formájában 10 000 és 15 millió korona közötti összegben a kereskedelmi bankoktól származó hitelekre lehetett garanciákat igényelni (éves visszafizetési halasztással), ahol a Cseh-Morva Garancia és Fejlesztési Bank támogatja a kamatlábat. A COVID III program is ugyanezen elven működik azzal, hogy az önálló vállalkozók és a legfeljebb 250 dolgozót foglalkoztató vállalatok 90%-os, a 250–500 alkalmazottal rendelkező vállalatok pedig 80%-os garanciát kaphatnak a kereskedelmi bankok által nyújtott kölcsönökre. A rendelkezésre álló keret 330 milliárd korona, és 2021 végig igényelhető.[46]

A kormány több úgynevezett strukturális intézkedést is hozott, amelyek tipikusan a fejlettebb gazdaságokra voltak jellemzők (Magyarország például

[44] 1 euró=26 cseh korona
[45] IMF (2021): i. m.
[46] OECD Economic Surveys (2020): i. m.

nem tartozott ebbe a körbe). Ezek között említhető az exportőrök kiemelt kezelése, akik számára a kormány sürgősségi csomagot és egyéb támogatásokat is nyújtott. A másik célterület az innováció volt. Csehország elindította egyrészt a Covid–19 technológiai programot, amely a koronavírus további elterjedése elleni küzdelemhez közvetlenül kapcsolódó projektek támogatását jelentette új technológiai berendezések és létesítmények beszerzésével, összesen 300 millió koronával, másrészt a Rise Up programot, amelynek célja az új megoldások bevezetésének ösztönzése azáltal, hogy támogatja az innovatív vállalatokat – beleértve az induló vállalkozásokat is – összesen 200 millió korona értékben.[47]

A nemzetközi közösség is aktívan támogatta a cseh kiskereskedelmet és kkv-szektort. Az Európai Bizottság első alkalommal 2020. március 19-én hagyta jóvá azt a cseh programot, amely 1 milliárd koronával (körülbelül 36,3 millió euró) támogatja a mezőgazdasági tevékenységet folytató kis- és középvállalkozásokat, amelyet 2020. július 7-én további 10 milliárd koronával (körülbelül 370 millió euró) kiegészített. Emellett a Bizottság 2020. november 11-én,[48] majd 2021. március 1-jén[49] 3 milliárd korona (körülbelül 110 millió euró) értékű programot hagyott jóvá, amellyel elsődlegesen a koronavírus kitörése által érintett mezőgazdasági ágazatban és élelmiszer-termelésben tevékenykedő vállalkozásokat támogatták. Ennek segítségével mintegy 5–10 000 vállalat likviditási szükségleteit tudják orvosolni. 2021. február 24-én pedig 115 millió eurós cseh programot hagyott jóvá a Bizottság a kiskereskedelmi vállalkozások és a bérelt helyiségeket használó szolgáltató vállalatok támogatására.[50] A kkv-szektor támogatására a Bizottság kiemelt hangsúlyt fektet. Olyan, Csehországot támogató programok is futnak 2020. március 19-e óta, mint a kiskereskedelmi vállalkozások és szolgáltató vállalatok támogatása 5 milliárd korona értékben, vagy a kkv-k beruházásainak támogatása a koronavírus-járvány szempontjából releváns termékek előállításában 1 milliárd korona értékben.[51]

Az Európai Újjáépítési- és Fejlesztési Bank 2007 óta először ismét támogatja a cseh magánszektort az elkövetkező ötéves periódusban azáltal, hogy kockázati tőkét fektet be az innovatív, gyorsan növekvő helyi kis- és középvállalkozások

[47] OECD: *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses* (2020. július 15.). 40–42.
[48] European Commission: *Daily News 11/11/2021.*
[49] European Commission: *Daily News 01/03/2021.*
[50] European Commission: *Daily News 24/02/2021.*
[51] European Commission: *Czechia: Details of Czechia's Support Measures to Help Citizens and Companies during the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic* (é. n.).

támogatására, amelyeknek a finanszírozáshoz való hozzáférése korlátozott.[52] A gondolat hátterében az áll, hogy a helyi tőkepiac további fejlesztése megkönnyíti a reálgazdaság finanszírozását is.

4.2. A cseh e-kereskedelem

A koronavírust megelőző három évben Csehországban az e-kereskedelem hatalmas mértékű növekedésnek indult. Ez a növekedési ütem bár lassult 2020-ban, mégis elérte a 14,8%-ot, és éves összehasonlításban 2021 márciusában több, mint 30%-kal nőtt.

Az elmúlt öt évben a cseh e-kereskedelem részesedése a teljes kiskereskedelmi piacból 8%-ról 16%-ra nőtt, amely világszinten a hetedik legmagasabb arányszám.[53] Ez a mutató félúton jár a legerősebb európai online piacnak számító Egyesült Királyság (24%) és Magyarország (7%) között.[54] A cseh e-kereskedelem leggyorsabban növekvő szegmense az élelmiszer-kereskedelem, ezt követik a hobbik, a kozmetikumok és a játékok. Érdekes az e-vásárlások térbeli és időbeli megoszlása is. A csehek előnyben részesítik a belföldi vásárlásokat: az online vásárlóknak csak a 23%-a vásárol külföldről. Másrészt az időbeni megoszlásban kicsúcsosodik a karácsonyi szezon, 2020-ban ebben az időszakban bonyolódott az összes cseh online vásárlás egyharmada. Minden tíz cseh állampolgárból négy még nem vásárolt online, ami azt sugallja, hogy a piac még mindig nagy növekedési potenciállal rendelkezik. A fiatalok körében természetesen népszerűbb ez a vásárlási mód, bár így is a cseh lakosság 58%-a vásárol rendszeresen az interneten,[55] amely során a vásárlások 54%-át mobileszközről bonyolítják. 2020 első felében számos új click-and-collect és gyors házhoz szállítási lehetőség jelent meg a kereskedők részéről, beleértve a Tescót és a helyi boltot, a My Shop-ot is, amelyek valószínűleg ösztönözni fogják az online piac további előre törését.[56] Ugyanakkor az online kereskedők igyekeztek mederbe terelni az online

[52] Axel Reiserer: *EBRD to Resume Investing in Czech Republic Following COVID-19 Pandemic*. EBRD, 2021. március 24.

[53] Érdekességképp: a világvezető Dél-Korea 36%-kal, majd Kína következik 27%-kal, az Egyesült Királyság 24, Indonézia és az Egyesült Államok 20-20 és Hollandia 18%-kal.

[54] CBRE: *Global E-commerce Outlook. What is Driving e-Commerce Growth in Different Markets?* (2021. június).

[55] Ugyanez Magyarországon csak 40%.

[56] JP Morgan: *2020 E-commerce Payments Trends Report: Czech Republic* (é. n.).

vásárlásokat. A rohlík.cz kiskereskedelmi áruház például bevezette az 50 kg-os szállítási határértéket, elkerülendő a pánikvásárlásokat – amellett, hogy a minimális megrendelést 800 koronára emelte sofőrhiány miatt.

Magyarországgal összehasonlítva a csehek nemzetköziségben, digitalizációban, e-kereskedelemben is több lépéssel előttünk járnak. Elgondolkodtató például, hogy míg a magyar kiskereskedelemben 5% az e-kereskedelem aránya, ugyanez az adat a cseh gazdaságban 13%. Vagy míg a magyar kis- és középvállalkozások közül csak minden nyolcadik értékesít a neten, addig a cseheknél minden negyedik.[57] Az adatok hátterében olyan tényezők állnak, mint a cseh vállalatok digitális technológiák integráltságbeli fejlettsége,[58] vagy a kiskereskedelem hagyományosabb magyar szerkezeti modellje. Ennek köszönhető az, hogy nem a magyar kiskereskedők jelennek meg a cseh piacon, hanem fordítva, és ezért nem a véletlen műve, hogy a jelentős e-kereskedelmi tapasztalattal rendelkező cseh webáruházakat egyre inkább foglalkoztatja a külföldi piacnyitás gondolata. A piac telítettsége egyre több szereplőt arra késztet, hogy új vásárlói bázisra tegyen szert, amit jellemzően a kelet-közép-európai régió országaiban tehet meg legkönnyebben. Így elsődleges célállam a szomszédos Lengyelország, de Csehország, Németország, sőt Belgium és Hollandia felé is kacsintgatnak.[59] Ugyanakkor hazánk is a célpiacok egyike, amelyre jó példa a kifli.hu élelmiszer-kiskereskedő. Ez Csehországban a már említett rohlík.cz néven működik, és 2020-ban 140 millió dolláros forgalmat ért el.

5. Összegző gondolatok

A világjárványnak még mindig nincs vége, ezért a régió országai számára is nyitott kérdés, hogy a bevezetett gazdaságélénkítő intézkedések rövid és hosszú távon mennyire lesznek sikeresek. Az adatok mindenesetre bizakodásra adnak okot, és várhatóan valamennyi vizsgált állam gazdasága belátható időn belül eléri a válság előtti szintet.

[57] Brückner Gergely: Miért ennyivel digitálisabb és nemzetközibb egy cseh cég, mint egy magyar? *Telex.hu,* 2021. január 26.

[58] A magyar cégnek csak a 14%-a dolgozik fejlett vállalatirányítási rendszerrel (ERP), míg a cseh cégek 28%-a.

[59] Csehországot másolná a hazai e-kereskedelem. *Nyiron,* é. n.

A régió kiskereskedelme bejárta a „mennyet és poklot” az utóbbi másfél évben: hol soha nem látott visszaesést szenvedett el, hol soha nem látott mértékben bővült. Számos, a kiskereskedelmet jellemző tendencia élesen kiütközött a járványidőszakban, amelyek közül az online kereskedelem nagyarányú térnyerése mindenképp kiemelendő. S bár az online eladások aránya még így is alacsonyabb a régióban, mint a nyugat-európai államok esetében (Csehország kivételével), az internetpenetráció azonban már most is az európai átlaghoz közeli,[60] ezért a jövőben mindenképpen további bővülés várható, ami a könnyebb kereshetőség, valamint az árak és tulajdonságok könnyebb összevethetősége okán maga után vonja a verseny növekedését.

[60] Míg az internetpenetráció európai unós átlaga 89,4%, addig Magyarországon ez 88,9%, Csehországban pedig 88,1%. Lásd: Weisz Edit: Átalakuló kiskereskedelem. *Világgazdaság,* 2020. augusztus 10.

Felhasznált irodalom

Áldozatokkal járhat az osztrák kiskereskedelem forgalomcsökkenése. *Világgazdaság,* 2020. június 23. Online: www.vg.hu/kiskereskedelem/2020/06/aldozatokkal-jarhat-az-osztrak-kiskereskedelem-forgalomcsokkenese

Arthur D. Little: *Ensuring Health and Safety while Preparing Recovery and Future Growth.* 2020. április. Online: www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/5f-war-room

Austria Retail Snapshot Q1 2021 (2021. április 7.). Online: www.cbre.at/en/research-und-reports/Austria-Retail-Snapshot-Q1-2021

Bajai Ernő: Ausztria: Billa, Spar, Hofer = 87 százalék. *Store Insider,* 2017. július 25. Online: http://storeinsider.hu/cikk/ausztria__billa__spar__hofer__87_szazalek

Brückner Gergely: Miért ennyivel digitálisabb és nemzetközibb egy cseh cég, mint egy magyar? *Telex.hu,* 2021. január 26. Online: https://telex.hu/gazdasag/2021/01/26/miert-ennyivel-digitalisabb-es-nemzetkozibb-egy-cseh-ceg-mint-egy-magyar

CBRE: *Global E-commerce Outlook. What is Driving e-Commerce Growth in Different Markets?* (2021. június). Online: www.cbre.com/research-and-reports/Global-E-Commerce-Outlook-2021

COVID-19 Retail Aftermath: 8 Consumer Behavior Trends Here to Stay. Hypersonix.ai., é. n. Online: https://hypersonix.ai/resources/COVID-19-retail-8-consumer-behavior-trends

Csehországot másolná a hazai e-kereskedelem. *Nyiron,* é. n. Online: www.nyiron.hu/nyiregyhaza-hirek/csehorszagot-masolna-a-hazai-e-kereskedelem

Cushman & Wakefield: *Global Cities Rating Guide, Austria* (2019). Online: https://cushwk.co/3aBGQhR

Cushman & Wakefield: *Marketbeat Slovakia, Retail Q1 2021.* Online: https://cushwk.co/3toxIDN

Dobos Zoltán: A cseheknél is beszakadt a kiskereskedelem. *Alfahír,* 2020. június 5. Online: https://alfahir.hu/2020/06/05/kiskereskedelem_csehorszag

EBRD: *Coronavirus Response in 2021: Building Back Better. Update on the Slovak Republic* (2021. június 24.). Online: www.ebrd.com/documents/admin/slovak-republic-coronavirus-policy-response-.pdf?blobnocache=true

eCommerceDB: *The eCommerce Market in Slovakia* (é. n.). Online: https://ecommercedb.com/en/markets/sk/all

eCommerceDB: *The eCommerce Market in Austria* (é. n.). Online: https://ecommercedb.com/en/markets/at/all

Ecommerce in Austria. *Ecommerce News,* 2021. május. Online: https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-in-austria/

EU Deal on Recovery Fund: Great News for Slovakia, Says PM Matovic. *The Slovak Spectator,* 2020. július 21. Online: https://spectator.sme.sk/c/22451106/eu-deal-on-recovery-fund-great-news-for-slovakia-says-pm-matovic.html

Európai Bizottság: *Economic Forecast for Hungary* (2021. május 12.). Online: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/hungary/economic-forecast-hungary_en

European Commission: *Daily News 11/11/2021.* Online: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_20_2089

European Commission: *Daily News 01/03/2021.* Online: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_962

European Commission: *Daily News 24/02/2021.* Online: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_804

European Commission: *Czechia: Details of Czechia's Support Measures to Help Citizens and Companies during the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic* (é. n.). Online: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/czechia_en

European Commission: *Austria – Details of Slovakia's Support Measures to Help Citizens and Companies during the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic* (é. n.). Online: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/austria_en

European Commission: *Slovakia – Details of Slovakia's Support Measures to Help Citizens and Companies during the Significant Economic Impact of the Coronavirus Pandemic* (é. n.). Online: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/state-aid-cases/slovakia_en

European Commission: *Spring 2021 eEonomic Forecast for Slovakia* (2021. május 12.). Online: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/slovakia/economic-forecast-slovakia_en

Eurostat: *GDP and Main Components* (é. n.). Online: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMQ_10_GDP__custom_77309/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b74febcd-e664-4f22-9c93-2ef510fe371f

Februárban csökkent a kiskereskedelmi forgalom Csehországban. *Trade Magazin,* 2021. április 7. Online: https://trademagazin.hu/hu/februarban-csokkent-a-kiskereskedelmi-forgalom-csehorszagban

Fišer, Adam: *A szlovák e-kereskedelem nagy áttekintése a 2020-as évben.* Mergado, 2021. január 15. Online: www.mergado.hu/blog/a-szlovak-e-kereskedelem-nagy-attekintese-a-2020-as-evben

Fitch Ratings: *Visegrad 4 Economies Appear Resilient to COVID-19 Third Waves* (2021. április 13.). Online: www.fitchratings.com/research/sovereigns/visegrad-4-economies-appear-resilient-to-COVID-19-third-waves-13-04-2021

Growww Digital: *COVID-19 e-Commerce Trends Report* (2021. május 2.). Online: www.growwwdigital.com/COVID/

Hegedűs Orsolya: Hungary Real Estate Market View. *Cushman&Wakefield,* 2021. július 1. Online: www.cushmanwakefield.com/en/hungary/insights/COVID-19-impacts-hungary-real-estate

Hlavackova, Martina*: Exporter Guide 2019, Slovakia*. U.S. Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2021. március 18. Online: https://bit.ly/3ztB4JA

IMF: *Policy Responses to COVID-19* (2021. július 2.). Online: www.imf.org/en/Topics/imf-and-COVID19/Policy-Responses-to-COVID-19#S

Joób Sándor: Ausztria újabb kemény óvintézkedéseket vezet be. *Index.hu,* 2020. március 13. Online: https://index.hu/kulfold/2020/03/13/ausztria_koronavirus_jarvany_vedekezes_sebastian_kurz_repulojaratok_kavezok_karanten/

JP Morgan: *2020 E-commerce Payments Trends Report: Czech Republic* (é. n.). Online: www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/czech-republic-2020

Number of Online Stores in Austria has Tripled in Ten Years. *Ecommerce News,* 2018. június 11. Online: https://ecommercenews.eu/number-of-online-stores-in-austria-has-tripled-in-ten-years/

OECD Economic Surveys – Czech Republic (2020. december 19.). Online: www.oecd.org/economy/surveys/Czech-Republic-2020-OECD-economic-survey-overview.pdf

OECD: *Government Support and the COVID-19 Pandemic* (2020. április 14.) Online: www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/government-support-and-the-COVID-19-pandemic-cb8ca170/

OECD: *SME and Entrepreneurship Policy in the Slovak Republic*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2021. június 15. Online: https://doi.org/10.1787/9097a251-en.

OECD: *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses* (2020. július 15.). 40–42. Online: www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-COVID-19-sme-policy-responses-04440101/

Reiserer, Axel: *EBRD to Resume Investing in Czech Republic Following COVID-19 Pandemic*. EBRD, 2021. március 24. Online: www.ebrd.com/news/2021/ebrd-to-resume-investing-in-czech-republic-following-COVID19-pandemic.html

Presinszky Judit: Több európai ország meglépte már a kijárási tilalmat. *Index.hu,* 2020. március 16. Online: https://index.hu/kulfold/2020/03/16/kinai_koronavirus_lakaselhagyas_korlatozas_europa

Repülőrajt. A magyar gazdaság növekedési pályája 2030-ig. McKinsey & Company, 2020. november. 9–10. Online: https://mck.co/392lYjz

Sikos T. Tamás – Kovács András: Kiskereskedelmi hálózatok, vásárlási szokások, határmentiség Dél-Szlovákiában. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 10. (2008), 4. 103–114.

Slovak Investment and Trade Development Agency: *Contributions to Support Maintaining of Employment* (é. n.). Online: www.sario.sk/sites/default/files/content/files/Contributions%20to%20support%20maintaining%20of%20employment.pdf

The Economic Context of the Czech Republic (é. n.). Forrás: www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/czech-republic/economical-context

Unterstützung für Unternehmen. Digitális és Gazdasági Ügyek Minisztériuma, Ausztria. Online: www.bmdw.gv.at/Themen/International/COVID-19/Unterstuetzung-fuer-Unternehmen.html

U.S. Country Commercial Guides – Slovakia 2020. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. 2020. október 7. Online: www.trade.gov/knowledge-product/slovakia-market-overview

Visszaesett a kiskereskedelmi forgalom Csehországban a járvány miatt. *Portfolio.hu,* 2021. március 15. Online: www.portfolio.hu/gazdasag/20210315/visszaesett-a-kiskereskedelmi-forgalom-csehorszagban-a-jarvany-miatt-474166

Weisz Edit: Átalakuló kiskereskedelem. *Világgazdaság,* 2020. augusztus 10. Online: www.vg.hu/velemeny/elemzes/atalakulo-kiskereskedelem-2-2734766

We Stand for Retail. Retail Market Report Austria 2020. 2020. Online: https://publikationen.ehl.at/view/917082/

Molnár Dóra

A Covid–19 nemzetközi hatása a FMCG-szektorra és a kiskereskedelemre

Bevezetés

A Vuhanból indult világjárvány súlyosan érintette valamennyi állam gazdaságát, és azon belül is a kiskereskedelmi szektort. A koronavírus terjedésének megakadályozása céljával elrendelt kijárási korlátozások közvetlen hatással voltak valamennyi kiskereskedelmi piacra: a munkaerő kiesett, a fogyasztási szokások drasztikus mértékben megváltoztak, és ezzel párhuzamosan az értékesítési csatornák is átalakultak. A kínai gyárak bezárása már 2020 elején súlyos hiányhoz vezetett a műszaki termékek disztribúciójában, amely következtében 2020 februárjában érezhetően növekedni kezdtek az árak. Kínában 2020. január közepétől február végéig közel 70%-os volt a visszaesés mértéke a tradicionális kiskereskedelemben, míg a notebookok piaca – az otthoni munkavégzésnek köszönhetően – 50%-kal nőtt az előző év azonos időszakához képest.[1]

Mindez azonban egészen március 8-ig nem éreztette hatását Európában, ahol a kiskereskedelmi értékesítés a megszokott módon és ütemben zajlott.[2] Az európai államok a következő, 11. héten hozták meg első korlátozó intézkedéseiket, elsőként a kijárási korlátozásokat március 9. és 23. között. Ennek az lett a következménye, hogy a műszaki elektronikai termékek kiskereskedelmi forgalma valamennyi országban jelentősen (20–60%-kal) visszaesett. A nagy európai piacok közül a legkisebb visszaesést Németországban mérték, míg az első európai gócpontnak számító Olaszországban, Franciaországban és Spanyolországban a 60%-ot is elérte a visszaesés mértéke. Magyarországon a március 11-i és 13-i felső-, majd közép- és alapfokú oktatási intézmények bezárását követően a kiemelt termékcsoportokban előbb 12%-os visszaesést

[1] GfK: *Soha nem látott átrendeződések, mit okoz az izoláció?* (2020. április 9.).

[2] Magyarországon is megugrott a notebookok értékesítése: a március 9. és 30. közötti három hét alatt annyi készüléket adtak el, mint amennyit általában két hónap alatt szoktak értékesíteni.

https://doi.org/10.36250/01053_02

https://orcid.org/0000-0002-1476-5253

mutattak az adatok, majd a 13. héttől kezdődően további 18%-ot.[3] A folyamat illeszkedett a nyugat-európai tendenciához azzal, hogy hazánkban a visszaesés nem következett be olyan drasztikusan ebben a kezdeti, márciusi időszakban.

Mindez azonban csak a kezdet volt. Az azóta eltelt időben, talán nem túlzás ezt állítani, a kiskereskedelmi szektor teljes mértékben átalakult. Régi szereplők tűntek el, újak jelentek meg, eltolódtak a hangsúlyok az értékesítési láncokban és formákban. S a választ még mindig nem tudhatjuk arra a kérdésre, hogy milyen is lesz a jövő kiskereskedelme. A fejezet ezeket a tendenciákat tárja fel, és kiemelten foglalkozik ez e-kereskedelem előretörésének kérdéskörével.

1. Az átalakuló kiskereskedelmi szektor

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO)[4] egyik alapvető intézkedése a Covid–19-járvány elleni küzdelemben kezdettől fogva a bezárási politika volt, amelyhez a jelentősen lecsökkent fizikai érintkezés és a távolságtartás társult. Ez különösen a gyorsan mozgó fogyasztási cikkek (FMCG)[5] ellátási láncai számára jelentett és jelent nagy kihívást, hiszen ezt a területet a munkavállalók közötti nagyszámú fizikai kapcsolat jellemzi a termelésben, a fizikai terjesztésben, a nagykereskedelemben és a kiskereskedelemben egyaránt. Az ellátási láncok esetében kulcskérdés az erőforrások megfelelő elosztása abban az értelemben (is), hogy a termékek elegendő mennyiségben álljanak rendelkezésre, és a megfelelő időben a célpiacra kerüljenek. A világjárvány kitörésekor ennek megoldása jelentette az egyik legnagyobb problémát, ezért érthető, hogy hirtelen igen nagy igény jelentkezett egy olyan ellátórendszerre, amely kevésbé függ az emberi tényezőtől, ugyanakkor teljesen átlátható és hatékony. Egy ilyen rendszer szükségszerű eleme a digitalizáció valamennyi termelési és szolgáltatási műveletben és az ellátási lánc minden pontján, fejlett technológiák és IoT-alapú[6] eszközök felhasználásával. A vállalatok mindezt szinte azonnal felismerték, és hozzáláttak a szükséges lépések megtételéhez azért,

[3] GfK (2020): i. m.
[4] World Health Organization.
[5] Fast moving consumer goods.
[6] IoT: Internet of Things – Dolgok internete.

hogy az ellátási láncokat rugalmassá és fenntarthatóvá tegyék, növelni tudják a hirtelen válságokkal és piaci sokkokkal szembeni ellenálló képességüket, és az üzleti műveletek teljes digitalizálásával és automatizálásával kevésbé függjenek az emberi tényezőtől. Ennek megfelelően az előírt intézkedéseknek az FMCG ellátási lánc zavartalan működésével történő teljesítésének egyik módja valamennyi üzleti tevékenység és művelet teljes digitalizálása és automatizálása, elsősorban az IoT-eszközök alkalmazásával. A digitalizáció trendjét modern körülmények között az emberi tevékenység minden területén alkalmazzák. A Covid–19-járvány csak katalizátorként működött, felgyorsítva ezt a tendenciát, egyúttal rámutatva a digitalizáció szükségességére. Ezt támasztja alá egy felmérés is, amely szerint a megkérdezett 3764 ellátásilánc-menedzser 79%-a már 2016-ban használta a digitális technológiákat a végső fogyasztók, a termékek, a fizikai terjesztés és az üzletek nyomon követésére.[7] Természetesen e körben is nagy regionális különbségek tapasztalhatók. A fejletlenebb régiókban – például a nyugat-balkáni országokban – az IoT-rendszerek ellátási láncokban való alkalmazása nagyon alacsony szinten volt a világjárvány előtti időszakban. Az FMCG ellátási lánc digitalizálásának legnagyobb akadályát tipikusan a pénzügyi források hiánya és a digitalizáció megvalósításának magas kezdeti költségei jelentették, így a járvány az FMCG ellátási láncait felkészületlenül érte, és piaci zavarokhoz vezetett. Annak érdekében, hogy az ellátási lánc menedzsmentjét átirányítsák a digitalizációs folyamat irányába, és versenyképessé tegyék az FMCG kínálatát a válságban, a következő intézkedések megtétele vált szükségessé:[8]

– Először is olyan pénzügyi segítségre volt szüksége az ellátási lánc résztvevőinek, amely hozzájárul a szükséges digitális feltételek megteremtéséhez. E körben szükséges speciális hitelkeretek felállítása a fejlett technológia bevezetésére (például alacsony kamatlábakkal, hosszú törlesztési időszak mentén), adókedvezmények, áfamentesség a megvalósításához és alkalmazásához szükséges eszközökre és berendezésekre, haladék az elsődleges energiaforrások (villamos energia, víz, gáz) fizetési kötelezettségére, valamint olyan programok indítása, amelyek a modern

[7] Minhaj Ahmad Khan – Khaled Salah: IoT Security: Review, Blockchain Solutions, and Open Challenges. *Future Generation Computer Systems,* 82. (2018), 395–411.

[8] Alexandar Grubor et al.: Setbacks to IoT Implementation in the Function of FMCG Supply Chain Sustainability during COVID-19 Pandemic. *Sustainability,* 12. (2020), 18. 7391.

információs infrastruktúra fejlesztésének társfinanszírozására szolgálnak (például nemzeti alapok, kereskedelmi bankok társfinanszírozása).
- Másodrészt olyan foglalkoztatást ösztönző intézkedéseket kellett meghozni, amelyek célja, hogy az emberi erőforrás a szükséges mennyiségben rendelkezésre álljon, és a fejlett technológia alkalmazásához szükséges képzésben részesüljön. Idetartoznak többek között a meglévő munkavállalókra kivetett adók és járulékok csökkentése, speciális tanfolyamok és képzési programok szervezése a fejlett technológiák alkalmazására, vagy a munkavállalók biztonsági, higiéniai és egészségügyi intézkedésekre vonatkozó oktatása.
- Harmadrészt számos olyan biztonsági intézkedés meghozatalára is szükség volt, amelyek garantálják a felhasználók biztonságát és magánéletének védelmét. Ezek közé tartoznak a világosan meghatározott adatvédelmi szabályok minden IoT-felhasználó számára, a biztonságos adattovábbítás, szigorúan meghatározott szabályok az adatok harmadik félnek történő továbbításakor, a folyamatok szabványosítása stb. Mindezek mellett szükséges felhívni a gyártók, a forgalmazók, a nagykereskedők és a kiskereskedők, valamint a fogyasztók figyelmét a digitalizáció szükségességére és annak előnyeire a hagyományos ellátási láncokkal szemben.

Számos országban az FMCG-eladásokban bekövetkezett változások jelentették a járványhelyzet okozta legfőbb elmozdulást a kiskereskedelemben a diszkontok bevezetése és az online vásárlás térnyerése óta. A fogyasztók jelentős része arról számolt be, hogy részben többféle, részben máshol elhelyezkedő üzletből szerzi be a szükséges termékeket, mint korábban. Egyértelműen kimutatható, hogy a legnagyobb sűrűségű területeken lévő üzletek szenvedték el a legnagyobb visszaesést köszönhetően annak, hogy a nagy irodaparkoknál elhelyezkedő szupermarketek hirtelen kiürültek az otthoni munkavégzésre való átállással párhuzamosan, míg a kevésbé sűrűn lakott területeken lévő és kisebb forgalmú üzletek forgalma megnövekedett. Általános szabályként tehát azt mondhatjuk, hogy az eladások a városok központjától a külvárosokba és azokon túlra sodródnak. Ezért igen nagy a szórás a kiskereskedelmi piacon: egyes üzletek forgalma és bevétele 50%-kal nőtt, míg másoké ugyanennyivel csökkent a járvány időszakában, ugyanakkor a kiskereskedelem összességében

számos országban így is növekedett.[9] Kína példája mindezt teljes mértékben alátámasztja. Az üzletek bezárási aránya a legfontosabb városokban (mint Sanghaj, Peking és Kanton) és a legnagyobb városokban (beleértve Csungkingot, Tiandzsinot és Daliant) volt a legmagasabb, míg a kisebb városokat ez kevésbé érintette.[10] Kínában egy másik érdekes tendencia is megfigyelhető volt. A korábban legnagyobb forgalmat bonyolító üzletek, az úgynevezett aranyüzletek, amelyek az FMCG-eladások 80%-át tették ki, teljes mértékben átstrukturálódtak 2020 februárja és szeptembere között. A korábbi „aranyüzletek" 23%-a már nem tekinthető aranyüzletnek, és a jelenlegi aranyüzletek 33%-a a járvány hatására vált azzá. Ráadásul e 33% 71%-a teljesen új piaci szereplő, amelyek a világjárvány előtt nem is léteztek. A be- és kikerülési arány még nagyobb a kiskereskedelem területén: a mini üzletek esetében 58%, a szupermarketeknél 37%, a hipermarketeknél pedig 20%.[11]

2. Az e-kereskedelem térhódítása

Platón mondása ma, a világjárvány időszakában különösen aktuális: a szükség a találmány anyja.[12] Annál nagyobb szükséghelyzetet, mint amit a világjárvány okozott, nehéz lenne elképzelni. A járvány idején az egyik olyan terület, amely óriási növekedést ért el, a digitalizálás. Érinti az online ügyfélszolgálattól kezdve a távmunkán át az ellátási lánc újratervezését, a mesterséges intelligencia alkalmazását és a gépi tanulást is a folyamatok javítása érdekében. A folyamat, amellett, hogy számos részkérdéssel van szoros kapcsolatban, gyors előretörése több tendenciát is indukált.[13]

Az egyik ilyen tendencia az, hogy a válság innovációs hullámot indított el, és a vállalkozók új generációja jelent meg. Az Egyesült Államokban az üzletalapítási alkalmazások 82%-kal növekedtek a 2020. szeptember előtti három hónapban az előző év azonos negyedévéhez képest. Franciaországban 2020 októberében 84 000 új vállalkozás alakult meg, ami a valaha volt legmagasabb, és 20%-kal

[9] NielsenIQ: *Store Shifting: Unlocking Insight with Data Science* (2021. január 6.).

[10] NielsenIQ: *China's Shifting Retail Landscape Signals the Permanence of Change post COVID-19* (2020. december 16.).

[11] NielsenIQ (2020): i. m.

[12] Platón 100 legjobb mondata az életről és az oktatásról. *Warbletoncouncil,* (é. n.).

[13] Kevin Sneader – Shubham Singhal: The Next Normal Arrives: Trends that will Define 2021—and Beyond. *McKinsey.com,* 2021. január 4.

több, mint 2019 azonos hónapjában. Az Egyesült Királyságban a 2020 harmadik negyedévében bejegyzett új vállalkozások száma 30%-kal emelkedett 2019-hez képest, ami a 2012 óta tapasztalható legnagyobb növekedést jelenti. Japánban 10 000 új vállalkozást regisztráltak szeptemberben, ami 14%-os éves növekedést mutat.[14] Ezek a számok bár csak kiragadott adatok, mégis jól igazolják a világszerte jelentkező tendenciát. Azonban nem szabad megfeledkezni az érem másik oldaláról sem: összességében ugyanis a világjárvány pusztító hatással volt a kisvállalkozásokra. Az Egyesült Államokban például 25,3%-kal kevesebb kisvállalkozás nyitott ki újra 2020 decemberében – bár április közepén még ennél is aggasztóbb volt a helyzet, akkor ugyanis csak a kisvállalkozások fele tudott kinyitni.[15] Az amerikai kisvállalkozói bevétel pedig több mint 30%-kal csökkent 2020 januárja és decembere között.[16]

További tendenciaként jelentkezik a digitálisan engedélyezett termelékenységnövekedés negyedik ipari forradalmat felgyorsító hatása. Az amerikai termelékenység 2020 harmadik negyedévében 4,6%-kal emelkedett, a második negyedévben elért 10,6%-os emelkedést követően, ami 1965 óta a legnagyobb hat hónapos javulás.[17] A Covid–19-válság több évvel felgyorsította ezt az átmenetet a mesterséges intelligencia és a digitalizálás irányába, Ázsiában pedig még ennél is gyorsabban. A 2020 októberében közzétett McKinsey-felmérés szerint a vállalatok esetében háromszor valószínűbb, hogy ügyfél-interakcióik legalább 80%-át digitálisan végezzék, mint a válság előtt.[18]

Minden bizonnyal a vásárlási szokások pandémia által kiváltott változásai örökre megváltoztatják a fogyasztói vállalkozásokat. Igaz ez különösen az online vásárlásra. Az Egyesült Államok vonatkozásában egy 2019-es felmérés 2024-re datálta az e-kereskedelem 24%-os részesedésre emelkedését. Ehhez képest 2020 júliusában az e-kereskedés már a teljes kiskereskedelmi forgalom 33%-át

[14] Valentina Romei: Pandemic Triggers Surge in Business Start-ups across Major Countries. *Financial Times,* 2020. december 30.

[15] Opportunity Insights Economic Tracker, 2020. november 30.

[16] Gwynn Guilford – Charity L. Scott: Is it Insane to Start a Business during Coronavirus? Millions of Americans don't Think So. *Wall Street Journal,* 2020. szeptember 26.

[17] *Productivity and Costs: Third Quarter 2020, Revised.* US Bureau of Labor Statistics, 2020. december 8.

[18] Laura LaBerge et al.: How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever. *McKinsey.com,* 2020. október 5.

tette ki, tehát jóval meghaladta a 2024-es várakozást is.[19] 2020 első felében az e-kereskedelem növekedése akkora volt, mint az előző tíz évben mért teljes növekedés. Latin-Amerikában, ahol a fizetési és kézbesítési feltételek kevésbé adottak, az e-kereskedelem használata a korábbi 5-10%-ról megkétszereződött. Európában a digitális átállás lényegében megvalósult (95%), szemben a világjárvány kezdetén mért 81%-kal. Ezek a számok olyan mértékű növekedést jeleznek, amely egy átlagos időszakban két-három évet is igénybe vesz. Feltűnő az is, hogy a legnagyobb növekedést azokban az országokban tapasztalták, amelyek korábban viszonylag óvatosak voltak az online vásárlásokkal kapcsolatban. Például a Covid–19-válságot megelőzően az online penetráció aránya Németországban, Romániában és Svájcban volt a legalacsonyabb; azóta ez az arány 28, 25, illetve 18% ponttal nőtt – jobban, mint bármely más piacon. A válság kitörését követően Kína esetében is azonnal érzékelhető volt az online piac bővülése, és a keresett termékek körének megváltozása. Míg a járvány előtt az e-kereskedelem növekedését elsősorban a személyes gondoskodási kategóriák vezették, már a járvány kezdeti időszakában is a fogyasztók olyan kategóriákban kezdtek vásárolni, mint a tejtermékek, az alapvető élelmiszerek, az italok és a szeszes italok. A tejüzemek online forgalmának növekedése például 34%-ról 55%-ra, a feldolgozott húsáru esetében 30%-ról 48%-ra nőtt a 2020. októberi adatok alapján az előző évhez képest.[20]

3. A megváltozott fogyasztói magatartás

A koronavírus-járvány alapjaiban változtatta meg a fogyasztói magatartást, és ezek a változások minden bizonnyal tartósnak fognak bizonyulni. A leglényegesebb jellemzők röviden a következőkben összegezhetők:[21]

1. A virtualitás új valósággá vált.
   A világjárvány nyomán domináns jelenséggé vált, hogy a fogyasztók a döntés-előkészítési folyamat és a megvalósítás terén is áttértek az online felületekre, ezáltal a teljes vásárlási ciklust az interneten mozgatva. Ilyen korábban csak sporadikusan volt jellemző. A vásárlók most már vir-

[19] Eric Lamarre – Kate Smaje: Accelerating Digital Capabilities to Recover from the COVID-19 Crisis. *McKinsey.com,* 2020. július 21.

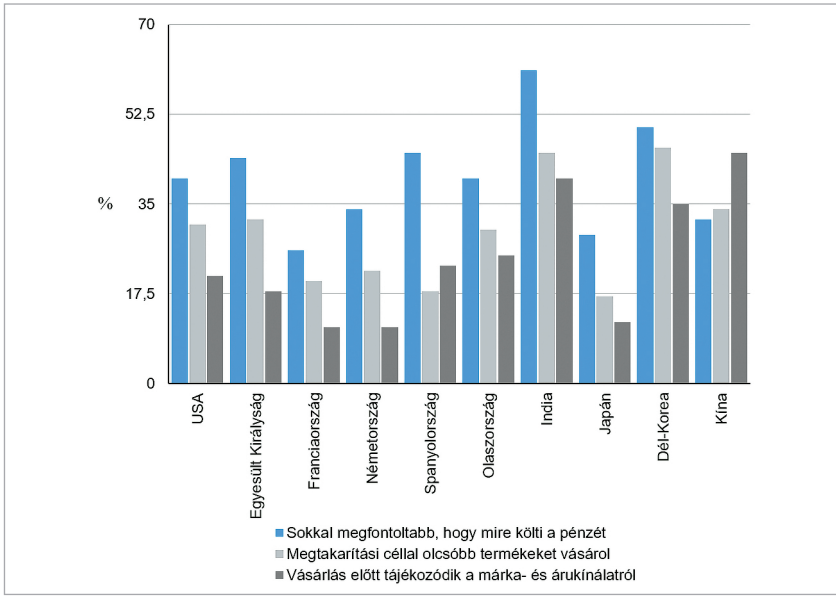
[20] NielsenIQ (2020): i. m.

[21] COVID-19 Retail Aftermath: 8 Consumer Behavior Trends Here to Stay. *Hypersonix.ai.* (é. n.)

tuálisan próbálják fel a ruházatot, sőt akár a bútorokat is úgy tekintik körbe – mint ahogyan az IKEA bútoráruház ügyfelei felfedezhetik a konyhai belső tereket a valóságtechnológia (VR)[22] segítségével. Az előrejelzések szerint a valóságtechnológiákra fordított fogyasztói kiadások elérik a 7 milliárd dollárt, a technológiákra vonatkozó forgalmazási és szolgáltatási kiadások pedig a 4,4 milliárd dollárt.

2. Az online fizetés kiterjedt használata.
   A Covid előtt az online fizetés inkább önkéntes választáson alapult, semmint szükségszerűség lett volna. A világjárvány alatt azonban a digitális és érintés nélküli fizetések általánossá és általánosan elfogadottá váltak a fogyasztók körében is, kiemelten az ApplePay, PayPal és Venmo megoldásokat.
3. Különösen kedveltté vált az önkiszolgálás.
   Köszönhetően annak, hogy a járvány miatt a vásárlók a legminimálisabb időt kívánták az üzletekben eltölteni, egyre nagyobb népszerűségre tettek szert a fogyasztók között a BOPIS[23] (vásárolj online és vedd át az üzletben) és a BOSS[24] (vásárolj online és szállíttasd a terméket az üzletbe) rövidítésre hallgató vásárlási megoldások. Míg a BOPIS lényege, hogy a fogyasztó online megrendeli a készleten lévő terméket, majd azt az üzletben átveszi, a BOSS esetében a vásárló az online vásárlást követően üzletbe történő szállítást kér, és így veszi át a terméket az üzletben. Az Adobe Analytics adatai szerint a BOPIS-megrendelések 87%-kal nőttek 2020. február vége és március vége közötti időszakban.[25]
4. A fogyasztók számára a szükséges cikkek megvásárlása egyértelműen előnyt élvez a luxustermékekkel szemben.
   A fogyasztók a szükségletekre költöttek (és költenek továbbra is), miközben növelik megtakarításaikat. A szükséges termékek körében is érzékelhető a fogyasztók árérzékenysége, tehát még az élelmiszerek és a háztartási cikkek esetében is az egyik legfőbb, választást befolyásoló tényező a termék ára (lásd 1. ábra).

[22] Virtual reality.
[23] Buy online pick up in store.
[24] Buy online and ship to store.
[25] *Adobe Unveils First Digital Economy Index* (2020. március 31.).



1. ábra: A vásárlási gondolkodásmód változása a Covid–19-világjárványt követően (a válaszadók %-át jelölve)

Forrás: McKinsey & Company: *Perspectives on Retail and Consumer Goods (2020. augusztus 8.). 12.*

A korábbi, nagyobb összegű költések jellemzően elmaradtak a háztartásokban, ezért a háztartások jelentősebb összegű megtakarításra tettek szert.[26] A világjárvány lecsengésével ez a felhalmozott pénzmennyiség is idővel meg fog jelenni a piacon, tehát egyfajta halasztott vásárlásra lehet számítani. Ez különösen igaz a „luxustermékekre", de más termékcsoportokra is Ez utóbbi körben már látszik, hogy az élet újraindulásával párhuzamosan látványos növekedésnek indult a ruházati és a szabadidős termékek kereskedelme is 2021 májusától kezdve. Ennek részben szezonális okai vannak (mint a kertészeti termékek vagy sporteszközök esetén), részben az újbóli munkába járással függ össze.

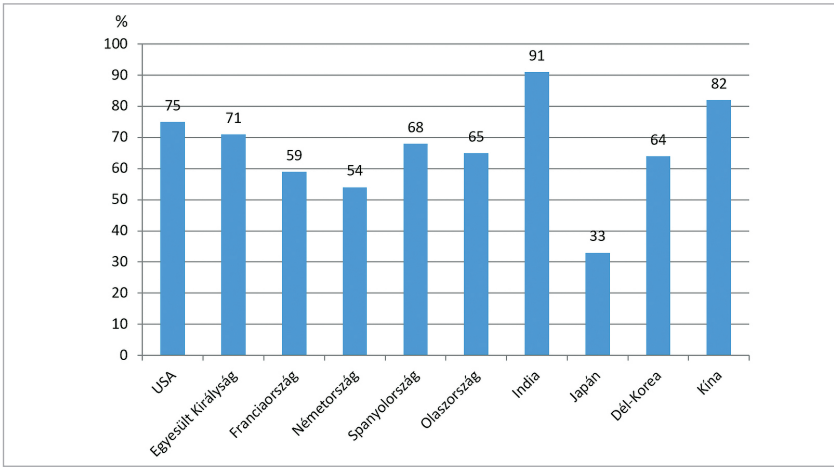
[26] A Cushman & Wakefield jelentése szerint ez a pénzmennyiség az Egyesült Államokban eléri a 2 billió dollárt. Lásd Cushman & Wakefield: *Retailers Still Licking their Wounds but Ready for Consumers to Empty their Wallets* (2021. április 7.).

5. Ugrásszerűen megnőttek az egészséghez köthető kiadások.
   Nem meglepő, hogy egy világjárvány idején előtérbe került mindenki személyes egészsége, csakúgy, mint hozzátartozóié. Éppen ezért a fogyasztói kosár igen jelentős részét teszik ki nemcsak az olyan alapvető termékek, mint a fertőtlenítő szerek, de egyéb immunitásnövelő és egészségfejlesztő termékek is. A germaphobia néven is ismertté vált jelenség valószínűleg nem fog egyhamar elmúlni, nem várható e termékek iránti kereslet csökkenése.
6. A vásárlók előnyben részesítik a helyi üzleteket.
   A kijárási korlátozások és a szükségletorientált vásárlás előretörése is előidézte azt, hogy a fogyasztók a napi szinten szükséges termékeket a helyi üzletekből szerzik be. Sok fogyasztó esetében egy harmadik elem is megjelenik a döntés hátterében: az a tudatos hozzáállás, hogy a helyi vásárlással a saját helyi közösségüket támogatják ebben a nehéz időszakban, ezáltal is biztosítva beszerzésük forrását a jövőben. A helyi üzletek vonzerejét növelheti továbbá a személyre szabott kiszolgálás, a szolgáltatások magas színvonala, a közelségből fakadó kényelem és az alacsony árképzés is.
7. Megváltozott az adatvédelem kérdéséhez való hozzáállás.
   Egy felmérés meglepő eredményt hozott: a fogyasztók 53%-a hozzáférhetővé tenné személyes adatait a kereskedelmi láncok számára, amennyiben ez segítene a járvány nyomon követésében.[27] Idővel a fogyasztók egyre inkább hajlandóak lesznek megosztani adataikat a kiskereskedőkkel, ha megbíznak bennük, és tudják, hogy adataikat felelősen kezelik és használják. Ebből a helyzetből pedig a kiskereskedők is profitálhatnak, mivel vásárlóikat teljesen új minőségben tudják megismerni, így olyan személyre szabott ajánlatokkal és akciókkal állhatnak elő, mint ezt megelőzően még soha.
   Az adatvédelem csak egy szegmens a sok közül a kiberbiztonság vonatkozásában. A további területeket érintően is jelentős változásokat indukált a világjárvány az FMCG-szektorban és a kiskereskedelemben, amelyekről részletesen szól a 11. fejezet.
8. A legkisebb hiba is végzetes lehet.
   Az ügyfelek részéről egyértelműen olyan igény fogalmazódott meg, hogy számukra csakis a legjobb az elfogadható. Ehhez társul az is, hogy mivel a piacon sokkal több lehetőség kínálkozik a fogyasztói igények kielégí-

[27] Ernst & Young: *Future Consumer Index: How COVID-19 is Changing Consumer Behaviors* (2020. április 16.).

tésére (és a helyi üzletek is nagyobb hangsúlyt kapnak), mint korábban, ez a magasabb szolgáltatási színvonal magasabb elvárásokhoz is vezetett a fogyasztók részéről. Ezek együttesen oda vezettek, hogy az olyan hibákat, mint a késleltetett szállítás, a gyakori készletfogyás vagy a rossz ügyfélszolgálat többé már egyik kiskereskedő sem engedheti meg magának, mert az számára végzetes lehet. Azok a kiskereskedők, akik élnek a lehetőséggel, és kihasználják az ár, az akciók és a készlet valós idejű optimalizálásának lehetőségét az áruházi és digitális csatornáikon keresztül, a piaci részesedés többségét birtokolni tudják majd. A többieknek pedig nem marad más, mint a versengés a piac megmaradt kis szegmenséért.

9. A bizalom elvesztése a „megszokottban".
Egyes termékek és márkák esetében a járvány az ellátási lánc megszakadását idézte elő. Amikor a fogyasztók nem találták meg az általuk preferált terméket a kedvelt kiskereskedőnél, megváltoztatták vásárlási szokásaikat: sok fogyasztó vagy más márkát próbált ki, vagy más kiskereskedőhöz ment vásárolni. A mást kipróbáló fogyasztók számára az ár, a rendelkezésre állás és a minőség voltak a fő mozgatórugók. A 2. ábra az újat kipróbáló vásárlók %-os arányát mutatja egyes országokban.



2. ábra: A vásárlási gondolkodásmód változása a Covid–19-világjárványt követően (a válaszadók %-át jelölve)

Forrás: McKinsey & Company (2020) i. m. 16.

4. Prognózis

Ha a világjárványra tekintünk, számos meglepő adat juthat az eszünkbe. Elég, ha csak arra gondolunk, hogy az e-kereskedelem volumene a járvány első nyolc hete alatt akkorát nőtt, mint az azt megelőző tíz évben összesen, vagy a Disney+ akkora forgalmat ért el a járvány első öt hónapja alatt, mint amekkora a Netflixnek hét évébe telt.[28] Egészen más jellegű meglepő adat, miszerint a Covid–19-válságra adott fiskális válasz mértéke háromszor nagyobb volt, mint a 2008–2009-es pénzügyi válság esetében. Csak a G-20-ban a költségvetési csomagok összértékének becslése meghaladja a 10 billió dollárt.[29]

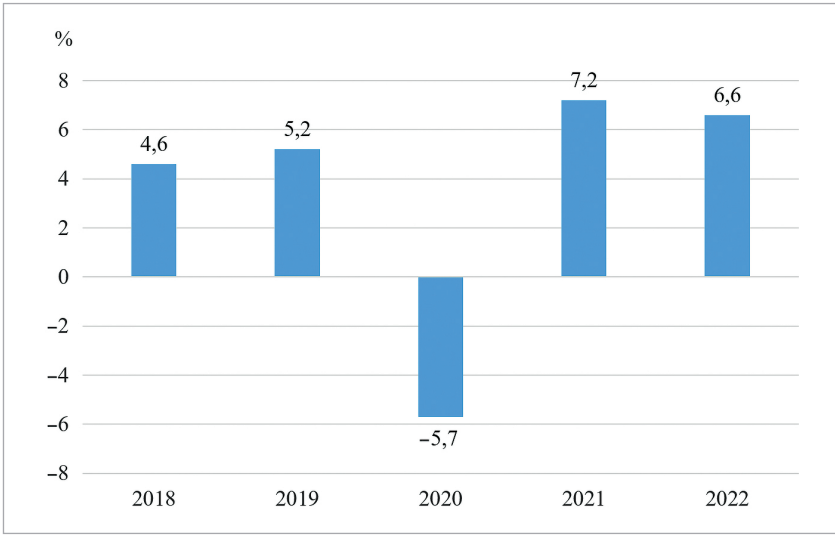
Hasonló változásokat élt át a kiskereskedelmi szektor is. A változás pozitívumokat és nehézséget egyaránt hozott. 2020 a legtöbb kiskereskedő számára nehéz év volt. Csak az elmúlt évben 30 nagy amerikai kiskereskedő jelentett csődöt, és több mint 15 000 üzlet zárt be. Az Egyesült Királyságban 54 nagy kiskereskedő követte ugyanezt az utat, és több mint 1300 telephelyet zártak be, amely több mint 100 000 alkalmazottat érintett.[30] A 3. ábrán jól látható, hogy a világjárvánnyal fémjelzett 2020-as esztendőben a kiskereskedelem növekvő tendenciája nemcsak hogy megállt, hanem a szektor hatalmas visszaesést könyvelhet el. Ugyanakkor az előrejelzések szerint 2021-től a kiskereskedelmi szektor is ismét növekedési pályára fog állni, olyannyira, hogy kiugróan jó 2021-es esztendőre számítanak. Számos kereskedő bejelentette, hogy új üzleteket fog nyitni. Az amerikai 7-Eleven például 6300 új bolt megnyitását tervezi, de az olyan nagy bankok, mint a Bank of America vagy a Chase Bank is 500, illetve 450 új fiókot fog megnyitni 2021-ben.[31]

[28] McKinsey & Company (2020): i. m

[29] Sneader–Singhal (2021): i. m.

[30] Contact Pigeon: *Retail Trends 2021: What 61 Industry Experts Predict for the Post COVID-19 Era* (2021. március 16.).

[31] Cushman & Wakefield (2021): i. m.



3. ábra: A kiskereskedelmi eladások várható növekedése 2018 és 2022 között.
Forrás: Projected Retail Sales Growth Worldwide from 2018 to 2022. Statista.com, é. n.

A sok nehézség ellenére azonban a világjárvány számos pozitívumot is magával hozott. Ezek egyike az innováció, a továbblépés lehetősége, amely először akkor jelent meg, amikor a kiskereskedelem alkalmazkodott az alaptermékek, így a higiénés eszközök és az egyéni védőeszközök gyors keresletéhez. Mostanra pedig adottá vált a lehetőség a kiskereskedők számára, hogy átértékeljék működésüket és piacra lépési stratégiájukat. Minden döntést azonban a megváltozott fogyasztói igények tükrében kell meghozni. Az előző fejezetben vázolt, a gazdasági fellendülésre vonatkozó modellek mellett nem szabad megfeledkezni a fogyasztói magatartás ideiglenes vagy tartós változásairól sem, amely – hasonlóan a gazdasági fellendüléshez – különböző utat járhat be.[32]

[32] *COVID-19 Retail Aftermath…* (é. n.): i. m.

- Amennyiben a változások rövid távúak és visszafordíthatók, akkor – hasonlóan a V alakú gazdasági helyreállításhoz – az ügyfelek hamar vissza fognak térni, ha a vállalkozások újraindítják működésüket.
- Hosszú távú visszafordítható változások esetén az U alakú helyreállításhoz hasonlóan az ügyfelek vissza fognak térni a megszokotthoz, ehhez azonban időre van szükség, és előbb még kivárnak. Például a fogyasztóknak eltart egy ideig, amíg újra megbíznak a nem csomagolt árukban, azonban ez természetesen nem azt jelenti, hogy az élelmiszer-teherautók örökre eltűnnének.
- A hosszú távú visszafordíthatatlan változásokat az L alakú helyreállítási görbével lehet szemléltetni: ilyen esetekben a fogyasztók valószínűleg soha nem térnek vissza a vírus előtti szokásaihoz és gyakorlathoz. Kialakul egy „új normálisnak" nevezett hozzáállás, amelyet olyan fogyasztói szokások jellemeznek, amelyek a világjárvány előtt egyáltalán nem voltak jellemzők. Példa lehet erre az érintés nélküli fizetések és a mobil rendelések általánosan elfogadott gyakorlata.

Úgy gondolom, hogy számos vonatkozásban az L alakú görbe fog érvényesülni a vásárlási szokásokat illetően – amelynek egyik szükséges előfeltétele a fogyasztók elégedettsége az „újjal". A Covid–19-világjárvány előtti időszak már nem fog visszatérni, helyette új realitással kell számolni. Ezen új realitás jellemzői között lehet említeni első helyen az e-kereskedelem egyre nagyobb térnyerését. Elég, ha csak arra gondolunk, hogy a járvány alatt a három kínai e-kereskedelmi óriás – az Alibaba, a JD.com és a Pinduoduo – mára a világ 10 legnagyobb kiskereskedője közé nőtte ki magát.[33] Ahhoz azonban, hogy egy kiskereskedő az online térben is vonzó legyen, felhasználóbarát, könnyen kezelhető és mobilalkalmazással is elérhető honlapot kell üzemeltetnie ahhoz, hogy a fogyasztók zökkenőmentes vásárlási élményét biztosítani tudják. Ebben nagy segítségükre lesznek a közösségi média platformjai is (mint a Facebook vagy az Instagram), amelyeket a jövőben egyre több kiskereskedő fog értékesítési csatornákként használni, és rajtuk keresztül online közösséget építeni. A vásárlási élmény fogalma külön kiemelendő. A fogyasztó ugyanis az online vásárlást élményként éli meg (még ha egészen más élményként is, mint a fizikai üzletben történő vásárlást), amelyben igen nagy szerepet kap a vizualitás. Ezért nem meglepő, hogy felmérések szerint a fogyasztók 93%-a a vizuális tartalmat

[33] ADK Insights: *Reshaping Retail: Post COVID-19 Trends* (é. n.).

emelte ki kulcsfontosságú tényezőként vásárlási döntései során.[34] A másik trend, az élő közvetítésű online vásárlás, amely jelenleg még csak Kínában és néhány ázsiai országban észlelhető, de nagy potenciál rejlik benne, 2020-ban ütötte fel a fejét.[35] Kívánalom a hagyományos üzletekkel szemben, hogy élményt is nyújtsanak vásárlóiknak. Ahhoz, hogy az online piacon életképes szereplők legyenek, már nem lesz elegendő az, ha csupán termékeket árulnak és az általános szolgáltatásokat nyújtják (mint a panaszkezelés, visszatérítések rendezése), hanem további „extra" szolgáltatásokra is szükség lesz (mint például technikai szakértői segítség vagy a beüzemelés tanúsított szakemberek segítségével). Mindez pedig előfeltétele annak, hogy a kiskereskedők a járvány idején jellemző márkaváltási hullámot eredményesen le tudják küzdeni. Az ugyanis igazolt, hogy a fogyasztók a járvány idején számos tényezőre (gazdasági nyomás, áruházak bezárása, termékek elérhetősége és változó prioritások) reagálva megváltoztatják vásárlási szokásaikat. Ez a nagy és megbízható márkák számára nagy hasznot hoz (elérve akár 50%-os növekedést is), azonban a kisebbekre nézve komoly veszélyt jelenthet.

5. Kitekintés

A Covid vitathatatlanul legnagyobb üzleti tanulsága az, hogy a mai kiskereskedelmi siker egyet jelent a rugalmassággal és az alkalmazkodóképességgel. Erre adottságaiknál fogva a nagyobb vállalatok sokkal könnyebben képesek, mint a kisebbek, ezért ez utóbbiakra kemény küzdelem vár. A járvány nagyban növelte e két típus közötti erőforrásbeli és hatalmi különbségeket is, amelyet jól alátámaszt az az adat, miszerint az Amazon e-kereskedelmi eladásai 2020 második negyedévében 47%-kal nőttek, míg a másik oldalon 10 000 vállalkozást fenyegetett a csőd veszélye.[36] Ennek hátterében további két új tendenciát lehet felfedezni. Egyrészt azok a kereskedők, akik korábban kizárólag online gondolkodtak, hálózatok felvásárlásába kezdtek, megkezdve ezzel a kereskedelem szerkezetének átalakítását. Ezzel céljuk az, hogy a földrajzi térben is rendelkezzenek értékesítési pontokkal, ezáltal megoldott legyen számukra a helyben

[34] *6 Retail Design Trends We'll See in a Post-COVID World* (2021. február 11.).

[35] Evelyn Cheng: *Livestreeming is Taking of in China, but it's not Driving Much Sales in a Market Still Reeling from Coronavirus. CNBC,* 2020. április 28.

[36] *6 Retail Design Trends...* (2021): i. m.

történő értékesítés. Az Amazon például, amely a kanadai élelmiszerüzletet, az organikus és biotermékek forgalmazására szakosodott Whole Foods-ot teljes egészében megvásárolta.[37] A másik új tendencia pedig az online és offline kereskedők „házassága", azaz olyan nagy szövetségek létrejötte, amelyek egyik tagja az online piacon vezető, a másik tagja pedig a földrajzi térben. Ezáltal egyesítik a digitális és a hagyományos kereskedelemben szerzett tapasztalatokat, új értékesítési lehetőségeket nyitva és új vásárlási élményt nyújtva a vásárlóknak, mint az Auchan és az Alibaba 2020-ban kötött szövetsége.[38]

Az ellátási lánc biztonsága bár a vírust megelőzően is az egyik legfontosabb kérdés volt a kiskereskedők számára, a járvány után pedig – okulva a tapasztalatokból – még kritikusabb lesz. Öt fő tényező lesz alapvető kihatással az ellátási láncok jövőjére. Az egyik a világjárvány és következményei – a fenntarthatóság, a geopolitikai környezet, a brexit és a technológiai átalakulás mellett.[39] Az ellátási lánc javítása érdekében néhány lépést valamennyi kiskereskedőnek szem előtt kell tartania. Le kell rövidíteni az ellátási láncokat, ezért célszerű a közelebbi forrásokból történő beszerzés. Fontos továbbá a források diverzifikálása (így például beszerzés Kínán kívül további egy vagy két országból), és a készletezést is újra kell gondolni.[40] Ha ez nem valósul meg, lehetetlen lesz olyan helyzetekre reagálni, mint amellyel Ausztrália is találkozott: húsvétkor az online eladások 800%-kal növekedtek.[41]

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a vállalkozások milyen sürgősen kényszerültek cselekedni az otthoni munkavégzés hirtelen térnyerése következtében azért, hogy az üzletmenet folytonosságát biztosítani tudják. Ez olyan új feladatokat jelentett, mint például a papíralapú dokumentumok elszállítása a vállalat telephelyéről vagy az alkalmazottak számára jogosultság

[37] A Whole Foods nagy nemzetközi élelmiszerlánc Kanadában csak 13 üzlettel rendelkezik – összehasonlítva az Egyesült Államokkal, ahol 460 boltja van. Lásd: Amazon Deal to Buy Whole Foods Poses Threat ot Canadian Grocers, Experts Say. *CTV News,* 2017. június 16.

[38] Alibaba Spends $2.88bn to Partner with Auchan in New Retail Venture. *Business Chief,* 2020. május 20.

[39] Alvarez & Marsal: *The Shape of Retail: COVID-19 and the Future of Retail Supply Chains*. 2020. 8.

[40] Alvarez & Marsal (2020): i. m.

[41] PwC: *Where Next for Retail and Consumer? How the Retail and Consumer Industry can Reboot for a post-COVID-19 Australia*. 2020. 11.

megadása, hogy a munkahelyi számítógépüket otthon is használni tudják.[42] Ezt az akadályt a kiskereskedők sikerrel vették, és az új rendszer hamar felállt. Érdemes azonban abba is belegondolni, hogy az alkalmazottak az elmúlt másfél év alatt megtapasztalták az otthoni munkavégzés előnyeit, ahhoz hozzászoktak, és ez mára egyfajta elvárássá is vált részükről. Így a munkakeresők számára ennek biztosítása igen fontos szempont lesz a jövőben.

Az élelmiszer-kiskereskedelmi ágazatnak a járvány miatt nemcsak a megnövekedett, de más típusú kereslettel is szembe kellett néznie. Ennek következtében az élelmiszer-kiskereskedők más típusú ágazatokkal szemben egészen más foglalkoztatással kapcsolatos kihívásokkal találkoztak. Egyre több dolgozó foglalkoztatása vált szükségessé, akikre a raktárakban, a pénztárgépeknél, valamint a szállítással kapcsolatban lett hirtelen szükség. Az Egyesült Királyságban olyan élelmiszerboltláncok, mint az Asda, az Aldi és a Lidl több mint 12 000 ideiglenes és 4000 állandó munkavállaló felvételét kezdte meg,[43] míg az Egyesült Államokban a legnagyobb vállalatok (köztük a Walmarttal vagy az Amazonnal) összesen 500 000 munkavállaló felvételét irányozták elő a járvány kitörése után 2020 tavaszán.[44] Csak az Amazon 100 000 fős létszámemelést jelentett be azzal, hogy átmenetileg az órabért is 2 dollárral megemelte.[45] Ezzel lényegébe a járvány új kategóriát vezetett be a fronton dolgozók számára. Az élelmiszer-kiskereskedelmi és élelmiszerbolt-dolgozók (valamint a takarítási szolgálat dolgozói) elengedhetetlenné váltak a gazdaság túlélése, valamint az élelmezésbiztonság és a lakosság biztonsága szempontjából.

6. Záró gondolatok – magyar kitekintéssel

A világ 2020 óta néz szembe a pusztító járvánnyal, és még mindig több a kérdés, mint a válasz a vírus jövőjét illetően. Ezzel a bizonytalansággal kell megküzdenie a kiskereskedelmi szektornak is, amely minden téren igyekezett alkalmazkodni a megváltozott környezethez, és építve az elmúlt időszakban olykor

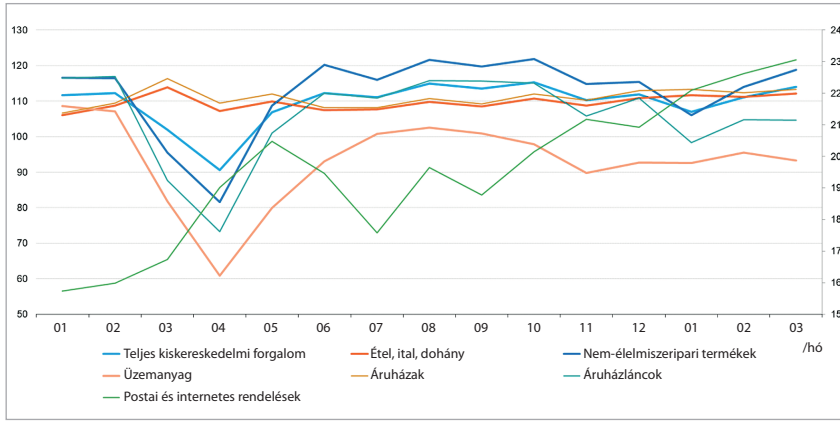
[42] ABeam: *The Impact of COVID-19 on the Retail Industry and the Next Actions to be Taken* (é. n.).

[43] Supermarkets Tesco, Asha, Aldi and Lidl Go on Hiring Spree. *BBC News,* 2020. március 21.

[44] Coronavirus Sparks Hiring Spree for Nearly 500,000 Jobs at Biggest Retailers. *The Wall Street Journal,* 2020. március 23.

[45] Jobs Hiring During Coronavirus Pandamic Include Walmart, Papa John's, Amazon. *ABC7,* 2020. május 8.

nagy erőfeszítések árán elért eredményekre a jövőben minden bizonnyal még inkább képes lesz az új típusú fogyasztói igényeket kielégíteni. Ez a kijelentés talán nem túlzottan optimista, ha a 4. ábrára tekintünk. Ezen jól látszik, hogy a kiskereskedelem volumene az Európai Unióban 2021 márciusára visszaállt a járványt megelőző szintre – tehát a fogyasztók vásárlást ösztönző bizalma kezd visszatérni.



4. ábra: A kiskereskedelem volumenének alakulása 2020 januárja és 2021 márciusa között az Európai Unióban

Forrás: Eurostat: Impact of COVID-19 Crisis on Retail Trade (2021. május).

Igaz ez a magyar kiskereskedelmi szektorra is, amelyről ez idáig még nem esett szó. Bár a harmadik fejezet részletesen szól a felvásárlási láz FMCG- és kiskereskedelmi szektorra gyakorolt hazai hatásairól, röviden azonban érdemes kitérni arra, hogy a nemzetközi környezetben feltárt tendenciák mennyiben tükröződnek a magyar piacon.

Az utóbbi években Magyarországon a kiskereskedelem évről évre növekedett, majd ezt a pozitív tendenciát hazánkban is megszakította a világjárvány azzal, hogy a teljes kiskereskedelmi forgalom 0,2%-kal csökkent 2020-ban. Ugyanakkor viszont a teljes forgalomnak mintegy felét kitevő élelmiszer-kereskedelem még ebben a kritikus időszakban is 3%-kal növekedni tudott. Ez egyúttal rámutat a kiskereskedelem szerkezetében bekövetkezett változásra is. Nevezetesen arra, hogy míg a járvány előtt a nem élelmiszer jellegű termékek forgalmának konstans emelkedése mutatta a kiskereskedelem húzóerejét, évi 7-10%-os növekedéssel

(szemben az élelmiszer-kiskereskedelem 3-4%-os növekedésével), addig a világjárványt követően az élelmiszer-forgalom fent említett növekedése mellett a nem élelmiszerek kiskereskedelme 0,4%-kal visszaesett 2020-baen.[46] Ez ugyanakkor természetesnek is mondható összevetve a fentebb már nevesített tendenciákkal, amelyek közt jól kirajzolódik a nem szükséges vásárlások prolongálása. A folyamatnak azonban nagy vesztesei is lettek főként a ruházati ágazatban, amelyet a turizmus és a vendéglátás mellett leginkább sújtott a járvány. Olyan nagy üzletláncok szűntek meg Magyarországon, mint a Promod, a Camaieu vagy a Vagabond. A boltbezárás azonban nem új jelenség és összhangban van a nemzetközi folyamatokkal. A Textil- és Ruhagyártók Európai Szervezete 2021 áprilisában tette közzé felmérését, amely rámutat arra, hogy a világjárvány következtében kialakult helyzet miatt minden negyedik divatcég megszűnhet.[47]

A leglátványosabb változást azonban minden bizonnyal az online kereskedelem térhódítása hozta el Magyarországon (is). Amellett, hogy az online kiskereskedelem 2,3%-kal nőtt 2020-ban elérve a 9,4%-ot, számos új szereplő is megjelent a piacon. (Ehhez azonban az is hozzátartozik, hogy ez a növekedés csak töredéke a fejlett piacokon tapasztaltaknak – az uniós átlag például 17%.[48]) 2020 áprilisában rekordhónapot zárt az online kiskereskedelem 114 milliárdos forgalommal. Ez 25 milliárd forinttal több a 2019. novemberi–decemberi adatoknál, amely év végi időszak minden évben kiemeltnek számít, és kétszerese az egy évvel korábbi adatnak.[49]

A hazánkban tapasztalt változások tehát – kisebb hangsúlyeltolódásokkal – összhangban vannak a nemzetközi trendekkel, és egyértelműen látható, hogy a kiskereskedelem ismét növekedési pályára állt. A válság eredményes kezelésében a fogyasztói bizalomnak lesz kulcsszerepe, amely visszaszerzéséhez egyrészt célzott gazdaságösztönző eszközökre, másrészt az online megoldások lehető legszélesebb körű elterjedésének lesz kiemelt jelentősége. Csak remélni lehet, hogy nem jön a vírusnak olyan hulláma, amely alapjaiban forgatja fel ezt a mostanra kialakult „új rendet".

[46] Allianz-Trade: *Mi történik a magyar kiskereskedelemben?* (2021. március 9.).

[47] Kivonul a Promod Magyarországról. *HVG,* 2020. szeptember 4.

[48] Itt a bejelentés: ez a 4 üzletlánc végleg bezárja a boltjait Magyarországon. *Pénzcentrum,* 2021. március 9.

[49] KSH: *A kiskereskedelmi forgalom többéves növekedését törte meg áprilisban a koronavírus okozta járvány gazdaságba begyűrűző hatása* (é. n.)

Felhasznált irodalom

6 Retail Design Trends We'll See in a Post-covid World (2021. február 11.). Online: https://contextarchitects.com/news/6-retail-design-trends-well-see-in-a-post-COVID-world

ABeam: *The Impact of COVID-19 on the Retail Industry and the Next Actions to be Taken* (é. n.). Online: www.abeam.com/vn/en/topics/insights/COVID19_retail

ADK Insights: *Reshaping Retail: Post COVID-19 Trends* (é. n.). Online: https://adk-insights.com/reshaping-retail-post-COVID-19-trends/

Adobe Unveils First Digital Economy Index (2020. március 31.). Online: https://news.adobe.com/news/news-details/2020/Adobe-Unveils-First-Digital-Economy-Index/default.aspx

Alibaba Spends $2.88bn to Partner with Auchan in New Retail Venture. *Business Chief,* 2020. május 20. Online: https://businesschief.asia/digital-strategy/alibaba-spends-dollar288bn-to-partner-with-auchan-in-new-retail-venture

Allianz-Trade: *Mi történik a magyar kiskereskedelemben?* (2021. március 9.). Online: www.eulerhermes.com/hu_HU/hirek-es-elemzesek/friss-hirek/mi-tortenik-a-magyar-kiskereskedelemben.html

Alvarez & Marsal: *The Shape of Retail: COVID-19 and the Future of Retail Supply Chains*. 2020. Online: www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/the_future_of_retail_supply_chains.pdf

Amazon Deal to Buy Whole Foods Poses Threat ot Canadian Grocers, Experts Say. *CTV News,* 2017. június 16. Online: www.ctvnews.ca/business/amazon-deal-to-buy-whole-foods-poses-threat-to-canadian-grocers-experts-say-1.3462615

Cheng, Evelyn: Livestreeming is Taking of in China, but it's not Driving Much Sales in a Market Still Reeling from Coronavirus. *CNBC,* 2020. április 28. Online: www.cnbc.com/2020/04/29/livestreaming-drives-fraction-of-sales-in-coronavirus-hit-china-market.html

Contact Pigeon: *Retail Trends 2021: What 61 Industry Experts Predict for the Post COVID-19 Era* (2021. március 16.). Online: https://blog.contactpigeon.com/retail-trends-2021/

Coronavirus Sparks Hiring Spree for Nearly 500,000 Jobs at Biggest Retailers. *The Wall Street Journal,* 2020. március 23. Online: www.wsj.com/articles/coronavirus-sparks-hiring-spree-for-nearly-500-000-jobs-at-biggest-retailers-11584984596

COVID-19 Retail Aftermath: 8 Consumer Behavior Trends Here to Stay. *Hypersonix.ai,* (é. n.) Online: https://hypersonix.ai/resources/COVID-19-retail-8-consumer-behavior-trends/

Cushman & Wakefield: *Retailers Still Licking their Wounds but Ready for Consumers to Empty their Wallets* (2021. április 7.). Online: https://rejournals.com/cushman-wakefield-retailers-still-licking-their-wounds-but-ready-for-consumers-to-empty-their-wallets/

Ernst & Young: *Future Consumer Index: How COVID-19 is Changing Consumer Behaviors* (2020. április 16.). Online: www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/how-COVID-19-could-change-consumer-behavior

Eurostat: Impact of COVID-19 Crisis on Retail Trade (2021. május). Online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:EU,_development_of_retail_trade_volume,_January_2020_-_March_2021_.png

GfK: *Soha nem látott átrendeződések, mit okoz az izoláció?* (2020. április 9.). Online: www.gfk.com/press/soha-nem-latott-atrendezodesek-mit-okoz-az-izolacio

Grubor, Alexandar – Jelena Končar – Radenko Marić – Sonja Vučenovic – Goran Vukmirović: Setbacks to IoT Implementation in the Function of FMCG Supply Chain Sustainability during COVID-19 Pandemic. Sustainability, 12. (2020), 18. 7391. Online: https://doi.org/10.3390/su12187391

Guilford, Gwynn – Charity L. Scott: Is It Insane to Start a Business during Coronavirus? Millions of Americans Don't Think So. *Wall Street Journal,* 2020. szeptember 26. Online: www.wsj.com/articles/is-it-insane-to-start-a-business-during-coronavirus-millions-of-americans-dont-think-so-11601092841

Itt a bejelentés: ez a 4 üzletlánc végleg bezárja a boltjait Magyarországon. *Pénzcentrum,* 2021. március 9. Online: www.penzcentrum.hu/gazdasag/20210309/itt-a-bejelentes-ez-a-4-uzletlanc-vegleg-bezarja-a-boltjait-magyarorszagon-1112130

Jobs Hiring During Coronavirus Pandamic Include Walmart, Papa John's, Amazon. *ABC7,* 2020. május 8. Online: https://abc7.com/jobs-hiring-during-coronavirus-COVID-19-amazon-from-home/6031874/

Khan, Minhaj Ahmad – Khaled Salah: IoT Security: Review, Blockchain Solutions, and Open Challenges. *Future Generation Computer Systems,* 82. (2018). 395–411. Online: https://doi.org/10.1016/j.future.2017.11.022

Kivonul a Promod Magyarországról. *HVG,* 2020. szeptember 4. Online: https://hvg.hu/kkv/20200904_Promod_kivonul_Magyarorszag

KSH: *A kiskereskedelmi forgalom többéves növekedését törte meg áprilisban a koronavírus okozta járvány gazdaságba begyűrűző hatása* (é. n.). Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kiskereskedelmi-forgalom/index.html

LaBerge, Laura – Clayton O'Toole – Jeremy Schneider – Kate Smaje: How COVID-19 has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever. *McKinsey.com,* 2020. október 5. Online: https://mck.co/3mvKi0l

Lamarre, Eric – Kate Smaje: Accelerating Digital Capabilities to Recover from the COVID-19 Crisis. *McKinsey.com,* 2020. július 21. Online: https://mck.co/3tnagqI

McKinsey & Company: *Perspectives on Retail and Consumer Goods* (2020. augusztus 8.). Online: https://mck.co/3O4beQi

NielsenIQ: *Store Shifting: Unlocking Insight with Data Science* (2021. január 6.). Online: https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2021/store-shifting-unlocking-insight-with-data-science-and-store-level-analysis/

NielsenIQ: *China's Shifting Retail Landscape Signals the Permanence of Change post COVID-19* (2020. december 16.). Online: https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/chinas-shifting-retail-landscape-signals-the-permanence-of-change-post-covid-19/

Opportunity Insights Economic Tracker, 2020. november 30. Online: www.tracktherecovery.org/

Platón 100 legjobb mondata az életről és az oktatásról. *Warbletoncouncil,* (é. n.). Online: https://hu.warbletoncouncil.org/frases-platon-365

Productivity and Costs: Third Quarter 2020, revised. US Bureau of Labor Statistics, 2020. december 8. Online: www.bls.gov/news.release/archives/prod2_12082020.pdf

Projected Retail Sales Growth Worldwide from 2018 to 2022. *Statista.com,* é. n. Online: www.statista.com/statistics/232347/forecast-of-global-retail-sales-growth/

PwC: *Where Next for Retail and Consumer? How the Retail and Consumer Industry can Reboot for a post-COVID-19 Australia*. 2020. Online: www.pwc.com.au/financial-services/pdf/pwc-where-next-for-retail-and-consumer.pdf

Romei, Valentina: Pandemic Triggers Surge in Business Start-ups Across Major Countries. *Financial Times,* 2020. december 30. Online: www.ft.com/content/3cbb0bcd-d7dc-47bb-97d8-e31fe80398fb

Sneader, Kevin – Shubham Singhal: The Next Normal Arrives: Trends that Will Define 2021—and beyond. *McKinsey.com,* 2021. január 4. Online: www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond

Supermarkets Tesco, Asha, Aldi and Lidl Go on Hiring Spree. *BBC News,* 2020. március 21. Online: www.bbc.com/news/business-51976075

Sikos T. Tamás – Kovács András

A Covid–19 első hullámának hatása a kiskereskedelemre: a pánikvásárlás

Bevezetés

A ma már Covid–19 néven ismert koronavírus-pandémia magyarországi „hivatalosan is megerősített” megjelenése 2020 márciusára tehető: ekkor jelentették be az első azonosított fertőzötteket, majd elhunytakat.[1]

Az akkor még jórészt ismeretlen fertőzés gyors terjedését lassítandó a magyar kormány – hasonlóan a nemzetközi gyakorlathoz – számos, a nemzetközi utazásokra, az emberek szabad mozgásának átmeneti korlátozására, a digitális oktatás bevezetésére, valamint a kereskedelmi és szolgáltató ágazat működési gyakorlatának szabályozására vonatkozó korlátozó intézkedést vezetett be.[2] A különböző korlátozások gyors egymásutánban történt bejelentése és bevezetése március 11-én kezdődött, és folytatódott a következő napokban, hetekben.

A kiskereskedelemet leginkább érintő új szabályok a boltok nyitvatartását korlátozták március 11-ét követően (kivéve az élelmiszert, az illatszert, a drogériai terméket, a háztartási tisztítószert, a vegyi árut és a higiéniai papírterméket árusító üzleteket, továbbá a gyógyszert, a gyógyászati segédeszközt forgalmazó üzleteket, az üzemanyagtöltő-állomásokat és a dohányboltokat), illetve az időskorúak számára fenntartott vásárlási idősávot jelöltek ki március 28-tól.

A vírusos megbetegedések számának növekedése, a kormányzati ellenintézkedések bevezetése, a lakosság félelme együttesen olyan hosszú ideje ismeretlen jelenségeket indukált a kiskereskedelemben, amelyek – hazánkban – évtizedek óta példa nélkülinek számítottak: megjelent a pánikvásárlás. A korábban jórészt (polgár)háborús időszakokat, természeti katasztrófákat kísérő jelenség

[1] Lásd: https://koronavirus.gov.hu.

[2] *A kormány kihirdette az újabb rendkívüli és a csoportosulásokat korlátozó intézkedéseket.* 2020. március 16.

https://doi.org/10.36250/01053_03

ST: https://orcid.org/0000-0002-1650-5084, KA: https://orcid.org/0000-0003-4736-2052

2020 márciusának közepén gyorsan eszkalálódott, a társadalom tagjai gyors ütemű felvásárlásba kezdtek, elsősorban az FMCG-termékek esetében.

Ebben a fejezetben kifejezetten a pánikvásárlás jelenségével, okainak megértésével foglalkozunk, a Covid–19-időszak további járványhullámainak kiskereskedelemre gyakorolt hatásait más fejezetekben tárgyaljuk.

Fejezetünk első részében a különböző válságok fogyasztásra, vásárlásra gyakorolt hatásait tekintjük át a hazai és nemzetközi vonatkozó szakirodalom vizsgálatával, majd a saját primer kutatásunkból származó adatokat értékeljük különös tekintettel a Covid–19-pandémia vásárlási magatartásra gyakorolt hatásának ezen belül is a vásárlási gyakoriságra, költésekre, készletfelhalmozásra és üzletpreferenciára. Vizsgálataink alapját egy 2020. márciusi magyarországi adatfelvétel adja, amelynek során 450 főt sikerült bevonni az online adatfelvételbe a magyarországi kijárási korlátozások időszakában 2020. március 22–27. közötti időszakban.

Célunk, hogy feltárjuk a különféle krízishelyezetek vásárlásra és fogyasztásra gyakorolt hatását, az egészségügyi vészhelyzet indukálta pánikvásárlás jellemzőit és hatását a vásárlói magatartásra, valamint kategorizálni a vásárlók különböző csoportjait a válsághelyzetre adott vásárlási mintázataik alapján.

1. Válság és fogyasztás

Napjainkra kijelenthető, hogy a piacgazdaságok „természetes" velejárói a különféle válságok. Ezek a válságok jelentős mértékben különböznek egymástól okaik, érintettjeik, méretük, időtartamuk, előrejelezhetőségük stb. vonatkozásában.[3] A válságok egyik jellemző velejárója, hogy – számos tényező együtthatása okán – jelentően befolyásolják a fogyasztókat, a fogyasztói és vásárlói magatartás alakulását. A különféle fogyasztást és vásárlást befolyásoló hatásokat számos kutatás keretében, országban és közelítésben tanulmányozták már az elmúlt évtizedek különféle válságai során.[4] Koos és szerzőtársai válságok

[3] Sebastian Koos – Triin Vihalemm – Margit Keller: Coping with Crises: Consumption and Social Resilience on Markets. *International Journal of Consumer Studies,* 41. (2017), 4. 363–370.

[4] Avraham Shama: Management & Consumers in an Era of Stagflation. *The Journal of Marketing,* 42. (1978), 3. 43–52.; Swee Hoon Ang – Siew Meng Leong – Philip Kotler: The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses. *Long Range Planning,* 33. (2000), 1. 97–119.;

fogyasztásra gyakorolt hatását modellezték, és egységes rendszerbe foglalták. A modell alapján az általuk vizsgált krízisszituáció (Covid–19 hatása a vásárlásra és fogyasztásra) a természetes eredetű, nem előre jelezhető, megfogható és nem megfogható elemeket egyaránt tartalmazó válságok közé sorolható, ahol a fogyasztás teljes folyamatát (beszerzés, tárolás, felhasználás) jelentős mértékben érintette a Covid–19 okán bevezetett korlátozó intézkedések sora, illetve ezek hatása a vásárlók viselkedésére. Már Bourdieu is rámutatott, hogy egyes válságokra adott egyéni válaszok a fogyasztók gazdasági helyzetétől, képességeiktől, társadalmi hálózati beágyazottságuktól, egyéni gyakorlataiktól egyaránt függenek.[5] Fentiek okán a továbbiakban azt kívánjuk bemutatni, hogy miben és milyen mértékben különböznek egyes vásárlói csoportok Covid–19-krízisre adott vásárlói és fogyasztói mintázatai.

2. A Covid–19 hatása a vásárlókra és a vásárlásra

A Covid–19-vírusfertőzés terjedése nemcsak egészségügyi kihívást jelent egyes országokban/régiókban,[6] hanem komoly társadalmi és gazdasági hatása van. A széles körű gazdasági vonatkozásokból a továbbiakban elsősorban a vásárlási, fogyasztási vonatkozásokkal foglalkozunk. A Covid–19 első, dinamikus terjedése révén kialakuló pánikvásárlásokat számos vonatkozásban elemezték a nemzetközi szakirodalomban,[7] mi az első hullám hazai sajátosságainak bemutató elemzésére, területi aspektusainak kiemelésére fókuszálunk.

Nazli Alimen – Gul Bayraktaroglu: Consumption Adjustments of Turkish Consumers During the Global Financial Crisis. *Ege Akademik Bakis* (Ege Academic Review), 11. (2011), 2. 193–203.; Luis Enrique Alonso – Carlos J. Fernandez Rodríguez – Rafael Ibáñez Rojo: "I Think the Middle Class is Disappearing": Crisis Perceptions and Consumption Patterns in Spain. *International Journal of Consumer Studies,* 41. (2007), 4. 389–396.

5 Pierre Bourdieu: *Distinction a Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1984. 257.

6 Kincses Áron – Tóth Géza: How Coronavirus Spread in Europe Over Time: National Probabilities Based on Migration Networks. *Regional Statistics,* 10. (2020), 2. 1–4.

7 Pooja Tyagi – Umed Singh – Rajni Sharma: Panic Shopping in COVID 19 Pandemic: A Comparative Study of Eastern and Western Culture. *International Journal of Creative Research Thoughts,* 8. (2020), 8. 45–46.; Bodh R. Sharma – Aditi Sharma: Managing Retail Service Quality During COVID-19. In *Managing the Impact of COVID-19 on Financial Service Industry.* New Delhi, Vista Kutir Publications, 2020. 74.

Mielőtt bemutatjuk empirikus kutatásunk fontosabb eredményeit, témánk elméleti kereteit alkotó, releváns vásárlóimagatartás-kutatások szintézisét tekintjük át. Mivel a vásárlási/fogyasztói magatartás-kutatások igen széles körűek,[8] a témának számos társadalomtudományi narratívája létezik[9] (a marketing, fogyasztásszociológia, fogyasztáspszichológia egyaránt tematizálja a vásárlást és fogyasztást,[10] valamint a vásárlót és a fogyasztót), ezért a továbbiakban kizárólagosan a Covid–19 hatását elemezzük a vásárlásokra és vásárlói magatartásra.

Ahhoz, hogy ezt meg tudjuk tenni, egyrészt tisztázni fogjuk a vásárlás és fogyasztás közti fogalmi eltéréseket és kapcsolódásokat,[11] másrészt felvázoljuk a vásárlásokra ható különböző tényezők rendszerét.[12] Ebben a tényezőrendszerben kívánjuk elhelyezni a Covid–19 hatását, amely a vásárlásokat rövid távon és drasztikusan alakította át, (újra) megjelent a „pánikvásárlás", amely jelenség a fejlett országokban évtizedek óta nem volt tapasztalható ebben formában.

Mielőtt rátérünk a pánikvásárlások elhelyezésére a vásárlói magatartás rendszerében, tisztázzuk a vásárlás és a fogyasztás közti különbségeket, ezzel is kiemelve, hogy a Covid–19 hatását rövid távon, vásárlási kontextusból vizsgáljuk, és ebben a fejezetben nem foglalkozunk (a 2020. márciusi lezárások és kijárási korlátozások miatt az alkalmazott vizsgálati módszereink ezt nem is teszik lehetővé) a Covid–19 hosszú távú, fogyasztást, fogyasztói magatartást átalakító hatásaival. Mint ahogy az az *1. táblázat*ban is látható, a vásárlás azonnali, impulzusalapú, cselekvésorientált és aktuális trendek, események által befolyásolt társadalmi jelenség, szemben a fogyasztással, amely hosszú távú, trendalapú időkeretben értelmezhető, tervezett és fogyasztói igényekre épül.

[8] Frank R. Kardes – Maria R. Cronley – Thomas W. Cline: *Consumer Behavior.* Mason, Ohio, USA, South-Western – Cengage Learning, 2011. 13.

[9] Cathrine Jansson-Boyd: *Consumer Psychology.* McGraw-Hill, Open University Press, 2010. 70.

[10] Michaela Wänke (szerk.)*: Social Psychology of Consumer Behavior.* New York – London, Psychology Press, 2009. 19.

[11] Törőcsik Mária: *Fogyasztói magatartás. – Trendek, insight, vásárlók* Budapest, Akadémiai Kiadó, 2018. 56.

[12] Graves, Philip: *Consumer.ology. The Truth about Consumers and the Psychology of Shopping.* London–Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2013.

1. táblázat: A fogyasztás és vásárlás jellegadó eltérései

Jellemzők	Fogyasztás	Vásárlás
Időtáv	hosszú	azonnali
Meghatározó keret	adottságok	impulzusok, szituációs hatások
	igény	cselekvés
Kiinduló jelleg	tervek	tények
Trendekre való reagálás	trendek, ellentrendek, mega-trendek	azonnali trendek

Forrás: Törőcsik (2018): i. m. 378.

Fentiek alapján kijelenthetjük, hogy a Covid–19-pandémia okozta változások 2020 márciusában elsősorban a vásárlásokra, azok sajátosságaira hatottak rövid távon, a hosszú távú hatások elemzése csak később – a pandémia elmúlását követően – lehetséges. Ezeket a hatásokat kötetünk más fejezeteiben részletesen tárgyaljuk.

A vásárlási magatartást (hasonlóan a fogasztói magatartáshoz) számos makrokörnyezeti tényező (trendek, gazdasági, társadalmi helyzet) és egyéni jellemző befolyásolja (döntési tényezők egyéni jellege, életstílus stb.), azonban mindezek mellett egy-egy vásárlás feltételeit a vásárló aktuális helyzete *(involvement),*[13] a vásárlás megvalósításának körülményei és a bolti szituációs hatások egyaránt befolyásolják.[14]

A nagyszámú befolyásoló tényező közül számos hatás folyamatos vagy szituációs, más tényezők pedig alkalmanként, vagy akár egyszeri alkalommal hatnak. Az egyszeri/rövid távú/alkalmi hatások között említhetjük a Black Friday-típusú akciók, ünnepi nyitvatartás, rendelkezésre álló árukészlet (készlethiány), termékvisszahívás stb. hatását a vásárlói magatartásra.

A Covid–19 kezdeti hatása (2020. március) a vásárlásokra ebbe a csoportba tartozik, vagyis olyan, vásárlást befolyásoló negatív, külső tényező, amely (remélhetőleg) egyszeri alkalommal generált pánikvásárlási reakciót a lakosság körében. Azóta bebizonyosodott: a következő hullámok (2., 2020 ősze és 3.,

[13] Volker Trommsdorff: *Konsumentenverhalten*. Stuttgart, Kohlhammer, 2002. 107.
[14] Törőcsik Mária: *Vásárlói magatartás*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2007. 191.

2021 tavasza) során a 2020. tavaszi első hullámban tapasztalt pánikvásárlási reakciók egyáltalán nem, vagy csak nagyon kismértékben voltak detektálhatók.

Az említett példák alapján láthatjuk, hogy az egyszer, rövid távon ható tényezők lehetnek pozitív vagy negatív előjelűek, amelyek eltérő módon hatnak a vásárlásokra *(2. táblázat).*

2. táblázat: Pozitív és negatív előjelű egyszeri tényezők hatása a vásárlásokra

	Pozitív	**Negatív**
Érintett termékkör	széles körű, FMCG, tartós cikkek	túlnyomóan FMCG, speciális termék(ek)
Vásárlás helye	jellemzően a megszokott, ismert csatornák	a csatornapreferencia megváltozik
Vásárlás időintervalluma	hosszabbodik	rövidül, racionalizálódik
Árhatások	stagnáló, csökkenő árak (akciók)	stagnáló vagy növekvő árak
Kommunikáció	vásárlást ösztönző	vásárlást racionalizáló
Példák	Black Friday, ünnepi nyitvatartás	termékvisszahívás Covid–19 miatti pánikvásárlás

Forrás: a szerzők szerkesztése

A pozitív és a negatív tényezők számos kategóriában különböznek. Az érintett termékkör előbbieknél szinte minden termékkategóriára kiterjed (például Black Friday), míg egy termékvisszahívásnál vagy pánikvásárlásnál egy termékre vagy termékkörre korlátozódnak (például a pánikvásárlások során elsősorban az élelmiszerekre, tisztítószerekre, vitaminokra fókuszáltak a vásárlók). A vásárlás helye is másként jelenik meg a két kategóriában. A pozitív tényezők (például ünnepi nyitvatartás) során az üzletpreferencia nem változik, míg a negatív tényezőknél (pánikvásárlás) jelentős üzletpreferencia-változás is bekövetkezhet. Ezt a későbbiekben empirikus adatokkal is alátámasztjuk. Maguk a vásárlások is másként zajlanak a pozitív, illetve a negatív tényezők hatására. Amíg a pozitív hatások révén a vásárlások hosszabbodnak, addig a negatívak hatására rövidülhetnek, a vásárlók egy része – kutatásunk eredményei alapján is – racionalizálta vásárlásait a pánikvásárlási időszakban. Az árakra is eltérően hatnak a pozitív, illetve negatív hatások. A Black Friday vagy ünnepi akciók során inkább árcsök-

kenést tapasztalhatunk, míg a pánikvásárlásoknál inkább árnövekedés a jellemző trend (például kézfertőtlenítő, szájmaszk árak). A kereskedelmi kommunikáció is eltérő. A pozitív tényezők során vásárlásösztönzés, ezáltal értékesítésivolumen-növelés a cél, amíg a negatív tényezőknél (visszahívás, pánikvásárlás során egyaránt) a tájékoztatás, informálás, döntéstámogatás a cél.

A továbbiakban – a Covid–19-krízis vásárlásokra gyakorolt hatása elméleti összefüggéseinek tisztázását követően – saját kutatási eredményeinket tárgyaljuk.

3. A hazai „pánikvásárlók" karakterisztikája

A Covid–19-pandémia magyarországi 2020. március 4-ei első esetének regisztrálása után március 11-én vészhelyzetet hirdetett Magyarország Kormánya, ami a különleges jogrend életbe lépését is jelentette.

Primer adatgyűjtésünk során az egyik legnagyobb kihívás az volt, hogy hogyan mérjük fel a vásárlók viselkedésének változását a Covid–19 kialakulásának időszakában, és hogy annak milyen hatása lesz a kiskereskedelmi modell alakulására. Tekintettel arra, hogy hasonló jelenséggel az utóbbi évtizedben nem került szembe sem világ, sem Magyarország kiskereskedelme, nehezen volt prognosztizálható a vásárlói magatartás változásának alakulása.

Az online kérdőíves vizsgálat nagy előnye ilyen esetben a gyors bevethetőség és a nagyszámú potenciális válaszadó elérhetősége, de problémája, hogy nem biztosítható vele a minta reprezentativitása. Ezt tudomásul véve az online kérdőíves kutatás módszerét választottuk (a kijárási korlátozások és a gyorsan csökkenő lakossági bizalom, társadalmi együttműködés okán más választásunk nem is volt).

Empirikus kutatásunk ennek az első időszaknak a kiskereskedelemre vonatkozó kihatásaival foglalkozik; a lekérdezés 2020. március 22. és március 29. között történt, az általunk nyert minta nagysága N=450 fő volt. A kérdőívek összeállításához felhasználtuk a Google Forms kínálta lehetőségeket, és a közösségi média (Facebook) segítségével adtuk közre azokat. A kérdőívben anonim módon kérdeztünk rá a válaszadók demográfiai jellemzőire és fogyasztási szokásaira. A kijárási korlátozások miatt a digitálisan kialakított csoportok eloszlása nem egyenletes „hólabda módszer"[15] szerint alakult. Az egyszerű mintavételen

[15] Pervez Ghauri – Khell Grønhaug: *Research Methods in Business Studies*. (h. n.), Financial Times – Prentice Hall, 2010. 162.

alapult felmérés így nem tekinthető reprezentatívnak,[16] a mintán belül túlsúlyban vannak a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, ők adják a minta 70,2%-át. A minta révén csak korlátozottan kapunk információt az alacsony iskolai végzettségű magyar állampolgárokról, mivel ők nem voltak nyitottak a válaszadásra, míg a BA/MA-diplomával rendelkező vásárlók szívesen válaszoltak *(3. táblázat).* A mintán belül a nők aránya túlsúlyban van (76,8%), és jelentős a fővárosi lakosok száma is mintegy 40,9%; a korszerkezetet illetően pedig a 21–30 éves korcsoport 28,6%-kal és a 31–40 éves csoport 28%-kal szinte azonos súllyal bír. Jelentős nagyságrendet képvisel a lekérdezettek között a *home office-ban* dolgozók aránya (47,7%), ami arra utal, hogy jelentősen megváltozott a foglakoztatás módja és következménye, hogy a hagyományos munkarend átalakulóban van. (Kötetünk 5. fejezetében részletesen foglalkozunk a *home office* és a kiskereskedelem kapcsolódási pontjaival.)

3. táblázat: A válaszadók legfontosabb adatai

Változók	Attribútumok	%	Változók	Attribútumok	%
Nem	férfi	23,2	**Lakhely**	főváros	**40,9**
	nő	**76,8**		nagyobb vidéki város (40 000 lakos felett)	24,2
Kor	21 évnél fiatalabb	0,4		kisebb vidéki város (40 000 lakos alatt)	14,1
	21–30 éves	**28,6**		község	20,8
	31–40 éves	**28,0**	**Munkavégzés**	munkahelyén dolgozik	19,3
	41–50 éves	21,8		home office	**47,7**
	51–65 éves	14,9		otthon tanul	7,8
	65 évnél idősebb	6,7		önkéntes karantén	5,3
Iskolai végzettség	általános iskola	0,2		átmenetileg nem dolgozik	8,3
	szakmunkásképző	2,7		elvesztette a munkáját	2,3
	középiskola érettségivel	26,9		nyugdíjas	0,9
	Bsc, BA	**30,2**		egyéb	8,4
	MSc, MA	**40,0**			

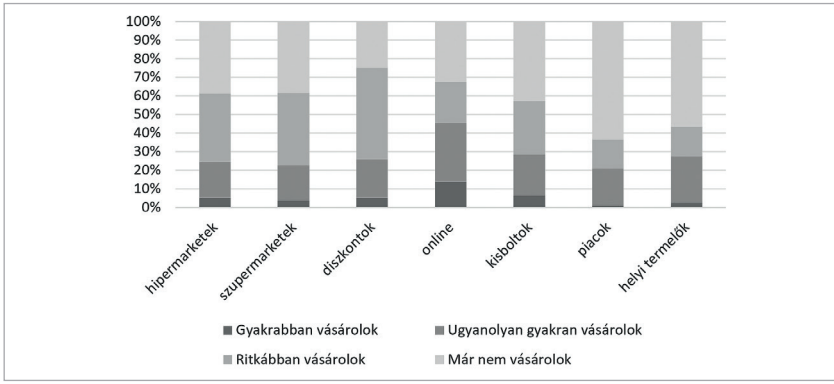
Forrás: a szerzők szerkesztése

[16] Earl Babbie: *The Practice of Social Research*. Belmont, Wadsworth Publishing, 2015. 133.

A felmérések az mutatták, hogy tényleges munkahelyén mindössze a megkérdezettek 19,3%-a dolgozott. Ez drámai változásnak tekinthető, figyelembe véve, hogy a válság 2–3. hetében mértük az adatokat. A munkahellyel nem rendelkezők, illetve ideglenesen nem dolgozók aránya meghaladta ebben az időben a teljes foglalkoztatottak körében a 10%-ot, ez gyakorlatban 376 ezer főt jelent Covid–19-világjárvány kezdetétől.

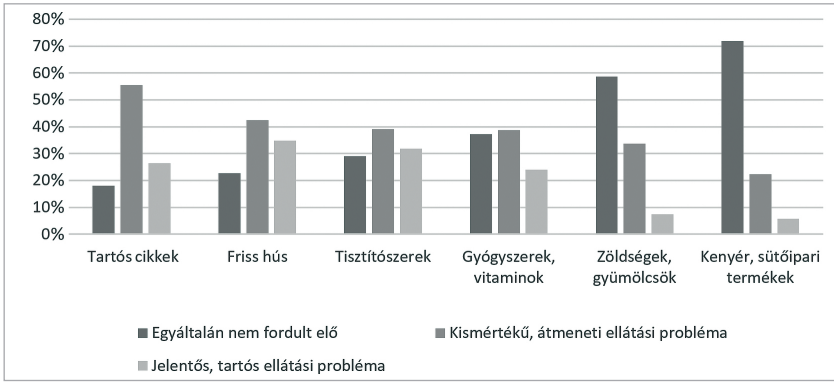
4. A pánikvásárlás „természetrajza”

A 2015. március 15-én bevezetett kiskereskedelmi egységekre vonatkozó 2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban a vasárnapi munkavégzés tilalmáról már a Covid–19-járvány megjelenése előtt kedvezőtlen helyzetbe hozta az élelmiszer-kiskereskedelmet, amely 2020-re valamelyest talpra állt. Ekkor mért a hálózatukra újabb csapást a járvány; ezt az időszakot vizsgáltuk március végén részben az élelmiszer-kiskereskedelmi hálózatban a vásárlói szokások vonatkozásában a kérdőíves módszerrel. A vásárlókat arról kérdeztük elsődlegesen, hogy: *„Jelenleg hol, milyen gyakorisággal vásárolják az élelmiszereket egyes üzlettípusokban.”* A kapott válaszokból érzékelhető volt a vírustól való félelem, a kialakult pánikhangulat: a vásárlók a kontakt nélküli vásárlási technikákat részesítették előnyben, így az online vásárlások – a gyakori vásárlások körében – a korábbi 6,3%-os arányról 13,8%-ra növekedtek. A kialakult új helyzetben a *gyakori vásárlások* terén az online vásárlás több mint kétszeresen meghaladta a hipermarketekben, szupermarketekben történő gyakori vásárlás arányát. A legnagyobb veszteség a hagyományos piacokon értékesítőket és a helyi termelőket érte, körükben a gyakori vásárlók aránya szinte teljesen eltűnt, és jelentősen megnőtt a kategórián belül a már nem vásárlók aránya, a piacok vonatkozásában 63,5%, míg a helyi termelők vonatkozásában 56,6%-os értéket érve el. Ennek magyarázata részben, hogy ezen értékesítési formák esetében erőteljesebben érvényesül a *face to face* értékesítés, valamint, hogy időközben a vásárlók egyre tudatosabbá váltak. A termelők helyzetén valamelyest csak az online értékesítési formához való csatlakozás segített, de ez egyáltalán jelentett garanciát arra, ha valamely gazda az online térben kereskedik, vállalkozása sikeres is lesz. Ez jelenthetett zsákutcát is, hiszen számukra a webes kereskedelemi tapasztalatok és a felkészültség hiánya rendkívül kockázatos. Meg kell állapítanunk, hogy a hipermarketek, szupermarketek és diszkontok esetében a kiszolgálás technikája, az önkiszolgálási rendszer léte segítette az egységek hatékonyabb működését.



1. ábra: A járvány kitörése után hol és milyen gyakorisággal vásároltunk élelmiszert
Forrás: a szerzők szerkesztése

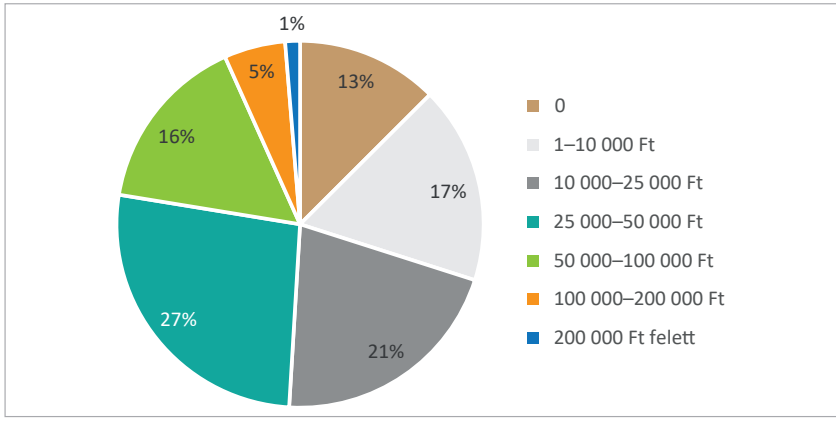
Az egyes kiskereskedelmi formák esetében, különösen a piaci kereskedők és a helyi termelők esetében a Covid–19-járvány forgalomra gyakorolt hatása *(1. ábra)* már rövid távon is kitapintható volt. Ezt csak tetézte, hogy a járvány hirtelen pánikfelvásárlást okozott, amelynek egyenes következménye a jelentős ellátási zavar lett.



2. ábra: Az ellátási zavar mértéke az egyes termékek vonatkozásában
Forrás: a szerzők szerkesztése

Az ellátási zavarok nem egyformán jelentkeztek a kiskereskedelem különböző termékkategóriáiban *(2. ábra)*. A tartós élelmiszereknél (cukor, liszt, konzerv)

és a friss húsoknál jelentkezett a legerőteljesebben az ellátási zavar, valamint a tisztítószerek vonatkozásban. Ez részben érthető is, hiszen a vásárlók leginkább ebből a termékkörből kívánták biztosítani önellátásukat. Mivel fontosnak tartották a járvány elleni küzdelemben a tisztítószerek gyakori alkalmazását, megpróbáltak jelentős mennyiségeket felhalmozni. A gyógyszerek, vitaminok esetében a fogyasztók mérsékelt ellátási problémákat észleltek, a patikák rugalmasan alkalmazkodtak, a gyártók és nagykereskedők a gyógyszerek kiadásakor havi vagy háromhavi mennyiséget biztosítottak, így ezen a területen csak elvétve volt fennakadás. A friss sütőipari termékek és felvágottak kategóriájában a válaszadók többsége alig tapasztalt jelentősebb ellátási zavart, köszönhetően a hagyományos offline élelmiszer-kiskereskedelem relatív stabil helyzetének és az online értékesítés felfutásának. A GKI felmérése szerint „a hazai on-line piacon 2020 áprilisa és júniusa között mintegy 188 milliárd Ft értékben vásároltak, ami 34%-kal magasabb a 2019 hasonló időszakához képest, ebből is kiemelkedő értéket képvisel az online élelmiszerrendelés, a műszaki cikkek piaca, a DIY (otthon-kert-barkács) kereskedelmi szegmens."[17] Ez pedig a gyakorlatban a többcsatornás értékesítés jelentőségét értékelte fel a karanténidőszakban.

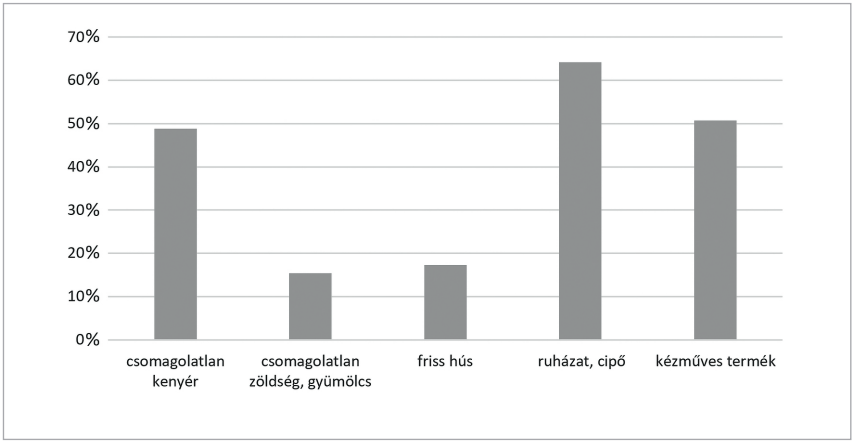


3. ábra: A megkérdezettek által felhalmozásra fordított összeg
Forrás: a szerzők szerkesztése

[17] Csúcsra pörgette a koronavírus az online vásárlást. *24.hu,* 2021. július 30.

A megkérdezettek körében a felhalmozásra fordított többletköltségek nagyságrendje társadalmi-gazdasági és pszichológiai tényezőktől egyaránt függ: például a jövedelemi helyzet alakulásától, a félelem szintjétől, a háztartások nagyságától és szerkezetétől stb. A pánikvásárláshoz kapcsolódó kiadások mértékére vonatkozó kérdőíves kutatásunk azt igazolta, hogy a Covid–19-járvány az egész magyar kiskereskedelmi szektorra jelentős hatással volt. Megállapítható, hogy a megkérdezettek mintegy 13%-a egyáltalán nem halmozott fel a kritikus időszakban; ennek egyik oka lehet, hogy ezen csoport nem rendelkezett jelentős tartalékkal, illetve nem látta szükségét a felhalmozásnak (lásd később). A megkérdezettek 38%-ának alacsony jövedelemére utal az is, hogy körükben a vásárlóikosár-érték nem érte el a 25 000 forintot sem. Jelentősebb felvásárlásba csupán a megkérdezettek 22%-a kezdett, ez a réteg már rendelkezik jelentősebb pénzügyi tartalékkal, és fel tudott készülni egy esetleges ellátási zavar kialakulására is. Természetesen a megkérdezettek további 78%-ának körében szintén jelentős volt a félelem az ellátási zavaroktól, de mivel kevésbé voltak tehetősek, tartalékot alig tudtak képezni, de mindezek ellenére még így is kisebb-nagyobb extra vásárlást bonyolítottak otthoni tartalékaik növelése érdekében *(3. ábra).* A lekérdezés időszakában a felhalmozási tartalékot képezők legnagyobb arányban két-három hétre rendezkedtek be. Ennél hosszabb, egy havi vagy még hosszabb tartalékkal csak a megkérdezettek 19,1%-a tervezett. A megkérdezettek kisebb csoportja (6,8%) pedig alig halmozott fel, ők csupán egy-három napos tartalékot képeztek; alacsony felhalmozásuk egyik oka vásárlóerejük gyengesége volt.

Kérdeztük, hogy mit nem vásárolt a vizsgált időszakon belül *(4. ábra).* A kérdésre kapott válaszokból egyértelműen kiderült, hogy elsősorban csomagolatlan termékeket (csomagolatlan kenyér 48,8%, zöldség- és gyümölcsfélék 15,4%, friss húsok 17,3%, kézműves termékek 50,7%) vagy olyan árut, amelyek vásárlása rövid, de még középtávon is nélkülözhető (ruha- és cipőipari termék 64,2%). A ruha- és cipőipari termékeket gyártó cégek számára kitörési pontot jelentett az online értékesítés: akiknek volt erre fordítható jövedelme és igénye a karantén időszakában is, ők preferálták az online értékesítést, és úgy tűnik, a továbbiakban is egyre szívesebben választják a hagyományos üzletekben történő vásárlás helyett.



4. ábra: A Covid–19 időszakában nem vásárolt termékek köre, 2020. március
Forrás: a szerzők szerkesztése

5. A vásárlói csoportok azonosítása

A vásárlók és a vásárlási statisztika segítségével bemutattuk a Covid–19-pandémia első hulláma alatti legfontosabb vásárlói/vásárlási jelenségeket. A továbbiakban – a leíró statisztikai adatok bemutatását követően – egyes csoportosító ismérvek és a Covid–19 alatti vásárlási magatartás közötti kapcsolatot kívántuk feltárni kereszttábla-elemzés módszerével. Célunk az volt, hogy feltárjuk a kor, lakóhely, iskolai végzettség változók és a vásárlás egyes jellemzői (helye, gyakorisága, a felhalmozásra fordított összeg) közötti kapcsolat esetleges eltéréseit.

A kereszttábla-elemzések során nominális–ordinális, valamint ordinális–ordinális mérési szintű változók közötti kapcsolat szignifikanciáját teszteltük khi-négyzet-próbával, valamint a kapcsolat irányát és erősségét Eta-teszttel, illetve Kendall's tau-b teszttel tártuk fel.

A továbbiakban néhány, szignifikáns eltérést mutató változó kereszttábláit és a hozzá tartozó tesztstatisztikák értékeit mutatjuk meg, a teljesség igénye nélkül. Azokat a kereszttáblákat, ahol nem találtunk szignifikáns eltérést, illetve ahol egyes cellaértékek nagysága a kritikus szint (5) alá csökkent, kihagytuk az elemzésből.

Elsőként a főváros-vidék dichotómiát vizsgáltuk, azért, mert a Magyarországon általában véve is jelentős eltérések detektálhatóak az 1,7 milliós, sűrűn

lakott főváros és a fővároson kívüli, alacsonyabb népsűrűségű, kisebb városi koncentrációt mutató (vidéki) területek társadalmi-gazdasági sajátosságaiban. A fővárosi és vidéki vásárlók vásárlásigyakoriság-változása a Covid–19-járvány idején (2020. március) jelentős/szignifikáns eltérést mutat szinte minden üzlettípusban: hipermarketek, szupermarketek, kisboltok, az online vásárlás, piacok és a helyi termelőktől történő vásárlások vonatkozásában egyaránt. A jellemző mintázat az – ahogy a *4. táblázat* mutatja az online vásárlások vonatkozásában –, hogy a fővárosban élő vásárlók egy része a várható értékhez képest nagyobb arányban vásárol online, szemben a vidékiekkel, míg az abszolút nem vásárlók tényleg (megfigyelt) értéke éppen a fővárosban magasabb, szemben a vidékkel. Ennek a látszólagos ellentmondásnak az lehet az oka, hogy a Covid–19-időszakban bevezetett kijárási korlátozások idején az online értékesítések száma (különösen az élelmiszerek vonatkozásában) olyan soha nem látott expanzióba kezdett, hogy az online élelmiszer-kereskedők már nem tudták kielégíteni a megrendeléseket, nem volt ritka a 2-3 hetes várakozási idő sem. Nagyon sokan *home-office-ban* dolgoztak, és otthonról próbálták bonyolítani vásárlásaikat, de mivel ezt a rendszer nem bírta kielégíteni, részben kénytelenek voltak hagyományos módon bevásárolni.

*4. táblázat: Főváros/vidék * Online vásárlás a Covid–19 első hulláma idején, kereszttábla*

			Online vásárlás a Covid–19 idején				Összesen
			Sűrűbben vásárolok	Ugyanannyiszor vásárolok	Ritkábban vásárolok	Már nem vásárolok	
Főváros/vidék	főváros	megfigyelt érték	27	41	31	62	161
		várható érték	22,1	51,4	34,9	52,5	161,0
	vidék	megfigyelt érték	32	96	62	78	268
		várható érték	36,9	85,6	58,1	87,5	268,0
Összesen		megfigyelt érték	59	137	93	140	429
		várható érték	59,0	137,0	93,0	140,0	429,0

Khi-négyzet-próba			
	Érték	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2 oldali)
Pearson-féle khi-négyzet	8,508	3	0,037
Valószínűségi arány	8,534	3	0,036
Lineáriskapcsolat-mutató	0,911	1	0,340
Érvényes esetszám (N)	429		
0 cella (,0%) esetében kisebb a várható érték 5-nél. A legkisebb várható érték 22,14.			

Forrás: a szerzők szerkesztése

A továbbiakban – hasonlóan a *4. táblázat*ban bemutatott módszerhez – a megkérdezettek kora, lakhelye, azok településmérete és a különböző, Covid–19-időszakra jellemző vásárlási mintázat közötti kapcsolatot teszteltük *(5. táblázat).*

Elsőként a megkérdezettek lakhelyének dichotóm változója (főváros/vidék) és a Magyarországon napjainkig kedvelt üzlettípus, a hipermarketekben történt vásárlási gyakoriságok változása közötti kapcsolatot elemeztük, amelyet négy attribútum értékkel írtunk le: sűrűbben, ugyanannyiszor, ritkábban, már egyáltalán nem vásárlók csoportjait határoztuk meg. A kérdőívben a Covid–19-időszak alatti vásárlási gyakoriságok változását kérdeztük a járvány előtti időszakhoz képest különböző üzlettípusoknál; itt – terjedelmi korlátok miatt – csak a hipermarketekre vonatkozó eredményeket mutatjuk be.

A vásárlási gyakoriság a hipermarketekben egyértelműen azt mutatja, hogy a megkérdezettek többsége ritkábban vagy már egyáltalán nem vásárol hipermarketekben (39%) (elkerülendő a nagy tömeget), azonban itt is azonosítható eltérés a fővárosi és vidéki megkérdezettek között, hiszen előbbiek egy jelentős része (9,3%) még növelte is vásárlási gyakoriságát a hipermarketekben, míg a vidékiek esetében ez az érték 2,3%. A ritkábban vásárlók között is számottevő (és szignifikáns) eltérést azonosítottunk: a fővárosiak 33,8%-a, míg a vidékiek 38,4%-a vásárolt ritkábban, a pandémia előtti időszakhoz képest.

5. táblázat: Kereszttábla-vizsgálatok szignifikanciatesztjeinek eredménye

Khi-négyzet-tesztek	**Főváros/vidék * Vásárlás hipermarketekben Covid–19 idején**			**Főváros/vidék * Felhalmozásra fordított összeg**			**Településméret/ Ellátási zavarok a friss húsoknál**			**A megkérdezettek kor szerint * Felhalmozásra fordított összeg**			**A megkérdezettek kor szerint * További készletfelhalmozás Covid–19 idején tartós cikkekből**		
	Érték	sz. f.	Asz. szig. (2 oldali)	érték	sz. f.	Asz. szig. (2 oldali)	Érték	sz. f.	Asz. szig. (2 oldali)	Érték	sz. f.	Asz. szig. (2 oldali)	Érték	sz. f.	Asz. szig. (2 oldali)
Pearson-féle khi-négyzet	8,508	3	0,037	9,079	3	0,028	13,478	6	0,036	15,365	6	0,018	21,335	8	0,006
Valószínűségi arány	8,534	3	0,036	8,848	3	0,031	13,185	6	0,040	15,615	6	0,016	20,906	8	0,007
Lineáris-kapcsolat-mutató	0,911	1	0,340	6,425	1	0,011	7,476	1	0,006	1,466	1	0,226	9,802	1	0,002
Érvényes esetszám (N)	429			448			409			448			440		

Forrás: a szerzők szerkesztése

A főváros-vidék dichotómia újabb példája a Covid–19 első hulláma idején az otthoni készletfelhalmozásban azonosítható különbségek. A fővárosiak és vidékiek többletkészletek felhalmozására fordított összegei közti eltérést vizsgáltuk. A készletfelhalmozás összegeit négy kategóriába rendeztük: 0 forint – egyáltalán nem költött többletkészletek felhalmozására, 1–25 000 forintot költött készletfelhalmozásra, 25 001–100 000 forintot költött készletfelhalmozásra, valamint 100 000 forintnál többet költött felhalmozásra.

Jól azonosíthatóan eltérés van a két térségben a felhalmozásra fordított összegekben: a fővárosban élők a várható értékekhez képest többet, míg a vidékiek kevesebbet fordítottak biztonsági készletek gyűjtésére: 100 000 forint felett a fővárosiak 10,7%-a, míg a vidéken élők 4,3%-a költött, de még a 25 001–100 000 forint közötti kategóriában is hasonló többlet mutatkozik a fővárosiak javára: 46,4% vs. 40,7%. A többletfelhalmozásra egyáltalán nem költők aránya a fővárosiak esetében 10,7%, míg a vidékieknél 13,6%.

A jelenség mögött számos tényező együttes hatása érvényesülhet: a fővárosban élők magasabb diszkrecionális jövedelmei, a vidékiek korábbról származó nagyobb tartalékkészletei, a Covid–19 alatti korlátozások és a fertőzéstől való eltérő mértékű félelem egyaránt befolyásolhatják ezeket az eltéréseket.

Az ellátási zavarok – átmeneti készlethiány számos termékcsoport esetében (például húsok, felvágottak, sütőipari termékek, tisztítószerek) – megfigyelhetők voltak a járványhoz kapcsolódó korlátozások időszakában (különösen annak első felében). Lakhely szerint négy kategóriába soroltuk a megkérdezetteket: fővárosban, nagyvárosban, kisvárosban és faluban élők; az ellátási zavarokat pedig három csoportba soroltuk: egyáltalán nem tapasztalt ellátási zavarokat; kismértékű, átmeneti ellátási zavarokat tapasztalt; valamint nagymértékű, tartós zavarokat tapasztalt kategóriákba. A továbbiakban – terjedelmi okok miatt – csak a húsok területén tapasztalt eredményeket mutatjuk be.

A fővárosi vásárlók sokkal erőteljesebb és tartósabb készlethiányt tapasztaltak (érzékeltek) az üzletekben, mint a vidéki városokban, falvakban élők: a fővárosiak 44,9%-a, a nagyvárosiak 29%-a, a kisvárosiak 27,6%-a, a falusi lakosok 31%-a tapasztalt jelentős, tartós ellátási zavart a húsok termékcsoportjában.

Ennek oka is több tényezőre vezethető vissza: a fővárosiak nagyvárosi életmódjára napjainkban kevésbé jellemző a tartalék készletek felhalmozása, ezért a Covid–19-es felhalmozási láz előtt/alatt kevesebb otthoni tartalék árukészlettel rendelkeztek, mint a vidékiek; a vidéki – nagyrészben családiházas életforma – több lehetőséget/teret ad árukészlet felhalmozására, így a nagyobb tartalékkészletekkel és a Covid–19 alatti többletfelhalmozással könnyeben

átvészelhető volt a kritikus időszak, így a vidékiek (városokban és falvakban élők egyaránt) kevésbé érzékelték az átmeneti készlethiányt olyan jelentősnek és tartósnak, mint a fővárosiak.

A lakóhely mellett a megkérdezettek kora és a pánikvásárlások között is kapcsolatot tártunk fel. A különböző korcsoportok (30 év alattiak, 30–49 évesek és az 50 év felettiek) némileg eltérő módon reagáltak a kihívásokra.

A fiatalabbak a várható értékekhez képest kissé szélsőségesebben reagáltak, mert vagy egyáltalán nem (18,8%), vagy nagyon nagy (100 000 forint feletti) összegben (7,8%) fordítottak készletfelhalmozásra. Ezek az értékek rendre az idős, 51 év feletti vásárlóknál 8,2% és 3,1%.

Az idősebbek (50 felettiek) – a várható értékekhez képest inkább közepes mennyiségben költöttek többlettermék vásárlásra (25 000, illetve 100 000 forintig): rendre 46,4%, 42,3%, míg ezek az értékek a fiataloknál 40,6% és 32,8%. A különbség számottevő.

A készletfelhalmozásra fordított teljes összeg számos termékcsoport között oszlik meg. A különféle termékcsoportok felhalmozási időkerete – elsősorban a termékek jellege, eltarthatósága okán – egészen eltérő. Kutatásunkban 10 különböző termékcsoportot vizsgáltunk (tartós cikkek [például liszt], kenyér, tejtermék, felvágott, friss húsok, tisztítószerek, ásványvizek stb.).

A hosszú ideig eltárolható tartós cikkek felhalmozási mintázatát vizsgáltuk az előzőekben már bemutatott korcsoportoknál. Az eredmények azt mutatják, hogy a különböző korcsoportok eltérő mértékben halmoztak fel tartós cikkeket (ezek az áruk, mint a liszt, rizs, só stb. további főzéssel/sütéssel alakíthatók készételekké).

Amíg a fiatalok a várható értéknél jóval nagyobb arányban nem halmoztak fel egyáltalán (40,6%), illetve jóval kisebb részük halmozott fel tartós cikkeket hosszú időre (hónapnál hosszabb időre) (16,4%), addig az idősek (50+) a várt értékhez képest sokkal kisebb arányban nem halmoztak fel (22,6%), és a vártnál jóval nagyobb arányban akár havi vagy azt meghaladó készletet is felhalmoztak (24,7%). Összességében tehát megállapítható, hogy a felhalmozás jellege nemcsak a lakóhely, hanem kor függvénye is.

A vásárlói magatartás elemzéséhez a fentebb bemutatott kereszttábla-elemzések mellett a klaszteranalízis módszerét használtuk fel. A klaszterezési eljárások közül többfélét is alkalmaztunk: Ward Linkage, K-means. Először hierarchikus klaszterezési eljárással tártuk fel a kialakuló kalszterek számát, majd ezt követően nem hierarchikus klaszterezési eljárással 5 klasztercsoportba rendeztük

a megkérdezetteket. Kapott eredményeinket szignifikanciatesztnek vetettük alá, illetve folyamatosan vizsgáltuk az ANOVA F teszt eredményeit.

A klaszterelemzés során számos változó bevonásával próbálkoztunk, végezetül azonosítva azokat a változókat, amelyek szignifikánsnak bizonyultak az ANOVA-tesztben. Ennek eredményeit felhasználva összesen 13 változó felhasználásával alakítottuk ki azt a változószettet, amely a klaszterelemzés bemeneti változóit adta.

A *6. táblázat*ban láthatók az egyes változók tipikus értékei *(final cluster centers)* az egyes klaszterek vonatkozásában. Az egyes klaszterek közötti jellegadó eltéréseket a helyzettel szembeni reakcióban, a közérzet változásában, valamint a vásárlási gyakoriságban és a készletfelhalmozás gyakorlatában azonosítottunk.

6. táblázat: Végső klaszterközéppontok

Változók	Klaszterek				
	1	2	3	4	5
Megítélése szerint milyen mértékben változott meg az Ön mindennapi élete a vírus hazai dinamikus terjedésének időszakában? (2020. március)	6	3	4	5	5
Mennyire változott meg az Ön közérzete az elmúlt hónapban?	5	2	4	4	3
Bevásárlás körülményeinek változása	4,5	3,5	3,6	4,1	4,2
Vásárlás hipermarketekben Covid–19 idején	3	3	3	3	3
Online vásárlás Covid–19 idején	3	2	3	3	3
Vásárlás piacokon Covid–19 idején	4	3	3	4	4
Ellátási zavarok a tartós cikkeknél	2	2	2	2	2
Ellátási zavarok a friss húsoknál	2	2	2	2	2
További készletfelhalmozás Covid–19 idején tartós cikkekből	3	0	3	0	3
További készletfelhalmozás Covid–19 idején friss húsból	2	0	1	1	3
A megkérdezettek legmagasabb iskolai végzettsége	2,72	2,51	2,69	2,71	2,81
Főváros/vidék	2	2	2	2	2
Háztartás anyagi helyzetének változása	3	3	3	3	3
Esetszám a klaszterekben	101	51	61	108	67

Forrás: a szerzők szerkesztése

A fentiek alapján az öt különféle klaszterbe sorolt vásárlók jellemzői két fő dimenzió mentén írhatók le: egyrészt a „közérzetük", másrészt a „felhalmozással" kapcsolatos jellemzőik alapján *(7. táblázat).* Az első csoportot, a „Nagyon rossz közérzetű, nagy mennyiségben felhalmozók" alkotják, akikre jellemző, hogy félnek a járvány okozta hatásoktól, és ennek megfelelően pánikszerűen vásárolnak, nagy mennyiséget, több helyen. A második csoportba tartoznak a „Kissé rossz közérzetű, nem felhalmozók", akik a legkevésé reagáltak a kialakult krízisre, ez megjelenik a vásárlásaikban is: nem halmoznak fel, nem vásárolnak gyakrabban, vagyis nem „pánikolnak". A harmadik csoportba a „Közepesen rossz közérzetű, közepes mennyiségben felhalmozók" közé kerültek azok, akik nem „pánikolnak", de jelentősen rosszabbodott a közérzetük, és ezzel egyenes arányban nőtt a vásárlási költésük, vagyis nagyobb arányban halmoztak fel (a 2. klaszterhez képest).

A negyedik klaszterbe tartoznak a „Rossz közérzetű, nem felhalmozók", akik nagyon aggódnak a kialakult helyzet miatt, ennek ellenére (vagy éppen a félelmük miatt) (már) nem vásárolnak.

Az ötödik klasztert a „Közepesen rossz közérzetű, nagy mennyiségben felhalmozók" csoportja alkotja, akiknek a közérzete közepes mértékben rosszabbodott (hasonlóan a 3. klaszterhez), azonban nagy mennyiségben vásároltak és halmoztak fel a 2020. márciusi időszakban.

7. táblázat: A klaszterek száma és fő jellemzőik

Klaszter száma	Klaszter elnevezése	Klaszter-szimbólumok
1	Nagyon rossz közérzetű, nagy mennyiségben felhalmozók	😐🛒
2	Kissé rossz közérzetű, nem felhalmozók	😐🛒
3	Közepesen rossz közérzetű, közepes mennyiségben felhalmozók	😟🛒
4	Rossz közérzetű, nem felhalmozók	😟🛒
5	Közepesen rossz közérzetű, nagy mennyiségben felhalmozók	😟🛒

Forrás: a szerzők szerkesztése

Összegzés

A Covid–19-járvány magyarországi megjelenése hasonló felvásárlási lázat okozott, mint a világ bármely más országában. Az új típusú krízishelyzetre adott

vásárlói válaszreakciók jól illeszkednek a különféle gazdasági válságok során megfigyelhető viselkedési mintázatokhoz.

Az általunk a járvány időszakában megkérdezett 450 vásárló elsősorban az online vásárlást részesítette előnyben. A vásárlók között egyértelműen elhatárolhatóak voltak a nagyon rossz közérzetű pánikvásárlók, akik jelentős mennyiségű élelmiszert halmoztak fel, valamint a vásárlók azon csoportja, amely ugyan rossz közérzettel rendelkezett, de ennek ellenére sem halmozott fel, ami részben anyagi okokkal magyarázható. A kutatás során az is egyértelművé vált, hogy a vásárlók a csomagolatlan áruféleségektől vonakodtak, és ha tehették, nem vásárolták meg, illetve mellőzték a számukra rövid, de még középtávon is szükségtelen termékek körét (például ruhaneműk, cipők és kézműves termékek). A fővárosi és vidéki vásárlók relációjában a termékfelhalmozás a fővárosi vásárlók körében jelentkezett erőteljesebben szinte a teljes kiskereskedelmi szegmensben. Az ellátási zavarokat hasonlóképpen a fővárosi vásárlók érzékelték jobban, mint a kisvárosi vagy vidéki megkérdezettek.

Fejezetünkben kifejezetten a 2020. márciusi pánikvásárlás „természetrajzával" foglalkoztunk, kötetünk további fejezeteiben részletesen tárgyaljuk a későbbi fertőzési hullámok vásárlásra gyakorolt hatásait, valamint a Covid–19-pandémia hosszú távú fogyasztást, fogyasztási preferenciákat és szerkezetet befolyásoló hatásait is.

Felhasznált irodalom

A kormány kihirdette az újabb rendkívüli és a csoportosulásokat korlátozó intézkedéseket. 2020. március 16. Online: https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kormany-kihirdette-az-ujabb-rendkivuli-es-csoportosulasokat-korlatozo-intezkedeseket

Alimen, Nazli – Gul Bayraktaroglu: Consumption Adjustments of Turkish Consumers During the Global Financial Crisis. *Ege Akademik Bakis* (Ege Academic Review), 11. (2011), 2. 193–203. Online: https://doi.org/10.21121/eab.2011219564.

Alonso, Luis Enrique – Carlos J. Fernandez Rodríguez – Rafael Ibáñez Rojo: "I Think the Middle Class is Disappearing": Crisis Perceptions and Consumption Patterns in Spain. *International Journal of Consumer Studies,* 41. (2007), 4. 389–396. Online: https://doi.org/10.1111/ijcs.12352

Ang, Swee Hoon – Siew Meng Leong – Philip Kotler: The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses. *Long Range Planning,* 33. (2000), 1. 97–119. Online: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00100-4

Babbie, Earl: *The Practice of Social Research*. Belmont, Wadsworth Publishing, 2015.

Bourdieu, Pierre: *Distinction a Social Critique of the Judgement of Taste.* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1984.

Csúcsra pörgette a koronavírus az online vásárlást. *24.hu,* 2021. július 30. Online: https://24.hu/fn/uzleti-tippek/2020/07/30/online-kereskedelem-koronavirus-rekord-forgalom/

Ghauri, Pervez – Khell Grønhaug: *Research Methods in Business Studies*. (h. n.), Financial Times – Prentice Hall, 2010.

Graves, Philip: *Consumer.ology. The Truth about Consumers and the Psychology of Shopping.* London–Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2013.

Jansson-Boyd, Cathrine: *Consumer Psychology.* McGraw-Hill, Open University Press, 2010.

Kardes, Frank R. – Maria R. Cronley– Thomas W. Cline: *Consumer Behavior.* Mason, Ohio, USA, South-Western – Cengage Learning, 2011.

Kincses Áron – Tóth Géza: How Coronavirus Spread in Europe Over Time: National Probabilities Based on Migration Networks. *Regional Statistics,* 10. (2020), 2. 1–4. Online: www.ksh.hu/terstat_eng?lang=en

Koos, Sebastian – Triin Vihalemm – Margit Keller: Coping with Crises: Consumption and Social Resilience on Markets. *International Journal of Consumer Studies,* 41. (2017), 4. 363–370. Online: http://dx.doi.org/10.1111/ijcs.12374 Avraham: Management & Consumers in an Era of Stagflation. *The Journal of Marketing,* 42. (1978), 3. 43–52. Online: https://doi.org/10.2307/1250533

Sharma, Bodh – Aditi Sharma: Managing Retail Service Quality During COVID-19. In *Managing the Impact of COVID -19 on Financial Service Industry*. New Delhi, Vista Kutir Publications, 2020.

Tyagi, Pooja – Umed Singh – Rajni Sharma: Panic Shopping in COVID 19 Pandemic: A Comparative Study of Eastern and Western Culture. *International Journal of Creative Research Thoughts,* 8. (2020), 8. 45–46. Online: https://bit.ly/38DQWOT

Trommsdorff, Volker: *Konsumentenverhalten*. Stuttgart, Kohlhammer, 2002.

Törőcsik Mária: *Vásárlói magatartás*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2007.

Törőcsik Mária: *Fogyasztói magatartás. – Trendek, insight, vásárlók*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2018.

Wänke, Michaela (szerk.): *Social Psychology of Consumer Behavior*. New York – London, Psychology Press, 2009. Online: https://doi.org/10.4324/9781441605283

Vákát

Sikos T. Tamás – Kovács Csaba József

Generációk fogyasztási szokásai: az Y generáció és a 60 év fölötti nemzedékek

Bevezetés

Az előző fejezetekben áttekintettük a világjárvány megfékezésére hozott szakpolitikai intézkedéseket, valamint megismerhettük a járványhelyzet kiskereskedelemre gyakorolt fontosabb hatásait. Fejezetünkben kifejezetten a vásárlói oldallal foglalkozunk, az újonnan kialakult vásárlási szokásokra kívánunk összpontosítani. A világviszonylatban megfigyelhető folyamatok döntő többsége hazánkban is bekövetkezett, ezért fontos ezekre számszerűen rámutatni. Az elemzés során két olyan korcsoportot emeltünk ki a generációs szempontú összehasonlítás elvégzéséhez, amelyek mindegyike jelentős vásárlóerővel bír, ugyanakkor jellemzőiket tekintve számos tekintetben különböznek egymástól. A 30–40 év közötti korcsoport tagjai az Y generációhoz tartoznak, míg a 60 év feletti vásárlók döntő többsége a *baby boom* generációt képviseli. A két különböző nemzedékhez tartozó vásárlók megszerzése és megtartása eltérő üzleti stratégiát igényel a kiskereskedelmi üzletláncok részéről.

A következőkben ismertetjük a koronavírus járvány egyes fázisait, és összefoglaljuk a szakaszokra jellemző vásárlási szokásokat a nemzetközi és a hazai szakirodalom alapján. Ezt követi a generációs marketingről szóló fejezetrész, ahol az egyes korcsoportokat soroljuk be, illetve röviden jellemezzük is. A felvázolt logikai keretrendszer határozta meg kutatásunk szerkezetét és vizsgálatunk elméleti alapját. A módszertani alfejezetben az adatgyűjtés módjára, a kérdőíves minta demográfiai összetételére és az alkalmazott elemzési eljárásokra mutatunk rá. A kérdőíves lekérdezést minden korcsoportra kiterjesztettük, majd a teljes mintát kiértékeltük. Ebből a mintából emeltük ki a kiválasztott korcsoportokat, és egymáshoz, illetve a teljes mintához hasonlítottuk.

https://doi.org/10.36250/01053_04

ST: https://orcid.org/0000-0002-1650-5084, KCsJ: https://orcid.org/0000-0002-8061-5835

1. A korlátozó intézkedések és következményeik a vásárlói szokásokban

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 2020. március 11-én nyilvánította világjárványnak a koronavírus-fertőzést.[1] Ekkor még nem volt egyértelmű válasz arra, hogy az ezt követő kijárási korlátozások csupán néhány hónapig tartó átmeneti intézkedések, vagy egy hosszabb folyamat legelső fázisát jelentik. Noha a járvány végét még most sem lehet előre jelezni, azóta nyilvánvalóvá vált, hogy a rosszabb kimenetelű forgatókönyvek látszanak megvalósulni. Egy több járványhullámból álló, hosszan elhúzódó válsághelyzetre kell berendezkednünk. Nem csupán időben és méretükben tértek el egymástól ezek a hullámok, hanem azok másként hatottak az egyes gazdasági tevékenységekre és a társadalom szereplőire is.[2] Hatásai a magyarországi vásárlói szokásokban is egyértelműen megmutatkoztak. Hazánkban eddig három járványhullámon vagyunk túl, amelyeket célszerű a vizsgálat során elkülönítve kezelni.[3]

A nyitvatartási idő állam általi szabályozása egyáltalán nem számított példa nélkülinek már a járványhelyzetet megelőző időszakban sem a kiskereskedelemben. A vasárnapi boltzár következményeivel például számos tanulmány foglalkozott, amelyek néhány tekintetben hasznos tapasztalattal szolgálhatnak a vásárlói szokások vizsgálatának szempontjából.[4] A 2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról rendelkezett Magyarországon.[5] A jogszabály 2015 és 2016 között volt hatályos hazánkban, jelentősége azonban több szempontból is messze túlnyúlik ezen a nagyjából egyéves időtartamon.[6] Egyfelől a törvénynek katalizátor szerepe volt az internetes kereskedelem fejlődésében, mivel számos bolt és a vevők jelentős része is az online vásárlást gondolta legjobb megoldásnak a kialakult helyzetre. A kiskereskedelmi üzleteknek nagyon rövid időn belül jelentős beruházásokat

[1] *WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19* (2020. március 11.).

[2] KSH: *Heti monitor.* (É. n.)

[3] Uzzoli Annamária et al.: A hazai COVID–19-járványhullámok területi különbségei. *Területi Statisztika,* 61. (2021), 3. 291–319.

[4] Kovács András – Sikos T. Tamás: A vasárnapi zárvatartás hatása a fogyasztói magatartásra Magyarországon. *Földrajzi Közlemények,* 140. (2016), 3. 229–244.

[5] 2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról (Kszvmtv.).

[6] 2016. évi XXIII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzésre vonatkozó egyes törvények módosításáról.

kellett végrehajtaniuk az online értékesítési csatornák fejlesztéséhez. Másfelől a törvény következtében számottevően módosult a bolti vevőforgalom heti eloszlása, a vásárlási alkalmak száma és az átlagos kosárméret. A jelenlegi helyzethez hasonlónak tekinthetők azok a vásárlói válaszreakciók is, hogy a vevők tudatosabban vásároltak, és kevésbé befolyásolták őket az impulzív ingerek a termékbeszerzések során. Ezek a változások később a törvény visszavonását követően is megmaradtak a vevők magatartásában.[7]

Mindemellett fontos megjegyezni azokat a hatótényezőket is, amelyek nem állíthatók párhuzamba az elmúlt időszakban hozott járványügyi intézkedésekkel. Egyrészt a vasárnapi boltzár leginkább az időszűkében lévő középkorúak számára okozott nehézségeket. A világjárvány idején viszont az egészség megóvása volt a legfontosabb befolyásolási tényező. Járványügyi szempontból jelentős kényszerítő erővel bírt a veszélyeztetettebb helyzetű időskorú emberek számára, hogy igénybe vegyék az internetes vásárlási alternatívákat, részben emiatt az új belépők az idősebb generációk közül kerültek ki, mivel körükben előtte sokan nem vásároltak az interneten. Itt kell megjegyeznünk, hogy számottevő azon internetes vevők létszáma is, akik kibővítették az interneten vásárolt termékek körét a válsághelyzet következtében. A személyes megtekintést igénylő, napi szükségleteket kielégítő alaptermékek körénél már többségben a középkorúak részaránya dominál. A kialakult új helyzetnek az internetes kereskedelem lett a haszonélvezője, de ezen belül is egyértelműen az FMCG-szektort lehetett a legnagyobb nyertesnek tekinteni.[8]

Miután a koronavírus-válság idején megfigyelhető vásárlói szokásokat a 2. fejezetben már felsoroltuk, itt azokat csupán egységes logikai keretrendszerbe helyeztük, hogy az egyes jelenségek időben is értelmezhetővé váljanak, és kapcsolódjanak kérdőíves felmérésünk szerkezeti felépítéséhez. A járványhelyzetre adott általános vásárlói reakciókat öt időszakra bontva ismertetjük egyes nemzedékek és különféle vevőtípusok alapján.[9] Elemzésünkben az egyes szakaszok elnevezését megváltoztattuk olyan módon, hogy az újonnan kialakított időszakok jellemzése már tartalmazza a koronavírus 2. és 3. magyarországi hullámainak, továbbá a járványügyi korlátozások feloldásának tapasztalatait is.

[7] Kovács András – Sikos T. Tamás: A vasárnapi zárvatartás megszűnése Magyarországon – vásárlói vélemények és várakozások. *Földrajzi Közlemények,* 141. (2017), 2. 139–151.

[8] Sikos T. Tamás – Papp Vanda – Kovács András: A hazai vásárlói magatartás változása a COVID-19-járvány első hullámában. *Területi Statisztika,* 61. (2021), 2. 135–152.

[9] GKI Digital: *A koronavírus nyertese?! – lendületben az e-kereskedelem* (2020. május 7.).

1. táblázat: A vásárlási szokások időbeli alakulása a Covid–19-járvány hatására

Időszak	Legfontosabb sajátosság	Vásárlási forgalom
A koronavírus-válság előtt	normalitás	normális
Felkészülés a járványra	felhalmozás, pánikvásárlás	extrém, növekvő
A kijárási korlátozások alatt	vásárlói tudatosság, alapszükségletek kielégítése	csökken
A tömeges oltások után	elmaradt termékbeszerzés, „dühvásárlás”	növekvő
A járványhelyzet végén	„új normalitás” (adaptáció)	csökken

Forrás: a szerzők szerkesztése

A vásárlókat még a járvány kirobbanása előtti szakaszban érték az első impulzusok. Ebben a fázisban a vásárlók jelentős része otthoni életmódra rendezkedett be, emiatt jelentős készleteket halmoztak fel a napi szükségletekből, elsősorban élelmiszertermékekből. Az időszak jellemzője az extrém forgalomnövekedés mellett az otthoni munkavégzéshez szükséges műszaki cikkek és a szabadidős tevékenységek termékkörében szintén jelentős felvásárlás. Ebben az időszakban értékelődött fel az egészség és a környezetbarát szemléletmód is a vásárlások alkalmával. (A jelenség sajátos folyamatáról, a „pánikvásárlás” jelenségéről lásd bővebben a 3. fejezetet.) A kijárási korlátozások idején a vásárlók számára egyre fontosabbá vált a termékek ára, tudatosan tervezték meg a vásárlási alkalmak számát és kosaruk tartalmát. Később, a tömeges oltások időszakában újabb jelentős változások figyelhetők meg, mivel a korlátozó intézkedések döntő többségét fokozatosan kivezették. A védettséggel rendelkező vásárlói csoportoknak lehetősége adódott a korábban elhalasztott termékbeszerzések és az elmulasztott élmények pótlására; gyakran a valós szükségleteiket meghaladó mértékben szerezték be az igényelt termékeket, amely jelenséget a szakirodalom *revenge shoppingként* ismer.[10] A járványhelyzet végén összességében vásárlói forgalomcsökkenésre lehet számítani. Várható, hogy a megugró inflációs nyomás, a hitelmoratórium és az állami támogatások kivezetése a vásárlók többségét érzékenyen érinti, ami a vásárlóerő csökkenését eredményezi majd.

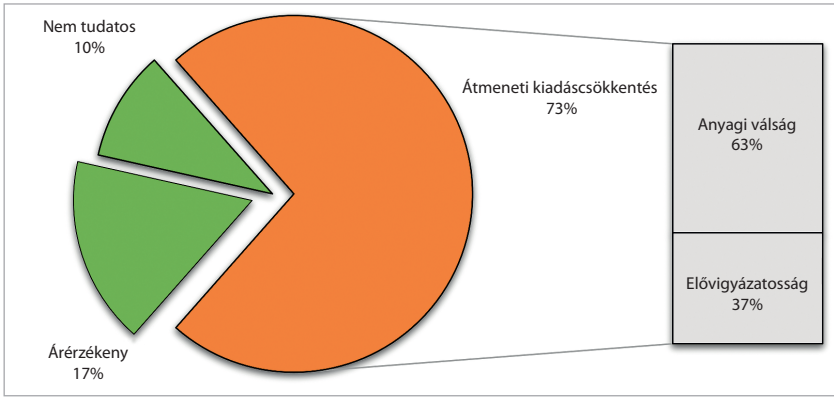
[10] Samuel Lins et al.: From Panic to Revenge: Compensatory Buying Behaviors during the Pandemic. *International Journal of Social Psychiatry,* (2021). 1–2.

Fontos kiemelni, hogy amíg az előbbi intézkedésnek nem volt különösebb hatása a vásárlóerő nagyságára, addig a járvány emberek tömegeinek okozott súlyos megélhetési válságot. Ennek köszönhetően és a bizonytalan gazdasági kilátások következtében általános tendencia, hogy a járványhelyzet előrehaladtával egyre inkább növekszik az egyes vásárlói csoportok árérzékenysége. A jelenség Magyarországon – érthető módon – súlyosabban jelenik meg, mint a magasabb jövedelmi helyzetben lévő nyugat-európai társadalmakban. Hazánkra is érvényes ugyanakkor, hogy jövedelmi szempontból a járványhelyzet nem egyenlő mértékben viselte meg az egyes társadalmi csoportokat.

A Nielsen piackutató kutatásában két fő csoportba osztotta a vásárlókat aszerint, hogy pénzügyi szempontból milyen költekezési szokások jellemzik őket.[11] Egy vásárlócsoportot alkottak, akiket jövedelmi szempontból jelentősen érintett a válsághelyzet. A másik vásárlói csoport esetében a fogyasztás fő korlátját viszont elsősorban a korlátozó intézkedések jelentették. A Nielsen ezeket a főcsoportokat további 2-2 alcsoportra bontotta. Eszerint a megkérdezettek egyik csoportja már a koronavírus-járvány előtt is figyelt a kiadásaira, míg a másik alcsoportban lévők azok a vevők, akiknek a válság következtében megromlott anyagi helyzetük miatt kellett jobban megnézniük, hogy mire költenek. Újabb kategóriát képviselnek azok, akik ugyan nincsenek rosszabb egzisztenciális helyzetben, de a bizonytalan gazdasági kilátások miatt mégis visszafogták kiadásaikat. Az utolsó alcsoport tagjait nem érintette hátrányosan anyagi szempontból a világjárvány, és nem változtattak költekezési szokásaikon. Idetartoznak azok a vásárlók, akik a járványhelyzet előtt és közben sem számítottak árérzékenynek.

Világviszonylatban a piackutató cég felmérése alapján 2020 decemberében a megkérdezett fogyasztók 73%-a a koronavírus-helyzet következtében megszorításokra kényszerült, vagy a bizonytalan világgazdasági helyzet miatt elővigyázatosságból visszafogta költekezéseit, de az egyes országok között rendkívül nagy eltérések figyelhetők meg az egyes csoportok megoszlási arányában.

[11] NielsenIQ: *Unlocking Consumption: Four Consumer Groups Driving Spend* (2021. február 22.).



1. ábra: Költekezési szokások alakulása a világon a koronavírus idején
Forrás: Nielsen Unlocking Consumption global survey adatai alapján, 2020. december

2. Vásárlói nemzedékek

A marketingkutatásban általánosan elterjedt gyakorlatnak számít a vásárlási szokások generációs megközelítésben történő vizsgálata.[12] Ennek megfelelően az elmúlt másfél évben számos tanulmány foglalkozott a koronavírus-járvány nemzedékekre gyakorolt hatásaival a vásárlási szokások tekintetében is.[13]

Munkánkban elengedhetetlen volt tisztázni a legfontosabb fogalmakat, hogy lehatárolhassuk az általunk vizsgált vásárlói csoportokat. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) meghatározása szerint értelmezzük a generáció fogalmát „ami alapján az egy időben született emberek csoportját alkotják az egyes nemzedé-

[12] Törőcsik Mária: *Fogyasztói magatartás. Insight, trendek, vásárlók*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2011. 499.

[13] Ludvíg Eger et al.: The Effect of COVID-19 on Consumer Shopping Behaviour: Generational Cohort Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 61. (2021). 1–11.; Keller Veronika – Huszka Péter: Élelmiszer-vásárlási szokások a koronavírusjárvány második hullámában. *Gazdálkodás, Scientific Journal on Agricultural Economics,* 65. (2021), 2. 158–171.; Russell J. Zwanka – Cheryl Buff: COVID-19 Generation: A Conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic. *Journal of International Consumer Marketing,* 33. (2021), 1. 1–10

kek".[14] Ebből következően a különféle történelmi és kulturális hatások az egyes generációkat nagyjából ugyanabban az életszakaszukban érik. A közös tapasztalás lenyomatai számos szempontból hasonlóvá teszik őket, amiért érdemes az egyes kohorszokat a vásárlói szokások kutatása során külön-külön megvizsgálni.

Számos korszakolási gyakorlat létezik egymás mellett a generációs marketing szakirodalmában. A leginkább elterjedt megoldásnak 3-5 nemzedék megkülönböztetése számít. Magyarországon a legnépszerűbb beosztás a fiatal-, közép- és időskorú generációk szerinti tagolás. Nem lehet azonban egységesen elfogadott kutatási módszertan alapján dolgozni, mindig az adott feladat céljától függ, hogy melyik megoldás számít a legjobbnak.[15]

Kutatásunkban az egyes nemzedékek lehatárolásához a KPMG *Fogyasztói mozgatóerők* című kiadványban található (44. oldal) beosztást használtuk, amely szerint Magyarországon jelenleg 4 aktív generáció alakítja a vásárlói forgalom túlnyomó részét. A KSH-adatok alapján kiszámoltuk, hogy az 1946–2010 között születettek összesen hány %-át teszik ki a teljes népességnek. Ennek ismeretében már az is megállapítható, hogy melyik vásárlói nemzedék költ a legtöbbet.

2. táblázat: Generációk lehatárolása Magyarországon, 2018

Generáció megnevezése	Születési időszak (év)	Vásárlóerő megoszlása (%)	A népesség százalékában (%)
Baby Boomer	1946–1964	22	29
X generáció	1965–1981	42	31
Y generáció	1982–1995	26	21
Z generáció	1996–2010	11	19

Forrás: a szerzők szerkesztése Veér Bálint – Janurik Anett – Sebestyén Vanda: *Fogyasztói mozgatóerők. Mi irányítja a sokoldalú fogyasztót?* (h. n.), KPMG, 2018. és KSH-adatok alapján[16]

Két vizsgálati szempont miatt tartottuk indokoltnak, hogy markáns választóvonalat húzzunk a *baby boom* és az X generáció, valamint az X és Y generáció-

[14] Generáció. In KSH: *Módszertani dokumentáció/fogalmak.* 2015.

[15] Törőcsik Mária – Szűcs Krisztián – Kehl Dániel: Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment,* 48. (2014), 2. ksz. 3–15.

[16] KSH: *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint* (2020. január 1.)

hoz tartozó vásárlók között. Egyrészről előbbi generációk képviselői még nem a fogyasztói társadalomban szocializálódtak, többségük megtapasztalta a szocializmus idején a hiánygazdaságot. Másrészről az Y generáció számít az első nemzedéknek, amelynek tagjai már gyerekkorukban találkoztak az internet világával. Ez alapvetően meghatározza az internethasználathoz való viszonyulásukat, amit a vásárlói szokások vizsgálata során ugyancsak figyelembe kell vennünk. A KPMG tanulmánya ugyan arra mutat rá, hogy ennek ellenére az internetes vásárlások legnagyobb részét az X generációs vevők adják. Ezt visszaigazolják a KSH 2017-es adatai is.[17] A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (NMHH) *Távközlési szolgáltatások használata a lakossági felhasználók körében* című jelentése alapján az is egyértelműen látszik, hogy a digitális érettség szintjében éles töréspont húzódott a baby boom és az X generáció között a járványhelyzetet megelőző időszakban.[18] A különbségek megmutatkoztak mind az internethasználat idejének hosszában, mind pedig az eszközválasztási preferenciák összehasonlításakor. Ezek az eltérések ugyanakkor a Covid–19-járványhelyzet hatására a KPMG nemzetközi kutatása szerint egyértelműen csökkentek 2020-ban.[19] A National Retail Federation (NRF) piackutatása szerint az Egyesült Államokban például az új digitális megoldások kipróbálása legnagyobb mértékben a baby boom generációt érintette.[20] Ezekkel az eredményekkel összhangban vannak a Mobiquity megállapításai is. [21] Érdemesnek véljük éppen emiatt kiemelten foglalkozni a túlnyomó többségben már a Ratkó-korszakban született 60 év felettiek vásárlási szokásaival.

A potenciális vásárlóerő nagyságának értékelésekor fontos megjegyezni, hogy a baby boom és az X generáció az 1946–2010 között született népesség 60%-át adják. Együttesen ez a két nemzedék a magyarországi fogyasztók vásárlóerejének csaknem kétharmadával rendelkezik. Ezekből a számadatokból látható, hogy az időskorú vásárlók jelentősége üzleti szempontból sem elhanyagolható a kiskereskedelmi üzletek számára. Napjainkban azonban egyes üzletláncok marketingtevékenységükben túlzott mértékben fókuszálnak a fiatalabb nemzedékekre. Különösen annak tudatában érdemes az ezüstgenerációval fog-

[17] KSH: *Internethasználati szokások. Infografika*. 2018.

[18] NMHH: *Távközlési szolgáltatások használata a lakossági felhasználók körében*. 2018. 137.

[19] Átrajzolta a generációs különbségeket a pandémia. *Világgazdaság,* 2021. május 31.

[20] Katie Jordan: How COVID-19 is Impacting Boomers' Shopping Behavior. The Pandemic has Shifted Boomers' Priorities 2020. *NRF,* 2020. június 9.

[21] Mobiquity: *The Rise in Digital Adoption Among Baby Boomers.* 2020. 25.

lalkozni, hogy a jelenleg legnagyobb vásárlóerővel bíró X generáció legidősebb képviselői már az 50 év feletti vásárlókhoz tartoznak. Várható, hogy ahogyan az X generációhoz tartozó vásárlók a munkaerőpiacról kilépnek, és megkezdik nyugdíjas éveiket, úgy a jövedelmi helyzet tekintetében azok helyét majd fokozatosan átveszi az Y generáció. Ebből kifolyólag ennek a nemzedéknek a kiemelt vizsgálatát nemcsak a markánsan különböző fogyasztói magatartásuk miatt gondoljuk kulcsfontosságúnak, hanem üzleti szempontból is egyre fontosabb szereplőkké válnak a kiskereskedelemben.

3. Módszertan

Statisztikai adataink online kérdőíves felmérésből származnak, a kapott válaszokat a Facebook kerületi és települési csoportjaiból nyertük ki, így biztosítva a társadalom széles csoportjainak elérhetőségét. A Google önkitöltős kérdőív főként demográfiai és vásárlási szokásokra vonatkozó kérdéskört tartalmazott. A kérdőívet az egyes csoportokban megosztottuk, a csoporttagok önkéntesen és anonim módon töltötték ki. A lekérdezés a magyarországi gazdasági újranyitás időszakának kezdetén 2021. május 26–31. között történt. Kérdőívünket 310 fő töltötte ki, de a válaszadók száma kérdésenként változó volt. Kérdőívünk egyik részében sem volt kötelező a válaszadás. A lekérdezésből készített nagymintás adatbázisunk lehetővé tette a statisztikai elemzések széles körét, a lehetséges eljárások közül ezúttal kereszttábla-elemzéseket és leíró statisztikát alkalmaztunk az elemzéseinkhez. Adatbázisunkban 10 éves bontásban találhatók az egyes korcsoportok, ezért a kereszttáblás elemzéseknél kiemelten a 30–40 év közötti és a 60 év feletti válaszadókra koncentráltunk. A kapott eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak a társadalom egészére vonatkozóan. Ennek oka, hogy a kitöltők között jóval az országos átlagot meghaladó mértékben voltak jelen a nők, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők és az értelmiségi munkakörökben dolgozók. Az interneten történő felmérés miatt különösen az idősebb válaszadók körében felülreprezentált az online vásárlást is igénybe vevők aránya. Emellett fontos a minta általános jellemzői közül kiemelni, hogy csaknem az összes válaszadó lakóhelye városi térségben, a budapesti agglomerációban található.

3. táblázat: A kérdőíves minta demográfiai összetétele

Jellemző		Megoszlás (%)
Nem	férfi	13
	nő	87
Életkor	20 év alatti	1,5
	20–30 év között	12
	30–40 év között	19
	40–50 év között	27
	50–60 év között	18,5
	60 év felett	22
Családi állapot	egyedülálló	14
	párkapcsolatban	22,5
	házas	48
	özvegy	5
	elvált	10,5
Iskolai végzettség	alapfokú	3,5
	középfokú	34
	felsőfokú	62,5
Foglalkozás	értelmiségi	53,5
	szakmunkás	10
	vállalkozó	11
	nyugdíjas	22
	tanuló	3,5
Lakhely	Budapest	70,5
	Pest megye	26,5
	egyéb	3

Forrás: a szerzők szerkesztése

A vásárlási szokásokat befolyásoló demográfiai és lakóhelyadatok mellett fontos még kiemelni a válaszadók egészségi biztonságérzetét és a háztartások jövedelmi helyzetének alakulását a válság hatására. Felmérésünk eredménye szerint csupán a megkérdezettek 10%-a nem érezte egyáltalán veszélyeztetve magát a járványhelyzet során, ezzel szemben a kitöltők 41% nagymértékben tartott a vírustól. Összeségében megállapítható, hogy nem csupán a korlátozó intézkedések, hanem a személyes biztonságérzet is jelentős befolyásoló tényezővé vált az elmúlt időszak vásárlási szokásaiban. Ezt igazolja a 3,25-ös átlagérték

és a 36%-os relatív szórás is. A 30–40 év közötti csoportban ugyanakkor az átlag csupán 2,9, míg 60 év felett ugyanez az érték már 3,4. A jövőbeni vásárlási hajlandóság és az üzletválasztás alakulásának szempontjából fontos eredmény, hogy a vásárlók 83%-a rendelkezik védettségi igazolvánnyal.

Jövedelmi szempontból a háztartások mintegy kétharmadát érintette valamilyen mértékben a járványhelyzet negatív hatása. A rosszabb anyagi helyzetben lévő vásárlók 38%-a legalább 4-es osztályzatot adott az erre vonatkozó kérdésre, vagyis anyagi szempontból súlyosan érintettnek számít. A 60 év felettieket és a 30–40 közöttieket vizsgálva utóbbiak esetében nagyobb arányban vannak jelen a mintában azok, akiket egyáltalán nem érintett jövedelmi szempontból hátrányosan a válság. A súlyosan érintett válaszadók aránya is jelentősebb a 30–40 év közöttiek között, mint a 60 év feletti vásárlóknál. Ennek magyarázata, hogy a 60 év felettiek körében már jóval alacsonyabb a munkaerőpiacon aktívnak számító válaszadó, bár természetesen az alapvető élelmiszerek drágulása őket is hátrányosan érintette. Mindeközben a középkorúak körében ritkább, hogy a munkaerőpiacon a veszélyeztett csoportok valamelyikéhez tartozzanak (például alulképzettek, pályakezdők stb.).

4. Kutatási eredmények

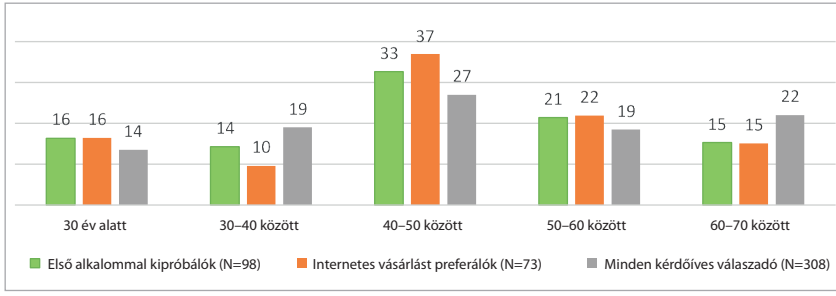
Felmérési eredményeinkből kiderült, hogy a koronavírus járvány vásárlói szokásokra kifejtett hatása jelentős. A válaszadók döntő többsége, 64,5%-uk kénytelen volt jobban megnézni, mit vásárol a pénzén. Mindeközben a kérdőívet kitöltők közül csupán minden ötödik jelölte be azt a válaszlehetőséget, hogy egyáltalán nem változtatott a vásárlási szokásain a kijárási korlátozások idején (17,8%). Ez utóbbi arány nem tért el szignifikánsan akkor sem, ha csak a 30–40 év közötti korcsoportot (18,6%) és a 60 év feletti válaszadókat (16,4%) vizsgáltuk.

Felmérésünkben többek között kitértünk arra, hogy melyek voltak azok az óvintézkedések, amelyeket leggyakrabban alkalmaztak a vevők a járványhelyzet idején. Az egyes válaszlehetőségek között a vásárlási alkalmak csökkentése volt a legnépszerűbb óvintézkedés, amelyet a kitöltők csaknem háromnegyede jelölt meg (74,8%). Megállapítható emellett, hogy az értékesítési csatornák preferenciája is jelentős mértékben megváltozott a korlátozó intézkedések hatására. Legnagyobb mértékben az internetes értékesítést érintették a változások, miután a válaszadók csaknem negyede inkább az interneten vásárolt ebben a rendkívüli időszakban (23,6%). Az internetes bevásárlást első alkalommal kipróbálók ará-

nya a felmérés eredménye alapján még ennél is magasabb volt a vevők körében (35,1%), a kérdőíves válaszokból az is kiderült, hogy a kitöltők 14%-a ritkábban rendelt az interneten külföldi webáruházakból.

A kereszttábla-elemzések során khi-négyzet-próbával vizsgáltuk a korcsoportok viszonyulását az online bevásárlókhoz. Mivelhogy az egyes generációk viselkedését nem csupán az életkori sajátosságok befolyásolják, az egyes korosztályokat nominális változóként kezeltük a kapcsolatvizsgálat során. A mintában kimutatható összefüggés mutatkozott az egyes korcsoportok megoszlási aránya az internetes vásárlást előnyben részesítők és a szolgáltatást első alkalommal kipróbálók között. A kapcsolat erőssége azonban mindkét esetben laza, és csupán utóbbi esetben számított statisztikailag igazolhatónak, 95%-os szignifikanciaszinten az együttmozgás nem véletlen a két változó értéke között. Az is megállapítható, hogy minél veszélyeztetettebbnek érezte a vevő járványügyi szempontból magát, annál nagyobb valószínűséggel próbálta ki és vette igénybe az online bevásárlási szolgáltatást.

A *2. ábra* mutatja az online bevásárlást a kijárási korlátozások idején először kipróbálók, az internetes vásárlást előnyben részesítő vevők és az összes kérdőíves válaszadó korszerkezeti megoszlásában.



2. ábra: Az online bevásárlók korszerkezeti megoszlása a korlátozások idején (%)
Forrás: a szerzők szerkesztése

Megállapítható, hogy a 40–50 év közötti középkorú vásárlók a kérdőíves mintában szereplő megoszlási arányukhoz képest jóval nagyobb arányban részesítik előnyben az internetes vásárlást; a kijárási korlátozás során ez az online vásárlás 37%-át jelenti. Az 50–60 évesek körében 22%-os az online vásárlás aránya, ami jelentősen elmarad az előző korcsoport számarányától. Hasonlóan alakult az új belépők korcsoportos megoszlása is, nem lehetett jelentős szerkezeti különb-

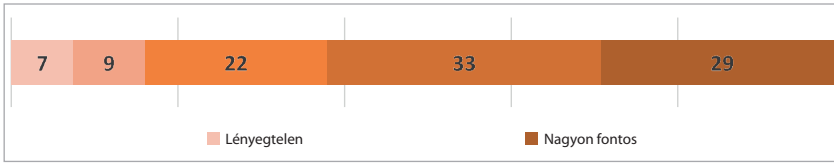
ségeket megfigyelni köztük. Az is tény, hogy az internetes bevásárlást először kipróbálók aránya minden korcsoportban jelentősen meghaladja a járványhelyzet előtti szinteket. Az újonnan kialakult helyzet több évvel meggyorsította az online FMCG-szektor járvány előtt valószínűsített fejlődési pályáját.

Kombinációs táblázat segítségével kimutattuk a vásárlók árérzékenysége és az online bevásárlási szolgáltatás kipróbálásának valószínűsége közötti kapcsolatot is. Az eredmények alapján közepes erősségű és statisztikailag szignifikáns összefüggés mutatkozott azok között, akik a járványhelyzetben jobban odafigyeltek, mit vásárolnak a pénzükön és az online bevásárlást először kipróbálók esetében. Ez az összefüggés ellentétes irányú volt a két változó között, vagyis a kevésbé árérzékeny vásárlók körében általában népszerűbb volt ez a kiskereskedelmi szolgáltatás. Továbbá az is kiderült az elemzésekből, hogy a költségtudatos gondolkodásmód jelentősége számottevően csökkent, amikor az internetes bevásárlást már régebb óta használókat beemeltük a vizsgálati csoportba. Másként fogalmazva: az online bevásárlási szolgáltatás előnyben részesítése és a költségtudatosság között fordított kapcsolat áll fenn.

A kapott eredmények alapján a válaszadók 17,5%-a gyakrabban látogatta a nagy élelmiszerláncokat a járványhelyzet előtti időszakhoz viszonyítva, ezzel szemben a helyi kisboltok a vevők 12%-ánál élveztek csupán elsőbbséget a bevásárlási alkalmak során. Az eredmények igazolják a nemzetközi és hazai kutatási előzményeket, vagyis a kialakult egészségügyi válsághelyzet a már egyébként is nehéz helyzetben lévő kisboltokat érintette a legsúlyosabban. A járványhelyzet következtében a megkérdezett vevők körülbelül 7%-a vásárolt egy általa korábban nem látogatott boltban. Emellett az is kimutatható, hogy majdnem minden tizedik vásárló új termékmárkát próbált ki ebben az időszakban (9%). Bár utóbbi változások elenyésző mértékűnek tűnnek a vásárlói szokásokban, ezek jelentősége mégsem tekinthető elhanyagolhatónak. Elsősorban annak tudatában érdemes értékelni ezeket az eredményeket, hogy ezek az elmozdulások nagyon rövid idő alatt, mintegy egy év alatt mentek végbe a kiskereskedelmi piacon.

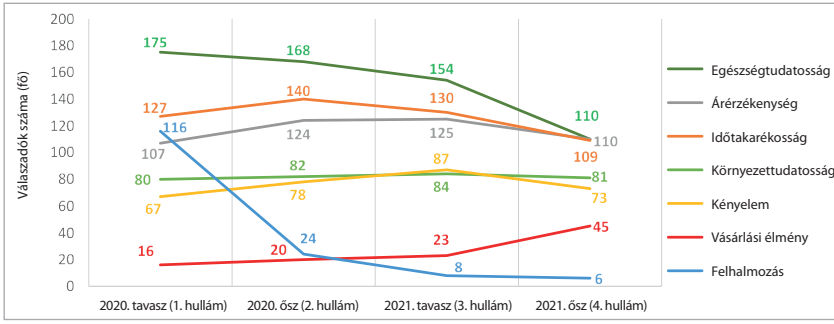
A kérdőíves válaszokból az is kiderül, hogy a vevők nagyjából 11%-a igénybe vette ismerős vagy családtag segítségét a vásárlási tevékenységeihez. Érthető módon az életkor növekedésével jelentős eltérések figyelhetők meg az egyes korcsoportok között. A 60 év feletti megkérdezettek tették ki a legnagyobb hányadát ennek a csoportnak (59%). Ennek a korosztálynak közel 30%-a választotta ezt a védekezési formát, miközben pedig az idősek sávját körülbelül minden harmadik a korcsoporthoz tartozó vásárló használta a korlátozások idején.

Az *3. ábra* mutatja az internetes kereskedelem rohamos mértékű forgalomnövekedését; mindezek ellenére a vásárlók döntő többsége változatlanul nagyon fontosnak érzi a személyes megtekintést a vásárlások során (62%), és csak a vásárlók mintegy 16%-a tartja kevésbé lényeges szempontnak ezt. A keresztábla-elemzés során a khi-négyzet-próba alapján nem lehetett statisztikailag szignifikáns kapcsolatot kimutatni a korcsoportok és a személyes megtekintés preferenciája között. Noha a személyes megtekintést igénylő termékkategóriák esetében számos hatékony logisztikai megoldás létezik már az internetes kereskedelemben, a vevők többsége várhatóan az üzlethelyiségeket fogja előnyben részesíteni a járványveszély megszűnését követően is.



3. ábra: A személyes megtekintés preferenciája a válaszok megoszlási arányában (%), N=309
Forrás: a szerzők szerkesztése

Az értékesítési csatornák megválasztásának preferenciáján kívül rákérdeztünk a fontosabb bevásárlási szempontokra is. Nemcsak a különféle hatótényezők egymáshoz viszonyított helyzete, hanem azok jelentőségének időbeni alakulása is nyomon követhető a vonaldiagramon, amelyet éppen ezért a kapott válaszok és a járványhelyzet egyes szakaszainak figyelembevételével állítottunk össze.

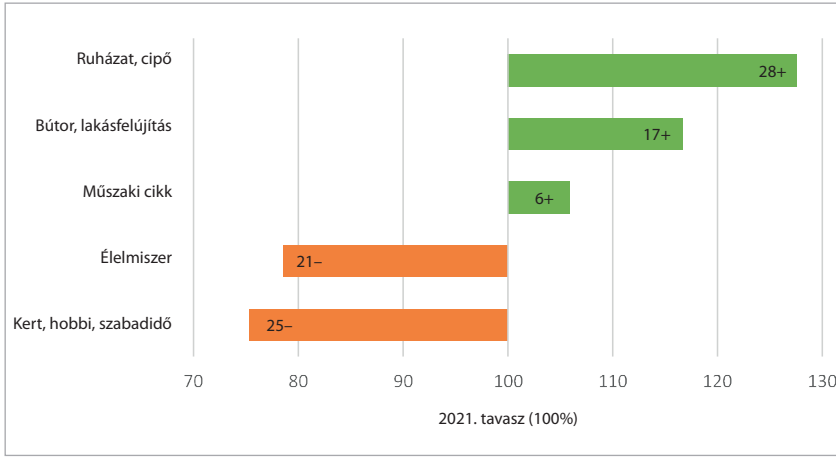


4. ábra: A termékvásárlások fő szempontjai a válaszadók számában, 2020–2021
Forrás: a szerzők szerkesztése

Elsősorban a vírusfertőzéstől való félelem következtében az egészséggel kapcsolatos vásárlási szempontok a járványhelyzet mindegyik szakaszában a legnagyobb jelentőségű befolyásolási tényezőnek számítottak a felmérés alapján, azonban e szempont prioritása a járvány három hullámában gyorsuló ütemben csökkent. A járványhelyzet első hullámában tapasztalható pánikvásárlás eredményeképpen 2020 tavaszán még a felhalmozás is a legnagyobb vásárlási motivációk közé tartozott. Látható azonban, hogy a további járványhullámok idején már nem számított komoly hatótényezőnek a készletfelhalmozás. A vásárlási élmény fontosságában ugyancsak nagy szerepe van a járványtól való félelemnek, de folyamatosan növekvő tendenciát mutat a vonaldiagram, dinamikáját tekintve a harmadik hullám végén indult jelentős emelkedésnek. Ekkor csaknem duplájára nőtt azoknak a száma, akik elmaradt vásárlásaikat kívánták pótolni („dühvásárlók"). Megfigyelhető emellett a megkérdezetteknek olyan csoportja is, akik a járványhelyzet elejéhez képest kisebb mértékű vásárlási szándékot jeleznek, majd a tömeges oltások és a gazdasági újranyitás időszakában még tovább csökkentik ezt a szándékot, őket az árérzékenység, a kényelem és az időtakarékosság jellemzi. A környezettudatosság tekintetében nem történt lényeges változás, stagnáló pozíciót figyelhetünk meg a vizsgált időszakban.

A kereszttábla-elemzések után khi-négyzet-próba alkalmazásával kimutattuk, hogy az egészség- és a környezettudatosság statisztikailag szignifikáns kapcsolatban áll az iskolázottsági szinttel. A fiatalabb korcsoportok általában magasabb képzettséggel rendelkeznek, ezért ezek a szempontok az Y generáció esetében is jóval hangsúlyosabban jelennek meg, mint a 60 év feletti nemzedékek körében. Ellentmondásosnak tűnik, hogy miközben az idősebb nemzedékek sokkal inkább veszélyeztetve érezték magukat a járványhelyzet alatt, az egészséggel kapcsolatos szempontok a fiatalabb generációk körében bírtak nagyobb jelentőséggel.

A felmérés fontos része volt a különféle termékek iránti szükségletek változását is megfigyelni a járványhelyzet egyes szakaszaiban és a gazdasági újranyitás időszakában. A 5. ábra az egyes termékbeszerzések önmagukhoz viszonyított fontosságának alakulását mutatja.

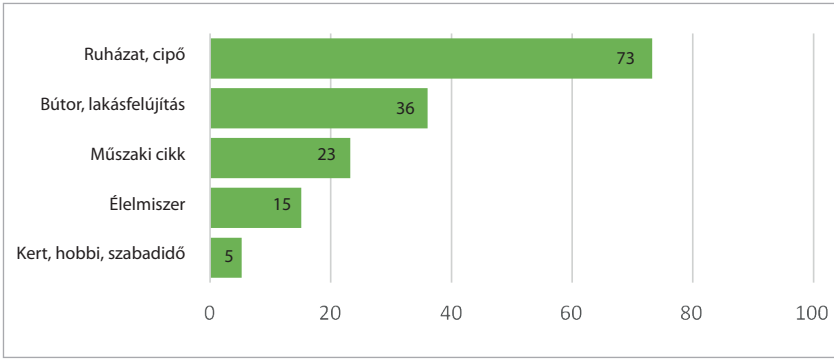


5. ábra: A vásárlási szükségletek változása az újranyitás idején
Forrás: a szerzők szerkesztése

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az élelmiszertermékek és a kert, hobbi, szabadidő kategóriában található árucsoportok vásárlásának prioritása csökkent 2021 tavaszához képest. Az élelmiszer-beszerzések jelentőségét a járványhelyzet első hullámát követő felhalmozási időszaktól eltekintve folyamatos csökkenés jellemzi. A kert, hobbi, szabadidő termékek esetében megfigyelhető szezonális ingadozás tavasszal éri el csúcspontját. Ez természetszerűleg a válaszokban is visszatükröződött. A műszaki termékek iránti igényeket tekintve az otthoni munkavégzésre való átállást követően már viszonylagos stabilitás a jellemző. A kapott eredmények a bútor, lakás termékkategóriák esetében ugyanakkor egyértelmű növekedést mutatnak. Részben a termékkategória iránti kereslet szezonális jellege miatt, részben pedig az állami támogatású lakásépítési és felújítási programok mesterséges keresletélénkítése okán. Legnagyobb mértékben egyértelműen a ruházati termékek vásárlása iránt nőtt meg az igény. A vásárlók jobban szeretnek ruházati termékeket személyesen vásárolni, amire a tömeges oltások után jobban van lehetőség, illetve az emberek aktívabban vesznek részt társasági eseményeken, ami a divatos öltözködés jelentőségét érthető módon felértékeli.

Újabb lényeges megválaszolandó kérdésnek számít, hogy a lezárások és a járványtól való félelem miatt elhalasztott termékbeszerzéseket tervezik-e a vásárlók

az újranyitást követően pótolni. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy az elmaradt vásárlásokat melyik termékkategóriákban valósítják meg a potenciális vevők. A felmérésünk eredménye azt mutatja, hogy a megkérdezettek többsége legalább egy árukategória esetében pótolni kívánja elmaradt termékbeszerzését (56%).



6. ábra: A pótlólagos beszerzések megoszlási aránya termékkategóriánként (%), N=272
Forrás: a szerzők szerkesztése

Noha az eredmények nagyon hasonlóan alakulnak az előző ábrán található megoszlási értékekhez, néhány különbség mégis megfigyelhető a két diagram között. Kimutatható, hogy a válaszadók csaknem háromnegyede szeretne ruházati termékeket vagy cipőt vásárolni magának. Ez a termékkategória egyértelműen kiemelkedett az összes többi választási lehetőség közül, miután lakásfelújítással és lakberendezéssel kapcsolatos termékbeszerzéseket már csupán a megkérdezettek 36%-a tervezett. Ez továbbra is magas értéket mutat, mert ennek a termékkategóriának a forgási sebessége az előbbinél jóval kisebb. Továbbá majdnem minden negyedik vásárló pótlólagos vásárlásokat tervez a kert, hobbi, szabadidő termékkategórián belül (23%). Az érték azért is tekinthető kiemelkedőnek, mert a termékkategória vonatkozásában már a tavaszi szezonális csúcs után vagyunk. Emellett a vevők 15%-a kíván valamilyen műszaki cikket vásárolni. A vásárlók elenyésző hányada pedig elhalasztott élelmiszer-vásárlását is szeretné pótolni a közeljövőben, de ezek nagysága mindössze csak 5%.

Összegzés

A fejezetben a koronavírus-járványhelyzet és a korlátozó intézkedések hatását vizsgáltuk a magyarországi vásárlókra. Kutatómunkánkhoz a szakirodalmi áttekintés mellett egy primer kérdőíves felmérés eredményeit használtuk fel. A levont következtetések összhangban állnak az elérhető hazai és nemzetközi szakirodalommal. Érdemes ugyanakkor megjegyezni, hogy a jelenlegi helyzet alapvetően eltér az elmúlt évtized viszonylagosan kiszámítható időszakától. Bár a vásárlói szokásokban néhány év alatt bekövetkező gyors változások eddig is megszokottak voltak, jelen helyzetben ezek a folyamatok felgyorsultak. Általánosan megállapítható az is, hogy a változások a korábbi évekhez képest nehezebben előre jelezhetők. A vásárlási szokások alakulását pedig nagyban befolyásolja a világjárvány további kimenetele, hiszen a 4. járványhullám kitörése esetén teljesen új helyzetbe kerülnek a vásárlók.

Kutatási eredményeink összességében igazolják, hogy csupán néhány hónap alatt is markáns változások mentek végbe a vásárlói szokásokban. Egyértelműen kimutatható volt az egyes vásárlói nemzedékek járványhelyzetben való különböző érintettsége, ami befolyásolta azok válaszreakcióját is a vírushelyzetre, és visszatükröződött az anyagi és egészségi biztonsághelyzetük értékelésében is. A védekezési módszerek tekintetében is eltérések fedezhetők fel, miután az idősebb korcsoport mobilitási lehetősége korlátozottabb volt a nagyobb veszélyeztetettségük miatt. Az idősek jelentékeny része ezért igénybe vette az idősek vásárlási sávját, és többen közülük ismerősök segítségét kérték a bevásárlásaikhoz. A különféle digitális megoldások használata ezzel szemben a középkorúak esetében volt a legelterjedtebb. Érdemes ugyanakkor megjegyezni, hogy minden korcsoport esetében nagyot ugrott az online bevásárlási szolgáltatás igénybevétele. Ez nemcsak évekkel meggyorsította annak sikeres elterjedését a magyar piacon, de a veszélyhelyzet hatására a korábban elérhetetlen vásárlói csoportok is kipróbálták azt. Ezen vásárlótípusok jelentős része az idősebb vevők közül került ki.

Ennek ellenére minden korcsoport számára fontos a személyes megtekintés élménye. Többek között emiatt a veszélyérzet elmúltával az új belépők közül várhatóan sokan visszatérnek majd a bolti vásárlásra, mégis, a jövő vásárlási szerkezete már nem lesz hasonló a vírus előtti időszakhoz képest. Erőteljesen megmarad az internetes termékbeszerzés, még ha ennek az értékesítési csatornának a jelentősége termékkategóriánként rendkívül változó is. Mindeközben a bolti termékbeszerzések módjába beépülnek a járványhelyzet során elterjedt

digitális megoldások. Bár az online-offline csatornák nagyfokú keveredése, sőt gyakran azok egyidejű használata már a világjárvány kitörése előtt is terjedőben volt, a világjárvány nélkül számos technológiai megoldás bevezetése csak évekkel később ment volna végbe. Ráadásul az újításokhoz szükséges alkalmazkodási hajlandóság kisebb mértékű lett volna, és bizonyosan jóval lassabban történik meg a vásárlók részéről.

Elemzésünk alapján megállapíthatjuk, hogy a vírushelyzet egyes szakaszaiban eltérőek a vásárlási szokások. A járványhullám első szakaszában megfigyelhető pánikvásárlás az egészségügyi válsághelyzet további szakaszaiban már nem volt jelen. A rendkívüli helyzet előrehaladtával egyre tudatosabbá váltak a vásárlók. Rövidebb ideig tartózkodtak az üzletekben és árérzékenységük nőtt. Az egészségtudatosság végig a legmeghatározóbb szempont maradt, de jelentősége folyamatosan csökkent. Az egészségtudatosság és a környezetvédelmi szempontok a fiatalabb nemzedékek számára nagyobb jelentőségűek voltak. A helyzet leghátrányosabban a kisboltokat érintette.

A korlátozó intézkedések fokozatos feloldása pozitív hatást gyakorolt a vásárlóforgalom élénkülésére. Minden termékkategória esetében várható, hogy a rendkívüli állapotok következtében elhalasztott vásárlások egy részét pótolni fogják. Az egyes termékkategóriák tekintetében ugyanakkor nagy különbségek mutatkoznak. Legkevésbé az élelmiszertermékeknél várható forgalomnövekedés, hiszen ezek döntően a napi szükségletek részét képezték a korlátozások idején is. A kialakult helyzetben súlyosan érintett ruházati és cipő termékkategóriában viszont jelentős javulás várható az elkövetkezendő hónapokban. Felmérésünk eredménye szerint jelentős változás és utólagos termékbeszerzés várható a bútor és lakásfelújítás kategóriában is.

Felhasznált irodalom

2014. évi CII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzés tilalmáról

2016. évi XXIII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzésre vonatkozó egyes törvények módosításáról

Átrajzolta a generációs különbségeket a pandémia. *Világgazdaság,* 2021. május 31. Online: https://bit.ly/3MHEUTl

Eger, Ludvíg – Lenka Komárková – Dana Egerová – Michal Mičík: The Effect of COVID-19 on Consumer Shopping Behaviour: Generational Cohort Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 61. (2021). 1–11. Online: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102542

GKI Digital: *A koronavírus nyertese?! – lendületben az e-kereskedelem* (2020. május 7.). Online: https://gkidigital.hu/2020/05/07/koronavirus/

KSH: *Heti monitor.* (É. n.) Online: www.ksh.hu/heti-monitor/index.html

Jordan, Katie: How COVID-19 is Impacting Boomers' Shopping Behavior. The Pandemic has Shifted Boomers' Priorities 2020. *NRF,* 2020. június 9. Online: https://nrf.com/blog/how-covid-19-impacting-boomers-shopping-behavior

Keller Veronika – Huszka Péter: Élelmiszer-vásárlási szokások a koronavírusjárvány második hullámában. *Gazdálkodás,* 65. (2021), 2. 158–171. Online: http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.310595

Kovács András – Sikos T. Tamás: A vasárnapi zárvatartás hatása a fogyasztói magatartásra Magyarországon. *Földrajzi Közlemények,* 140. (2016), 3. 229–244. Online: http://epa.oszk.hu/03000/03022/00003/pdf/EPA03022_foldrajzi_kozlemenyek_2016_3_229-244.pdf

Kovács András – Sikos T. Tamás: A vasárnapi zárvatartás megszűnése Magyarországon – vásárlói vélemények és várakozások. *Földrajzi Közlemények,* 141. (2017), 2. 139–151. Online: http://epa.oszk.hu/03000/03022/00012/pdf/EPA03022_foldrajzi_kozlemenyek_2017_2_139-151.pdf

KSH: *Módszertani dokumentáció/fogalmak.* 2015. Online: www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_ot_id=200&p_obj_id=646

KSH: *Internethasználati szokások. Infografika.* 2018. Online: www.ksh.hu/infografika/2018/internethasznalat.pdf

KSH: *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint* (2020. január 1.). Online: www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html

Lins, Samuel – Sibele Aquino – Ana Raquel Costa – Rita Koch: From Panic to Revenge: Compensatory Buying Behaviors during the Pandemic. *International Journal of Social Psychiatry,* (2021). 1–2. Online: https://doi.org/10.1177/00207640211002557

Mobiquity: *The Rise in Digital Adoption Among Baby Boomers. 2020.* Online: https://bit.ly/3yV9XqC

NielsenIQ: *Unlocking Consumption: Four Consumer Groups Driving Spend* (2021. február 22.). Online: https://bit.ly/3PCyvun

NMHH: *Távközlési szolgáltatások használata a lakossági felhasználók körében.* 2018. Online: http://nmhh.hu/cikk/202399/Tavkozlesi_szolgaltatasok_hasznalata_a_lakossagi_felhasznalok_koreben_2018

Sikos T. Tamás – Papp Vanda – Kovács András: A hazai vásárlói magatartás változása a COVID-19-járvány első hullámában. *Területi Statisztika,* 61. (2021), 2. 135–152. Online: www.ksh.hu/statszemle_archive/terstat/2021/2021_02/ts610201.pdf

Törőcsik Mária: *Fogyasztói magatartás. Insight, trendek, vásárlók.* Budapest, Akadémiai Kiadó, 2011.

Törőcsik Mária – Szűcs Krisztián – Kehl Dániel: Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment,* 48. (2014), 2. ksz. 3–15. Online: https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/861

Uzzoli Annamária – Kovács Sándor Zsolt – Páger Balázs – Szabó Tamás: A hazai COVID–19-járványhullámok területi különbségei. *Területi Statisztika,* 61. (2021), 3. 291–319. Online: https://doi.org/10.15196/TS610302

Veér Bálint – Janurik Anett – Sebestyén Vanda: *Fogyasztói mozgatóerők. Mi irányítja a sokoldalú fogyasztót?* (h. n.), KPMG, 2018. Online: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/hu/pdf/KPMG_Fogyasztoi_mozgatoerok.pdf

WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19. (2020. március 11.) Online: www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-COVID-19—-11-march-2020

Zwanka, Russell J. – Cheryl Buff: COVID-19 Generation: A Conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic. *Journal of International Consumer Marketing,* 33. (2021), 1. 1–10. Online: https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1771646

Vákát

Lipták Katalin

A „home office” hatása a vásárlási és a fogyasztási szokások alakulására

Bevezetés

A Covid–19-járvány úgynevezett első hullámának következménye volt, hogy több munkahelyen és munkakörben is hirtelen és felkészülés nélkül kellett távmunkára, *home office-ra* átállni. A korlátozások nélküli időszak alatt (2020 nyarán) nagyon sok munkavállaló továbbra is *home office-ban* maradt. 2020 őszétől a vírushelyzet romlása okán a tartósan *home office-ban* dolgozók aránya újra megnőtt. A távmunka alkalmazása Magyarországon a koronavírus megjelenéséig jelentősen elmaradt az európai átlagától, a járvány miatt viszont sokan „kényszerültek” ebbe a helyzetbe. A kijárási korlátozások következtében egyes munkavállalóknál teljesen megszűnt a munka és a magánélet szétválasztása a távmunka hatására, aminek számos előnye és hátránya is volt. A fejezet célja a koronavírus hatásainak elemzése a kereskedelmi szokások megváltozása terén; a vizsgálódáshoz a szakirodalmi áttekintésen túl kérdőíves felmérést használunk. Feltevésünk szerint a tartós *home office,* a munkába járással összefüggő utazások megszűnése, az állandó online jelenlét, a vírustól való félelem, a bezárkózás a vásárlási szokásokat is jelentősen átalakította. Sokkal többen vesznek igénybe webshopokat és online vásárlást, akár a klasszikus hétvégi nagybevásárlást is így oldják meg. Kérdés, hogy ez a tendencia tartósan jelen lesz-e a koronavírus-járvány 3. ciklusa után is.

Az atipikus foglalkoztatási formák közül Magyarországon a részmunkaidő a leginkább jellemző, a távmunka csak ezután következik. A teljes foglalkoztatottakon belüli arányukat csak becsülni tudjuk. A távmunka alkalmazása Magyarországon eddig jelentősen elmaradt az európai átlagtól, az Eurostat adatai alapján 2018-ban Hollandiában volt a legmagasabb (36%) a távmunkások aránya a foglalkoztatottakon belül, Svédországban 35%, Magyarországon azonban alig 6%. A távmunka eredményes alkalmazása nemcsak a munkaadói szemléletváltáson múlik, ettől sokkal összetettebb a folyamat. Az informatika, a humán erőforrás és a jog területének komplexitása és hatékony együttműködése eredményezheti

https://doi.org/10.36250/01053_05

https://orcid.org/0000-0001-6714-0858

azt, hogy egy adott vállalatnál a távmunkások eredményessége és hatékonysága magas szintű. Egy humánerőforrás-szakembernek azt is figyelembe kell vennie, hogy nem mindenki alkalmas távmunkára, *home office-ra,* mert sokan rosszul viselik az ezzel járó lelki megterhelést, az elmagányosodást vagy a munka és család összeegyeztethetőségének a dilemmáját. Ugyanakkor sok rejtett tartalék van még a *home office-ban,* erre a 2020 tavaszán Magyarországon bevezetett különleges jogrend és az ezzel járó kijárási korlátozás miatt egyes munkahelyeken elrendelt otthoni munkavégzés szolgált bizonyítékul.

1. A távmunka és a *home office* közötti különbségek

A távmunka első megjelenése az 1970-es évek elején volt megfigyelhető.[1] Az 1980-as, illetve 1990-es évek elején terjedt el a világban,[2] Magyarországon a 2000-es években került előtérbe.[3] A távmunka fogalmát a 2004. évi XXVIII. törvény vezette be a hazai joganyagba.[4] A távmunka az új munka törvénykönyvben[5] is szerepel, a 196. § (1) bekezdése így rendelkezik: „Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják." A távmunka olyan foglalkoztatási forma, amely esetén a munkavállaló vagy munkáltató által megválasztott állandó vagy változó helyszínen, a hagyományos értelemben vett munkahelyen kívül folyik a munkavégzés nagy része, amikor is a munkavállaló a munkáltatóval, illetve az ügyfelekkel kommunikációs eszköz segítségével tartja a kapcsolatot. Bankó szerint minden olyan munka távmunka, amikor a munkavégzés során a munkáltató és a munkavállaló térben távol van egymástól, azaz térben és időben független.[6] A távmunkát otthoni körülmények között, nem a vállalat tényleges telephelyén

[1] Jack Nilles: Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications,* 23. (1975), 10. 1142–1147.

[2] Yehuda Baruch: Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. *New Technology Work and Employment,* 15. (2000), 1. 34–49.

[3] Jáki Eszter: Távmunka és profit. *Vezetéstudomány,* 38. (2007), 10. 55–63.

[4] Forgács Tamás: Egy kistérségi távmunka-stratégia bemutatása. *Tér és Társadalom,* 22. (2008), 2. 123–145.

[5] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről.

[6] Bankó Zoltán: Az atipikus foglalkoztatási formákra vonatkozó rendelkezések. In Kiss György (szerk.): *Az Európai Unió munkajoga.* Budapest, Osiris, 2001. 32.

vagy székhelyén végzik. Az informatikai feltételek révén ez minden gond nélkül megoldható. A munkáltató felelős a munkafeladat előkészítéséért, pontos meghatározásáért, valamint az előállított eredményt ellenőrizheti.

A távmunkával kapcsolatos jogi vagy szabályozási környezet az európai országokban nem egységes. A távmunkáról szóló európai keretmegállapodást az európai országokban eltérően értelmezték.[7] A keretmegállapodás eltérő értelmezéseit politikai érdekek motiválták, figyelembe véve az egyes országok szociális partnereinek véleményét. A távmunka lassú terjedésének egyik oka lehet a megfelelő szabályozás hiánya. A szabályozás hiányát az egyik legsürgetőbb kérdésnek tekintik a távmunka gyakorlatának transznacionális szintű végrehajtása terén.[8]

A távmunkavégzés és a *home office* speciális munkavégzési formák. A fogalmak a pandémia okozta helyzetben kerültek előtérbe. Külön érdekes a kérdés, mert a távmunkafogalom viszonylag régebb óta ismert Kelet-Közép-Európában. A távmunkavégzést az Európai Unióhoz való csatlakozás eredményeként szabályozták hazánkban mint atipikus munkavégzési formát. A munka törvénykönyve az atipikus munkavégzési formák között szabályozza. Az utóbbi időszakban kezdett a távmunkához részben kapcsolódni a *home office* kifejezés. A magyar terminológiában a laikus, de gyakran a szakmai nyelvhasználatban is a távmunkavégzés szinonimájaként használják. A két jogintézmény azonban nem azonos: az eltérés lényege a funkcióban van. A távmunkavégzés egy atipikus munkavégzési forma, amely feltételezi a számítástechnológiai és IKT-eszközök aktív használatát. A távmunkavégzés tartós jogviszonyként jön létre általában, amelyet jellemzően otthonról végeznek, de nem feltétlenül (a távmunkavégzést semleges helyen is lehet végezni).[9] A *home office* esetében otthoni munkavégzésről beszélünk, de nincs meghatározva, hogy milyen eszközzel történik. A *home office* keretében bármilyen eszközzel történhet a munkavégzés. A lényeg, hogy a munkavállaló otthonában történik, de csak időszakos jelleggel. A távmunka

[7] Trine P. Larsen – Søren Kaj Andersen: A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries. *European Journal of Industrial Relations,* 13. (2007), 2. 181–198.

[8] Thomas Prosser: The implementation of the Telework and Work-related Stress Agreements: European Social Dialogue through ‘Soft’ Law? *European Journal of Industrial Relations,* 17. (2011), 8. 245–260.

[9] Michał Barański et al.: Home Office Opportunities in SME’s in Back Office. *Acta Academica Karviniensia,* 21. (2021), 1. 5–14.

tehát az atipikus foglalkoztatás egyik formája, a *home office* pedig a munkaszervezés módja (jogi szempontból tipikusan szabályozatlan terület).[10]

A távmunka egyik munkaszervezési módja a napjainkban gyakran elrendelt otthoni távmunka (azaz *home office*), amikor a munkavállaló saját otthonából látja el a munkafolyamatokat a munkáltatója által biztosított eszközökkel. A mobil távmunka során a munkavégzés helyszíne változik a munkavégzés tartalmától függően. Továbbá lehetséges teleházban vagy szatellit irodában is dolgozni, ahol a munkaadó telephelyétől távol egy arra a célra létrehozott irodaházban valósul meg a távmunkavégzés. A távmunka angol megfelelői között is van eltérés, *telework* alatt azt értjük, amikor az utazást valamely számítógépes eszköz kiváltja és megkönnyíti a munkafolyamatok elvégzését. A *telecommuting* szerint pedig nem a dolgozó utazik a munkahelye és az otthona között, hanem a munkája.[11]

A home office előnyei elsősorban a munkavállalóknál mutatkoznak meg. Ez a munkavégzési forma nagyobb fokú szabadságot ad, hiszen ideális megoldásnak tűnik, hogy valaki saját otthona kényelmét élvezve végezheti el ugyanazt a munkát, megkímélve önmagát a napi munkába járás rutinjától, és az ezzel együtt járó hátrányoktól.[12] Erdősi egy érdekes paradoxonra hívta fel a figyelmet, miszerint az információs és kommunikációs technológiák és eszközök elterjedése nem csökkentette az emberek távolsági mobilitását és az utazási igényét, pedig korábban ezt feltételezték.[13] A *home office* esetében megszűnt a munka és a magánélet szétválasztása, ebben a helyzetben ugyanis a dolgozók többségének már nem a klasszikus időpontban kezdődött a munkanapja, hanem attól rugalmasabban.[14] Ugyanakkor nem feltétlenül könnyű megtalálni a munka és a család közötti egyensúlyt az elmosódott időbeosztás miatt, hiszen távmunkában nincs minden esetben pontos munkakezdési időpont.[15] A napi 8 órás

[10] Vallasek Magdolna – Mélypataki Gábor: Rules on Home Office Work and Telework in Romania and in Hungary. *Central European Journal of Comparative Law,* 1. (2020), 2. 177–191.

[11] Nilles (1975): i. m. 1142–1147.; Forgács (2008): i. m. 123–125.

[12] João de Abreu e Silva – Patrícia C. Melo: Does Home-based Telework Reduce Household Total Travel? A Path Analysis Using Single and Two Worker British Households. *Journal of Transport Geography,* 73. (2018), 148–162.

[13] Erdősi Ferenc: The Role Weight of Key Factors Determining the (Infrastructure and Traffic) Intensity of Aviation for the Countries of the World. *Regional Statistics,* 5. (2015), 2. 82–107.

[14] Forgács Tamás: A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány,* 42. (2011), 11. 49–62.

[15] Jaroslav Vrchota – Zuzana Frantíková – Miroslava Vlčková: Why Some SME's in the Czech Republic Adopt Telework and Others Not? *European Countryside,* 11. (2019), 4. 599–615.

munkaidőtől és helyhez kötöttségtől megszabaduló dolgozó munkahelyen maradó alkalmazottakhoz képest lényegesen önállóbb és függetlenebb, ami az időbeosztását, mozgását, munkavégzése módját illeti. A szabadság és kötetlenség a *home office-t* választók bevallása szerint az egyik legfőbb egyéni motivációs tényező. Jellemző, hogy általában a kreatív munkaerő az, amely fontosnak tartja és értékeli a rugalmasságot és egyéni szabadságot a munkavégzésben. Gareis és szerzőtársai arra a megállapításra jutottak, hogy csupán tévhit, hogy a *home office-ban* dolgozók nagy része nő. Felmérésük szerint a dolgozók jellemzően férfiak, magasabb vezetői pozícióban.[16] Megszűnik a napi munkába járással, mindig fitt megjelenéssel, munkatársak és vezetők előtti megfelelési kényszerrel, belső vállalati konfliktusok eltűrésével, kezelésével kapcsolatos stressz, hiszen az otthon dolgozó kikerül a többnyire feszült vállalati légkörből, és csakis feladatára koncentrál.[17]

A home office leggyakrabban emlegetett hátránya a munkavállalók oldaláról a többnyire egyedül végzett munkából eredő elmagányosodás, az emberi kapcsolatok leépülése, a személyes találkozások, négyszemközti és csoportos beszélgetések hiánya.[18] A *home office* izolációs problémájának leküzdésére számos eszköz bevethető, változó, kinél melyik módszer hoz hatékony megoldást. Legideálisabb az, ha a dolgozó nem teljes munkaidőben, csak heti néhány napot dolgozik otthonról, de ez nem minden munkakörben valósítható meg.[19] Előfordulhatnak olyan esetek is, amikor a jövedelem csökken a *home office* hatására, mert a dolgozó elesik valamilyen bónusztól vagy többletjuttatástól.[20] A *home office* során a karrierlehetőségek is jóval korlátozottabbak, ugyanis hiányzik a rendszeres találkozás a felettessel, a személyes kontaktusok elmaradása is csak tovább ront a helyzeten.[21] Jelentős veszélyforrás a *home office* esetében

[16] Karsten Gareis – Tobias Hüsing – Alexander Mentrup: What Drives eWork? An Exploration into Determinants of eWork Uptake in Europe. *Proceedings of the 9th International TeleworkWorkshop Heraklion, Greece.* 2004. 6–9.

[17] Jon C. Messenger – Lutz Gschwind: Three Generations of Telework: New ICTs and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology Work and Employment,* 31. (2016), 3. 195–208.

[18] Aida Isabel Tavares: *Telework and Health Effects Review, and a Research Framework Proposal*. Munich, University Library of Munich, 2015. 55.

[19] Barański et al. (2021): i. m.

[20] Jáki (2007): i. m.

[21] Forgács (2011): i. m. 49–62.

az úgynevezett munkamánia vagy munkaalkoholizmus kialakulása, amikor a dolgozó pihenő nélkül folyamatosan dolgozik, akár éjszaka is.[22]

A home office előnyei a munkaadók oldaláról, hogy a munkahelyi költségeket tekintve olcsóbb, nem kell olyan költségekkel számolnia, mint egy irodaház fenntartásánál a bérleti díj, rezsiköltségek.[23] Nincsenek földrajzi távolságok, fizikai holléttől függetlenül a világ bármely pontjáról foglalkoztathat munkaerőt.[24] A dolgozók teljesítménye akár 30%-kal is nőhet a hagyományos módon foglalkoztatott munkaerőhöz képest, könnyebben megoldható a rendkívüli munkavégzés.[25] A *home office* ösztönzőleg hat a munkavállalókra, és így nő a hatékonyságuk, termelékenységük. Rugalmas létszámgazdálkodás valósítható meg, mindig annyi munkaerő foglalkoztatható, amennyire éppen szükség van.[26]

A munkaadók részéről hátrányok is vannak, a hagyományos szervezeti formák megszűnése megzavarhatja a vállalat működését. A *home office-nál,* a munkáltatói oldalról az utasítási és ellenőrzési jog erősen korlátozott, ezáltal nehezebben mérhető az egyén teljesítmény. A sokkal szabadabb időbeosztás következtében a munkaadók ellenőrzési jogköre jelentősen lecsökkent. Átalakul a munkaadó és a munkavállaló közötti viszony, amely a jogi kérdéseket is erősen érinti, a munkahely ugyanis a felek közötti jogviszony szimbóluma is.[27] Az otthonban végezhető munka nincs mindenkire egyforma hatással, ha nem megfelelő a munkaerő kiválasztása, épp az ellenkező hatást váltja ki; nem motivál, hanem elégedetlen lesz.[28]

Sokan úgy vélik, hogy a hátrányos helyzetű térségek munkaerőpiaci helyzete a *home office* szélesebb körű alkalmazásával nagymértékben javítható lenne. Forgács szerint a távmunka/*home office* jól illeszkedik a területfejlesztés eszköz-

[22] Musinszki Zoltán et al: Workaholism and a New Generation – Labour Market Survey among Hungarian and Romanian Youth. *Amfiteatru Economic,* 22. (2020), 14. 1227–1242.

[23] Forgács (2008): i. m. 123–145.

[24] de Abreu e Silva – Melo (2018): i. m.

[25] Agota Giedré Raišienė et al.: Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the Covid–19 Quarantine Period. *Sustainability,* 12. (2020), 13.

[26] Karácsony Péter: The Impact of the Coronavirus (Covid–19) on the Employment Characteristics of Hungarian SMEs. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu,* 13. (2020), 2. 105–117.; Bankó (2001): i. m.

[27] Mélypataki Gábor: Dematerialisation of Workplace in Non-classical Labour Law Relations. *Zbornik Radova Pravni Fakultet Novi Sad,* 52. (2019), 2. 671–682.

[28] Forgács (2011): i. m. 49–62.

rendszerébe, és a telephelyválasztási tényezők alapján háttérbe szorított kisebb települések is nyertesei lehetnek a távmunka terjedésének. A szerző a nagykátai kistérségben vizsgálta a távmunka kialakítását és annak várható hatásait. A távmunka, szerinte, mint eszköz, növeli a helyi foglalkoztatottságot, csökkenti a térség gazdasági és szociális elmaradottságát más kistérségekhez képest, ezáltal növeli a versenyképességet. [29] A sellyei kistérség magas munkanélküliségének kezelését a távmunka bevezetésével látják megoldhatónak, ugyanis a távmunka bevezetése változást hozhatna a térség gazdasági életébe.[30] Az Észak-magyarországi régióban (főleg az aprófalvakban) élők digitális kompetenciái sajnos az országos átlag alatt vannak, így ezekben a térségekben a foglalkoztatottság növelésének ez is fontos akadálya. Ott, ahol alacsony az iskolai végzettség, nem biztosított a digitális eszközök napi szintű használata, akár írás-olvasási nehézségekkel is küzdenek a lakosok, és a jellemző munkavégzés a közfoglalkoztatás, nagyon nehéz a távmunka bevezetése. A távmunka egyértelműen a fejlettebb térségek foglalkoztatási adatait tudja tovább növelni, egy-két fentebb említett jó gyakorlattól eltekintve.

2. A koronavírus terjedése és a *home office* bevezetése

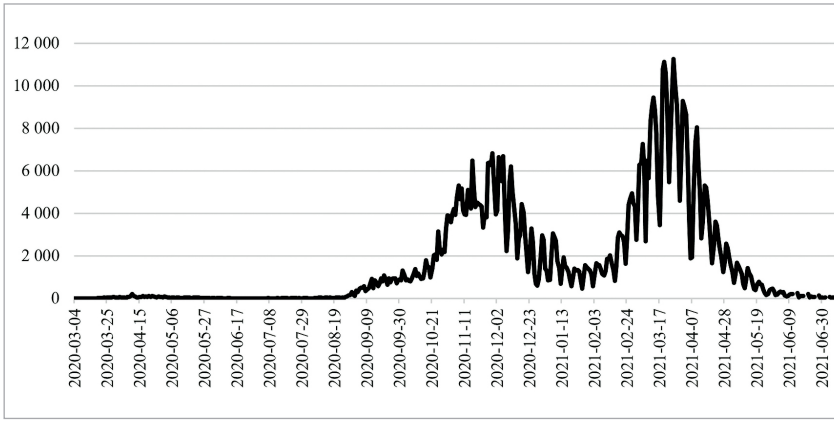
Az elmúlt két évtizedben háromszor fordult elő koronavírus-járvány, 2002–2003 között a SARS-CoV 775 áldozattal járt, majd 2012-ben a MERS-CoV vírus miatt 858 fő vesztette életét. A legutóbbi, a Kínából induló Covid–19 jelzésű (más jelzés szerint SARS-CoV-2) koronavírus világméretű pandémia lett.[31] A járványnak a Johns Hopkins Egyetem adatai szerint a világon összesen 3 790 000 halálos áldozata volt 2021. június közepéig, és több mint 175 000 000 igazolt megbetegedésről tudunk. Ez sokkal súlyosabb fertőzöttséget és halálozási adatokat mutat, mint a korábbi koronavírusok. Az *1. ábrá*n az adott napon regisztrált megbetegedések számát látjuk Magyarországon az Atlo-Team Koronamonitor adatait felhasználva. Az első megbetegedést 2020. március 4-én regisztrálták, az úgynevezett első hullám júniusig tartott, akkor a legmagasabb

[29] Forgács (2008): i. m. 123–145.

[30] Antal Zoltán: A Sellyei kistérség kitörési pontjai a munkaerő-piaci sajátosságok alapján. *Területi Statisztika,* 49. (2009), 2. 199–214.

[31] Tauseef Ahmad et al.: Coronavirus Disease 2019 (Covid–19) Pandemic and Economic Impact. *Pakistan Journal of Medical Sciences,* 36. (2020), 4. 73–78.

napi új megbetegedés szám 2020. április 10-én volt 210 fővel. A második hullám csúcspontja 2020. december 6-án volt 6697 fővel. A harmadik hullámban pedig 2021. március 26-án volt egy nap alatt a legtöbb új megbetegedés, 11 265 fő. 2021. június 10-én (az utolsó ismert adat) 199 fő volt a napi új megbetegedés, és összesen 817 000 megbetegedést regisztráltak, amelyből 29 912 fő hunyt el és 727 000 fő meggyógyult.



1. ábra: Adott napon regisztrált új megbetegedések száma Magyarországon
Megjegyzés: utolsó ismert adat: 2021. 07. 10.
Forrás: a szerző szerkesztése Koronamonitor adatai alapján

A magyar kormány az Alaptörvény 53. cikke alapján a Covid–19-koronavírus által okozott járvány megfékezése érdekében veszélyhelyzetet hirdetett ki az ország egész területén. A 40/2020. (III. 11.) kormányrendelet alapján 2020. március 11-től veszélyhelyzet állt fenn június 18-ig, amikor a vészhelyzet és az azzal járó különleges jogrend megszűnt, de a járványügyi készültség továbbra is érvényben van. Majd 2020. november 4-étől újra életbe lépett a rendkívüli jogrend a megbetegedések növekvő száma miatt (amely jelenleg – 2021. július – is érvényben van, de a korában bevezetett kijárási korlátozást már eltörölték).

A vészhelyzet kihirdetésével egy időben a munkaadók nagy része azonnal elrendelte az otthoni munkavégzést (*home office-t*) az érintkezések számának csökkentése miatt azokban a munkakörökben, ahol lehetőség van a távolról történő munkavégzésre. A koronavírus-járvány előtt a *home office* nem számított általánosnak, bár a fejlettebb digitális infrastruktúrával rendelkező, többnyire

multinacionális vállalatok már elkezdtek kísérletezni ezzel. KSH-adatok alapján 2019-ig átlagosan az aktív munkavállalók 2,43%-a dolgozott távmunkában. Ehhez képest a 2020 második negyedévében volt csúcson a távmunkában foglalkoztatottak száma hazánkban, amikor a munkavállalók 15,78%-a dolgozott rendszeresen távol a munkahelyétől.

Az otthoni munkavégzés megszüntetését a kormány 2021. május 10-én javasolta, mivel a közintézmények akkor újra megnyitottak, és így nem látták indokoltnak az otthoni munkavégzés további folytatását. Ugyanakkor a nem közigazgatásban és oktatásban dolgozók esetében a munkaadó utasításai szerint továbbra is érvényes maradhatott a *home office.* A jövőre nézve még senki sem tudja biztosan megmondani, hogy tartós maradhat-e az otthonról történő munkavégzés alkalmazása. Felmérések szerint a *home office* hatékonysága mind a munkaadói, mind a munkavállalói tapasztalatok alapján a pozitív irányba mutat.

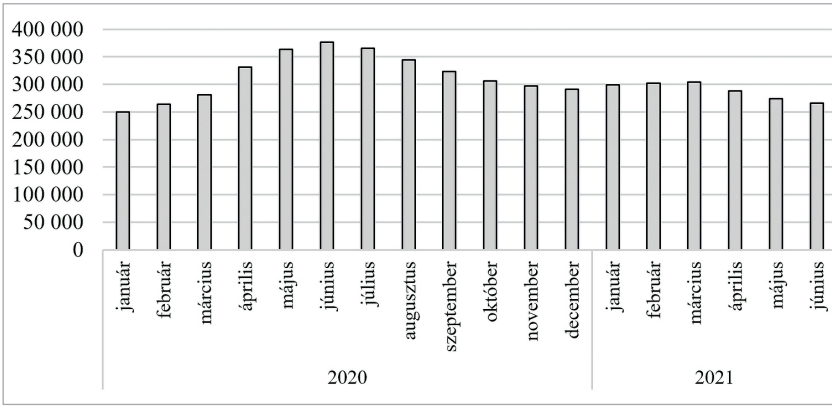
A koronavírus terjedésének megfékezése, lassítása céljából alkalmazott kormányzati intézkedések elemzése nem képezi a fejezet tárgyát, de ezek együttesen hatással voltak arra, hogy az állampolgárok utazási, ingázási, munkavégzési és vásárlási szokásai is jelentősen átalakultak. A kérdés az, hogy ezek az átalakulások mennyire maradnak tartósak. A téma kutatása néhány év múlva is aktuális lesz a hosszú távú hatások feltárásához.

3. A pandémia hatása a hazai kiskereskedelemre

A pandémia gazdasági és társadalmi következményei súlyosan hatnak a világ valamennyi országára. A GDP-ben, a termelésben, a turizmusban, a kereskedelemben, a munkaerőpiacon és még több területen nagymértékű visszaesés következett be.[32] A kereskedelemben a pánikszerű vásárlások jelentették a legnagyobb kihívást, hiszen az új helyzetben a vásárlók fogyasztási szokásai jelentősen

[32] Pawel Adrjan – Reamonn Lydon: Covid–19 and the Global Labour Market: Impact on Job Postings. *Economic Letter,* 51. (2021), 3. 1–7.; Alexander Bartik et al.: Measuring the Labor Market at the Onset of the Covid–19 Crisis. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper,* 2020–83. Joel B. Carnevale – Isabella Hatak: Employee Adjustment and Well-being in the Era of Covid-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research,* 116. (2020). 183–187.

átalakultak.[33] A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) 2021. júniusi felmérése szerint a nyilvántartott álláskeresők száma 265 497 fő volt, összehasonlítva az előző évi adattal, akkor 376 290 fő volt regisztrált álláskereső. A koronavírus munkaerőpiaci hatásai jól láthatóak, viszonylag sokan veszítették el a munkájukat 2020 márciusa óta *(2. ábra).*



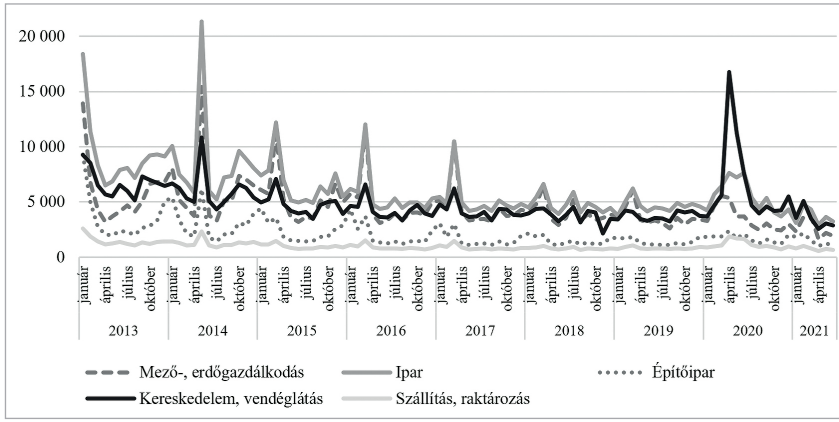
2. ábra: Nyilvántartott álláskeresők létszáma Magyarországon (2020. január – 2021. június)

Forrás: a szerző szerkesztése az NFSZ-adatok alapján

Amennyiben az újonnan regisztrált álláskeresők létszámát elemezzük az utolsó munkahelyük nemzetgazdasági ága szerint *(3. ábra),* jól láthatjuk, hogy a tavaszi hónapokban (március és április) a nyilvántartott álláskeresők létszáma rendre magasabb a kereskedelemben és vendéglátásban. Az új álláskeresők számának hirtelen növekedése 2020 tavaszán, a koronavírus-járvány kezdetekor azonnal láthatóvá vált, de ez a nyári hónapokra visszarendeződött, és azóta nincs ilyen magas kiugró érték.[34]

[33] Kovács András – Sikos T. Tamás: *Panic Buying in Hungary during Covid–19 disease.* 2020; Sikos T. Tamás – Papp Vanda – Kovács András: A hazai vásárlói magatartás változása a Covid–19-járvány első hullámában. *Területi Statisztika,* 61. (2021), 2. 135–152.

[34] Lajó Adrienn: *Elemzés. Járványhelyzet és munkaerőpiac.* Budapest, Állami Számvevőszék, 2020. 1–57.



3. ábra: Nyilvántartott álláskeresők létszáma utolsó munkahelyük nemzetgazdasági ága szerint (2013. január – 2021. június)

Forrás: a szerző szerkesztése az NFSZ-adatok alapján

Magyarország kiskereskedelmi forgalma meghaladta az Európai Unió 2019. évi átlagát, 6,2%-kal nőtt az előző évhez képest. A kiskereskedelmen belül az élelmiszer-jellegű vegyes üzletek foglalkoztatják az ágazati munkaerő legnagyobb részét, 40%-át. Ezen üzletek bonyolítják a forgalom legjelentősebb arányát, 45%-t, ami 3,7%-kal magasabb a 2018-as évhez képest. Az élelmiszertermékek (ital- és dohányáruval együtt) a forgalom 40%-át jelentették, szintén meghaladva az előző évi adatokat. Az élelmiszerek ára 2010–2019 között 33%-kal, míg 2018–2019 között az élelmiszerüzletek árai 6,1%-kal drágultak. Fontos kiemelni az internetes vásárlás töretlen népszerűségét: a Magyarországon végbement tranzakciók értéke 2019-ben háromhavonta 21%-kal szárnyalta túl az előző év azonos időszakát. A főváros és Pest megye erőteljes centrumjellege a kiskereskedelmi forgalom esetében is egyértelmű, ugyanis 2019-ben a vásárlások értékének 38%-át az említett térségben regisztrálták. Ennek oka a lakosság erős vásárlóereje, az ingázók hatása és a turizmus szerepe is. Fontos kiemelni, hogy a kiskereskedelemben a multinacionális cégek a forgalom 51%-át bonyolítják le, elsősorban Budapesten, az agglomerációban és a megyeszékhelyeken, járási szinten más kép rajzolódik ki.[35]

[35] Márton Sára: *A hazai élelmiszerrendszer rezilienciájának vizsgálata a COVID-19 járvány alatt.* Szakdolgozat. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2021.

Az egyik legerőteljesebb hozadéka a Covid–19-járványnak a digitalizáció erőteljes elterjedése volt, amely az e-kereskedelem népszerűségét pozitívan befolyásolta. A kijárási korlátozás, a megbetegedéstől való félelem miatt a lakosság számos előnyt látott az online vásárlásban, amit jól mutat, hogy a témakörre 2020 márciusa óta több mint kétszer annyian kerestek rá, mint azelőtt.[36] A járvány első hullámához kötődő trendeket vizsgáló, 1000 fő bevonásával készült kutatás alapján Németh szerint a vásárlások gyakorisága nem változott jelentősen, néhány esetben ritkult. Érdekesség, hogy a vásárlások gyakorisága az élelmiszerek, az üzemanyag és a szépségipari cikkek esetében csökkent főként. Egy másik, 2020. március vége és április eleje között 928 fő bevonásával zajló nem reprezentatív online felmérésből[37] az derült ki, hogy a válaszadók szívesebben vásároltak kisebb élelmiszerüzletekben a vizsgált időszakban.

A *home office* elterjedése és kényszerű alkalmazása nemcsak a dolgozók munkavégzéssel és munkaszervezéssel kapcsolatos teendőit és szokásait változtatta meg, hanem a vásárlással, fogyasztással kapcsolatos szokásokat is. A továbbiakban célzottan az élelmiszer-vásárlási szokások változásait elemzem egy kérdőíves felmérés segítségével a *home office-ban* dolgozók körében.

4. Az élelmiszer-vásárlási szokások változása a *home office* időszakában – egy kérdőíves felmérés eredményei

Az élelmiszer-vásárlási szokások változásának vizsgálatához kérdőíves felmérést készítettem elő; az adatfelvétel ideje 2021. május, online formában, hólabdamódszerrel és Facebook-csoportok célzott megkeresésével. Az adatgyűjtést a Google Form segítségével, a feldolgozást pedig IBM SPSS Statistics Version 24 programmal végeztem. A válaszok tisztítása után 202 értékelhető választ kaptam, a minta összetételét az *1. táblázat* szemléleti.

[36] Németh Péter et al.: Vásárlási szokások változása a koronavírus okozta járványhelyzet hatására – az online vásárlási magatartás vizsgálata. In Ercsey Ida (szerk.): *Marketing a digitalizáció korában*. Győr, (k. n.), 2020. 305–315.

[37] Soós Gabriella: Az élelmiszer-fogyasztói szokások változása COVID-19 vírus megjelenéséhez kapcsolódóan Magyarországon. *Marketing & Menedzsment*, 54. (2020), 3. 15–27.

*1. táblázat: Az élelmiszer-vásárlási szokások változásának vizsgálatához végzett kérdőíves felmérés mintájának összetétele, 2021**

Jellemző	Megnevezés	Elemszám	Megoszlás (százalék)
Neme	nő	48	23,8
	férfi	154	76,2
Életkor	15–29	82	40,6
	30–39	47	23,3
	40–49	44	21,8
	50–59	21	10,4
	60–	8	4,0
Családi állapot	Házas	76	37,6
	Kapcsolatban él	70	34,7
	Elvált	8	4,0
	Özvegy	3	1,5
	Egyedülálló	45	22,3
Végzettség	8 általános iskola	1	0,5
	Középfokú, érettségi nélküli	4	2,0
	Érettségi	68	33,7
	Főiskolai/egyetemi diploma	104	51,5
	PhD	25	12,4
Állandó lakóhely	Község, falu	31	15,3
	Megyeszékhely	85	42,1
	Egyéb város	60	29,7
	Főváros	26	12,9
Egy főre jutó nettó jövedelem	150 000 Ft alatt	52	25,6
	150 001–250 000 Ft	61	30,2
	250 001–350 000 Ft	37	18,3
	350 001–450 000 Ft	27	13,4
	450 001 Ft felett	25	12,4

** N = 202*

Forrás: a szerző szerkesztése

Jelen tanulmányban a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

K1. Milyen arányban volt jellemző a *home office* a koronavírus-járvány előtt és alatt?

K2. Milyen gyakran vásároltak az állampolgárok élelmiszereket a járvány előtt és alatt?

K3. Az online vásárlás térnyerésének mi volt az oka, és milyen csoportok képezhetők a kiváltó okok alapján?

K4. *A home office* és a koronavírus-járvány hogyan változtatta meg az állampolgárok általános és vásárlási szokásait?

Milyen arányban volt jellemző a home office a koronavírus-járvány előtt és alatt? (K1) kutatási kérdésre adott válaszok az alábbiak: 2020 előtt csupán 39 fő (19,3%) dolgozott *home office-ban* és 163 fő (80,7%) nem. Az elmúlt egy évben (2020. májustól) 158 fő (78,2%) dolgozott *home office-ban* és 44 fő (21,8%) nem. A felmérésben részt vettek közül 72 fő (35,6%) teljes mértékben *home office-ban* dolgozott, 44 fő (21,8%) részben, csak heti néhány napot és 86 fő (42,6%) nem dolgozott *home office-ban* a felmérés időpontjában (2021. május).

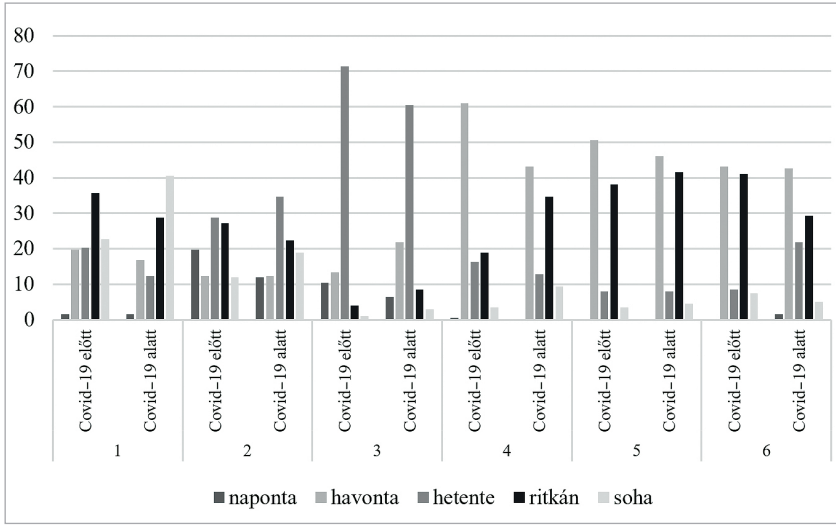
Megvizsgáltam, hogy milyen kapcsolat van az elmúlt egy évben *home office-ban* való részvétel és a válaszadók lakóhelyének településtípusa között. A nullhipotézis szerint nincs közöttük kapcsolat, amelyet kereszttábla-elemzéssel és khi-négyzet-próbával vizsgáltam. A válaszadók 72,8%-a (158 fő) dolgozott *home office-ban* az elmúlt egy évben, és 21,8%-a (44 fő) nem dolgozott. Az elmúlt egy évben *home office-ban* dolgozók 15,8%-a faluban, községben élt, 28,5%-a egyéb városban, 42,4%-a megyeszékhelyen és 13,3%-a fővárosban. A *home office-ban* nem dolgozók 13,6%-a faluban, községben élt, 34,1%-a egyéb városban, 40,9%-a megyeszékhelyen, és 11,4%-a fővárosban élt. A két változó közötti összefüggésre a Pearson-féle khi-négyzet értéke adja meg a választ. A mutató értéke 0,589 (df = 3), a kritikus szignifikanciaszint (p = 0,889) meghaladja a 0,05 küszöbértéket, így a nullhipotézist elfogadjuk, tehát nincs szignifikáns kapcsolat a válaszadók lakóhelyének településtípusa és az elmúlt egy év *home office* munkavégzése, vagy nem végzése között (Cramer V = 0,054, a megfigyelt szignifikanciaszint p = 0,889).

Megvizsgáltam, hogy a felmérés időpontjában (2021. május) milyen kapcsolat volt a *home office-ban* való részvétel és a válaszadók lakóhelyének tele-

püléstípusa között. A válaszadók 35,6%-a teljes mértékben *home office-ban* dolgozott a felmérés időpontjában, 21,8%-a részben, csak heti néhány napot, és 42,6% nem dolgozott *home office-ban.* A *home office-ban* dolgozók 18,1%-a faluban, községben élt, 27,8%-a egyéb városban, 36,1%-a megyeszékhelyen és 18,1%-a fővárosban élt. A kereszttábla-elemzés alapján nincs szignifikáns kapcsolat a válaszadók lakóhelyének településtípusa és a jelenlegi *home office* munkavégzés, vagy nem végzés között (Cramer V = 0,114, a megfigyelt szignifikanciaszint p = 0,507).

Milyen gyakran vásárolt élelmiszert a járvány előtt és alatt? (K2) kutatási kérdéshez kapcsolódó megállapítások: 51 fő naponta, 145 fő hetente, 6 fő havonta vásárolt élelmiszert a vírust megelőző időszakban. Kereszttábla-elemzéssel vizsgáltam, hogy van-e kapcsolat az élelmiszer-vásárlás gyakorisága és a válaszadók lakóhelyének településtípusa között. A faluban, községben, valamint az egyéb városban élők általában havonta vásárolnak élelmiszert, a megyeszékhelyen élők hetente, a fővárosban élők pedig naponta. A két változó közötti összefüggésre a Pearson-féle khi-négyzet értéke adja meg a választ. A mutató értéke 216,891 (df = 16), a kritikus szignifikanciaszint (p = 0,000) nem haladja meg a 0,05 küszöbértéket, így a nullhipotézist elvetettem, tehát erős szignifikáns kapcsolat van a tényezők között (Cramer V = 0,517, a megfigyelt szignifikanciaszint p = 0,000).

A koronavírus hatására az élelmiszer-vásárlások gyakoriságának változása az alábbi: 108 fő ritkábban járt boltba, 70 főnél nem változott a boltba járás gyakorisága, 6 fő gyakrabban járt boltba, és 8 fő csak a legszükségesebb dolgokra költött, figyelt a kiadásokra. A Covid–19 előtt és alatt a vásárlási szokások is megváltoztak *(4. ábra),* a napi vásárlások aránya szinte a felére csökkent. A heti vásárlások száma a közeli kisbolt és a webshop esetében növekedett, a piac, hiper- vagy szupermarket, drogéria és patika esetében csökkent a járvány időszaka alatt. A havonta történő vásárlások gyakorisága a hiper- vagy szupermarket esetében növekedett, a patika és a webshopok esetében szinte alig változott a járvány időszaka alatt. A legnagyobb arányban a hiper- és szupermarketeket részesítették előnyben a fogyasztók, amelyet a vírushelyzet előtt hetente látogattak, de a koronavírus-járvány időszakában ritkábban. A piacra járás is megritkult a válaszok alapján, és a közeli kisbolt látogatottsága is lecsökkent. A webshopok népszerűsége kismértékben növekedett a járvány alatt.



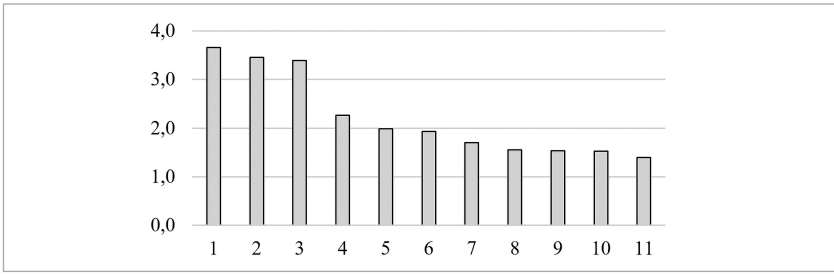
4. ábra: Vásárlási gyakoriságok aránya (%) a Covid–19-járvány előtt és alatt

Jelmagyarázat: 1: piac; 2: lakóhelyhez közeli kisbolt; 3: hiper- vagy szupermarket; 4: drogéria; 5: patika; 6: webshop

Forrás: a szerző szerkesztése

Az online vásárlás térnyerésének mi volt az oka, és milyen csoportok képezhetők a kiváltó okok alapján? (K3) kutatási kérdés esetében elemeztem, hogy az egyes tényezőkre milyen átlagos pontértékeket adtak a válaszadók *(5. ábra).*

3,65 pontra értékelték a tömeg elkerülését, 3,46 pontra a biztonságot, 3,39 pontra a kényelmet, ezután jelentős csökkenés figyelhető meg a pontértékeknél. A rövidebb nyitvatartás miatt nem tudtak személyesen boltba menni tényező már csak 2,26 átlagos pontot kapott. 1,99-re értékelték átlagosan, hogy a *home office* miatt nem volt kedvük kimozdulni otthonról, még bevásárolni menni sem.



5. ábra: Az online élelmiszervásárlás okaira adott átlagos pontértékek

Jelmagyarázat: 1: Kerülni akartam a tömeget, hogy ezzel is csökkentsem az érintkezések számát; 2: Biztonságosabb; 3: Kényelmi szempontok miatt; 4: A rövidebb nyitvatartás miatt nem tudtam személyesen boltba menni; 5: A *home office* miatt nincs kedvem kimozdulni otthonról, még bevásárolni sem; 6: A *home office* miatt megnövekedett a terhelésem, így nincs időm bevásárolni menni; 7: Betegség miatt kényszerültem erre a megoldásra, de a jövőben részben online, részben jelenléttel kívánom a vásárlásokat lebonyolítani; 8: Gyermeket várok, vagy kisgyermekkel vagyok otthon, és emiatt választottam az online vásárlást; 9: Betegség miatt kényszerültem erre a megoldásra, de annyira megkedveltem, hogy azóta is és a jövőben is így fogok vásárolni; 10: Bezárt az üzlet, ahol eddig vásároltam; 11: Betegség miatt kényszerültem erre a megoldásra, de a jövőben nem fogok élni ezzel a lehetőséggel.

Forrás: a szerző szerkesztése

A kutatási kérdés további elemzésére főkomponens-analízist végeztem, a számítások előtt ellenőriztem az indikátorok megfelelőségét és a változók normális eloszlását. Metrikus és nem dummy változókkal dolgoztunk; a változók között érvényesült a multikollinearitás; a minta homogén, a mintanagyság pedig 100 feletti. Ellenőriztem, hogy a vizsgálati tényezők páronként korrelálatlanok-e. Kiszámítottam a Kaiser–Meyer–Olkin-féle mutatót (értéke minél közelebb van 1-hez, annál jobban alkalmazható a főkomponens-analízis), és elvégeztem a Bartlett-féle próbát (amely egyszerű hipotézisvizsgálaton alapul). A Kaiser–Meyer–Olkin-mutató értéke 0,667, amely jónak mondható, így a változószettre elvégezhettem a főkomponens-analízist. Scree plot ábra segítségével döntöttem el, hogy az eljárás során hány komponenscsoportot képezzek. A töréspontot a harmadik komponens után figyeltem meg, így három komponens kialakításával próbálkoztam. A változók közötti kapcsolatrendszer feltárásának elősegítésére az adatokat rotáltam, aminek eredményeképpen kaptam meg a rotált komponensmátrixot. A rotációt varimax eljárással (varianciamaximalizálással), Kaiser-féle

normalizációval végeztem. A magyarázott variancia értékének legalább 60%-nak kell lennie, esetemben 66,7%. Egy változót akkor tekintünk adott komponens tagjának, ha a komponens súlya legalább 0,5.

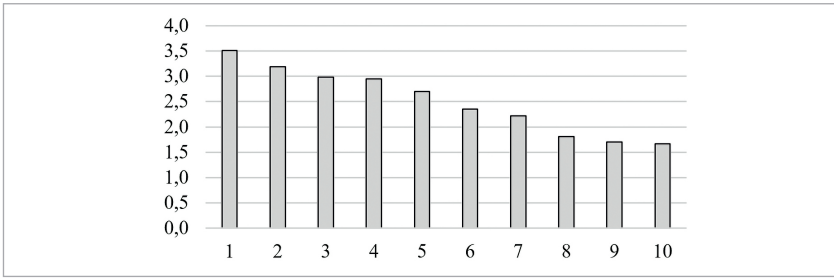
A komponensek alapján a következő három csoportot különítettem el: 1. a *home office* miatt megváltozott körülmények és a rövidebb nyitvatartás miatti „kényszer online vásárlók"; 2. a csoport tagjai a koronavírus-betegség miatt választották az online vásárlást; a 3. csoportba pedig azok tartoztak, akik biztonsági okokból választották az online vásárlást.

2. táblázat: A válaszadók véleménye az online vásárlás tényezőiről, rotált komponensmátrix

Változó	Komponens		
	1	2	3
Kerülni akartam a tömeget, hogy ezzel is csökkentsem az érintkezések számát.	–0,023	0,123	**0,935**
Biztonságosabb.	0,093	0,116	**0,927**
Betegség miatt kényszerültem erre a megoldásra, de annyira megkedveltem, hogy azóta is és a jövőben is így fogok vásárolni.	0,226	***0,823***	0,142
Betegség miatt kényszerültem erre a megoldásra, de a jövőben nem fogok élni ezzel a lehetőséggel.	0,133	***0,810***	–0,066
Betegség miatt kényszerültem erre a megoldásra, de a jövőben részben online, részben jelenléttel kívánom a vásárlásokat lebonyolítani.	0,164	***0,839***	0,101
A *home office* miatt nincs kedvem kimozdulni otthonról, még bevásárolni sem.	0,801	0,189	0,139
A *home office* miatt megnövekedett a terhelésem, így nincs időm bevásárolni menni.	0,626	0,421	0,154
A rövidebb nyitvatartás miatt nem tudtam személyesen boltba menni.	0,746	0,130	0,168
Gyermeket várok, vagy kisgyermekkel vagyok otthon, és emiatt választottam az online vásárlást.	–0,070	0,012	0,109
Kényelmi szempontok miatt.	0,358	–0,262	**0,458**
Bezárt az üzlet, ahol eddig vásároltam.	0,775	0,101	–0,239

Megjegyzés: A komponensek alapján meghatározható változócsoportokat eltérő színnel jelöltem.
Forrás: a szerző szerkesztése

A home office és a koronavírus járvány hogyan változtatta meg az állampolgárok általános és vásárlási szokásait? (K4) A válaszadók az egyes tényezőket 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán értékelték, az átlagos pontértékek alapján *(4. ábra)* a legmagasabbra 3,5 pont azt értékelték, hogy a vírus hosszú távú hatása gyökeresen átalakítja a jövőnket.



6. ábra: A home office és a koronavírus-járvány együttesen megváltoztatta a válaszadók szokásait, az egyes tényezőkre adott átlagos pontértékek

Jelmagyarázat: 1: A vírus hosszú távú hatása gyökeresen átalakítja a jövőnket; 2: Tudatosabban osztom be az élelmiszereket, igyekszem nem pazarolni; 3: Gyakrabban főzök magamnak és a családnak, amióta *home office-ban* dolgozom; 4: Több időt tudok a családra, háztartásra fordítani; 5: Egyáltalán nem okozott változást a koronavírus-járvány az esetemben; 6: Bevásároltam tartós élelmiszerből, mert úgy gondoltam, így biztonságosabb; 7: Sokkal többször rendelek kész ételt, mint korábban; 8: Elkezdtem kertészkedni, hogy magam termelhessem meg a zöldségeket és gyümölcsöket; 9: Veszélybe került a munkahelyem és a megélhetésem a vírus miatt; 10: Félek attól, hogy a vírus következtében áruhiány alakul ki.

Forrás: a szerző szerkesztése

Tudatosabban osztja be az élelmiszereket, igyekszik nem pazarolni tényezőt 3,2-re értékelték. Gyakrabban főzök magamnak és a családnak, amióta *home office-ban* dolgozom 2,9 átlagos pontot kapott. A legalacsonyabb pontot az alábbi tényezők kapták: elkezdtem kertészkedni, hogy magam termelhessem meg a zöldségeket és gyümölcsöket (1,8); veszélybe került a munkahelyem és a megélhetésem a vírus miatt (1,7); félek attól, hogy a vírus következtében áruhiány alakul ki (1,7).

A válaszadók 67,8%-a nem vásárolt élelmiszert online az elmúlt egy évben, 10,4% rendszeresen vásárolt és 21,8% alkalomszerűen. Akik nem vásároltak online élelmiszereket, a legfőbb okként azt jelölték meg, hogy szeretik az élel-

miszereket megnézni, a címkéket elolvasni, szeretik maguk kiválasztani a megvásárolandó terméket (például zöldség vagy gyümölcs esetében), és nem bíznak az online módon vásárolt áru minőségében.

Kíváncsi voltam arra is, hogy egy-egy vásárlás alkalmával mekkora összeget költenek a válaszadók. Boltban, üzletben történő vásárlás során legnagyobb arányban (31,7%) 5 000 és 10 000 Ft közötti összeget költenek, a válaszadók 25,7%-a 10 000 és 20 000 Ft közötti összeget költ. Online vásárlás során legnagyobb arányban (27,2%) 10 000–20 000 Ft közötti összeget költ, és a válaszadók további 20,3%-a 5 000–10 000 Ft közötti összeget költ.

A kutatási kérdés további elemzésére újra főkomponens-analízist végeztem. A Kaiser–Meyer–Olkin-mutató értéke 0,742 volt, amely kimondottan jónak tekinthető.

3. táblázat: A válaszadók véleménye a home office és a koronavírus-járvány miatt megváltozott szokásokról, rotált komponensmátrix

Változó	Komponens		
	1	2	3
Gyakrabban főzök magamnak és a családnak, amióta *home office-ban* dolgozom.	0,750	0,118	0,200
Sokkal többször rendelek készételt, mint korábban.	–0,039	0,058	**0,801**
Egyáltalán nem okozott változást a koronavírus-járvány az esetemben.	–0,240	0,145	**–0,758**
Elkezdtem kertészkedni, hogy magam termelhessem meg a zöldségeket és gyümölcsöket.	0,321	***0,499***	–0,129
Tudatosabban osztom be az élelmiszereket, igyekszem nem pazarolni.	0,726	0,217	0,126
Több időt tudok a családra, háztartásra fordítani.	0,761	0,074	–0,078
Bevásároltam tartós élelmiszerből, mert úgy gondoltam, így biztonságosabb.	0,445	***0,552***	–0,047
Félek attól, hogy a vírus következtében áruhiány alakul ki.	0,090	***0,787***	0,096
A vírus hosszú távú hatása gyökeresen átalakítja a jövőnket.	–0,034	***0,564***	0,415
Veszélybe került a munkahelyem és a megélhetésem a vírus miatt.	0,082	***0,495***	–0,092

Megjegyzés: A komponensek alapján meghatározható változócsoportokat eltérő színnel jelöltem.
Forrás: a szerző szerkesztése

A komponensek alapján a következő három csoportot különítettem el: 1. csoport tagjai a *home office* miatt több időt tudnak a családdal tölteni; 2. csoportnak a felhalmozók nevet adtam, mivel ők félnek a vírus miatt kialakuló esetleges áruhiánytól, és az önellátás irányába is tettek lépéseket; a 3. csoport tagjai számára a vírus nem okozott jelentős változást és a készételek rendelésére álltak át.

Összegzés

A kézirat lezárásakor (2021 nyarán) a közel másfél éve tartó koronavírus-járvány és a hirtelen bevezetett *home office,* az újszerű munkaszervezési mód jelentősen átalakította az állampolgárok általános és vásárlási szokásait is. A tartós *home office* hatásai miatt a munkavállalók egy része „elkényelmesedett”. A kérdőíves felmérésből kiderült, hogy a válaszadók nagy része a járvány időszaka alatt igyekezett csökkenteni az érintkezések számát, és biztonsági okokból többségük inkább az online megoldások felé fordult. Az online vásárlásokkal kapcsolatban többen jelezték a megvásárolandó termékkel kapcsolatos minőségi félelmüket és bizalmatlanságukat, de a – többség számára – megszerzett pozitív tapasztalatok feltehetően a jövőbeli vásárlási szokásokra is hatással lesznek. A kérdés az, hogy a jövőben ez a trend mennyire marad tartós. Véleményem szerint a társadalom egy része a jövőben is bártan használja majd az online vásárlás lehetőségét, vegyítve az üzletekben lebonyolított személyes vásárlással, függetlenül attól, hogy továbbra is tudnak-e *home office*-ban dolgozni, vagy a normál munkahelyen történő klasszikus munkarendhez kell visszatérniük.

Felhasznált irodalom

Ahmad, Tauseef – Haroon Haroon – Mukhtiar Baig – Jin Hui: Coronavirus Disease 2019 (Covid–19) Pandemic and Economic Impact. *Pakistan Journal of Medical Sciences,* 36. (2020), 4. 73–78. Online: https://doi.org/10.12669/pjms.36.COVID19-S4.2638

Antal Zoltán: A Sellyei kistérség kitörési pontjai a munkaerő-piaci sajátosságok alapján. *Területi Statisztika,* 49. (2009), 2. 199–214. Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2009/02/terstat0902.pdf

Adrjan, Pawel – Reamonn Lydon: Covid–19 and the Global Labour Market: Impact on Job Postings. *Economic Letter,* 51. (2021), 3. 1–7. Online: https://bit.ly/3NnUxPI

Bankó Zoltán: Az atipikus foglalkoztatási formákra vonatkozó rendelkezések. In Kiss György (szerk.): *Az Európai Unió munkajoga.* Budapest, Osiris Kiadó, 2001.

Barański, Michał – Mélypataki Gábor – Musinszki Zoltán – Lipták Katalin: Home Office Opportunities in SME's in Back Office. *Acta Academica Karviniensia,* 21. (2021), 1. 5–14. Online: https://bit.ly/3MHgjOh

Bartik, Alexander – Marianne Bertrand – Feng Lin – Jesse Rothstein – Matthew Unrath: Measuring the Labor Market at the Onset of the Covid–19 Crisis. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper,* 2020–83. Online: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633053

Baruch, Yehuda: Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. *New Technology Work and Employment,* 15. (2000), 1. 34–49. Online: https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063

Carnevale, Joel B. – Isabella Hatak: Employee Adjustment and Well-being in the Era of Covid–19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research,* 116. (2020). 183–187. Online: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037

de Abreu e Silva, João – Patrícia C. Melo: Does Home-based Telework Reduce Household Total Travel? A Path Analysis Using Single and Two Worker British Households. *Journal of Transport Geography,* 73. (2018). 148–162.

Erdősi, Ferenc: The Role Weight of Key Factors Determining the (Infrastructure and Traffic) Intensity of Aviation for the Countries of the World. *Regional Statistics,* 5. (2015), 2. 82–107. Online: https://doi.org/10.15196/RS05205

Forgács Tamás: Egy kistérségi távmunka-stratégia bemutatása. *Tér és Társadalom,* 22. (2008), 2. 123–145.

Forgács Tamás: A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány,* 42. (2011), 11. 49–62.

Gareis, Karsten – Tobias Hüsing – Alexander Mentrup: What Drives eWork? An Exploration into Determinants of eWork Uptake in Europe. *Proceedings of the 9th International TeleworkWorkshop Heraklion, Greece.* 2004. 6–9.

Jáki Eszter: Távmunka és profit. *Vezetéstudomány,* 38. (2007), 10. 55–63.
Karácsony, Péter: The Impact of the Coronavirus (Covid–19) on the Employment Characteristics of Hungarian SMEs. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu,* 13. (2020), 2. 105–117. Online: https://doi.org/10.24193/RVM.2020.13.63
Kovács, András – Sikos T. Tamás: *Panic Buying in Hungary during Covid–19 disease.* 2020. Online: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21264.76800
Lajó Adrienn: *Elemzés. Járványhelyzet és munkaerőpiac.* Budapest, Állami Számvevőszék, 2020. 1–57.
Larsen, Trine P. – Søren Kaj Andersen: A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries. *European Journal of Industrial Relations,* 13. (2007), 2. 181–198. Online: https://doi.org/10.1177/0959680107078252
Márton Sára: *A hazai élelmiszerrendszer rezilienciájának vizsgálata a Covid–19 járvány alatt.* Szakdolgozat. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2021.
Mélypataki, Gábor: Dematerialisation of Workplace in Non-classical Labour Law Relations. *Zbornik Radova Pravni Fakultet Novi Sad,* 52. (2019), 2. 671–682. Online: https://doi.org/10.5937/zrpfns53-22435
Messenger, Jon C. – Lutz Gschwind: Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology Work and Employment,* 31. (2016), 3. 195–208. Online: https://doi.org/10.1111/ntwe.12073
Musinszki Zoltán – Magdolna Vallasek – Gábor Mélypataki – Erika Horváthné Csolák: Workaholism and a New Generation – Labour Market Survey among Hungarian and Romanian Youth. *Amfiteatru Economic,* 22. (2020), 14. 1227–1242. Online: http://dx.doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1227
Németh Péter – Lázár Erika – Szűcs Krisztián – Törőcsik Mária: Vásárlási szokások változása a koronavírus okozta járványhelyzet hatására – az online vásárlási magatartás vizsgálata. In Ercsey Ida (szerk.): *Marketing a digitalizáció korában.* Győr, (k. n.), 2020. 305–315. Online: https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/006_EMOK2020covid_online_vasarlas.pdf
Nilles, Jack: Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications,* 23. (1975), 10. 1142–1147. Online: https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687
Prosser, Thomas: The implementation of the Telework and Work-related Stress Agreements: European Social Dialogue through 'Soft' Law? *European Journal of Industrial Relations,* 17. (2011), 8. 245–260. Online: https://doi.org/10.1177/0959680111410964
Raišienė, Agota Giedré – Violeta Rapuano – Kristina Varkulevičiūtė – Katarína Stachová: Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during

the Covid–19 Quarantine Period. *Sustainability,* 12. (2020), 13. Online: https://doi.org/10.3390/su12135332

Soós Gabriella: Az élelmiszer-fogyasztói szokások változása Covid–19 vírus megjelenéséhez kapcsolódóan Magyarországon. *Marketing & Menedzsment,* 54. (2020), 3. 15–27. Online: https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.03.02

Sikos T. Tamás – Papp Vanda – Kovács András: A hazai vásárlói magatartás változása a Covid–19-járvány első hullámában. *Területi Statisztika,* 61. (2021), 2. 135–152.

Tavares, Aida Isabel: *Telework and Health Effects Review, and a Research Framework Proposal*. Munich, University Library of Munich, 2015.

Vallasek Magdolna – Mélypataki Gábor: Rules on Home Office Work and Telework in Romania and in Hungary. *Central European Journal of Comparative Law,* 1. (2020), 2. 177–191. Online: https://doi.org/10.47078/2020.2.177-191

Vrchota, Jaroslav – Zuzana Frantíková – Miroslava Vlčková: Why Some SME's in the Czech Republic Adopt Telework and Others Not? *European Countryside,* 11. (2019), 4. 599–615. Online: https://doi.org/10.2478/euco-2019-0033

Kovács András

A Covid–19 hatása a kiskereskedelmi ellátási láncra

Bevezetés

A fejezet célja annak áttekintése, hogy a Covid–19 generálta gazdasági válság és társadalmi változások hogyan, milyen módon hatottak, hatnak a kiskereskedelmi vállalatok üzleti stratégiájára.

A fejezet elején sorra vesszük azokat a változásokat, amelyek a szabályozási környezetet, a vásárlói magatartást, valamint a kiskereskedelmi vállalati stratégiákat érintették. Természetesen e három tényező erőteljesen reflexív jellegű, hatnak egymásra, mégis, a könnyebb áttekinthetőség és megértés érdekében külön-külön tárgyaljuk őket.

Elsőként a piaci trendeket és a szabályozási környezet Covid–19 okozta rapid változásait vizsgáljuk meg, amelyek – esetenként nagyon rövid időtávban (akár napok alatt) – változtatták meg a kiskerekedők „játékterét", és kényszerítették a szektor szereplőit gyors válaszlépésekre. Másodsorban – röviden – rátérünk a vásárlói magatartás változásainak fő sajátosságaira. Mivel ezzel a témával kötetünk más fejezeteiben részletesen foglalkozunk, itt csak a vásárlói magatartásban bekövetkező változások közvetett, kiskereskedelmi vállalati stratégiára gyakorolt hatásait vesszük számba. Végezetül a kiskereskedők reaktív és proaktív üzleti stratégiai lépéseiként azokat az üzleti stratégiában bekövetkező átalakulási folyamatokat mutatjuk be és értékeljük, amelyek akár jelentős mennyiségi, akár minőségi változást eredményeztek a kiskereskedők napi működésében, akár hosszú távú üzleti stratégiájában.

A fejezet befejező részében olyan konkrét, gyakorlati eseteket vizsgálunk, amelyek jól példázzák a hazai kiskereskedők értékesítési stratégiájában és napi gyakorlatában bekövetkező kényszerű vagy éppen önkéntes változtatásokat, amelyekkel a járvány okozta gazdasági-társadalmi átalakulás negatív hatásait csökkenteni igyekeznek, vagy éppen új lehetőségek kiaknázására törekszenek.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a Covid–19 kiskereskedelemre gyakorolt hatásainak értékelésekor nem lehetséges egységes, átfogó konklúziót levonni. A negatív és pozitív hatások eredője sem egységes, vállalatméret, ágazat, időszak, alkalmazkodóképesség, proaktivitás, flexibilitás függvénye az, hogy egyes kiskereskedők hogyan és milyen mértékben képesek az új üzleti környezetben sikeresen működni.

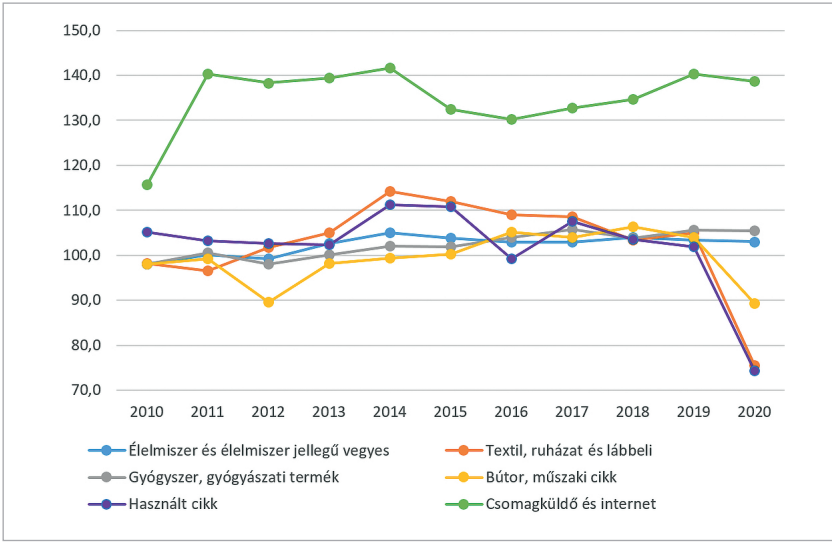
https://doi.org/10.36250/01053_06

https://orcid.org/0000-0003-4736-2052

1. Kiskereskedelmi trendek Covid–19 előtt és alatt

Mielőtt részletesen tárgyaljuk a kiskereskedők működést befolyásoló egyes tényezőket, fontosnak tartjuk bemutatni – a rendelkezésre álló adatok erejéig –, hogyan változott az elmúlt tíz évben a fontosabb kiskereskedelmi üzlettípusok forgalmi volumene *(1. ábra).* Azért vizsgáljuk a kiskereskedelmi értékesítés volumenváltozását, mert – megítélésünk szerint – a forgalmi volumenindex láncidősora mutatja meg leginkább, hogy hogyan változott évről évre az értékesítés mennyisége. Az árak változásától itt eltekintünk, az értékesítés mennyiségének (volumenének) változása jobban tükrözi a tényleges kiskereskedelmi forgalmat.

Az elmúlt évtizedet felölelő idősor bemutatásának oka, hogy így hosszabb trendekhez tudjuk hasonlítani, illeszteni a Covid–19 hatását. Ez azért is szükséges, mert így az egyes – a későbbiek során tárgyalt – kiskereskedelmi stratégiai intézkedések jobban érthetővé válnak, könnyebben kontextusba helyezhetők.



1. ábra: A kiskereskedelmi forgalom naptárhatásokkal kiigazított volumenindexei néhány kereskedelmi üzlettípusban (előző év=100%)

Forrás: a szerző szerkesztése KSH-adatok alapján

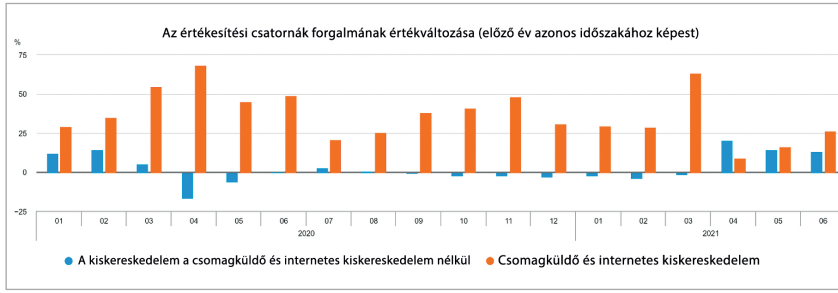
A Covid–19-pandémia szempontjából három fő csoportba sorolhatjuk a hazai kiskereskedelmi üzlettípusokat. Az első csoportba tartozók (élelmiszer, gyógyszer) esetében hosszú ideje mérsékelt, de folyamatos növekedés volt megfigyelhető, amin a járvány sem változtatott jelentős mértékben, némileg tovább nőtt az értékesítés mennyiségnövekedési üteme elsősorban a Covid–19 okozta pánikvásárlások és preventív gyógyszerkészítmények (vitaminok), védőfelszerelések megnövekedett kereslete miatt.

A második csoportba azok az üzlettípusok tartoznak (ruházat és lábbeli, bútor és műszaki cikk, valamit használt cikkek), amelyeket nagymértékben és negatívan érintett a pandémia, a vásárlási szokások megváltozása, valamint az állami korlátozó intézkedések bevezetése. A használt cikkek forgalmát nagyrészben kitevő használt ruha és az új ruházati cikkek és lábbelik együtt mozgása látványos, itt a rövid távú keresletcsökkenést a megnövekedett otthontöltött idő (*home office,* otthon tanulás, kijárási korlátozások, társadalmi események korlátozása), higiénés okok együttesen magyarázzák (lásd a pánikvásárlásról szóló fejezet empirikus eredményeit).[1] A bútor és műszaki cikk forgalmivolumen-csökkenését a megváltozó vásárlási szokások (értékesítésicsatorna-preferencia változása – online előretörés), valamint a nyitvatartás korlátozása együttesen okozta. Vélhetően a növekvő munkanélküliség és jövedelemcsökkenés is negatívan befolyásolta a tartós fogyasztási cikkek keresletének csökkenését.

A harmadik kategória az online értékesítés forgalmi volumenváltozásának idősorára tartozik. A második ábrán jól látható, hogy az online értékesítés „diadalmenete" már jóval a válság előtt megindult, 2017-ben 32,7%-os, 2018-ban 34,7%-os, 2019-ben 40,3%-os forgalmi volumennövekedés volt megfigyelhető, amit 2020-ban újabb 38,7%-os értékesítettmennyiség-növekedés követett annak ellenére, hogy az online értékesítés jelentős része élelmiszer, ruházat, és műszaki cikkből áll. Kijelenthetjük, hogy a 2020-as online értékesített mennyiség egy jelentős része a hagyományos (offline) csatornákból tevődött át a kibertérbe. Ezt támasztja alá a *2. ábra,* amelyen jól látható, hogy míg a kiskereskedelem „hagyományos", offline formátuma stagnált, illetve kis mértékben veszített forgalmából a 2020-as évben, addig az online értékesítés

[1] Sikos T. Tamás – Papp Vanda – Kovács András: Panic Buying in Hungary During Covid–19 Pandemic. *Theory, Methodology, Practice: Club of Economics in Miskolc,* 17. (2021), 1. 53–65.

„szárnyalt”, 2021 márciusáig, (a korlátozó intézkedések) megszüntetéséig, 25%-nál magasabb, egyes hónapokban akár 50%-ot is meghaladó forgalmi növekedést ért el az előző év azonos időszakaihoz viszonyítva.

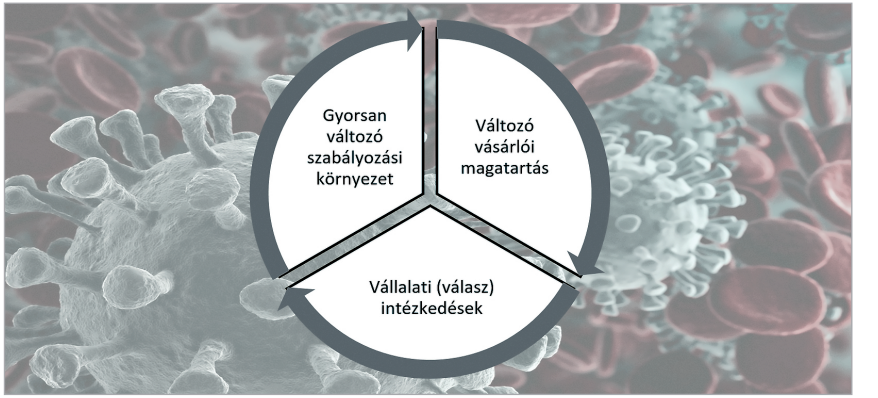


2. ábra: Hagyományos és online kereskedelmi forgalom változása, előző év azonos időszaka=100%
Forrás: KSH, Heti Monitor

2. A kiskereskedelmi vállalati működést befolyásoló tényezők rendszere

Ahogy a bevezetésben már utaltunk rá, fontos áttekinteni a kiskereskedők oldaláról vizsgálva azokat a változásokat, amelyeket a Covid–19-járvány, valamint annak következményei okoztak. A komplex megértés vezethet oda, hogy jobban érthetővé válnak azok a társadalmi-gazdasági változások, amelyek mentén a kiskereskedők üzleti stratégiájukat szervezni kénytelenek.

A *3. ábra* azt a szorosan egymásra ható kapcsolatrendszert törekszik sematikusan bemutatni, amelyet alapvetően változtatott meg, alakított át a koronavírus megjelenése és elterjedése. Ez a reflexív kapcsolatrendszer hasonlóan működött a Covid–19-időszak előtt is, ugyanis a kiskereskedelmet szabályozó környezet, a változó vásárlói magatartás és a folyamatosan változó kereskedői stratégiák „békeidőben” is hatnak egymásra, azonban a járvány időszakában (2020–2021) ez a kapcsolatrendszer sokkal szorosabbá és dinamikusabbá vált.



3. ábra: A Covid–19 hatása a kiskereskedők működésére
Forrás: a szerző szerkesztése

Annak érdekében, hogy jobban megérthető legyen a kiskereskedelmi vállalatok működésének megváltozása, a *3. ábra* egyes elemeit részletesen, példákkal tekintjük át az *1. táblázatban*.

1. táblázat: A kiskereskedelmi működés környezete

Kiskereskedelmi működést befolyásoló tényezők	**Példák**
Szabályozási környezet változása	– működés korlátozása (nyitvatartás, vásárlószám, üzlettípus-preferencia) – higiénés előírások szigorítása – vásárlók szabad mozgásának korlátozása (kijárási korlátozások, kötelező maszkviselés) – szelektív preferencia a vásárlások során (oltási igazoláshoz kapcsolódó, korhoz kapcsolódó)
Vásárlói magatartás változása	– online preferencia előretörése – vásárlások számának racionalizálása – vásárlási idő csökkentése (*comfort shopping* mérséklődése) – megváltozó termékpreferencia – jövedelmi viszonyok megváltozása

Kiskereskedelmi működést befolyásoló tényezők	Példák
Kereskedők stratégiai (válasz) intézkedései	– folyamat-újraszervezés – kötelező, önkéntes Covid-védelmi intézkedések bevezetése – költségcsökkentés, reorganizáció – PR- és CSR-tevékenység újragondolása, márkaépítés, megváltozott kommunikáció – rugalmas árazás, árengedmények – termékkínálat átpozicionálása (például *home office-ra*) – *cross-* és *omnichannel* értékesítési megoldások bevezetése, online értékesítés bevezetése/fejlesztése, digitalizáció

Forrás: a szerző szerkesztése

A kiskereskedelem forgalmi trendjeinek áttekintését követően visszatérünk a korábban vázlatosan már bemutatott kiskereskedelmi tevékenységet befolyásoló tényezők rendszerének tárgyalására.

2010-et követően az állam sokkal aktívabb szerepet játszott a kiskereskedelmi piac szabályozásában. Több törvényi rendelkezés befolyásolta, alakította át az egyes kiskereskedelmi részpiacokat, úgyis mint a „plázastop" törvény,[2] a vasárnapi boltzárról szóló törvény,[3] vagy éppen a nemzeti dohánykereskedelem újraszabályozásáról[4] szóló törvény.

A koronavírus dinamikus terjedése az élet minden területén éreztette hatását, az állami korlátozóintézkedések azonban fokozottan érintették a kiskereskedőket, a szektor vállalkozásait és dolgozóit. A 2020 márciusát követő különböző korlátozó intézkedések két vonatkozásban érintették különösen a kiskereskedelmi szektort. Egyrészt közvetetten, olyan intézkedések bevezetése révén, mint a kijárási korlátozások és tilalom, illetve közvetlenül, olyan szabályokkal, mint a kötelező beltéri maszkhasználat, az időskorúak vásárlási idősávja, egyes kiskereskedelmi

[2] A 2011. évi CLXVI. törvény 8. § (2) bekezdése iktatta be az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. törvény (Étv.) III/A. fejezetét az egyes kereskedelmi építmények létesítéséről. Lásd Jámbor Attila – Jámbor László: Az új „Plázastop-törvény" 2015. február 1. napjától hatályos. *Építési Jog,* 2015. február 9.

[3] A kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény módosításával, a 2016. évi XXIII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzésre vonatkozó egyes törvények módosításáról.

[4] 39/2013. (II. 14.) Korm. rendelet a dohánytermékek előállításáról, forgalomba hozataláról és ellenőrzéséről, a kombinált figyelmeztetésekről, valamint az egészségvédelmi bírság alkalmazásának részletes szabályairól.

üzlettípusok részleges vagy teljes átmeneti bezárása, az egyidejű vásárlószám maximalizálása stb. Az egyes intézkedések célja és értelme – a tudomány aktuális ismereteit felhasználva – a lakosság egészségi állapotának megőrzése, a járvány terjedésének lassítása volt. A korlátozások bevezetése és fenntartása a szándékolt hatások mellett számos esetben nem szándékolt hatásokkal is járt. A sokak által „nyugdíjas idősávnak" nevezett idősek számára fenntartott időszakot kevesen használták ki, azonban esetenként jelentős többlettumultust eredményezett a fennmaradó idősávban a fiatalabb vásárlók részére. A vásárlás korhoz kötött időbeli korlátozással járó kényelmetlenséget az idősek és a fiatalok is vegyes érzelmekkel fogadták mind a 2020. tavaszi első,[5] mind pedig a 2020. őszi–téli második járványhullám[6] idején. A speciális idősávokról szóló tájékoztatás, a szabályokban foglaltak betartatása egyaránt komoly kihívást jelentett a kiskereskedőknek. A bejelentett korlátozó intézkedések előtti vásárlói „pánikreakciók" nemcsak a Covid–19 első hullámára voltak jellemzők, hanem – ugyan kisebb intenzitással, de – előfordultak még 2021 tavaszán is. A járvány harmadik hulláma során bevezetett átmeneti (március 8-tól két hétig tartó) üzletbezárás híre komoly (átmeneti) tumultuózus jelenetekhez vezetett több kiskereskedelmi egységnél.

Összességében az állami korlátozások révén a kiskereskedőknek több kihívással kellett szembenézni:

- az értékesítési forgalom csökkenése, átmeneti kiesése, ingadozása
  - bezárás, nyitvatartás-korlátozás miatt,
  - vásárlói szokások megváltozása okán (indirekt hatás),
  - korlátozottan előrejelezhető forgalomingadozás;
- a korlátozások betartásának és betartatásának kisebb-nagyobb beruházást igénylő többletköltségei
  - tájékoztatás (külső-belső kommunikáció),
  - védőfelszerelések (maszk, passzív eladóvédelem [például plexi]),
  - vásárlóirányítás, sorbanállás-menedzsment,
  - készlethiányköltségek (lokális és globális ellátásilánc-problémák),
  - készletgazdálkodás extra költségei (raktárkapacitások),
  - új, proaktív beruházások kezdeti költségei (új értékesítési csatornák, termékek, szolgáltatások bevezetése).

[5] Lásd: https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/19f1d27b1584ffb22ff468a3635013b9f1813b5e/megtekintes

[6] Lásd: https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/d0924856639709f7571759c6b53655ca61e73b35/megtekintes

A fent bemutatott folyamatok eredményeként a kiskereskedelem tovább koncentrálódott Magyarországon, 2020. december 31-én a KSH adatai szerint[7] 115 622 kiskereskedelmi üzlet működött, ami 3683-mal kevesebb, mint a 2019. december 31-i adat (119 305). Fontos kiemelni azonban, hogy ez a csökkenés is trendszerű, a Covid–19-időszak előtt is folyamatos csökkenés volt azonosítható a szektorban, 2016-ban még 130 975 kiskereskedelmi üzlet működött Magyarországon.

Az állami korlátozó intézkedések tárgyalását követően a továbbiakban a megváltozó vásárlási szokások sajátosságait értékeljük kiskereskedelmi vállalati szempontból. Mivel kötetünk más fejezeteiben is részletesen foglalkozunk a megváltozó vásárlói viselkedéssel, ebben a részben a fontosabb vásárlóimagatartás-változás mintázatainak kiskereskedőkre gyakorolt közvetlen hatásaival foglalkozunk.

Ahogy azt az *1. táblázatban* összefoglaltuk, a Covid–19-fertőzés nemcsak a bevezetett korlátozó intézkedések révén gyakorolt hatást a vásárlói döntésekre és viselkedésre, hanem számos területen átalakította a keresletet, a vásárlási folyamatot, a vevői preferenciákat.

A legmarkánsabb változás az online értékesítés további előretörése. Jóllehet – ahogy ezt a 2. ábrán már bemutattuk – az online kereskedelem a pandémia ellőtti időszakban is dinamikusan bővült, 2020 március–áprilisában az online vásárlók száma mintegy 50 000 fővel nőtt, hasonló növekedési volumen „béke-időben" 8 hónap alatt volt jellemző, a GKI Digital adatai szerint.[8] Ez számos esetben komoly kihívást jelentett a kiskereskedők számára, logisztikai rendszereik nem voltak felkészülve ilyen mértékű terhelésre, sokszor a kiszállítást több nap helyett hetekben lehetett mérni. 2020 márciusában (a kijárási korlátozások időszakában) több kiskereskedőnek (Spar, CBA, Tesco, Auchan stb.) komoly problémát okozott a megnövekedett rendelésszám, amit különféle korlátozásokkal (fizetési, rendelési tételnagyság maximalizálása) sikerült kezelni, természetszerűleg a várakozási idő jelentős megnövekedése mellett.[9] Természetesen a korlátozó intézkedések feloldásával a vásárlók jelentős részben visszatértek korábbi vásárlási szokásaikhoz, azonban fontos látni, hogy a kényszerintézke-

[7] KSH: *Belkereskedelem*. 2021.

[8] A koronavírus nyertese?! – lendületben az e-kereskedelem. *GKI Digital,* 2020. május 7.

[9] Kollár Dóra: Egyre reménytelenebb az online rendelés a vírus miatt. *Privatbankar.hu,* 2020. március 17.

dések okozta vásárlói szokásváltozások hosszú távon is átalakít(hat)ják a vevői viselkedési mintákat.

A megváltozó vásárlói viselkedés – az online és mobilpreferencia mellett – a vásárlói gyakoriság és vásárlási idő csökkenésében azonosítható. A Magyar Bevásárlóközpontok Szövetsége adatai szerint a magyar bevásárlóközpontok látogatottsága a Covid–19-időszakban 20–40%-kal csökkent,[10] ami komolyan felveti a bevásárlóközpontok hosszú távú működésének kérdését, és bizonyosan fontos modellváltoztatási szükségszerűséget jelent. A Deloitte egy kanadai kutatása szerint nemcsak a vásárlási gyakoriság, hanem a vásárlási idő is lecsökkent a játvány hatására. Azon vizsgált vásárlók aránya, akik azt nyilatkozták, hogy csak megveszik, amire szükségük van, és azonnal távoznak a bevásárlóközpontokból 37%-ról 59%-ra nőtt.[11] A bevásárlóközpontok „útkeresése" nem a Covid–19-időszakkal kezdődött, az elmúlt két évtizedben folyamatosan új megoldásokat keresnek (és találnak) a plázák a jobb és gyorsabb vevőkiszolgálás, a valódi 21. századi vásárlói élmény biztosításához.

A vásárlás „helye" mellett jelentős változás (volt) megfigyelhető a termékpreferenciában is. Ahogy arra már korábban utaltunk – különösen a fertőzéshullámok felfutó szakaszában –, a vásárlók jelentős része nagyobb mennyiségben költött védelmi és higiénés termékekre (maszkok, tisztítószerek), vitaminokra, tartós élelmiszerekre, a *home office-t* támogató eszközökre, míg jelentősen csökkent a ruhák, cipők, táskák, bútorok kereslete, ahogy ezt az 1. ábrán bemutattuk. Az egyes szektorokban megfigyelhető gyors keresletnövekedés vagy akár keresletcsökkenés egyaránt komoly kihívás elé állította a kereskedőket. Ez az úgynevezett K alakú válságjelenség, amely eltérően érintette a szektor egyes ágazatait mind hazánkban, mind pedig globálisan.[12]

A vásárlók megváltozó viselkedéséhez a háztartások kedvezőtlenebbé, bizonytalanabbá váló jövedelmi helyzete is hozzájárult. A GfK piackutató intézet vásárlóerő-index adatai szerint 2020-ban a magyar vásárlóerő mintegy 7,1%-kal esett vissza, az euróban mért érték a 2019-es 7416 euróról 6871 euróra csökkent 2020-ban,[13] vagyis statisztikailag is igazolható a pandémia jövedelemcsökkentő

[10] A terasznyitás legnagyobb vesztesei – lenyomta a plázákat a múlt hétvégi roham. *Portfolio,* 2021. április 29.

[11] Deloitte: *The Future of the Mall*. Deloitte Canada, 2021.

[12] Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány: *A kiskereskedelem k-alakú válságának nyomában* (2021. március 21.).

[13] Sztupár Andrea*: GfK Vásárlóerő: egész Európában hatott a Covid*. GfK-Sajtóközlemény, 2020. október 20.

hatása, ami elsősorban a foglalkoztatás csökkenésének és a munkanélküliség növekedésének köszönhető. 2021-re a munkaerőpiaci helyzet – a korlátozó intézkedések feloldásával párhuzamosan – folyamatosan javul, az elérhető legfrissebb munkaügyi adatok szerint az álláskeresők száma 2021 júliusában hasonló a pandémia előtti 2019-es értékhez. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai szerint[14] 2019 júliusában 247 787 fő regisztrált álláskereső volt az országban, ez 2020 azonos időszakában – a pandémiás helyzet okán 365 755 főre emelkedett (+117 968 fő). A 2021. júliusi adat szerint a regisztrált álláskeresők száma – jelentős csökkenést követően (–103 998 fő) 261 757 fő, ami már közelíti a Covid–19-időszak előtti értéket. A változó jövedelmi viszonyok, illetve az időközben erősödő inflációs folyamatok nemcsak nemzetgazdasági szempontból fontosak, hanem a kereskedők árpolitikájára is hatást gyakorolnak.

A továbbiakban azokkal az intézkedésekkel foglalkozunk, amelyek a Covid–19-válság során a kiskereskedelmi szektor vállalatai bevezettek akár reaktív, akár proaktív módon a folyamatos működés biztosítása, illetve a versenyelőny-szerzés/fenntartás érdekében. A kiskereskedelmi vállalatok hazai és nemzetközi gyakorlata is azt mutatja, hogy számos területen, gyors, rugalmas, széles körű, változatos, a piaci helyzethez igazodó intézkedések bevezetésével képesek voltak csökkenteni vagy eliminálni a krízis hatásait, egyes szektorokban pedig akár előnyükre is fordították a kialakult egészségügyi válsághelyzetet. Sok sikeres intézkedést találunk a hazai és a nemzetközi gyakorlatban. A kötelező szabályok betartásán túl a kereskedők a legtöbb esetben kiemelt figyelmet fordítottak/fordítanak az egészségügyi védelmi intézkedésekre a vásárlói biztonságérzet erősítése érdekében,[15] továbbá nagy hangsúlyt fektetnek a PR-ra, online aktivitásra, a hiánytermékek problémájának kezelésére stb.[16] Ezekre a jó gyakorlatokra a fejezet későbbi részében konkrét magyarországi példák bemutatásával és elemzésével térünk vissza.

Az *1. táblázatban* már felvázoltuk a legfontosabb beavatkozási területeket, a továbbiakban áttekintjük, hogy a kereskedők az egyes intézkedéseket milyen időtávon, illetve milyen céllal valósították meg. Három időtávot különítünk

[14] Lásd: https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/1/6/5/2/doc_url/stat_afsz_nyilvtartasok_idosorai_orszagos_202107.xls

[15] Elena-Nicoleta Untaru – Heesup Han: Protective Measures Against Covid–19 and the Business Strategies of the Retail Enterprises: Differences in Gender, Age, Education, and Income Among Shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. (2021).

[16] Eleonora Pantano et al.: Competing During a Pandemic? Retailers'ups and Downs During the Covid–19 Outbreak. *Journal of Business Research,* 116. (2020). 207–213.

el, az azonnali/nagyon rövid időtáv néhány hetes időhorizonton értelmezendő, a rövid táv 2–6 hónapos, míg a középtáv jellemzően ennél hosszabban megvalósítható intézkedéseket takar. Elemzésünk másik dimenzióját az intézkedés jellege képezi, vagyis az, hogy a bevezetett intézkedést, fejlesztést elsősorban költségmegtakarítási vagy éppen bevételnövelési célzattal implementálták-e. Klasszifikációnk célja a különféle (a gyakorlatban igen széles körű) intézkedések egységes kategóriákba rendezése a könnyebb áttekinthetőség érdekében.

2. táblázat: A Covid–19-időszakban bevezetett vállalati intézkedések csoportosítása

Intézkedési időtáv	Az intézkedés jellege	
	Költségcsökkentő cél	**Profitnövelő cél**
azonnali, nagyon rövid távú intézkedések	– kommunikációs büdzsé csökkentése	– rugalmas árpolitika a kereslet alakulása függvényében (áremelés/árcsökkentés) – kiszolgálás, biztonság és rendelkezésre állás biztosítása
rövid távú intézkedések	– élőmunka-racionalizálás, elbocsátások – költségelemzés, új költséghelyek, költségviselők megjelenése	– marketingkommunikáció átpozicionálása, PR- és CSR-fókusz – online értékesítés bevezetése – vevőkiszolgálás fejlesztés – termékportfólió optimalizálása – kereslet változásainak monitoringja
középtávú intézkedések	– folyamattervezés és optimalizálás (új piaci helyzetnek megfelelően) – szervezetfejlesztés, digitalizáció – készletezés, készletmenedzsment	– értékesítési csatorna fejlesztése – omnichanneling – kínálati termékportfólió optimalizálása (megváltozott kereslethez igazodó) – tudatos, hosszú távú márkaépítés *(branding)* – komplex vevőélmény biztosítása

Forrás: a szerző szerkesztése

Ahogy a *2. táblázatban* látható, a rövid távú intézkedések fókusza az azonnali költségcsökkentés, illetve bevételnövelés a pandémiás időszak elején. Természetesen – ahogy azt tapasztaltuk is 2020 márciusában – a döntéshozók sem voltak képesek pontosan előre jelezni az egyes intézkedések időhorizontját, mivel a vírus terjedése nem volt ismert, mégis fontos volt a kiskereskedők azonnali reakciója a bezárások és kijárási korlátozások miatt. A kötelező zárvatartás, a vásárlási idősávok keresletcsökkentő és költségnövelő hatása, a lakossági jöve-

delmek csökkenése, a pánikvásárlás mind gyors intézkedéseket kívánt mind költség-, mind pedig bevételi oldalon. A marketingkommunikációs kiadások leállítása (az online kommunikáció azonnal leállítható) mellett a rugalmas, keresleti viszonyokra gyorsan reagáló árpolitika, valamint az értékesítés biztonsága (megfelelő humán kapacitás biztosítása, átszervezése, például az online értékesítésre) együttesen már nagyon rövid távon képes volt egy-egy kiskereskedő helyzetét stabilizálni.

Az azonnal intézkedéseket követően a kiskereskedőknek – a helyzet átmeneti (nyári) javulásával – fel kellett (volna) készülni a következő kihívásra, az újabb fertőzéshullámok okozta kihívásokkal való küzdelemre. Mivel Magyarországon az első fertőzéshullám – különösen a 2021-es harmadik után visszatekintve – szinte alig volt detektálható, a kiskereskedők sem feltétlenül alakítottak ki komoly stratégiát a Covid–19 alatti és a poszt-Covid időszakra. Azok a vállalkozók, akik mégis nagyobb hangsúlyt fektettek egy Covid-kompatibilis üzleti stratégiára, képesek voltak már jelentősebb költségmegtakarításra a munkaerő racionalizálása, valamint az újonnan bevezetett üzleti folyamatok költségeinek optimalizálása révén. Érdemi (már nem csak ármanipulációs, lefölözö intézkedésekkel) lehetőség volt a termékportfólió optimalizálására is, új termékek, ezekhez kapcsolódó szolgáltatások bevezetésére, a marketingkommunikációban a felelős vállalat image erősítésére, új értékesítési csatorna (például online vagy mobilalapú értékesítés) bevezetésére, a bolti értékesítés helyett/mellett a házhoz szállítás vagy egyéb alternatív (érintkezésmentes) kiszállítási módok elindítására.

A középtávú fejlesztések fókusza leginkább a már korábban említett/bevezetett egyedi fejlesztések vállalati rendszerbe integrálásáról szól. Ne feledjük, a kiskereskedők számos esetben néhány hét alatt váltak hagyományos (*brick and mortar* – tégla és malter) kereskedőből online kereskedővé, digitális tartalmakkal kommunikáltak a jól megszokott szórólapok, plakátok helyett, nem találkoztak személyesen a vevőikkel, papíralapú kérdőívek helyett online kérdőívrendszerekkel vizsgálták a vevői elégedettséget, online platformokon (Teams, Zoom, Meet) kommunikáltak üzleti partnereikkel a személyes megbeszélések helyett stb. A fundamentális változás pedig komoly, hosszú távon fennmaradó, integrált fejlesztéseket igényel(t), amelyek jellemzően a válsághelyzet hosszúra nyúlásával váltak egyre fontosabbá.

Költségmegtakarítási oldalon az új vállalati működési modell újraszervezése *(process reengineering),* az ezt lehetővé tevő, a teljes vállalati rendszert érintő digitalizáció (vállalatirányítási rendszer bevezetése), készletezés- és értékesítésmenedzsment vált lehetségessé az arra nyitott kereskedők részére, amely fejlesz-

tések hosszú távon hozzájárulhatnak a hatékonyabb üzleti működéshez. Bevételi oldalon olyan, hosszú távon beérő fejlesztések kellett (volna) hogy elkezdődjenek, mint a kiskereskedői márkaépítés, az omnichannel (minden értékesítési és kommunikációs csatornára kiterjedő, vevőorientált) marketingstratégia, a tudatos CX *(customer experience)* vagyis vevőélmény-maximalizálás a termék- és szolgáltatáskínálaton és vevőtámogatáson keresztül.

Fejezetünk eddigi részeiben a Covid–19 járvány kiskereskedelmi szektort érintő sokrétű hatásainak rendszerezett, jól áttekinthető modelljének felvázolására tettünk kísérletet. A továbbiakban a Magyarországon működő nemzetközi kiskereskedelmi láncok, illetve hazai, független kkv-kiskereskedők (re)akcióira vetünk néhány pillantást a teljesség igénye nélkül.

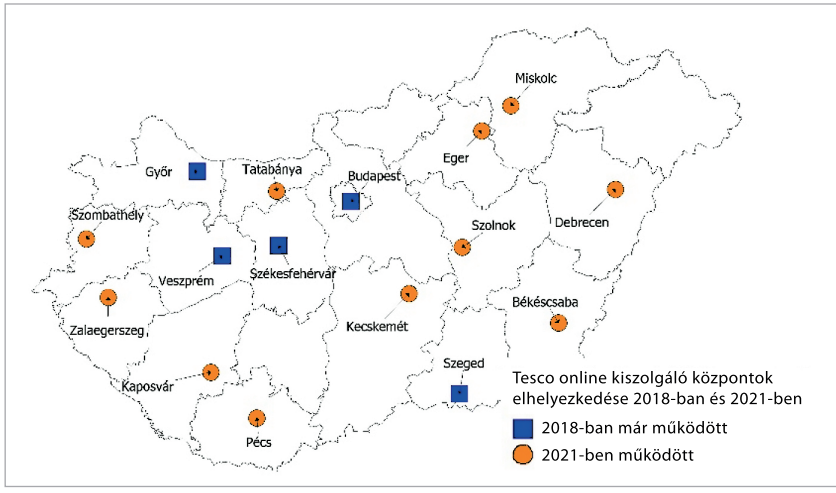
3. Néhány hazai gyakorlati példa áttekintése

Ha meg kívánjuk nevezni, mi volt a „leglátványosabb" kiskereskedelmi fejlesztés a Covid–19-időszakban, akkor egyértelműen a különböző léptékű e-kereskedelmi fejlesztéseket kell megneveznünk. Mindenféle méretű kiskereskedők léptek az e-értékesítés piacára, a „régiek" pedig komoly mennyiségi és minőségi fejlesztéseket hajtottak végre.

A hazai FMCG-kiskereskedők – a Covid–19 okozta kihívások miatt (kijárási korlátozások, korlátozott nyitvatartás, higiénés előírások – kiemelten foglalkoztak az e-üzletágaik fejlesztésével. A Spar, CBA, Tesco, Auchan egyaránt komoly erőfeszítéseket tett – különösen a járványhullámok emelkedő szakaszaiban, hogy a megnövekedett online keresletet ki tudja elégíteni. Ezzel párhuzamosan jelentős fejlesztéseket hajtottak végre a kiszolgálási színvonalban (például biztonságos átvétel módja), illetve a szolgáltatás lefedettségében. Jelen fejezet terjedelme messze nem elégséges a különféle e-kereskedelmi fejlesztések áttekintésére, ezért néhány jellegadó karaktert emelünk ki. Az online élelmiszer-értékesítés legnagyobb problémája az áruk célba juttatása. Mivel az FMCG-árucsoport termékeit két fő kategóriába sorolhatjuk (gyorsan romló, valamint tartós élelmiszerek), több kereskedő (Auchan, Tesco) ennek mentén „szétválasztotta" online kiszolgálási modelljét. A gyorsan romló, friss élelmiszerek kiszállítása továbbra is szorosan kapcsolódik egy-egy kiszolgáló hipermarket földrajzi vonzáskörzetéhez (Tesco Otthonról szolgáltatás), míg a tartós élelmiszerek esetében bevezették az országos kiszállítást (Tesco Doboz Webáruház) egységes díj ellenében. Ter-

mészetesen minden esetben jelentős különbség van nemcsak a termékkörben, hanem a kiszállítás időtartamában, díjában is.

A 4. ábrán, a Tesco példáján jól azonosítható az a mennyiségi fejlesztés, amely az online értékesítés földrajzi elérhetőségét illeti. 2018-ban Budapesten és vonzáskörzetén kívül mindössze 4 megyeszékhelyen és vonzáskörzetükben volt elérhető a Tesco online (és ekkor még nem volt elérhető országos kiszállítás a nem romlandó termékekre), 2021-re 16 megyeszékhelyén és vonzáskörükben, valamint a fővárosban is elérhető már a szolgáltatás (Nógrád, Tolna és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye a kivétel, vélhetően lakosságszámuk, illetve alacsony jövedelmi szintjük okán), valamint a Tesco biztosítja a nem romlandó élelmiszerek és egyéb termékek országos házhoz szállítását. Hasonló fejlesztéseket hajtott végre az Auchan is, illetve a Spar és a CBA is jelentőset lépett előre az e-értékesítésben, bár utóbbiak szolgáltatása nem érhető el országosan. Az Aldi elsőként a diszkontok közül szintén online elérhetővé tette kínálatát a fővárosi vásárlóknak a Roksh céggel[17] (online közvetítő szolgáltatóval) együttműködve.



4. ábra: A Tesco online (Tesco Otthonról) szolgáltatás térbeli elérhetősége 2018-ban és 2021-ben
Forrás: a szerző szerkesztése a Tesco online adatai alapján

[17] Fekete Emese: Már online is lehet bevásárolni az Aldiban, a Roksh hozta az ötletet, ő viheti a szatyrot. *Forbes,* 2020. november 27.

A koronavírus-pandémia, különösen az annak első hullámához kapcsolódó szigorú lezárások nemcsak az FMCG-kiskereskedőket állították új kihívások elé, hanem minden kereskedőt érintettek. Az üzleti sikeresség/túlélés attól (is) függött, hogy milyen gyorsan képesek az egyes vállalatok idomulni a jelentősen megváltozott körülményekhez. Második példánkban egy közepes magyar kiskereskedő, a játéksziget.hu online kommunikációjának változását mutatjuk be röviden.[18] A Játéksziget tipikus *multichannel* kiskereskedő, termékeit offline és online is értékesíti. A járvány első hullámának idején üzleteik kötelező zárva tartása mellett kellett újra utat találni vevőikhez, amelyben a járványhelyzetre optimalizált online és social media kommunikáció kiemelt jelentőséggel bírt. A járvány jelentős változást hozott az erőteljes közösségi média kommunikációban, ugyanis kiemelten fontossá vált – különösen a *lockdown* időszakban –, hogy a kereskedő erősítse a köteléket a vevőivel, illetve olyan tartalmakat tegyen közzé, amelyek segítenek könnyebben átvészelni ezt az időszakot a gyerekes családoknak. A közösségi médiás kommunikációban ezért a promóciós tartalmak részaránya 33%-ról 19%-ra, a vicces tartalmak aránya a felére csökkent, 42%-ról, 21%-ra, viszont két korábban egyáltalán nem használt tartalommarketing-eszköz jelentős szerepet kapott. Az edukáló (oktató) tartalmak 18%-ban, az aktivitásgenerálás (otthoni játékra ösztönzés) szintén 18%-ban jelent meg a kommunikációban. A webanalitikák alapján a változtatások sikeresek voltak, jelentősen hozzájárultak a Játéksziget Covid–19-időszaki üzleti sikereihez.

Mit tehet azonban egy hazai kisboltos, mikro- vagy kisvállalkozó? Jellemzően alacsony a kapitalizációjúak, a digitalizáció kevéssé jellemzi őket, vevőik sem feltétlenül rendelkeznek jelentős digitális írástudással, így online lehetőségeik korlátosak. Példánkban egy tatabányai kis élelmiszerbolt, a Zöld ABC példáján keresztül mutatjuk be azokat az eszközöket, amelyek hozzájárultak a bolt sikeres működéséhez a járvány nehezebb időszakaiban is. A kulcsszavak ebben az esetben a gyors reakcióidő, alacsony költségvetés és a vevőismeret. A vállalkozás tulajdonosai a pandémia kezdetén Facebook-profilt hoztak létre az üzlet számára, amelyen keresztül a – minimális digitális írástudással rendelkező – vevőket el tudták érni. A közösségimédia-profil a lezárások időszakában hasznosnak bizonyult a vevők tájékoztatása és új szolgáltatások bevezetése idején. Amikor a 2021. tavaszi, harmadik hullámban a korábban éjjel-nappali üzletet

[18] Áncsán Zsófia Petra: *A Játéksziget tartalommarketingjének változása a Covid–19 első hulláma alatt*. Szakdolgozat. Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, 2000. 43.

be kellett zárni először 19:00–05:00, majd 22:00–05:00 között, a tulajdonosok a házhoz szállítási szolgáltatás bevezetése mellett döntöttek a kieső időperiódusra nemcsak Tatabánya közigazgatási területére, de Tatára és Oroszlányra is. Természetesen itt nem állt rendelkezésre webáruház, mobilapplikáció mint online értékesítési csatorna, ezért a digitális értékesítést ebben az esetben a telefonos rendelés biztosította. A tulajdonosok jó vevőismeretét igazolja, hogy az átmenetileg bevezetett megoldás sikeres volt üzletileg, egyes napokon 100 000 forintos nagyságrendű fogalmat generált, ami egy mikrovállalkozás számára jelentős bevételnek számít (különösen egy vidéki városban és vonzáskörében). A korlátozások megszűnésével párhuzamosan a szolgáltatás megszűnt, azonban újabb szükséghelyzetben bármikor újra bevezethető.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy minden hazai kiskereskedő – mérettől és tevékenységi területtől függetlenül – a sikeres üzleti működés fenntartása érdekében komoly, gyors ütemű fejlesztéseket kellett hogy végrehajtson. A továbbiakban összegezzük legfontosabb megállapításainkat, valamint felvázoljuk a hazai kiskereskedők további sikerességét meghatározó fejlesztési területeket.

Összegzés és következtetések

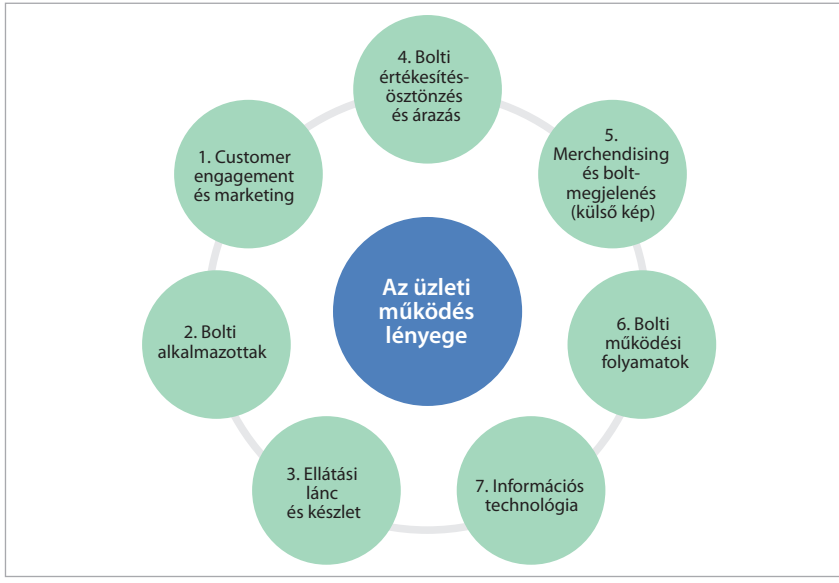
A kiskereskedők Covid–19-időszak alatti működésével kapcsolatos legfontosabb megállapításaink a következők:

1. A pandémiás helyzet gyors, sokrétű és erőteljes válaszreakciót kényszerített ki a szektor szereplőiből. A vállalkozások, amelyek nem reagáltak, üzleti sikerességüket kockáztatták. Fontos kiemelni, hogy az üzletszámcsökkenés sem tisztán Covid–hatás, hiszen évtizedes trend a hazai kiskereskedelemben a koncentráció növekedése.
2. A kiskereskedőket – üzlettípus függvényében – igen eltérően érintette a válsághelyzet és a bezárások. Nemcsak az üzlettípusonként eltérő állami korlátozó intézkedések okán, hanem a vásárlói kereslet és termékpreferencia miatt is (vö. textlipari termékek és élelmiszerek forgalmazását). A nagy alapterület sem nyújtott feltétlen biztonságot és válságállóságot, hiszen a Covid–19-válság legnagyobb vesztesi között vannak a bevásárlóközpontok, illetve az ezekben működő üzletek.
3. A legerőteljesebb, kiskereskedőket érintő változások Covid–19 függetlenek, hiszen már jóval a pandémia előtt megjelentek és hatottak a kiskereskedőkre: az online értékesítés, a digitalizáció, az omnichannel marke-

ting, az online kommmunikáció erősödése, árazás átalakulása (könnyű összehasonlíthatóság), a márkahűtlenség és márkaépítés egyre jelntősebbé válása stb. Fontos azonban kiemelni, hogy a járvány időszakában ezek a tényezők egyrészt tovább erősödtek, másrészt igen gyorsan változtak.

4. Tudatos, stratégiai szemlélettel, modern marketingeszközök alkalmazásával, digitális megoldások bevezetésével/fejlesztésével minden kiskereskedelmi üzlettípus számára, bármely ágazatban nemcsak „túlélhető" volt a 2020–2021-es időszak, hanem akár új fejlődési pályára is állhatott a vállalkozás.

A továbbiakban azokat a tényezőket vesszük számba, amelyek elengedhetetlenek a tartós üzleti sikerhez a poszt-Covid-időszakban. A Deloitte 2020-as modellje ezeket a kiskereskedői feladatokat foglalja modellbe *(5. ábra)*.[19]



5. ábra: Az üzleti működés lényege a poszt-Covid-időszak kiskereskedelmében
Forrás: Deloitte (2020): i. m. alapján a szerző szerkesztése

[19] Deloitte: *Post-Covid Strategies for Retailers: Reopening Stores*. 2020.

A modell jól bemutatja azt az integrált fejlesztési modellt, amelynek keretében a hazai kiskereskedők sikeresek maradhatnak a megváltozott makro- és versenykörnyezeti viszonyok között is.

A legfontosabb természetesen a fokozott vevői elkötelezettség és az ehhez kapcsolódó vevőorientáció (1. pont). Ez természetesen nem megvalósítható elkötelezett és motivált személyzet, humán erőforrás nélkül (2. pont). Ahhoz, hogy mindez zökkenőmentesen tudjon működni, elengedhetetlen egy jól felépített logisztikai és készletezési rendszer (3. pont). Éppen a Covid–19-krízis világított rá az ellátási lánc hosszúságával és a jelentős földrajzi differenciáltsággal kapcsolatos problémákra. Az 1–3. pontok, vagyis a vevők, az eladók és az áru rendelkezésre állása elengedhetetlen a működéshez, azonban az egyre intenzívebb versenyben elengedhetetlen a bolti értékesítés ösztönzése és a helyes árpolitika is (4. pont). Ne feledjük, a vevő napjainkban néhány mozdulattal eléri az interneten a versenytársak kínálatát és áraikat. A piaci árazás helyét egyre inkább átveszi a személyre szabott árazás. A vonzó termékbemutatás és árazás mellett a boltok külső képe, vonzereje akár online (*webdesign,* webergonómia), akár offline formában (kirakatok, enteriőr) meghatározó (5. pont), kiegészülve napjainkban a biztonságos vásárlás érzetével (távolságtartás, higiénia, érintésmentes fizetés, fertőtlenítés biztosítása) (6. pont). Végezetül pedig mindezek sikeres működtetéséhez elengedhetetlen a fejlett IT-háttér, amely nélkül napjainkban sem a hatékony vállalati működés, sem pedig a teljes vevőorientáció nem érhető el.

Végső konklúzióként megfogalmazhatjuk, hogy a magyar kiskereskedők számára a közeljövőben a két meghatározó hívó szó a vevőorientáció és a technológiai orientáció, hiszen minden korábban bemutatott tényező előfeltétele e két alapelem megléte.

Felhasznált irodalom

2016. évi XXIII. törvény a kiskereskedelmi szektorban történő vasárnapi munkavégzésre vonatkozó egyes törvények módosításáról. Online: https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A1600023.TV&printTitle=2016.%20%C3%A9vi%20XXIII.%20t%C3%B6rv%C3%A9ny&targetdate=ffffff4&referer=lawsandresolutions

39/2013. (II. 14.) Korm. rendelet a dohánytermékek előállításáról, forgalomba hozataláról és ellenőrzéséről, a kombinált figyelmeztetésekről, valamint az egészségvédelmi bírság alkalmazásának részletes szabályairól. Online: https://njt.hu/jogszabaly/2013-39-20-22

A koronavírus nyertese?! – lendületben az e-kereskedelem. *GKI digital,* 2020. május 7. Online: https://gkidigital.hu/2020/05/07/koronavirus

Áncsán Zsófia Petra: *A Játéksziget tartalommarketingjének változása a Covid–19 első hulláma alatt*. Szakdolgozat. Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, 2020.

A teraszny itás legnagyobb vesztesei – lenyomta a plázákat a múlt hétvégi roham. *Portfolio,* 2021. április 29. Online: www.gfk.com/hubfs/GfK%20Hungaria%20Sajtokozlemeny%2020201020_GfK_Vasarloero.pdf?hsLang=en

Deloitte: *Post-Covid Strategies for Retailers: Reopening Stores*. 2020. Online: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-post-COVID19-strategies-reopening-stores.pdf

Deloitte: *The Future of the Mall*. Deloitte Canada, 2021. Online: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-future-of-the-mall-en-AODA.pdf

Fekete Emese: Már online is lehet bevásárolni az Aldiban, a Roksh hozta az ötletet, ő viheti a szatyrot. *Forbes,* 2020. november 27. Online: https://forbes.hu/uzlet/aldi-roksh-hazhozszallitas/

Jámbor Attila – Jámbor László: Az új „Plázastop-törvény" 2015. február 1. napjától hatályos. *Építési Jog,* 2015. február 9. Online: https://epitesijog.hu/1695-az-uj-plazastoptrveny-2015-februarjatol-hatalyos

Kollár Dóra: Egyre reménytelenebb az online rendelés a vírus miatt. miatt. *Privátbankár.hu,* 2020. március 17. Online https://privatbankar.hu/cikkek/vasarlo/egyre-remenytelenebb-az-online-rendeles-a-virus-miatt-331585.html

KSH: *Belkereskedelem*. 2021. Online: www.ksh.hu/belkereskedelem

Pantano, Eleonora – Gabriele Pizzi – Daniele Scarpi – Charles Dennis: Competing During a Pandemic? Retailers'ups and Downs During the Covid–19 Outbreak.

Journal of Business Research, 116. (2020). 207–213. Online: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036

Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány: *A kiskereskedelem k-alakú válságának nyomában* (2021. március 21.). Online: www.oeconomus.hu/irasok/a-kiskereskedelem-k-alaku-valsaganak-nyomaban/

Sikos T. Tamás – Papp Vanda – Kovács András: Panic Buying in Hungary During Covid–19 Pandemic. *Theory, Methodology, Practice: Club of Economics in Miskolc,* 17. (2021), 1. 53–65. Online: https://doi.org/10.18096/TMP.2021.02.06

Sztupár Andrea: *GfK Vásárlóerő: Egész Európában hatott a covid.* GfK-sajtóközlemény, 2020. október 20. Online: www.gfk.com/hubfs/GfK%20Hungaria%20Sajtokozlemeny%2020201020_GfK_Vasarloero.pdf?hsLang=en

Untaru, Elena-Nicoleta – Heesup Han: Protective Measures Against Covid–19 and the Business Strategies of the Retail Enterprises: Differences in Gender, Age, Education, and Income Among Shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 60. (2021). Online: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102446, 5.

Kozák Ákos

A hazai kiskereskedelem kettősége és a Covid–19-járványra adott reakciók

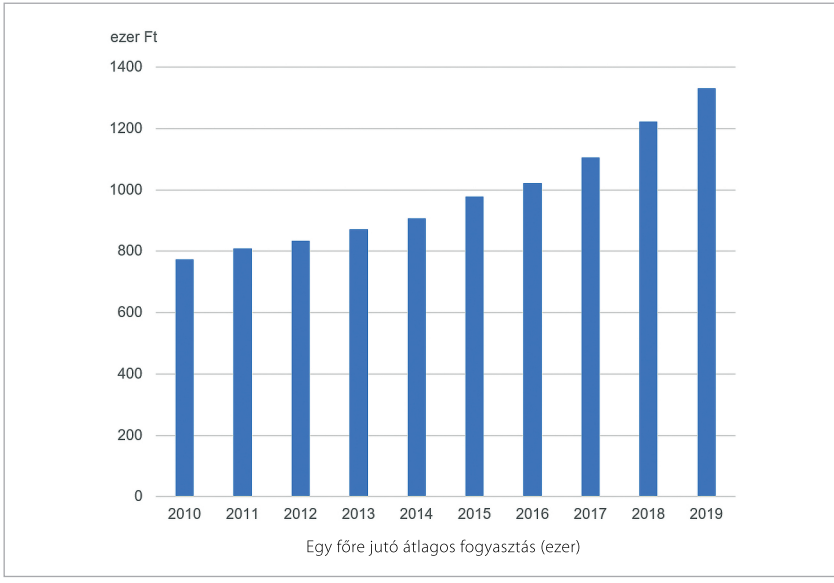
Bevezetés

Közel fél évtizedes, folyamatosan felfelé tartó ívet tört meg a koronavírus-járvány a kereskedelemben. Szinte nem volt olyan szegmense a disztribúciós ágazatnak, amely ne mutatott volna dinamikus növekedést az elmúlt évtized közepe óta. Hazai terepen lassan konszolidálódott a kiskereskedelmi piac, erőteljesebb koncentrációs folyamatok is tetten érhetők voltak. 2020 első féléve, az első hullám a maga bizonytalanságával sem szegte a kereskedők kedvét, sokan bíztak a gyors visszarendeződésben. Az ősztől kezdődő második hullám ugyanakkor már olyan átalakulásokat indukált, amelyek egy része az egész iparágra ható szerkezeti változásokkal járhat. De legalábbis olyan erős hatások érték a szereplőket, hogy joggal gondolhatjuk: a koronavírus következtében radikális átalakulások jöhetnek a szektorban. Az üzletszám évente bekövetkező – ezres nagyságrendű – csökkenését tetézik az elmaradó forgalomból eredő kényszerű bezárások. Ennek a folyamatnak a hátterében azonban nem az alacsony hatékonysággal működő vállalkozások állnak csupán, hiszen a frekventált helyek, hagyományos városi helyszínek kiskereskedői sem tudják fenntartani a boltokat. A 3-5 éves távlatban formálódó változásokat csak közvetett módon lehet felvázolni, hiszen ma még nem látható támogatáspolitikai intézkedések és koncentrációs folyamat mentén rendeződik újra a kereskedelem. Mindeközben technológiai fejlesztések folynak a vállalatoknál és a vásárlási szokások módosulásai is bekeretezik az ágazat mozgásterét.

Elemzésemben a legfrissebb statisztikákkal és vállalati adatokkal mutatom be a járvány hatását. A hazai kiskereskedelmi környezet és a legjelentősebb kihívások felvázolása után a járvány fogyasztási mintázatokat átrajzoló hatását mutatom be. Külön részt szentelek az online csatorna térhódításának, és a következő 1-3 év bemutatásához a járvány alatt megfogalmazódott szcenáriók mentén jutok el. A tanulmány befejezéseként a kiskereskedelmi forgalomra vonatkozóan a következő 18 hónapra szóló előrejelzést adok.

https://doi.org/10.36250/01053_07

A 2008-as pénzügyi válságnak a fogyasztásra és a kiskereskedelemre gyakorolt hatása átütő erejű volt, és Magyarországon közel hat éven keresztül korlátozta a kilábalás esélyét. Gyakorlatilag csak a 2014-es esztendő hozta el a mutatók emelkedését, de azt követően látványosan prosperáló időszak következett a fogyasztással összefüggő területeken *(1. ábra).* A reálértéken mért fogyasztás a 2010-es bázisévhez képest stagnált vagy csökkent a krízis alatt, és csak az évtized közepén került emelkedő szakaszba.



1. ábra: A háztartások egy főre jutó fogyasztási kiadásainak alakulása
Forrás: http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp; www.ksh.hu/stadat_files/jov/hu/jov0001.html

Ezekben a dekonjunkturális években a háztartások összkiadására vetített – alapvető cikkekre történő – költéseik elérték a 60%-os szintet, ami mindenképpen kedvezőtlen jel volt a korábbi évtizedek fogyasztásszerkezeti modernizálódási folyamataiban. Amikor a fogyasztói költésekben magas arányt képviselnek a létfenntartáshoz kötődő jószágcsoportok, akkor egyben arról is szó van, hogy a magasabb életszínvonalat képviselő jószágkategóriák kényszerek által hátrább kerülnek a fogyasztói preferenciákban. A mozgó fogyasztási tételek, azaz például a szórakozásra, kultúrára, hírközlésre vagy vendéglátásra allokált összegek ará-

nya a 2012-es mélyponthoz képest (amikor ez 39,6% volt) 2019-ben meghaladta a 45%-ot.

A privát háztartások fogyasztását leíró és a kiskereskedelmi folyamatokat bemutató jelzőszámok önmagukban is értékesek az elemzők számára, de két gazdasági esemény indikátorai néhány kelet-európai piaccal egyetemben Magyarországon különös kapcsolatban állnak. GfK piackutató vállalat 2019-es adatai szerint a hazai háztartások összfogyasztásának megközelítőleg a fele csapódik le a kiskereskedelemben.[1] Ergo a magánháztartások fogyasztási potenciálja és szerkezete szoros összefüggésben áll a kiskereskedelem forgalomvolumenével. A fejlett nyugat-európai piacokon a kiskereskedelem jellemzően 25-30%-ot képvisel a teljes fogyasztásból, de Szlovákiában vagy Csehországban is 40% alatt van az érték. Ezt felfoghatjuk egyfajta kitettségnek, azaz amennyiben sérülnek a háztartások költési lehetőségei, az azonnal megjelenik a kiskereskedelmi szektor teljesítményén.

A pénzügyi válság múltával azután dinamizálódtak a fogyasztói kiadások, és erőre kapott a disztribúciós ágazat is. Ezt a tendenciát kapta derékba Covid–19-világjárvány. A helyzetet jól jellemzik a Központi Statisztikai Hivatal havonta publikált gyorsjelentéseiben szereplő – rendre negatív tendenciákat felsoroló – mondatok.

1. táblázat: A kiskereskedelmi üzletek forgalmi változása, 2020. szeptember – 2021. április

Időszak	A kiskereskedelmi üzletek forgalmának változásai
2020. szeptember	az előző hónaphoz képest 1,0%-kal nőtt, az előző év szeptemberéhez mérten 2,0%-kal csökkent
2020. október	az előző hónaphoz képest 1,2%-kal nőtt, az előző év októberéhez mérten 1,9%-kal csökkent
2020. november	az előző hónaphoz képest 1,1%-kal nőtt, az előző év novemberéhez mérten 0,8%-kal csökkent
2021. március	az előző hónaphoz képest 0,8%-kal nőtt, az előző év márciushoz mérten 2,0%-kal csökkent
2021. április	10,6%-kal nőtt az előző év azonos időszakához képest

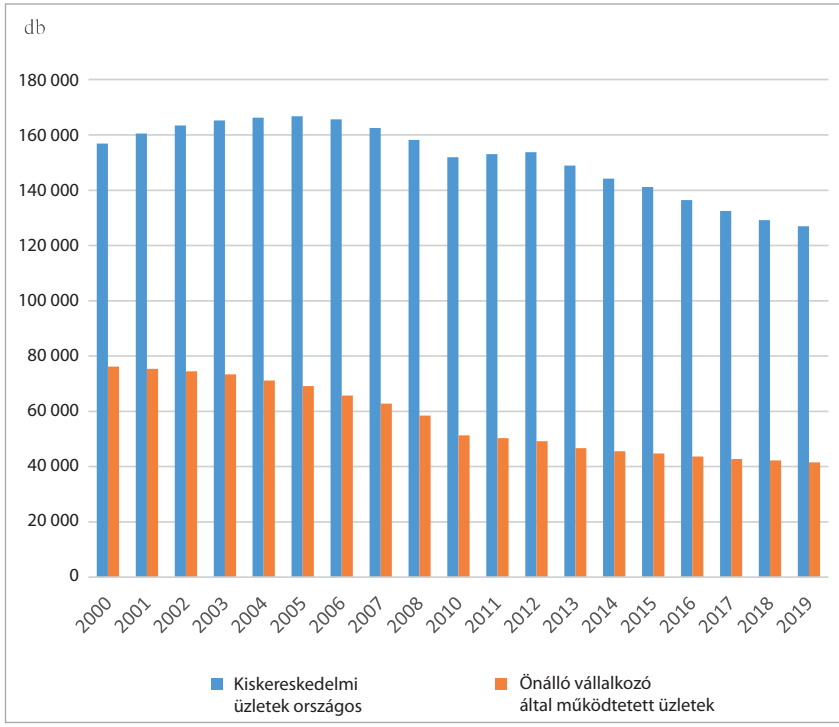
Forrás: a szerző szerkesztése a KSH havi gyorsjelentései alapján

[1] Johannes Schamel (szerk.): *European Retail in 2018.* GfK Study on Key Retail Indicators, GfK Bruchsal. 2018.

2021. áprilisban azután a kiskereskedelem forgalmának volumene – a hónap közepétől fokozatosan feloldott korlátozások és a 2020. áprilisi (alacsony) bázis következtében – a nyers adat szerint 9,9%-kal, naptárhatástól megtisztítva 10,6%-kal nőtt az előző év azonos időszakához képest. Ma még természetesen nem lehet megvonni a járvány másfél éves mérlegét, de nemzetgazdasági szempontból legalább markáns középtávú hatásokkal számolhatunk, még az úgynevezett erőteljes visszapattanás esetén is. Bizonyos ágazatok megszenvedték a krízist, a vendéglátás-idegenforgalom vagy a repülési iparág kellemetlen sebeket szerzett ebben az időszakban. Nem így a disztribúciós ágazat, amely a lakosság egészségének biztosításában tanúsított felelősségvállalásával szokatlan szerepbe kerülve relatív nyertese a járványnak. Mielőtt azonban bajnoknak kiáltanánk ki a szektort, nézzünk a folyamatok mögé, és vizsgáljuk meg a kevésbé látványos, de sokak számára kedvezőtlen részleteket.

1. A hazai kiskereskedelmi környezet és az ágazatot befolyásoló tényezők

2019-ben az ágazat forgalma 12,3 ezer milliárd forint volt, amelyet 355 ezer alkalmazott termelt meg. Ez utóbbi szám egyben a hazai munkaerőpiac 80%-át teszi ki, és ahogy sok más országban, a munkaerőhiány szétfeszíti a szektor működési kereteit, hiszen néhány tízezer fős betöltetlen pozíció van a kereskedelemben. Az online vásárlások száma már 2019-ben is meghaladta a négymilliót, ezzel egy izmosodó értékesítési csatorna hosszú távú fejlődését megágyazva. Egy lakosra napi 3200 forint költés jutott, amit azután a rákövetkező időszak inflációs környezete felfelé húzott. Száznégyezer vállalkozás működött az ágazatban száztízezer üzletet irányítva. Érdemes megjegyeznünk, hogy mind a vállalkozások számossága, mind pedig a boltok univerzuma meredeken csökkent az elmúlt évtizedben. Nem olyan régen volt, amikor másfél százezres üzleti környezetről beszéltünk, de a hatékonyságjavulás és a szektor szerkezeti változásai erőteljes visszaeséshez vezettek ezen a téren *(2. ábra).*

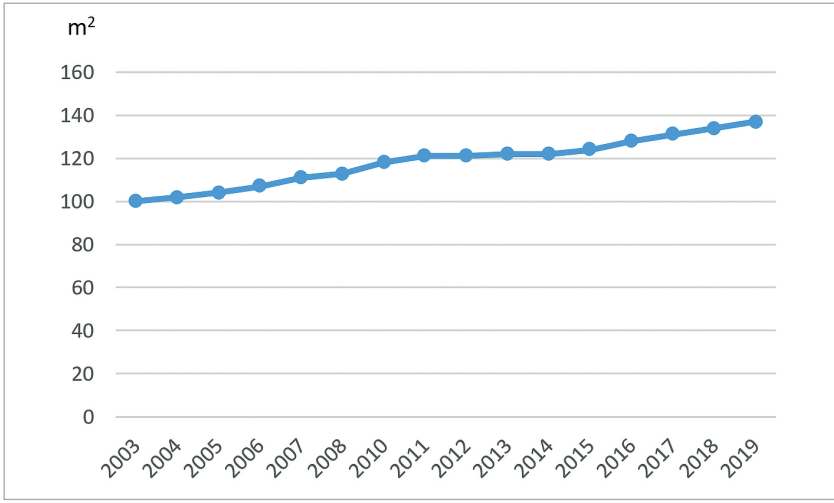


2. ábra: Kiskereskedelmi üzletek, ebből önálló vállalkozó által működtetett üzlet darabszámának változása

Forrás: a szerző szerkesztése a KSH adatai alapján

Az évi sokezres nagyságrendű boltbezárás nemcsak piacszerkezeti átalakulást indukált, hanem az egyes településtípusokon belül is megtette a hatását. Ez a tendencia – ahogy a későbbiekben látni fogjuk – a kistelepülések esetében egyöntetűen negatív következményekkel járt.

Legalább ennyire látványos volt az üzletek átlagos alapterületének bővülése. A modern értékesítési csatornák és az ezzel szorosan együtt járó technológiák nem az elaprózott, kisboltos méretkategóriában tudnak érvényesülni, számukra a nagyobb alapterület az ismerős terep.



3. ábra: Kiskereskedelmi üzletek átlagos alapterületének változása m²-ben
Forrás: a szerző szerkesztése a KSH adatai alapján

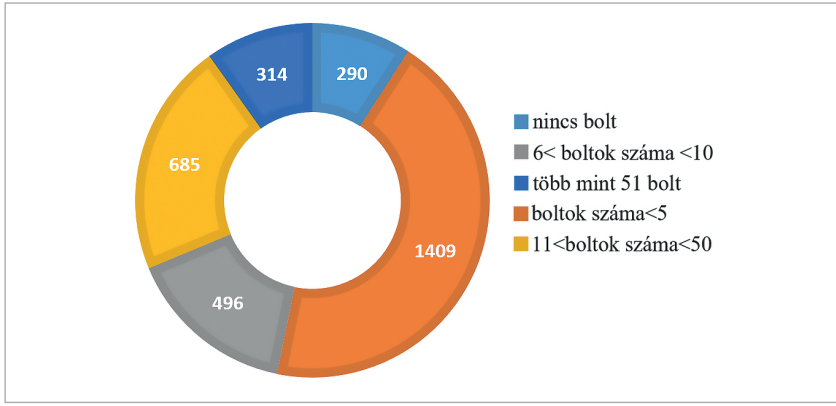
Az egyenes vonalú trend mögött fundamentális változások húzódnak meg. Amíg az ezer négyzetméter alapterületig csökkent az üzletek száma, addig az ezer négyzetmétert meghaladó kategóriába tartozó üzletek univerzuma nőtt. 2019 végén az értékesítési alapterület összességében 15,2 millió négyzetméter volt, ez majdnem félmillió négyzetméterrel került a tíz évvel korábbi nagyságrend alá.

Az ágazat folyamatos szerkezetváltásával párhuzamosan és az üzletszám csökkenésével ellentétes irányban, az egy boltra jutó alapterület folyamatosan nőtt. 2010-ben 110 négyzetméter volt az átlagos alapterület, az évtized végére ez az érték a 130 négyzetmétert súrolja. A kis alapterületű kiskereskedelmi egységek nincsenek nyerő pozícióban, csak nehezen elégítik ki a hatékonyság és a technológiába fektetett beruházások méretgazdaságossági kritériumait. A válság azután átformálta a támogatáspolitika fundamentumait, és komplex vidékfejlesztési stratégiába csomagolva a kistelepülések érintett kereskedelmi vállalkozásai is esélyt kaptak a modernizálásra (a Magyar Falu Program keretében a kistelepülések üzleteinek támogatása negyvenöt milliárd forintos keretben). Ma még kérdéses, hogy milyen intenzitással jutnak hozzá a kiskereskedők ehhez a forráshoz, és valójában mit eredményez az intézkedés, de a lépés önmagában szükséges az ellátási funkciók biztosításához. Mindez azonban csak mérsékelt

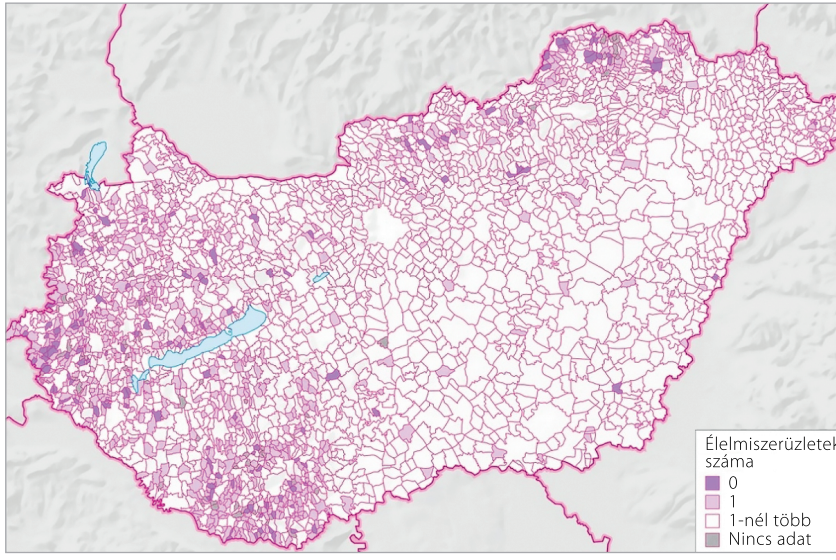
hatással fog bírni az ágazat egészének működésére, és a modern disztribúciós csatornák tovább alakítják a korszerűtlen kisboltos univerzum mintázatát. A válság elsősorban ezt a szegmenst érintette, és, feltételezésünk szerint, amikor majd 2022-ben tisztán látjuk a végleges bezárások és profilváltások méretét, akkor nem meglepő módon ebben a kellemetlen folyamatban ezek a szereplők játszák a főszerepet. Mindamellett érdemes megjegyeznünk, hogy a válság – megint csak – korábban elkezdődött változásokat erősített fel. A hazai tulajdonú kereskedelmi vállalkozások száma egy évtizede hozzávetőleg kilencvenötezer volt, mára nyolcvanezres szintre csökkent. Ugyanebben a periódusban az üzletek száma majdnem huszonötezerrel kevesebb lett, és alig van 115 ezer hazai tulajdonban lévő bolt. A többségében külföldi tulajdonú piaci szegmens mérete mindkét dimenzióban néhány ezret tesz ki. A válság és az ágazatirányítás (megtámogatva a kitapintható politikai akarattal) ismét a közbeszéd tárgyává tette a hazai tulajdon arányának növelésére tett erőfeszítéseket. A hazai láncok nem tudták oly mértékben kiaknázni a lehetőségeiket a járvány során, mint a nemzetközi szereplők, és az évtizedek óta elmaradt korszerűsítések és fejlesztések a versenyhátrány további élesedését vetítik előre.

2. Újabb probléma a láthatáron

A járványt megelőző időszak sem hozott megnyugvást a boltok települések közötti eloszlásában. Már az elmúlt évtized végén közel háromszáz olyan település volt Magyarországon, ahol egyszerűen nem volt kiskereskedelemi egység *(4. ábra).* Majdnem kétezer településen legfeljebb tíz üzlet van, ami merőben más jellegű problémát indukál. Számtalanszor találkozhatunk az *overstored* állapottal, amikor indokoltalanul sok – gyakran egy profilba vágó – bolt van az adott településen. A következő néhány évben is folyamatosan formálódni fog a településszerkezet és az üzletek kapcsolata, de inkább közép- vagy hosszú távon prognosztizálható markáns elmozdulás ebben a kérdésben. Kevesebb bolt és valamivel nagyobb hatékonyság lesz jellemző az ágazatra. Természetesen nincs előírva, hogy mind a 3155 hazai településen kell lennie üzletnek. Az ország aprófalvas térségeiben a települések egymásra vannak felfűzve, közöttük az átjárás mindennapos. Ezek a településcsokrok korlátozzák a boltok rentábilis működését, de az alapvető ellátást biztosítani kell. 2021 végére nagy valószínűséggel négyszáz bolt nélküli hazai település lesz, és ez az összes településből 12-13%-ot is jelent majd.



4. ábra: A települések megoszlása a rajtuk található üzletek száma szerint
Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: *Helyzetkép a kiskereskedelemről. 2019a.*



5. ábra: Élelmiszerüzlet nélküli települések
Forrás: Sikos T. Tamás (szerk.): *Az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenysége.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2019. 89.

2019 végén a bolt nélküli települések túlnyomórészt az ország nyugati és kis részben északkeleti területein feküdtek *(5. ábra).* Szinte bizonyos, hogy a település- és vidékfejlesztés aktuális irányzatai ellenére még jó ideig megoldatlan probléma lesz ezen falvak ellátása. Az egy-kétszáz fős törpefalvak sok esetben megállították a településföldrajzi eróziót, és nem csökkent a számosságuk az elmúlt években, de az ennél nagyobb település méretkategóriában komoly feszültségek alakultak ki. A gyenge vásárlóerő és a korlátos mobilitási lehetőségek magas falakat emelnek az itt élők számára abban, hogy részesüljenek a modern és kényelmes kiskereskedelem előnyeiből. Hiába képes fejlődni az ország városi szövete, ha a falvak lakói ki vannak zárva ebből. De még a városi kereskedelem látványos beruházásai sem tudták hathatósan modernizálni a szektort. A kétarcúság, a hagyományos szereplők és a leginkább nemzetközi láncok párhuzamos jelenléte nem képes kiegyensúlyozott piaci teljesítményre. Olyannyira alacsonyak a tradicionális bolthálózat teljesítménymutatói, hogy az európai átlag alá húzzák le az ágazat egészének eredményeit.

3. A nemzetközi mezőny

Hollandiában 1,6 négyzetméter, a német piacon 1,45 négyzetméter és Ausztriában 1,62 négyzetméter az egy főre jutó értékesítési terület. Magyarország a visegrádi országok átlagába simul, valamivel a lengyelek fölött, a maga 1,03 négyzetméteres mutatójával.[2] Az egy négyzetméter értékesítési területre jutó éves forgalom mint termelékenységi mutató a magyar piacra vonatkoztatva 3000–3500 euró között mozgott, de itt már a cseh piac eggyel feljebb került (3500–4000 euró), amíg az osztrákok ezer eurós előnyt élveznek. Ezek nemcsak beszédes számok, rávilágítanak az ágazat strukturális változását jelentő lépések fontosságára is. Ma már bebizonyosodott, hogy a kereskedelem olyan bonyolult ökoszisztéma, ahol a szabadpiac törvényszerűségeit csillapítani kell. Erről tanúskodnak a számos nyugat-európai országban kimunkált támogatáspolitikai intézkedések, legyenek azok a mikro- és kisvállalkozók érdekében tett lépések, vagy a kiegyensúlyozott verseny biztosítását célzó – nagy alapterületű – üzletek építését meghatározó szabályok. Ahhoz, hogy a fenti teljesítménymutatók érdemben javuljanak, évtizedes távlatban kell gondolkodnunk. A járvány erős lökést adott az évek, évtizedek óta alacsony hatékonysággal működő vagy tengődő bolttulajdonosoknak.

[2] *Schamel (2018): i. m.*

Az azonban bizonyos, hogy csak a vidékfejlesztési programba ágyazott támogatásokra alapozó fejlesztések nem fogják kilendíteni a hazai kiskereskedelmi ágazat szekerét, és nem lesz elég az itt megvalósuló invesztíció, ahhoz a skálán távol vannak a nyugat-európai jelzőszámok.

4. Mit eredményezett a járvány a multicsatornás modell felé vezető úton?

Minden kereskedelmi vállalkozás vezetője számára nyilvánvalónak kell lennie, hogy nincs más út előttük, mint a mai egycsatornás működési koncepciótól elmozdulni, és a multicsatornás, majd pedig évek múlva az omnicsatornás üzleti környezetet kiépíteni. Egy válsághelyzet, egy a teljes társadalmi és gazdasági ökoszisztémát megborító krízis képes fundamentális változásokat és szokatlan megoldásokat kikényszeríteni a szereplőktől. A járvány megközelítőleg elmúlt másfél éve mindazonáltal alapvetően az online kereskedelem terén hozott átütő fejleményeket. Erőtől duzzadó dinamizmus és gyors alkalmazkodóképesség jellemző az online csatorna szereplőire. Ehhez még hozzávehetjük az egészségügyi előírások által generált házhozszállítási iparág boomot.

De még most sem állíthatjuk, hogy valódi diszruptív változásokat látunk a szektorban. Aki tudta, saját kapacitással vagy bérszolgáltatókkal megoldotta a kiszállítást, ami masszív onlinecsatorna-fejlesztést kényszerített ki az érintett szereplőkből. De ez még nem elég a hazai (jövőbeni) igények kielégítésére, különösen nem alkalmas a fejlett nemzetközi mezőny utolérésére. Még mindig „fejnehéz" a fejlődés, a technológiai fejlesztések egyrészt a nagy láncoknál voltak (a hazaiaknál is), másrészt a legtöbb beruházás még mindig a háttérfolyamatokba történik. Az üzleten belüli, a vásárlóknak szóló innovációkkal továbbra is adós az iparág. Az online csatorna nem volt képes megugrani az élményszerű vásárlással szembeni elvárásokat, a szereplők praktikusan ráugrottak a kínálkozó piaci lehetőségre, de valódi szolgáltatásfejlesztésekre, a vásárlói utat *(shopper journey)* attraktívvá tevő innovációkra nem került sor.

Úgy gondoljuk, hogy nem ítéljük meg túl szigorúan az ágazatot akkor, amikor a logisztikai megoldásokat, kiszállítási kapacitások biztosítását nem tartjuk elegendőnek az integrált csatornakoncepció szempontjából. A más szektorokból munkaerő-feleslegként itt megjelenő kapacitások pillanatok alatt külön iparágat teremtettek, de ezt még ne fogadjuk el multicsatornás működési modellként. Abban a csatornánkénti menedzsment, a csatornalapú forgalmi mérés és elkülönült operáció a jellemző. Ez talán még számos esetben fellelhető, de

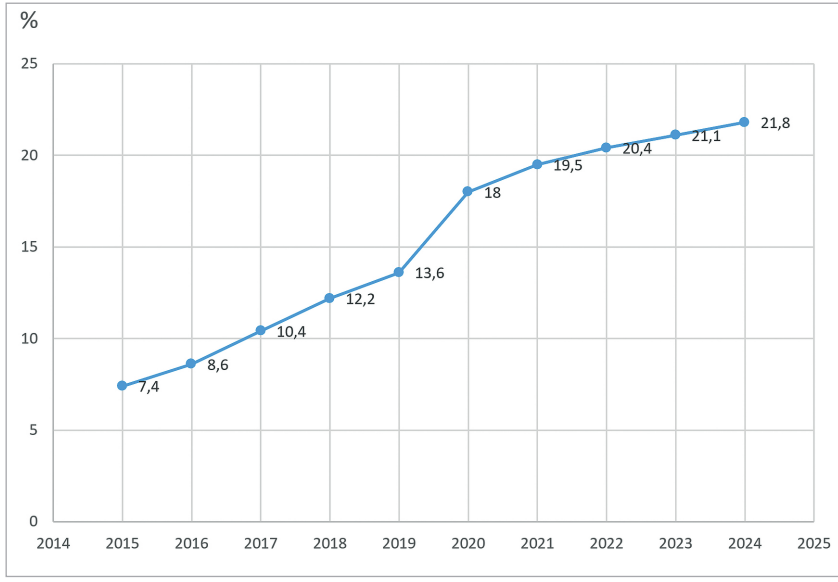
messze nem jellemző a teljes hazai kiskereskedelmi környezetre. Az integrált működésben – az omnicsatornás koncepcióban – a csatornamenedzsment közös platformon történik, az ügyfélfókuszú értékesítési filozófia párosul az erős márkafókusszal, és ez a vásárló felé egységesen jelenik meg. A vásárlók elérése pedig lefedi a mobilcsatornákat, a közösségi médiát, a BTL és ATL ismert útjait, és ezzel megteremti az ügyfélélmény (vagy másképpen tapasztalati) pontok teljes körű menedzselését.

Érthető, hogy a járvány kezdeti szakaszában nem ezzel voltak elfoglalva kiskereskedők, a kérdés azonban most az, hogy a boltosok mikor lépnek a következő lépcsőfokra. A többségi külföldi tulajdonosok invesztíciós terveit beárnyékolják a politika által vezérelt gazdaságirányítási szándékok (hazai tulajdon arányának növelése) és az expanziót gyakorlatilag minimális szinten megengedő telepítési jogszabályok (plázatörvény), illetve ágazati adók. A hazai kereskedők pedig vagy a támogatásokhoz történő hozzáférést menedzselik, vagy saját belső feszültségeik csillapítására szorítkoznak. Ez a mindkét érdekcsoportot érintő problémahalmaz sajnos hátráltatja a szektor minőségi fejlődését, az innovációk terjedését. Félő, hogy boltosok ezrei nem lesznek képesek tartani a tempót, és felhagynak a tevékenységgel. Az élelmiszer-kereskedelemben elképzelhető, hogy a támogatások átmenetileg stabilizálják a szereplők helyzetét, de az elmaradt generációváltásból fakadóan megalapozottnak tartjuk a feltételezést, hogy a versenyben fenntartható pozíciókat nem vívnak ki. A járvány és a sarkában járó gazdasági krízis nem tudta átfordítani a kiskereskedőket egy korszerűbb működési formába. Ehhez vagy az idő volt kevés, vagy a tulajdonosi szemléletváltásra alacsony az affinitás (nincs új generáció), esetleg nem volt elegendően mély a válság által ütött seb.

5. A csatorna, amely mindent visz? Tények az online értékesítési piacról

Sokak számára ma a kiskereskedelem egyenlő az online csatornán történő vásárlással. Már a járvány előtt is kiemelt témaként kezeltük az elektronikus kereskedelmet, gyakorlatilag ez a *hype* a szakmában. De ha a *business-to-consumer* piactérre gondolunk, akkor a világ kereskedelme összforgalmának csak megközelítőleg hatodát jelenti. A fogyasztóknak szóló piacokon vannak kategóriák, ahol már ma is 40, sőt 50% körül van az adott ország teljes kiskereskedelmi forgalmából számított online értékesítés aránya, de például a napi cikkeknél ez jellemzően 10% alatt van (sőt jellemzően 3% alatt).

Az *e-commerce* látványos előretörése eredményeképpen a csatorna globális kiskereskedelmi forgalomból számított aránya 2020-ban elérte a 18%-ot *(6. ábra).* 2025-ben már jóval 20% felett lesz ez az arány. De hogy az online csatorna átvegye a szerepet a hagyományos *(brick&mortar)* formátum előtt, arra valószínűleg nem kerül sor ebben az évtizedben.



6. ábra: Az online értékesítési piac aránya a globális kiskereskedelmi forgalomból számítva 2015–2024 között

Forrás: eMarketer: E-Commerce as Percentage of Total Retail Sales Worldwide from 2015 to 2021, with Forecasts from 2022 to 2026 (é. n.).

Hazai statisztikai adatok szerint a magyar e-kereskedelem 2019-ben a 6%-os részarányt haladta meg a vonatkozó értékesítésből, majd 2020-ban már a 8%-ot is túllépte.[3] Kategóriánként eltérő a fejlődési ütem, mindamellett véleményünk szerint a következő öt évben az online kiskereskedelem nem fogja meghaladni a 20%-os arányt a magyar piacon.

[3] GKI Digital – Árukereső.hu: *Online Kiskereskedelmi Index.* 2020.

Az európai térségben élők mintegy 87%-ának volt 2019-ben internet-hozzáférése. Ennek kétharmada vásárolt online, Magyarországon az internetezők 55%-a számít aktív vásárlónak (6,2, illetve 3,4 millió fő).

A Covid–19-járvány alaposan átrendezte a sorokat, és felértékelte az online vásárlást. A GKI Digital szerint az online értékesítés belföldi bruttó kiskereskedelmi forgalmának 2019-es 625 milliárd forintos piaca 2020-ban – a 2019-es évhez képest produkált 45%-os bővülésével – bruttó 909 milliárd forintos csatornát hozott létre.

Belföldön 2020-ban a legnagyobb online kiskereskedelmi szektor a műszaki cikkek kategóriája volt bruttó 204 milliárd forintos nagyságrenddel úgy, hogy ez az előző évben 150 milliárd körül volt. A játék, divat és szépségápolás-egészség kategóriák egyenként 70–150 milliárd forintot generáltak, rendre kétszámjegyű éves növekedési ütemmel.

Az elektronikus kiskereskedelmi univerzumról találó összefoglalót tartalmaz az Online Kiskereskedelmi Index riportja.[4]



7. ábra: Az online kiskereskedelem legfontosabb mutatói, 2020

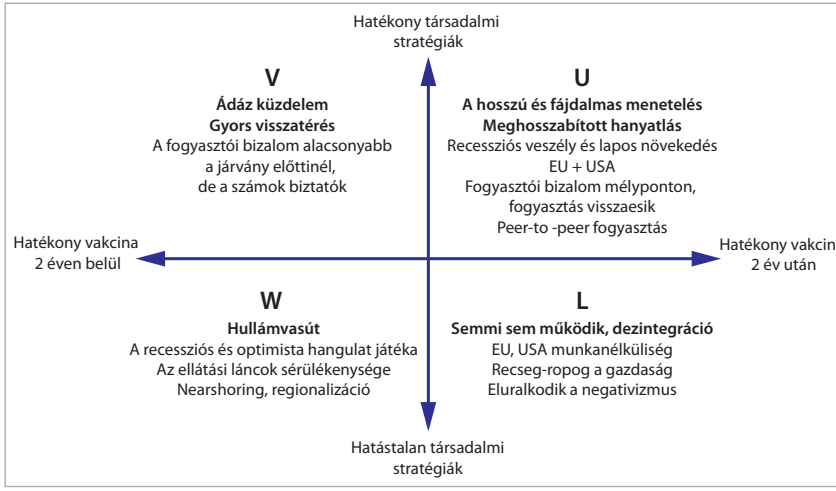
Forrás: GKI Digital – Árukereső.hu (2020): i. m.

[4] GKI Digital – Árukereső.hu (2020): i. m.

6. Taktikák és stratégiák

A válságok nyomában járó fogyasztói reakcióik leírásának bőséges szakirodalma van. A gond csak az, hogy ezek alapvetően *ex post facto* megállapításokat tesznek, és vajmi kevés iránymutatást adnak az aktuális eseményekből kiolvasható várakozásokról és trendekről. A gazdasági bulvármédia szintjén már 2020 tavaszán felmérések és vállalati beszámolók sora foglalkozott a járvány várható hatásaival. A tudományos megközelítés iránt fogékonyabb kutatók és elemzők tisztában voltak vele, hogy csak korlátozott érvényű kijelentéseket lehet tenni egy társadalmi vagy gazdasági esemény lezajlása közepette, különösen nem annak elején. A makrogazdasági elemzők tényadatokra építő gondolkodásmódja viszont a vizionárius megközelítésnek nem ad teret. Márpedig a gazdasági szereplők farkaséhesek voltak a következő néhány hónap történéseit tekintve. A legtöbb támpontot a komoly jövőkutató agytrösztök adták, akik rendre a szcenárióelemzés módszeréhez folyamodtak, jelezvén az előre tekintés bizonytalanságát és az események állandó bifurkációs potenciálját.

2020 nyarán Európa egyik vezető jövőkutató intézménye, a Copenhagen Institute for Future Studies a következő lehetséges kimeneteleket vázolta fel *(8. ábra).*



8. ábra: Szcenáriók 2020 nyarán

Forrás: Copenhagen Institute for Future Studies: Scenario Report (2020).

Egy ilyen elemzés természeténél fogva tartalmaz óvatos szcenáriókat is. De már 2020 nyarán és őszén megjelentek riportok, amelyek dinamikus visszatérést prognosztizáltak. Nemcsak a McKinsey globális tanácsadó vállalat, hanem számos pénzintézet optimista elképzelésekkel rukkolt elő. Ahogy a 2008-as pénzügyi válság belátható lezárására utalt az amerikai autóipari megrendelések 2009. év végi megugrása, úgy most is számíthatunk a gyors visszapattanásra (más kérdés, hogy a magyar visszatérés éveket váratott magára).

Még mindig nincs itt az ideje a valid konzekvenciák leszűrésének, de az ádáz küzdelem és gyors visszatérés szcenárió tűnik úgy, hogy – több ponton kiegészülve a hullámvasút-koncepció néhány elemével – jellemző lesz erre a járványra. Az ellátási láncokban jelentős zavarok keletkeztek, konténerekben hiány van, a legtöbb fogyasztási jószág előállításához kellő chipek nem állnak rendelkezésre. Viták folynak a termelésnek a felvevő piacokhoz való közelségét biztosító kapacitásokról, de ez (és ennek eredménye) bizonyosan hosszabb folyamat kimenete lesz. Olyan ágazatokon ütött sebet a krízis, amelyek az elmúlt évtizedben a globális gazdaság motorjának számítottak. A repülési iparág és a nemzetközi turizmus válságba került, a kereskedelem ennél könnyebben átvészelte a nehézségeket.

Ilyenkor gyakran felmerül, hogy az addig szerepet nem játszó vagy alulértékelt fogyasztási formák átütik a vásárlók ingerküszöbét, és hirtelen tömegessé válnak a gyakorlatban. Sokan nagy reményeket fűztek a *peer-to-peer* megoldáshoz, ahol a fogyasztók közvetlen kapcsolatában történik az árucsere. De egyelőre nem látjuk az áttörést, az eddig ismert formátumok mellett kitartanak a vásárlók.

De azért a válság nem hagyta érintetlenül a fogyasztási mintázatot. A fogyasztók és a vállalatok is tudták a dolgukat, és talán soha nem látott együttműködésben jutottak túl a nehézségeken. A kiskereskedelem egy új feladatot is magára vállalt a járványban, még ha az egyfajta kényszer is volt. Gyakorlatilag minden szolgáltatás szünetelt hónapokig, de a vásárlás és a lakosság ellátása nem maradhatott el. A kereskedők egytől egyig felelős szerepet játszottak a lakosság egészségének megőrzésében és a biztonságos környezet kialakításában. Ez ahhoz vezetett, hogy az élelmiszer-kiskereskedők valódi partnereivé váltak az embereknek. Ezt a tőkét érdemes lesz a járvány utáni időszakra is megtartani és kamatoztatni.

A kereskedők és beszállítók gyorsan és jellemzően helyesen reagáltak a folyamatosan változó helyzetre. Amikor a fogyasztók számára az új helyzetre való rezonálás volt fontos, a kereskedők az érzelmek húrjain játszottak a kommunikációban. Azzal, hogy biztonságos környezetet alakítottak ki a boltokban, a bizalom zálogosaivá váltak, ami kritikus a vevőkkel való hosszú távú kapcsolatban. Amikor halványultak a járvány veszélyei, akkor az egészséges hedoniz-

mus jegyében a bővülő fogyasztásra sarkallták a vásárlókat. De a kereskedők nem csak a kommunikációs üzenetekben fogalmazták meg mondanivalójukat és szerepüket. Megalapozták a biztonságos vásárlás platformjait.

A kereskedelemben a jövő tartóoszlopai a biztonság és a konnektivitás. Ez utóbbi a más fogyasztókkal és a kereskedőkkel való állandó érintkezést és kommunikációs lehetőséget jelenti. A technológiát sokan hiányolhatják a felsorolásból, de az önmagában nem lényegi kérdés, csak a valódi problémára adott válasz. Rövid távon kimaradhat a vásárlási élmény is, de nagy valószínűséggel néhány éven belül az élmények új sorát kell prezentálni a fogyasztóknak. Lehet, hogy ekkor is előtérben lesz a biztonság, de a vásárlóknak új és új impulzusokra van szüksége. Az érintésmentes vásárlás rutinná vált sok helyszínen, így ez elvárt fogyasztói szempontként épül be a jövő vásárlásaiba. Ezt támogathatják az üzleteken belüli megoldások, mint például a fény- vagy hangvezérelt áruprezentáció, de ide tartozik a világszerte egyre népszerűbb automata boltok léte is. A kiszolgálókat és a sorban állást nélkülöző működési modell egyre nagyobb számban fog megjelenni a hazai piacon is. Különösen a nehezedő munkaerőpiaci feltételeket, az állandósuló munkaerőhiányt tekintve szinte biztos piaci sikere lesz ennek a formátumnak. De a sorban állás szabályozása is kívánatos fejlesztés lehet egy egyszerű applikációval, ahol az éppen az üzletben vásárlóknak sms-ben közlik, hogy mikor számíthat a leggyorsabb fizetésre a kasszánál.

7. A fogyasztás dimenziói

Az egyes jószágcsoportoknak, bár eltérő utakat jártak be az elmúlt másfél évben, vannak bizonyos jellemzőik, amelyek mentén kirajzolódnak a fogyasztási mintázat csomópontjai. Ezeket veszi górcső alá az Euromonitor Covid–19-hatásokat tárgyaló riportja.[5] A fenntarthatóság a következő időszakban nem feltétlenül párosul spirituális értékekkel, előtérbe kerül a célvezéreltség, és profánabb társadalmi vagy akár gazdasági szempontok merülnek fel. Az élelmiszereknél a biztonság és a környezetszennyezés kérdése felértékelődik, és nem feltétlenül az elvont értékek játszanak szerepet. A ruházati kategóriában a helyi termelés, a termékbiztonság és a márka fogja biztosítani a fenntarthatósággal szembeni elvárásokat. A szolgáltatásoknál az érintésmentes megoldások viszik a prímet.

Az új formátumok és csatornák dimenzióban megjelenik a D2C, a *direct-to-consumer* modell, a ruházati termékek és az élelmiszerek terén egyaránt. De ezeknél és a fogyasztói elektronika terén is kihagyhatatlan lesz az online értékesítés.

[5] Euromonitor International: *How will Consumer Markets Evolve After Coronavirus?* 2020a.

A kísérletezés, az újdonságok kipróbálása nem az új termékek vagy márkák piaci bevezetését jelenti. Ebben a fogyasztási dimenzióban kiemelt helyet kap az otthon, de majdnem mindig együtt a szórakoztató funkcióval *(hometainment).* A szépségipari termékek otthoni vásárlását segítik az AR- és a VR-szemüvegek, ezek néhány éven belül sok felső középosztálybeli családban ott lesznek. Az élelmiszerek piacának továbbra is lökést adhat a főzés reneszánsza. A fogyasztói elektronikai cikkeknél szembetűnők az új szereplők értékláncon belüli új pozíciói. A játékgyártók szórakoztatóvállalattá válnak, a médiatartalom-szolgáltatók kiütik az inkumbens szereplőket megszokott helyükről. Az e-sport el fog terjedni, és ehhez mindenféle technikát fejlesztenek a cégek.

Az innováció nem mindig új termékek vagy szolgáltatások kifejlesztését takarja. Elég áru és kínálat van a boltokban és a szolgáltatóknál, másra lesz szükség. A szépség- és divatipar lassan alkalmazni kezdi a kurátorokat, a tanácsadókat. De erőre kaphat a csináld magad mozgalom is ezen a téren (DIY). A lényeg a letisztultság és nem a felesleges termékattribútum. Az élelmiszereknél felértékelődhetnek a helyettesítő termékek, amikor például az éttermi fogyasztás váltható ki egy otthoni élménnyel. Az érték központi fogalom. A szolgáltatásoknál új potenciálként jelent meg a belföldi turizmus, itt bizonyosan minőségi ugrás következik be a szolgáltatások színvonalában. De a fogyasztók affinitása ki fog terjedni minden olyan szolgáltatásra, ahol az üzletbe járást élményszerű megoldással váltja ki. És ez akkor is így lesz, ha egyébként a vásárlók gyorsan visszatérnek az üzletekbe.

Az új normalitás nemcsak dimenzió, ahol a fogyasztók orientálódnak, hanem teljesen új fogalom is. Még hosszú éveket kell várnunk, hogy végérvényesen kimondhassuk; igen, itt új világ és értékrendszer köszöntött be, amely mentén új preferenciák születnek. Változás mindig volt a fogyasztás környezetében. Még nem világos, hogy a Covid–19-járványnak sikerült-e legyőznie a korábbi szokásokat, és képes volt-e újakat teremteni.

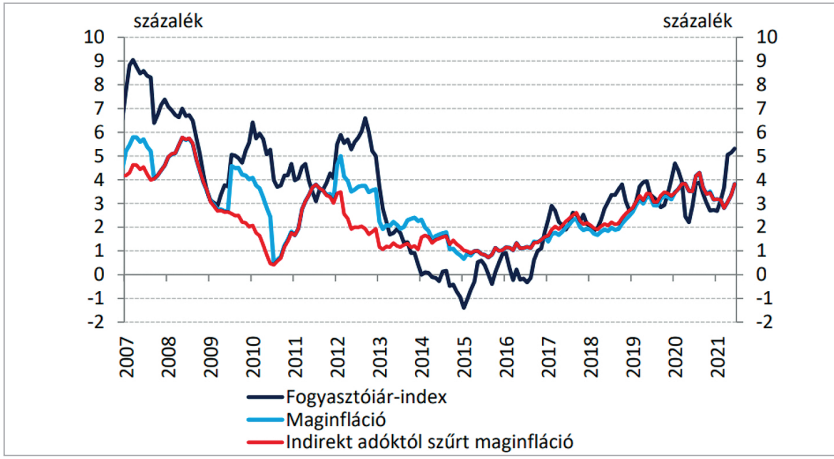
8. Mi várható a hazai kiskereskedelemben a következő másfél évben?

Négy szempont határozza meg a fogyasztás és a kereskedelem előtt álló időszak eseményeit:

1. Meddig tart a koronavírus-járvány?
2. Hogyan alakul a makrokörnyezet?
3. Milyen növekedési pálya áll a magyar gazdaság előtt?
4. Hogy alakul a munkaerőpiac?

Mindegyik szempont önmagában is újszerű válaszokat indukált az érintett országok kormányaitól. Eltérő támogatáspolitikákkal találkoztunk az unió államaiban, és ez például erőteljesen hatott a lakosság fogyasztási kedvére és lehetőségeire. Van, ahol a munkavállalóknak juttattak bővebb forrásokat, volt, ahol a vállalkozások képezték a támogatás célcsoportját. A munkaerőpiac a járvány hatására nem törte át a menedzselhetőség határait, nem kúszott fel az elmúlt évtizedekben már megtapasztalhatott szintre. Számos fájdalmas egyéni eset fűszerezi a munkavállalók koronavírusban megélt történetét, egész ágazatok zuhantak vissza a mélybe. De más szektorok villámgyorsan felszívták a máshol feleslegessé vált munkavállalókat. 2021 tavaszán a munkanélküliség 4,5%-os szinten stabilizálódott, ami nagyságrendileg a 2017. első negyedéves értékekek felel meg.[6]

Ennél kedvezőtlenebb adatsorokkal találkozunk az árak alakulását illetően. 2021 nyarára 6% közelébe kúszott fel a fogyasztóiár-index.[7]



9. ábra: A fogyasztóiár-index, a maginfláció és az adószűrt maginfláció (éves változás, 2007. január – 2021. június)

Forrás: Magyar Nemzeti Bank (2021): i. m.

Ez erős nyomás alá helyezi a munkaadókat a bértárgyalások során éppen akkor, amikor a felbolydult munkaerőpiac kezd lassan normalizálódni. De legalább

[6] Központi Statisztikai Hivatal: *Gyorstájékoztató. Munkanélküliség, 2021. április* (2021. május 27.).
[7] Magyar Nemzeti Bank: *Havi elemzés az infláció alakulásáról, 2021. június* (2021. július 8.).

ennyire lényeges, hogy a lakosság érzékelése az áremelkedésről átlépte a 8%-ot. Amennyiben sokáig így marad ez a mutató, az átformálja a tartós fogyasztási cikkek vásárlása iránti keresletet, hiszen az emberek abban bízhatnak, hogy valamikor lejjebb mennek az árak. A makrokörnyezet és a világpiaci események persze sok esetben nem támasztják alá ezeket a várakozásokat. A globális chiphiány és a konténerpiac problémái az ellátási láncban tesznek károkat. Ez azonban inkább felfelé húzza az árakat. 2022 eleje választóvonal lehet a fogyasztás makropályájának szempontjából. Ma már világos, hogy a valódi problémát az alacsony keresetek okozzák, és vélhetően nem fog lanyhulni a nemzetközi nyomás a munkaerő elcsábítására.

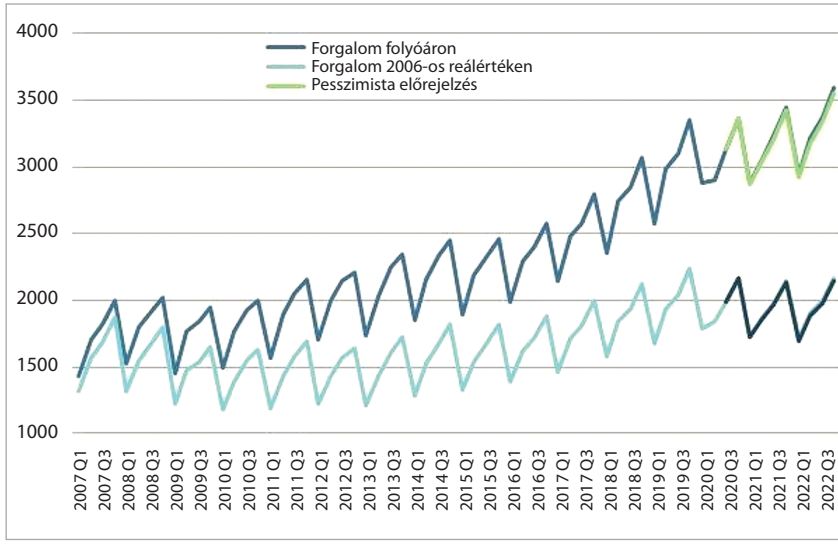
A koronavírus időtartama értelmezhető egészségügyi és biztonsági szempontból. Egy lehetséges negyedik hullám nagy eséllyel kisebb károkat okoz a gazdaságban és ezen belül a kiskereskedelemben. A boltok felkészültek a biztonságos kiszolgálásra, de a vásárlók is nehezen térnének vissza a szigorú korlátozásokhoz, nyitvatartási vagy korcsoportos megszorításokhoz. De legalább ennyire valid értelmezési keret a lakosság viselkedése és a gazdasági szereplők tűrőképessége. Ezért úgy véljük, hogy egy esetleges negyedik hullám csillapított formában hatna a gazdaságra, és a 2022-es választás is a restrikciók ellen szól. Minden elemzés gyors fellendülésről szól, ehhez uniós szinten (is) rendelnek szokatlanul nagy erőforrásokat. 2021 második felében a gazdaságban már elkezdődik a válság előtti időszak reprodukálása, sőt azt követően, 2022–24 között régen látott dinamizmus fogja jellemezni a növekedési pályát.[8] Erre szükség is lesz, hiszen az Euromonitor szerint 2020-ban globálisan 3,5%-os volt a kiskereskedelmi iparág visszaesése, ami összegszerűen 500 milliárd USD-nak felel meg. Itthon a 2020-as forgalom volumene (naptárhatástól megtisztítva) a 2019-es közelében állt, de a járvány előtti években erőteljes növekedés volt.

Az Impetus Research kutatócég munkatársai 2021 tavaszán megismételték a 2020-ban tett előrejelzésüket a hazai kereskedelmet illetően (a szerző a kutatócég partnere). A 2020 nyarán előre jelzett mérsékelt visszaesést a forgalmi adatok visszaigazolták. Egyben persze arra is rámutatnak az adatok, hogy az ágazat nem kapott akkora „mélyütést", mint például az idegenforgalom. De a járvány nem fog nyomtalanul eltűnni a kereskedők életéből. Becslésünk szerint bizonyos szektorokban, mint például a ruházati kereskedelemben kisboltosok 10-15%-a bizonytalan ideig felfüggeszti működését, vagy végleg lehúzza a rolót. A tőkeerős

[8] Euromonitor International: *Shopping Reinvented, How Retailing Industry can Safeguard its Future in the Decade Ahead?* Report. 2020b.

nemzetközi cégek vagy az élelmiszer-kereskedők, barkácsárusok, bútorosok akár kisebb-nagyobb sikereket is produkálhatnak, de inkább sok ezres deficittel számolunk éves szinten és országosan.

Az egyes árucsoportok kiskereskedelmi forgalmában a következő másfél évben különbségek lesznek, de összeségében nincs ok pánikra az ágazatban *(10. ábra).*



10. ábra: A teljes (gépjármű-kereskedelem nélküli) kiskereskedelem forgalmának múltbéli és várható alakulása (milliárd forint)

Forrás: a szerző szerkesztése a KSH és Impetus Research adatai alapján

Ez a prognózis abból indul ki, hogy a 2008–2012 közötti időszakkal ellentétben a magyar háztartások jelenleg nincsenek adósságválságban, nem kell a fogyasztásukat mindenáron megszorítani azért, hogy hiteleiket törleszteni tudják. Valószínű, hogy a kedvezőtlen gazdasági változások mérséklik a hitelfelvételből finanszírozott fogyasztást, de biztosan nem vezetnek olyan húsbavágó kuporgatáshoz, mint 2009-ben, hogy még az élelmiszerre vagy a ruházkodásra szánt kiadásokból is le kellett faragni.

A kiskereskedelmi forgalom összességében vett szinten maradása reálértékben ugyanakkor biztosan nem jelenti azt, hogy minden megy tovább a megszo-

kott kerékvágásban, hiszen lesznek árucsoportok, amelyek számottevő kiesést lesznek kénytelenek elkönyvelni, miközben mások akár nőhetnek is (mint a visszaesés mélypontjának jósolt 2020-ban is).

A pesszimista forgatókönyv érvényesülése sem jelentene 1-2%-osnál nagyobb veszteséget az alapforgatókönyvhöz képest, aminek oka prognózisunk feltételezéseiben keresendő: az eddigi bejelentések és várakozásaink szerint a kormány nem fogja megengedni a munkanélküliség megugrását (az ellen a költségvetési hiány elengedése árán is fellép), így 1-2 éven belül jelentős megszorítás és kereslet-visszafogás nem jelentkezik a magyar gazdaságban, ami miatt a kereskedelem zuhanása is nehezen képzelhető el.

Összefoglalás. Rövid és középtáv a kiskereskedelemben

Ahogy a technológiavezérelt iparágakban, a disztribúciós ágazatban sincsenek egymástól világosan elhatárolható szakaszok. Azt nagyjából megállapíthatjuk, hogy a multicsatornás modell felé vezető úton haladnak a kereskedők, és hogy a hazai vs. külföldi, illetve kis- és nagyméretű (tradicionális vs. modern csatorna) dichotómia rányomja a bélyegét a szektor hazai fejlődéstörténetére. De hogy éppen hol tartunk, és hogy éppen mi az elérendő cél, e téren már inkább a homályban tapogatózunk. A kommunikációban ma a közösségi média triumfálását ünnepeljük, ami a pontos célzást teszi lehetővé a digitális marketing jóvoltából. A jószágok értékelésének és kiválasztásának területén az áruminták tól és kóstoltatástól mára eljutottunk az online összehasonlításokig és élményboltokig, továbbá a bemutató üzletekig *(show room)*. Belátható közelségbe került az omnicsatornás működési mód, és ma már nem idegen kifejezések a közösségi kollaboráció és kiterjesztett valóság. Mindenesetre a holnapután megoldása a digitális asszisztens és kurátor lesz.

Vásárlási élmény tekintetében már az online csatorna szakértői vagyunk, megismerkedtünk a *pop-up* boltokkal, és rutinná vált az üzleten belüli árumustra, az online rendelés és a *click & collect* gyakorlat. De még tetemes távolságban van a 3D nyomtatás, amely mai eszünkkel valódi diszrupció lehet az értékláncban. A POS, az értékesítéshez kapcsolódó megoldások sorában ma már bevett eszköz a digitális utalvány és mindenfajta készpénzkímélő fizetési mód. A biometrikus azonosításon alapuló kapcsolatmenedzsment még nem a következő egy-két év témája lesz.

A kiskereskedelem új irányokat vesz a vásárlókkal való kapcsolattartás terén. Már lejárt a call centerek ideje, ennek humán erőforrással kezelt módja. Ma a közösségi média primátusát tapasztaljuk, de a valódi cél az egyes platformok integrációja.

A jövő kiskereskedelmi modellje már nem csak az értékesítés helyszíne. Több annál; a vásárlás folyamatának támogatása az egyik lényeges feladata. De még fontosabb, hogy a jövőben a bizalom tereként funkcionáljon. Röviden összefoglalva az elmúlt évtizedek és a jövő kereskedelmének koncepcióváltását, missziójának lépéseit, azt látjuk, hogy az értékesítési ponttól a vásárlási ponton keresztül eljutunk majd a bizalom pontjáig: *point of sale – point of purchase – point of trust.* Aktuális kérdéseink a hazai környezetben csak ennek a folyamatnak a figyelembevételével válaszolhatók meg. Az ágazatot jelenleg feszítő dilemmák csak úgy oldhatók fel, ha a szereplők nem csak a holnapig szóló feladatokat akarják kipipálni. A járvány ehhez látványos segítséget adott, de egyelőre úgy tűnik, hogy nem váltott ki olyan reakciókat, amelyek képesek lesznek átformálni az ágazatot. Néhány árukategóriában és a bolti szegmensben kellemetlen folyamatok zajlottak le, de összeségében jól vették az akadályokat a vállalkozások. Ma még nincs számvetés arról, hogy pontosan hányan kényszerültek lehúzni véglegesen a rolót és hányan döntöttek a profilváltás mellett. De városi környezetben feltűnően sok bezárt boltot láthatunk, amelyeket mikro- és kisvállalkozások működtettek, és ezek a valamikori üzletek a koronavírus által ütött sebként fognak árulkodni a Covid–19 nevű globális járványról.

Felhasznált irodalom

Copenhagen Institute for Future Studies: *Scenario Report.* 2020. Online: https://cifs.dk/publications

E-kereskedelmi körkép. GKI Digital, 2020

eMarketer: *E-Commerce as Percentage of Total Retail Sales Worldwide from 2015 to 2021, with Forecasts from 2022 to 2026* (é. n.). Online: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/

Euromonitor International: *How will Consumer Markets Evolve After Coronavirus?* 2020a. Online: https://go.euromonitor.com/white-paper-2020-covid-19-themes.html

Euromonitor International: *Shopping Reinvented, How Retailing Industry can Safeguard its Future in the Decade Ahead?* Report. 2020b. Online: https://go.euromonitor.com/event-content-retailing-2020-shopping_reinvented.html

GKI Digital – Árukereső.hu: *Online Kiskereskedelmi Index.* 2020. Online: https://gki-digital.hu/oki/

Impetus Research: *Kiskereskedelmi előrejelzés.* 2021.

Központi Statisztikai Hivatal: *Helyzetkép a kiskereskedelemről. 2018.* Online: www.ksh.gov.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/jelkisker18.pdf

Központi Statisztikai Hivatal: *Helyzetkép a kiskereskedelemről. 2019a.* Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelkisker19/index.html

Központi Statisztikai Hivatal: *A háztartások életszínvonala. 2019b.* Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/hazteletszinv/2019/index.html

Központi Statisztikai Hivatal: *Gyorstájékoztató (2021. április).* 2021. május 21.

Magyar Falu Program: Kistelepülési üzletek támogatása. 2021. február 17. Online: www.nak.hu/szakmai-infok/agazati-hirek/videkfejlesztes/103088-magyar-falu-program-kistelepulesi-uzletek-tamogatasa

Magyar Nemzeti Bank: *Havi elemzés az infláció alakulásáról* (2021. június).

Schamel, Johannes (szerk.): *European Retail in 2018.* GfK Study on Key Retail Indicators, GfK Bruchsal. 2018. Online: www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/en/EN_European_Retail_Study_2018.pdf

Sikos T. Tamás: *Az élelmiszer-ellátási láncok sérülékenysége.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2019.

Vákát

Papp Vanda

Kommunikáció a Covid–19 idején a retailszektorban

Bevezetés

A járvány kitörése és az ehhez kapcsolódó lezárások nagyon felgyorsították az egyébként is egyre jobban fejlődő digitalizációt. Új szokásaink alakultak ki, másokat el kellett hagyni, megint mások pedig átkerültek a digitális térbe. Különösen a kommunikáció, a kereskedelem, az oktatás és a munka világában volt számottevő a változás: az iskolák digitális oktatásra tértek át, akinek lehetővé tette a munkája, *home office-ban* kezdett dolgozni, és olyan árucikkeket is online vásároltak, amelyet korábban boltokban szereztek be. A Hootsuite és a We Are Social adatai szerint egy év alatt az internethasználók száma 7,3%-kal, míg a közösségi platformok használóinak száma 13,2%-kal nőtt[1] globálisan. A Facebookot a világon 48 millióval többen használták 2021 januárjában, mint 2020 utolsó negyedévében, az Instagramot 63 millióval. A YouTube-ra nagyjából 2 milliárd ember jelentkezett be havonta világszerte a 2021. januári adatok szerint. A fizikai és a társadalmi környezet fluiddá vált, és ebben a bizonytalanságban a fogyasztók az online felé fordultak mind alapszükségleteik, mind pedig szórakozási igényeik kielégítése végett. Az élő videók szerepe megnőtt, a Facebook terhelése is meghaladta még az ünnepekre jellemző időszakot is, a Messengeren és a WhatsAppon keresztüli hívások megduplázódtak a pandémia miatti lezárások idején.[2]

1. A digitalizáció előretörése hazánkban

Magyarországon 2020 januárja és 2021 januárja között 4,8%-kal nőtt az internetet használók száma, a közösségi médiát pedig 550 ezerrel többen hasz-

[1] We Are Social: *Digital 2021.* 2021.
[2] We Are Social (2021): i. m.

https://doi.org/10.36250/01053_08

https://orcid.org/0000-0002-5223-4971

nálják, mint az előző évben. Mindez azt jelenti, 2020. utolsó negyedévében a 15 évnél idősebb magyar lakosság 72,35%-a látogatott meg legalább egy weboldalt havonta.[3] A Z generációban az internetpenetráció 93,1%, az Y-nál 96,8%. Több mint 85%-uk telefonon kapcsolódik a világhálóhoz, és jelenleg nagyjából napi 9 órát tölt tartalomfogyasztással. Az NRC Marketingkutató és Tanácsadó Kft. kutatása szerint[4] a médiahasználat és fogyasztások terén 8–15% közötti elmozdulás van, a digitális platformok szerepe egyre nagyobb a családtagokkal, barátokkal való kapcsolattartásban nálunk is. Kezdetben 6–8 hét leállást és korlátozásokat prognosztizáltak, ebből azonban hónapok lettek, második, majd harmadik hullám. A *social distancing* sokkal tovább velünk maradt, mint gondoltuk, és bár a tavalyi év nyarához képest sok országban kevésbé aggódnak a koronavírus okozta fertőzés miatt,[5] még mindig jelen van a köztudatban. Miközben a kereskedelem több ágazata is majdnem teljesen leállt, a társadalmi és piaci környezet kiszámíthatatlanná vált, a folyamatok felgyorsultak, az ország digitálisan szintet lépett, és az online kiskereskedelem legalább három évet ugrott előre a fejlődésben. Hirtelen mindenki rákényszerült az online használatára, erősödött a közösségi szemlélet, egymás segítése lett a cél: *streamelve* élőben vagy videón, a közösségi médián keresztül. A járvány eddig nem látott mértékben érzékenyítette az embereket egymás iránt, az egyéni érdekek felülíródtak. A közösségi szemlélet olyan erőssé vált a digitális térben, hogy az emberek egyre kevésbé fogadták el az eladásvezérelt online megnyilvánulásokat.

Ezekkel a tendenciákkal összhangban a megváltozott fogyasztói magatartás megváltozott kommunikációt igényelt. A médiaköltések jelentősen visszaestek, a járvány előtti kommunikáció már nem volt releváns. Az MLE adatai alapján a print média terjesztési bevételein éreztették hatásukat a koronavírus miatti lezárások, ugyanakkor online tartalmaikat a szerkesztőségek sikerrel monetizálták.[6] A Magyar Reklámszövetség mérései alapján a 2020-as reklámtorta 2,8%-ot zsugorodott a normál évekhez képest, a legnagyobb ütést a mozi (–59%) és a rádió (–11%) kapta, a közterületi reklámozás 10,2%-kal csökkent, de min-

[3] Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság: *Internetes közönségmérési adatok (2020. IV. negyedév)* (2021. február 25.).

[4] Lippai Roland: Trendelemzés: többszörös fogyasztói nyomás alatt a márkák. *Telekom Hello Biznisz,* 2021. május 12.

[5] *Ipsos update.* 2021. június 1.

[6] MLE: *Médiatorta 2020* (2021. április 13.).

den szegmens zsugorodott a digitális kivételével, amely a globális platformok népszerűségének köszönhetően 5,5%-ot növekedett. Az adatok is jól mutatják, hogy a hirdetők oda mentek, ahol a célcsoportjuk megtalálható.

A továbbiakban néhány kiválasztott szupermarket (SPAR, GRoby, kifli.hu), hipermarket (Tesco, Auchan), drogéria (dm, Rossmann), bútorbolt (IKEA, JYSK) és bevásárlóközpont (Allee Budapest, Árkád, Westend) *social media* platformokon közzétett posztjainak példáin keresztül mutatjuk be a kiskereskedelmi szektorra jellemző kommunikációt a Covid–19 hullámai alatt.

2. A doing good üzenetek és tevékenységek

A kommunikáció tartalmáról általánosságban elmondhatjuk, hogy a járvány kitörése és a lezárások idejének feszült, bizonytalan időszakában sokan igyekeztek bátorító, ösztönző, biztató és megnyugtató üzeneteket küldeni a social media platformjain keresztül. Többen kiálltak olyan jó ügyek mellett, mint az #etesdadokit kampány, amelyben az egészségügyben dolgozókat látták el minőségi étellel, gyümölccsel. A kifli.hu például hetente 100 ezer forint értékben küldött élelmiszert a járvány elleni küzdelem frontvonalában dolgozó orvosoknak és ápolóknak,[7] a Spar is csatlakozott a kezdeményezéshez. Az Auchan Magyarország gyümölccsel támogatta a mentősöket, a Tesco 3744 tonna fogyasztható élelmiszert mentett meg a kidobástól, és juttatott el rászoruló családoknak. A *doing good* tehát saját szolgáltatások mentén és adományok formájában is megvalósult: a Westend 2020 áprilisában heti 500-500 csomaggal segítette a Szent László Kórház és a Honvéd Kórház dolgozóit, az Árkád pedig több mint 2500 idős embernek segített a bevásárlásban, élelmiszereket, higiéniai eszközöket, gyógyszereket vásároltak meg és szállították házhoz ingyen. Az Allee Budapest 15 millió forinttal támogatta a Szent Imre Kórház munkáját, a 65 év felettieknek ingyen szállított házhoz, az Országos Mentőszolgálat javára pedig az Art Wall művészeti projektjük árverésén befolyt 1,5 millió forintot ajánlották fel. Az IKEA saját termékeivel segítette a nélkülöző vagy kórházban lévő gyerekeket és hajléktalanokat, a JYSK paplanokat, párnákat, ágyneműhuzatot és 8 orvoslakás teljes berendezését adományozta a kiskunhalasi Semmelweis Kórháznak.

A dm Magyarország a Giving Friday keretében 2020. november 27-én napi forgalmuk 5%-át (17 538 370 forintot) ajánlott fel az időseknek karácsonyra

[7] Összefogások az egészségügyi dolgozókért. *Profession.hu,* 2020. március 20.

a Máltai Szeretetszolgálaton keresztül. Ezekkel a cselekedetekkel a márkák erősítették a fogyasztók bizalmát, és aktív szerepet vállaltak a bizonytalanságban, ezzel magasabb szinten hatva a fogyasztók életére.[8]

3. Platformok és trendek

A platformokat a hagyományosabb POE-keretrendszer *(paid–owned–earned)* helyett most a White[9] által kidolgozott POGLE- *(paid, owned, granted, leased, earned)* rendszer kategóriájában tárgyaljuk, mert ez jobban rávilágít a tartalom készítése, az üzenet közönsége/közössége és a platform tulajdonosa közötti összefüggésekre.

White annak alapján sorolta be a különböző médiumokat, hogy ki állította elő a tartalmat, ki a tulajdonosa a platformnak, és mik az adott platform jellemzői. A besorolást és a jellemzőket az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A POGLE-keretrendszer elemeinek jellemzői

Média típusa → / **↓ Jellemzői**		**Paid**	**Owned**	**Granted**	**Leased**	**Earned**
A tartalom előállítója	márka	✓	✓	✓	✓	
	mások					✓
A platformon a közösséget szervezi	márka		✓	✓	✓	✓
	harmadik fél	✓				✓
A megosztás helye	zárt platform, amelyet a márka kontrollál	✓				
	zárt platform, amelyet egy harmadik fél kontrollál	✓			✓	✓
	nyílt platform, amelyet több harmadik fél kontrollál			✓		✓

Forrás: White (2017): i. m. alapján a szerző szerkesztése

A *paid,* vagyis a fizetett médián megjelenő tartalmat a márka állítja elő, de egy külső, harmadik fél által birtokolt platformon teszik közzé, és azt, hogy ki látja, nem a márka dönti el. Ilyenek például a tömegkommunikációs eszközök, a televízió, a rádió, a sajtó. A saját *(owned)* média esetében a márka rendelkezik

[8] Republic Group: *COVID-19: Egy új korszak kezdete. Trendriport különszám.* (É. n.)

[9] Chad S. White: The POGLE Media Model: Why Email Marketing Isn't Owned Media. *Litmus,* 2017. szeptember 27.

minden aspektus felett. Idetartozik a weboldal, a blog, a termékek csomagolása. A *granted* media, vagyis amit a márka használhat, de nem tulajdonol, magában foglalja például az e-mailt, az SMS-t, az MMS-t. Ilyenkor külső szolgáltatókat vesz igénybe, de ő állítja elő a tartalmat és ő határozza meg, ki férhet hozzá. A *leased* media (kölcsönzött) körébe tartoznak a közösségi média platformjai, a Facebook, az Instagram, a YouTube, a TikTok és a többiek. Ezeknél a márka a tartalom előállítója, de a szabályokat és a feltételeket a platform tulajdonosa határozza meg. A *granted mediához* képest a különbség annyi, hogy itt a platform tulajdonosa nem több cég, mint a *granted* esetén, hanem csak egy külső, harmadik fél. Végül az *earned,* vagyis szerzett médiához tartozik bármely platformon megjelenő minden tartalom, amely a márkáról szól, de más állította elő, és osztotta meg. Ezek a legértékesebb tartalmak közé tartoznak, ha pozitív üzenetük van a márkáról.

A lezárások alatt a közösségi média platformjai kiemelt fontossággal bírtak a fogyasztók és a márkák számára. Természetesen, akik rendszeresen használják a *paid mediát* (például Spar, Tesco), azok továbbra is kommunikáltak a fizetett csatornákon, legfeljebb változtattak az üzeneten, mert az eredeti kampányüzenet már nem volt releváns a lezárások miatt, vagy kisebb stábbal, költséghatékonyan, esetleg home videókkal dolgoztak. A *granted* is működött tovább hírlevelek és e-DM-ek formájában (például Tesco, IKEA).

3.1. Közösségi média

A social media platformok lehetővé teszik, hogy a gyártó/eladó és a fogyasztó párbeszédet alakítson ki. A párbeszéd során – ellentétben a hagyományos tömegkommunikációs eszközökön küldött üzenetekkel – lehetővé válik, hogy célcsoport- vagy személyorientált üzenetet küldjünk a felhasználóknak.[10] Ezek az üzenetek lehetnek bejegyzések a saját social media oldalon, kommentekre adott válaszok, személyre szabott üzenetek a Facebook *messengeren* vagy célzott PPC- és *remarketing* hirdetések. A social media marketing jellemzője, hogy egyaránt alkalmas tömegek és koncentrált célcsoportok elérésére, az átadott információ tulajdonképpen mikroinformációk halmaza, amelynek terjesztési költsége alacsony. Maga a tartalom az arculatteremtés eszköze. Az üzenet tartalmát nem biztos, hogy pontosan meg lehet őrizni, hiszen a fogyasztó kommentálja,

[10] Klausz Melinda: *A közösségi média nagykönyve*. Budapest, Athenaeum Kiadó, 2020. 41–42.

újrafogalmazza azt, így az információ terjedésének szabályozása nehéz, főként, hogy gyors, *real time* terjedésről beszélhetünk. A tartalom minősége vegyes, a fogyasztók igényei határozzák meg, és a fogyasztók szinte mindenhez hozzáférhetnek.[11] Fontos, hogy ki tudják választani az őket érdeklő tartalmakat. Elsődleges cél a közvetlen kommunikáció a vevőkkel. Platformtól függően a bejegyzések lehetnek szöveges bejegyzések, linkposztok, képek, infografikák vagy videós tartalmak. Jellemzően a képi tartalmak látványosabbak, könnyű őket dekódolni, nem rónak nagy kognitív terhet a befogadóra. A képek lehetnek csak illusztrációi a szövegnek, de adhatnak plusz információt is. A címkézés is segíti a követőket érdeklő tartalom kiválasztását. A *hashtag* (#) után olyan kulcsszavakat érdemes megadni, amelyeket a témával kapcsolatban a célcsoport leggyakrabban keres, hiszen a *hashtagre* rákeresve az adott oldalon az összes ilyen bejegyzés megjelenik.[12] A járványhoz kapcsolódóan is megjelentek új *hashtagek,* például #maradjotthon, #együttsikerül, #együttmegoldjuk, #veledvagyunk.

Nagyon jellemző az elmúlt években a videós tartalom előretörése. Mind a bejegyzések, mind pedig a hirdetések között számos videós tartalmat találunk. Ilyenkor az első pár másodperc áll rendelkezésre, hogy a felhasználó figyelmét megragadják, ha ez nem sikerül, tovább görget vagy elkattint. Az online térben terjesztett videóknál nagyon fontos, hogy jó története legyen, az első 5 másodpercben legyen egy *spoiler* és valami meghökkentő, hogy ne veszítsük el a néző figyelmét. A videó legyen sodró dinamikájú, hangulatfokozó audiovizuális elemekkel fűszerezett, és érdemes a kezdetektől márkázni, hogy biztosan eljusson az üzenet a fogyasztóhoz. Ha ez az első, körülbelül 3 másodperc alatt nem sikerül, akkor a videó elkészítése pénzkidobás volt, hiszen nagyjából ennyi idő kell ahhoz, hogy az érintőképernyőn átgörgessük a tartalmat, és a videó kikerüljön a látóterünkből. Szem előtt tartva, hogy a fogyasztók nagy része mobiltelefonon használja a social mediát, a formátumot is erre érdemes optimalizálni, és mindenképpen érdemes feliratozni is, hogy aki lenémítva használja a telefonját, az is követni tudja. Az IKEA Föld napjára készített videója (Facebook, 2020. április 22.) vagy a húsmentes golyót bevezető videó jó példák erre. Ugyanezen az elven készítették a JYSK-nél a hygge elérését bemutató filmet (Facebook, 2020. december 20.). Az élelmiszert is árusító kiskereskedők (Spar, Tesco, Auchan, sőt, még a Rossmann is) jellemzően sok receptes videót posztoltak, ahol több esetben influencerek főznek (Marton Adri, Rákóczi Feri, Havas Dóra). A bevásárlóköz-

[11] Klausz (2020): i.m. 115–117.

[12] Klausz (2020): i. m. 94.

pontok a náluk kapható márkák videóit osztották meg legtöbbször, de készült saját is (például Westend, Facebook, 2020. június 18.).

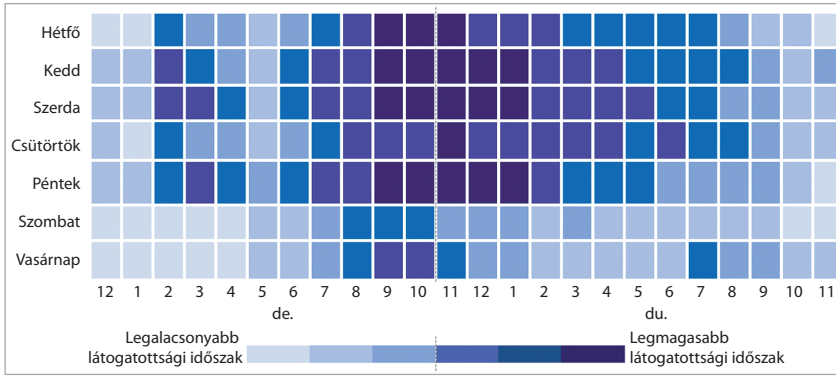
Új tendencia a social media oldalakon, hogy a felhasználók egyre jobban igénylik a valamilyen szempontból személyessé tett üzeneteket. Ez vonatkozik a társadalmi kérdésekre való megnyilvánulásra és az ügyfeleknek adott személyes és emberi válaszra is. A Neticle[13] kutatása szerint csökken a sablon vagy a gépi válaszok száma, „a vásárlók, a felhasználók transzparenciát, egyenes kommunikációt, direktebb törődést várnak el a márkától". Az egyoldalú kommunikáció már nem fenntartható, a felhasználók emberi hangra vágynak, amivel azonosulni tudnak (ezt akár influencerek bevonásával is elérhetik). Különösen fontos volt ez a járvány kitörésének első szakaszában. Ezt a fogyasztói attitűdváltás indikálta paradigmaváltást sokan felismerték már, és igyekeznek őszintén, nyitottan kommunikálni a vásárlókkal.

Ha a hagyományos digitális *sales funnel* szakaszait vesszük alapul (ismertség, megfontolás, értékelés, vásárlás), a kommunikáció szerepe a vágykeltéstől a keresletgenerálásig terjedhet, az üzenet ezzel összhangban a márka *imagenek* bemutatásától a releváns ajánlatig. A posztok célja pedig az ismertségnöveléstől a *direct response-ig* (aktivizálás) terjed. A következőkben a legfontosabb social media platformokon keresztül, lebontva mutatjuk be a kommunikáció jellemzőit.

3.1.1. Facebook

A Facebook megkerülhetetlen a retailszektor szereplőinek, általában ez a vevőkkel való kapcsolattartás elsődleges platformja. Minden példaként hozott cég (márka) rendelkezik Facebook-oldallal, ezt különböző intenzitással használják. A Spar például naponta több bejegyzést is közzétesz, a GRoby kevésbé aktív, a Tesco és az IKEA pedig viszonylag sok PPC-kampányt indít. Az ideális elméletileg a heti 5-6 poszt, de ez attól függ, a követőtábor mit igényel.

[13] Lippai (2021): i. m.



1. ábra. Mikor posztoljunk a Facebookon 2021-ben?

Forrás: Elizabeth Arens: *The Best Times to Post on Social Media.* Sprout Social. 2021.

A világjárvány kitörése előtt a Sprout Social[14] felmérése szerint a hét közepén, szerdán voltak a felhasználók a legaktívabbak, és voltak olyan időszakok, amikor a felhasználók aktivitása nagyon lecsökkent, viszont a pandémia alatt gyakorlatilag végig online voltak. 2021-ben az új „lábnyom" szerint a legjobb idő a bejegyzések közzétételére a kedd, szerda, péntek 9.00–13.00 közötti időszak, a legrosszabb pedig a szombat. A Hootsuite és a We Are Social felmérése szerint[15] a posztok között legnagyobb arányban a linkposztokat (47,2%), majd a képeket (35,5%) és végül a videókat tartalmazó posztokat találjuk (15,1%). Ezek közül a legnagyobb *engagementet* a fotók generálják.

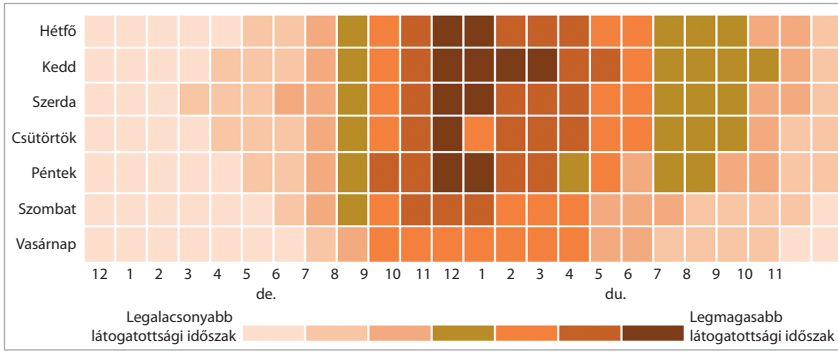
A posztok között jellemzőek a játékok, a promóciók, az eladásnövelésre irányuló posztok, illetve a nyereményjátokok, versenyek. A pandémia kitörése és a lezárások kezdetén általában nem voltak jellemzőek a *sales* jellegű bejegyzések, a bizonytalanság idején ezeket nem fogadta volna jól a követőtábor. Mivel az algoritmus rangsorolja a posztok megjelenéseit az egyes felhasználóknál, és azokat mutatja meg, amelyek várhatóan párbeszédet, interakciót generálnak, az egyes bejegyzések az aktív követők körülbelül 2–4%-ához jutnak el. Emiatt érdemes interakció-növelő játékokat, versenyeket bevetni, így a követők nagyobb százalékának jelenik meg a poszt.[16] Gyakorlatilag minden vizsgált kiskereskedő

[14] Arens (2021): i. m.
[15] We Are Social (2021): i. m.
[16] Klausz (2020): i. m. 146.

használt interakció-növelő posztokat: fejtörőket, szókeresőt, villámkérdéseket, „Ki ünnepli a születésnapját…?", „Melyik a kedvenc…?" (írd meg kommentben, írd meg *emojival*). A nyereményjátékokkal azonban óvatosan kell bánni: azok a kommentek nem jelentenek valódi elköteleződést, csak a nyeremény miatt kommentelnek, viszont ilyen esetekben a megosztások száma magas.

3.1.2. Instagram

A Facebook tulajdonában lévő Instagram elsősorban olyan kommunikációs felület, amely képek és videók megosztására szolgál, de futtathatunk rajta hirdetéseket is. Jellegénél fogva kezdetben imagekampányokra volt megfelelő, most már, az Instagram shop megjelenésével, salescélokra is megfelel (boltfunkció, az IKEA és a JYSK használja is). A felhasználók általánosságban véve fiatalabbak, mint a Facebook felhasználói. Kiemelt fontossággal bír a 24 óráig látható story (ez egyébként a Facebooknál is létezik már, de ott kevesebben használják még a vizsgált márkák közül), amely lehet kép és videó is. A megőrizni kívánt storykat ki lehet tenni úgynevezett *highlightokba,* kiemelésekbe az oldalon, ahol megőrződik, és könnyen megtalálható. A Sparnál például *highlightban* van a MySpar, a Hűségakciók, Receptek. Az Auchan *highlightja* között helyet kaptak a koronavírusra vonatkozó tájékoztatások is, ezek az Árkádnál is megjelennek Fontos! címszó alatt. A dm-nél az active beauty, az Aktualitások, a #kezddkicsiben. A Rossmann oldalán mindössze egyetlenegy kiemelést, a Szépségnaplót találunk, a GRoby-én egyet sem.



2. ábra. Mikor érdemes posztolni az Instagramra 2021-ben?
Forrás: Arens (2021): i. m.

Korábban az Instagramon a posztolásra legkedvezőbb nap péntek volt, valószínűleg a hétvége előtt szerettek a felhasználók még egyszer rápillantani a képekre, a pandémia alatt ez kedd lett, illetve a kedd–péntek 11.00–12.00 közötti időszávban kitett posztok generálnak a legnagyobb *engagement-et.* Az Instagram algoritmusa a régi kronológiai sorrend helyett most annak alapján mutatja meg a posztot a felhasználóknak, hogy milyen gyakran kerül interakcióba a posztot kitevő képeivel, videóival, általában hogyan reagál az ilyen típusú posztokra (*image, carousel,* videó stb.), illetve mikor tették közzé a posztot. De azt is figyelembe veszi, hogy a felhasználó milyen gyakran nézi, hány oldalt követ, és jellemzően mennyi időt tölt az Instán.[17]

Általában a *carousel* típusú posztok (több kép egymás után egyszerre) nagyobb like-arányt generálnak, mint az egyedüli képek. A posztok célja itt is lehet *awareness,* konverzió, feliratkoztatás vagy a követőbázis növelése.

Az *engagement* növelésére és interakciók kiváltására itt is hasonló tartalmakat használnak, mint a Facebookon: nyereményjátékokat, tippelős posztokat, kérdéseket (írd meg kommentben).

A képaláírásnál jellemzően *hashtageket* használnak, hiszen ezek segítségével tudnak a felhasználók rátalálni a tartalomra. Sok márka egyedi *hashtageket* is használ, jellemzően a saját márkanevüket hashtagelik (#spar, #interspar, #tesco, #myikea, #ikeamagyarorszag, #jyskhu, #myjysk, #rossmannhungary, #dmmagyarorszag, #allem, ##arakdbudapest, #westend), illetve a kifli.hu az #onlinebevasarlas-t használja leggyakrabban, de a #KifliPremium is gyakori címke náluk. A *hashtagek* mellett a márkákhoz kapcsolható filterek is jelentős szerepet kaphatnak egy-egy poszt népszerűségében, érdekes módon ezzel még a magyar kiskereskedők nem nagyon élnek, pedig a virtuális valóság és a kiterjesztett valóság filterei előnyt jelentenének.

A felület lehetővé teszi a rövid videók posztolását is a *feedben,* ezzel a legtöbben élnek is, a legkevesebb videót a GRoby *feedjében* találjuk, ők az IGTV-t (az Instagram hosszabb videók közzétételére alkalmas felületét) egyáltalán nem használják, és egyébként is ők használják ki legkevésbé az Instagram nyújtotta lehetőségeket. Nem élnek azzal sem, hogy a képen szereplő termékeket megjelöljék, és a posztoknál felajánlják a vásárlás lehetőségét, noha az alkalmazás megengedné ezt.

[17] [Paige Cooper]: *The 2021 Instagram Algorithm Breakdown: How To Get Your Content Seen* (É. n.).

3.1.3. YouTube

A Facebook mellett a másik legnagyobb social media platform a Google érdekeltségébe tartozó YouTube. Keresőmotorként is működik, többen a Google után a második legnagyobb keresőmotorként utalnak rá, hiszen naponta sokmillió keresést indítanak a felületén. Ugyanakkor a közösségi médiára jellemző attribútumokkal is bír: alkalmas arra, hogy közösséget építsenek rajta, lehet kedvelni vagy nem kedvelni a videókat, a felhasználók kommentelhetnek és a kommentekre lehet reagálni. A felhasználók a márkával és egymással is interakciókba léphetnek. Az algoritmus, amelyet a YouTube használ, tulajdonképpen két algoritmus: az egyik a *home page* algoritmusa, a másik a javasolt videókat választja ki a felhasználóknak. Ez utóbbi az érdeklődési kör és az eddigi tevékenység alapján választja ki azokat, amelyekkel a felhasználó a legnagyobb valószínűséggel néz majd meg.[18]

A videók típusa tartalom szerint lehet *help* (vagy más néven *hygiene*), *hub* és *hero*.[19] A *help* tartalom a kereséseket használja ki, mindegyik videó egy-egy problémára kínál megoldást, kiemelve, hogy a márka hogyan tud ebben segíteni. Ezek a leggyakrabban publikált *pull* tartalmak. Fontos, hogy a tartalom lekövethető, utánozható legyen, és a videó címe tartalmazza a keresési kulcsszavakat, amelyek alapján a felhasználók rátalálhatnak. *Help* tartalom például a Spar Spórolj velünk! sorozata, vagy a MySpar így használd videók, az IKEA Ragyogjon az asztal! videói.

A *hub* tartalmat a rendszeresen gyártott, konzisztens vizuális nyelv jellemzi, alkalmas arra, hogy lojális közönséget építsen vele a márka. Általában heti-kétheti gyakorisággal készítik, sokszor ugyanaz a szereplője, lehet *pull* és *push* tartalom is. A *hub* tartalom okot ad arra, hogy a felhasználók visszatérjenek a csatornára, növeli a *brand awarenesst* és elköteleződést generál. Arra ösztönzi a vásárlókat, hogy az eladási csatorna következő szakaszába lépjenek. Ezek lehetnek influencervideók, interjúk, demovideók a termékekről. A Rossmann csatornáján Lilu szépségnaplója, Stahl Judit főzős videói, az Auchannál a felfedezések, a Benzinsztorik.

Legritkábban *hero* tartalom készül, évente egy-két ilyen videót láthatunk, mert nagy költségvetésű, kampányokhoz vagy alkalomhoz kapcsolódik. Alkalmas arra, hogy új rajongókat szerezzenek vele. Jellemzően merész, humoros,

[18] Matt G. Southern: 20 Confirmed Facts About YouTube's Algorithm. *Search Engine Journal,* 2021. április 26.

[19] *Schedule Your Content.* 2015. október.

inspiráló, szórakoztató vagy mindez egyszerre. Gyakran televíziós reklámok is egyben. Ilyen az IKEA *A jobb világ otthon kezdődik* videója.

A kifli.hu érdekes stratégiát választott, bár a többi social media platformon (Facebook, Instagram) használnak videókat, a YouTube-csatornájukon csak animált kisfilmeket láthatunk, abból is csak néhányat. Az öt videó mindegyike egy évvel ezelőtt került fel az oldalra, a legtöbb megtekintés 43, interakció pedig alig található. Láthatóan nem ez az elsődleges csatornájuk. A többi márka nagyobb szerepet szánt ennek a platformnak, bár a GRoby 3 éve posztolt utoljára, a járvány alatt semmiféle tartalom nem került fel a platformra.

3.2. A tartalom

A tartalom előállításánál minden platformon nagyon fontos szempont, hogy a látogatók számukra értékes tartalmat kapjanak. Definíció szerint a tartalommarketing olyan stratégiai szemlélet, amely a fogyasztó számára értékes tartalmakat állít elő, azt publikálja, és különböző csatornákon terjeszti azzal a céllal, hogy felkeltse egy előre meghatározott, potenciális vásárlói réteg érdeklődését, azokat cselekvésre, vásárlásra késztesse.[20]

Mivel a tartalom-előállításhoz és -terjesztéshez a belépési küszöb alacsony, alacsonyabb, mint más médiatípusok esetében, hiszen egy mobiltelefon is elegendő már, sőt, maguk a fogyasztók is gyártanak *kontentet,* a hagyományos reklámozás pedig nemcsak drágul, de gyakran be is szűkül a reklámblokkolók, a reklámkerülés és a növekvő reklámzaj miatt, a tartalommarekting előretört az utóbbi években. Ugyanakkor pont emiatt a fogyasztók egyre igényesebbek lettek. Olyan tartalmakat kell tehát előállítani a márkáknak, amelyek képesek a felhasználókat a márka különböző platformjaira vonzani. Gyakorlatilag mindenből lehet tartalmat készíteni: egy eseményből készülhet videó, poszt fényképpel, *behind-the-scenes* kisvideó, interjú a résztvevőkkel – a lehetőségek száma végtelen. Érdemes ezekből platformspecifikus tartalmat készíteni, hogy a célközönséget jobban meg tudjuk szólítani.

A „szokásos" és a jeles napokhoz köthető tartalmak mellett a pandémia idején megjelentek az ahhoz kapcsolódó tartalmak is, ezek – a történések mentén – meghatározható ívet írtak le és besorolhatók tartalmi egységekbe.

A járvány kitörésének kezdetekor a legfontosabb üzenetek a bizonytalanság eloszlatásáról szóltak, a #maradjotthon, #türelem, #együttkönnyebb, #együtt-

[20] Joe Pulizzi: *Epic Content Marketing.* New York, McGraw-Hill, 2014. 9.

megoldjuk, #figyeljünkegymásra, #vigyázzunkegymásra témakörökben. Hangsúlyozták, hogy a vásárlók számíthatnak rájuk ebben a helyzetben is. Tartalmilag ide sorolhatók a *doing good* posztok is, amelyekben bemutatták, hogy segítenek az egészségügyi dolgozóknak és a rászorulóknak a járvány ideje alatt. Külön dedikált posztokban kiemelték a távolságtartás és a maszkviselés fontosságát, a kifli.hu még a logóját is megváltoztatta a Facebookon: 2020. március 31-én zöld maszkot kapott a kifli.

A kezdeti imázsépítő posztokat felváltották az edukációs tartalmak, szinte minden márka – a GRoby kivételével – tett ki edukációs posztot arról, hogy ebben a megváltozott helyzetben hogyan vásároljanak. Bemutatták, hogyan használjuk helyesen a maszkot, hogyan határozzuk meg, mekkora távolságot tartsunk. Ezt egyébként a fizikai boltokban is hangsúlyozták, padlómatricával jelölték, hová kell állni, fertőtlenítőt és kesztyűt helyeztek ki, a Spar maszkot is biztosított a vásárlóknak, ha nem vittek magukkal. Mindez megjelent a social media posztokban is (Instagram, Spar, 2020. október 17.; Facebook, IKEA, 2020. november). Képes és videós bejegyzésekben mutatták be a maszk helyes használatát, de volt róla infografika is (például Facebook, Auchan, 2020. szeptember 26.; Instagram, Spar, 2021. április 8.). Ugyanígy felhívták a figyelmet arra is, hogy aki tudja, segítse az időseket, ne kelljen elhagyniuk az otthonukat (Facebook, Auchan, 2020. április 4.; Instagram, Kifli, 2020. november 18.), illetve az online vásárlás felé igyekeztek terelni a vásárlókat (Facebook, Auchan, 2020. április 30.; Facebook, JYSK, 2020. november 11.; Facebook, JYSK, 2020. április 22.). Minden hatályos rendelkezésről született bejegyzés: az idősek sávjáról (Instagram, Auchan, 2020. március 27.; Instagram, Spar, 2020. november 24.), majd annak megszűnéséről is, a nyitvatartás korlátozásáról (Facebook, JYSK, 2020. március 16.; Facebook, IKEA, 2020. március 17.), és arról, hogy korlátozták az egyszerre a boltban lévő vásárlók számát (Facebook, Auchan, 2020. november 19.; Facebook, IKEA, 2021. március 6.). Voltak posztok és videók arról, mi történik a háttérben, hogyan fertőtlenítik a dolgozók az áruházat és a kosarakat (Facebook, Auchan, 2020. április 13.; Facebook, Árkád, 2020. október 22.; Facebook, Westend, 2020. november 6.). 2020 áprilisában a maglódi Auchan áruház egyik dolgozója megfertőződött, erről az áruház Facebook-bejegyzésben tudósított, és ismertette, mit tettek, hogy a veszélyhelyzetet elhárítsák, az áruházat fertőtlenítsék és a járványügyi hatóságokkal együttműködve minél előbb biztonságosan megnyithassanak. A bevásárlóközpontok közül a Westend külön üdvözölte, hogy a védettségi igazolvánnyal rendelkezők használhatják az ételudvart helyben fogyasztásra is (Instagram, Westend, 2021. május 6.).

A védekezéssel kapcsolatos edukáló és információs tartalmak mellett megjelentek a #köszönjük-posztok is. Ezekben megköszönték az egészségügyi dolgozók (Facebook, Allee, 2020. április 9.) munkáját, később megjelentek azok a posztok is, amelyekben saját dolgozóiknak (Facebook, Auchan, 2020. március 22.; Facebook, IKEA, 2020. május 12.; Facebook, Allee, 2020. december 28.) és a vásárlóknak köszönték meg, hogy kitartanak (Instagram, Kifli, április 2., november 23.; Instagram, IKEA, 2020. március 19.; Instagram, Spar, 2020. április 6.; Facebook, Tesco, 2020. december 14.). A Rossmann Facebook-videóban montázsként mutatta meg maszkot viselő dolgozóit, és köszönte meg munkájukat 2020. április 6-án. A személyesség itt is az eddiginél nagyobb hangsúlyt kapott: egyes láncok bemutatták a dolgozóikat külön-külön is (például Auchan, Westend), illetve azokat a gazdákat, termelőket, akiktől az árut beszerzik (kifli.hu, Spar), arcot adva azoknak, akikkel a vásárlók csak a termékeiken keresztül találkozhatnak, ezzel is erősítve a bizalmat. Az IKEA Facebook-oldalán találkozhatunk a *#petchallenge,* azaz #állatihősök *hashtaggel* 2020. április 8-án, mert, mint írják, a csapatot a kis kedvencek is erősítik, így a követők megismerkedhettek velük is (valódi kisállatok és az áruházban kapható plüss állatfigurák).

Több bejegyzés született arról is, hogy egyes termékek nem vagy csak korlátozottan elérhetők, illetve arról, hogy a kiszállítási idő megnövekedett (Facebook, Auchan, 2020. március 24.; Instagram, Kifli, 2021. március 11.). Szívesen osztottak meg pozitív vevői üzeneteket is (Facebook, GRoby, 2020. október 8.; Instagram, Kifli, 2020. december 16., Facebook, Spar 2020. július 28.).

Külön kategóriába sorolhatók azok a bejegyzések, amelyek a karanténban töltött idő elviselését, illetve megkönnyítését célozzák. Az új fogyasztói szokások (online koccintás, otthoni edzés, teraszon grillezés, online meetingek) már nemcsak mint körülmények jelentek meg, hanem új fogyasztási környezet kialakulását is jelentették.[21] 2020. áprilisában a Spar a Facebookon *Unaloműző* néven eseménysorozatot indított, amelyben volt online meseolvasás, torna, mentalista kísérletek, zenélés és zoknifigura-készítés.

Az, hogy hirtelen mindenkinek beszűkült a tér, és az otthonunk adott teret mindennek, amit korábban különböző helyeken – munkahely, iskola, parkok, edzőtermek, cukrászdák és éttermek és sorolhatnánk még – végeztünk, lehetőséget kínáltak az ezzel kapcsolatos tartalmak megjelenítésére: a márkák posztoltak az otthon kényelmesebbé tételéről – természetesen saját termékeik segítségével akár pihenés, akár munka, akár edzés a cél. Találunk tanácsot a szoba irodává alakításáról,

[21] Synetiq: *#COVID-19: Hogyan kommunikálj vészhelyzet idején?* (2020. július 31.).

az erkély kényelmesebbé tételéről, és otthoni edzéstervet is kaptunk (Facebook, Tesco, 2020. április 12., május 18; Facebook, Auchan, 2020. május 23.; Instagram, IKEA, 2020. március 23.; Facebook, dm 2020. augusztus 10., április 6.). A drogériák a szépségápolási tippek mellett (Facebook, dm, 2020. május 17., 2021. március 7.) a maszk okozta bőrproblémákkal is foglalkoztak, de csináld magad csodaszereket is láthatunk (Facebook dm, 2020. május 24.). És bár nem ez a jellemző, a dm Facebook-oldalán még élő bejelentkezéseket is láthattunk influencerektől.

A karanténban mindenkinek kicsit nehezebb volt, így a gyerekeknek is próbáltak szórakozást nyújtani: az Auchan nyomtatható, kiszínezhető mintákat posztolt a Facebookon (2020. április 26.) a JYSK tippeket ad gyerekeknek az otthoni szórakozáshoz (Facebook, 2020. április 26.), de gyereknapi tippeket is olvashatunk otthonra a dm Facebook-oldalán (2020. május 31.). Az Auchan pedig családi dartsversenyt javasol egy Facebook-posztban (2020. április 25.). A Spar Balatoni Józseffel, azaz Jocó bácsival, az „ország történelemtanárával" indított videósorozatot a Facebookon az otthoni tanulásról. A márkák igyekeztek több szórakoztató tartalmat is készíteni, az Auchan Facebook-oldalán például Katz Dávid fémjelezte a #tipikuskatz videókat a bevásárlás nehézségeiről a koronavírus alatt.

Megszaporodtak a receptek is, még a drogériák oldalain is találunk belőlük: a dm Facebook-bejegyzését követve 2020. április 9-én nyuszimuffinokat készíthettek a gyerekek, a Rossmann pedig Stahl Judittal működött együtt *homevideók* keretében 2020 áprilisában a Facebookon, az IKEA gyerekeknek segített a sütés-főzésben (Facebook, 2020. május 31.).

3.3. Influencerek

A járvány alatt még jobban megnövekedett a felhasználók igénye a személyességre, ezt a személyes hangot gyakran az influencerek képviselik. Az influencermarketing napjainkban egyébként is virágkorát éri, a social media felhasználók gyakran követnek véleményvezéreket, akiket már-már személyes ismerősüknek tartanak, így a márkák számára jó választás lehet a velük való együttműködés. Az alapelv nem új: régebben is használtak ismert embereket arra, hogy megismertessék és népszerűsítsék a termékeket, de a közösségi média elterjedésével ez még nagyobb hangsúlyt kapott. Az influencereket csoportosíthatjuk a követőtáboruk nagysága szerint (nano-, mikro-, makro- és megainfluencerek), mindegyiket más célra érdemes használni. A hatalmas követőtáborral rendelkező megainfluencerek jól használhatók *awareness* növelésére, míg a jóval kisebb, de elkötelezettebb

követőbázissal rendelkező mikroinfluencerek a saleskampányoknak lehetnek hatékony résztvevői. Ugyanígy megkülönböztethetjük őket aszerint, hogy milyen platformon aktívak elsődlegesen (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok), vagy hogy milyen ágazatban tevékenykednek (például *fashion, beauty,* gasztro. stb.).

A felhasználók rendszerint azért követik az influencereket, mert valamilyen szempontból magukhoz hasonlónak tartják őket: akár külső, akár belső tulajdonságaik alapján, akár azonosnak ítélt élethelyzetben vannak, azonos értékeket képviselnek, vagy éppen hasonlítani szeretnének rájuk. Az influencerek inspirálni tudják követőiket. Mivel a márkák üzeneteivel szemben legtöbbször kritikusak a befogadók, az influencer viszont létező személyként, magánemberként mondja el az üzenetet, a követők hajlamosak hinni nekik, a mondottakat relevánsnak és igaznak fogadják el még akkor is, ha tudják, fizetett együttműködés keretében hangzik el. Nem is beszélve arról, hogy az influencerek segítségével a vásárlók rátalálhatnak olyan termékekre, amelyekről korábban nem tudtak, a véleményvezérek kipróbálhatják ezeket sokszor még a boltokba kerülés előtt, elmondhatják, hol kapható, hogyan használjuk, vagy mivel együtt viseljük őket, ezzel időt takarítva meg a vásárlóknak. A vásárlás pedig pontosan ott történhet, ahol a vevők először találkoztak a termékkel: a Facebookon vagy az Instagramon.[22] A márkáknak legjobban arra kell figyelniük, hogy olyan influencert válasszanak, aki önazonos és a márka által képviselt értékeket vallja.

Az influencerek alkalmazásának előnyeit és hátrányait a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: Az influencermarketing előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Olyan célcsoportok is elérhetővé válnak, amelyek egyébként nem vagy csak nehezen megszólíthatók.	Rossz targetálás esetén a megcélzott vásárlók elérhetősége nem javul.
A vállalat vagy termék megítélése javul.	Ha az influencert rosszul választották meg, és nem hiteles, vagy a márka és az influencer személye disszonáns, a márka megítélése romlik.
Pozitív szinergia alakul ki a márka identitása és az influencer énmárkája között, ezzel az influencer hozzájárul a márkatörzs *(brand tribe)* kialakításához, az összetartozás érzésének növekedéséhez.	Az influencer más, konkurens márkák számára is dolgozik

Forrás: a szerző szerkesztése

[22] Post for Rent: *The Importance of Influencers for Reatil Business* (2021. április 28.).

A pandémia alatt az influencerek élete is megváltozott: a *travelinfluencerek* például a tengerpart helyett a hátsókertben találták magukat, a *gasztroinfluencerek* pedig kénytelenek voltak abból főzni, amit a kamrában találtak. Mindez azonos volt a vásárlók élethelyzetével. A járványügyi intézkedések miatt nem lehetett fizikai boltban vásárolni, nem lehetett megnézni, megtapogatni, felpróbálni a terméket, de a vásárlók láthatták azt az influenceren, tudomást szerezhettek annak jellemzőiről, a jó és rossz tulajdonságairól elsőkézből még a vásárlás előtt.[23]

Éppen ezért volt jó döntés a márkák részéről az influencerek használata. Többen már korábban is dolgoztak véleményvezérekkel és márkanagykövetekkel, de ez a karantén alatt megerősödött vagy új területekere is kiterjedt. A Spar régóta dolgozik már Ördög Nórával, ez az együttműködés továbbra is megmaradt, most csatlakozott hozzá Marton Adrienn (Adri's kitchen), Czippán Anett, Kulcsár Edina, sőt, Jocó bácsi is. Az Auchan Rákóczi Ferivel és Havas Dórával (Lila Füge) folytatta a Lefőzlek videósorozatot #maradjotthon különkiadással, Csorba Anita pedig DIY húsvéti dekorációs tippeket mutatott (Facebook, 2021. március 16.).

A drogériák jellemzően *beautyinfluencerekkel* dolgoztak: Viszkok Fruzsival, SzilvaGlammal, Chloéval, Nagy Rékával. Mindkét márka Facebook-oldalán találunk sminkmesterektől tippeket a maszk alatti sminkeléshez. A Rossmann folytatta Liluval a *Szépségnaplót*, a dm elindította *Colour Your Mood* sorozatát, ahol élő bejelentkezéseket láthatunk színésznőktől (például Varga Izabella, Ábel Anita, Polyák Lilla). Magyarósi Csaba a dm Facebook-oldalán kicsit kilóg a sorból a *Címke mögött* videósorozattal, amelyben a dm üzletekben kapható magyar márkákat mutatja be.

A bevásárlóközpontok közül az Árkád Dobó Ágival erősített, az Allee Lakatos Márkkal működik együtt, a Westend Schreiter Lilla stylist tanácsait közvetítette; illetve Al Ghaoui Hesna készített nekik interjúsorozatot.

Összességében elmondható, hogy az influencerek bevonása pozitívan befolyásolja a márka megítélését, mivel a felhasználók kreatív, kevésbé salesjellegű kontextusban találkoznak a cég nevével. A személyes üzenetek, amelyekkel egy már ismert és kedvelt ember szólította meg őket a saját otthonukban, nagyobb bevonódást eredményezett.

[23] Post for Rent (2021): i. m.

Összegzés

A koronavírus okozta változások átalakították a kommunikációt is. A már létező tendenciák felerősödtek, felgyorsultak, amelyet egyrészt a digitalizáció felgyorsulása okozott, másrészt az a tény, hogy az elzártság miatt a kapcsolattartás egyik fő csatornája is digitális lett. A híreket is a közösségi média platformjain keresték a felhasználók elsődlegesen, és ha már ott voltak, a hírfolyamban megjelenő tartalmakat is megnézték. Ehhez kellett alkalmazkodnia a márkáknak is. A pandémiához kapcsolódó történések a posztok tartalmában lekövethetők: a kezdeti bizonytalanságot felváltották a bizalmat építő üzenetek, edukációs és *help* tartalmak, a válságban nem volt helye direkt eladási üzeneteknek, cél a márka értékének konzerválása és a fogyasztói bizalom megtartása volt. Majd megjelentek az óvatos salesjellegű és szórakoztató posztok; a közösségépítés során az üzenetek elsődleges csatornája a Facebook volt, de az Instagram is jelentős szerepet kapott. Sok videós tartalom készült, felkészülve a változó fogyasztói igényekre, a Spar 2021. március 1-jén elindította TikTok csatornáját, amelyen 3 hónap alatt 12 700 követője lett, saját *hashtaget* (#sparmagyarorszag) használ és kihívásokban is részt vesz, például *#ikoikochallenge,* amivel a fiatal korosztályt célozta meg, kijelölve a további irányokat a többi szereplő számára.

Felhasznált irodalom

Arens, Elizabeth: *The Best Times to Post on Social Media.* Sprout Social. 2021. Online: https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-social-media/

[Cooper, Paige]: *The 2021 Instagram Algorithm Breakdown: How To Get Your Content Seen.* (É. n.) Online: www.indianadscompany.com/the-2021-instagram-algorithm-breakdown-how-to-get-your-content-seen

Ipsos update. 2021. június 21. Online: www.ipsos.com/en/ipsos-update-june-2021

Klausz Melinda: *A közösségi média nagykönyve.* Budapest, Athenaeum Kiadó, 2020.

Lippai Roland: Trendelemzés: többszörös fogyasztói nyomás alatt a márkák. *Telekom Hello Biznisz,* 2021. május 12. Online: https://hellobiznisz.hu/trendelemzes-tobbszoros-fogyasztoi-nyomas-alatt-a-markak/

MLE: *Médiatorta 2020.* (2021. április 13.). Online: http://mle.org.hu/mediatorta-2020/

NMHH: *Internetes közönségmérési adatok (2020. IV. negyedév)* (2021. február 25.). Online: https://nmhh.hu/cikk/218350/Internetes_kozonsegmeresi_adatok_2020_IV_negyedev

Összefogások az egészségügyi dolgozókért. *Profession.hu,* 2020. március 20. Online: www.profession.hu/cikk/osszefogasok-az-egeszsegugyben-dolgozokert

Post for Rent: *The Importance of Influencers for Reatil Business* (2021. április 28.). Online: www.postforrent.com/Blog/influencer-marketing-retail-dropshipping-webshop

Pulizzi, Joe: *Epic Content Marketing.* New York, McGraw-Hill, 2014.

Republic Group: *COVID-19: Egy új korszak kezdete. Trendriport különszám.* (É. n.) Online: https://onbrands.hu/wp-content/uploads/2020/03/COVID-19-Trendriport.pdf

Schedule Your Content. 2015. október. Online: www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/video/schedule-your-content/

Synetiq: *#COVID-19: Hogyan kommunikálj vészhelyzet idején?* (2020. július 31.). Online: www.synetiq.net/posts/COVID

Southern, Matt G.: 20 Confirmed Facts About YouTube's Algorithm. *Search Engine Journal,* 2021. április 26. Online: www.searchenginejournal.com/youtube-algorithm-facts/403984/#close

We Are Social: *Digital 2021.* 2021. Online: https://wearesocial.com/digital-2021

White, Chad S.: The POGLE Media Model: Why Email Marketing Isn't Owned Media. *Litmus,* 2017. szeptember 27. Online: www.litmus.com/blog/the-pogle-media-model-why-email-marketing-isnt-owned-media/

Vákát

Kozák Tamás

Online vagy offline módon kereskedjünk?

Bevezetés

Ebben a fejezetben arra a kérdésre keressük a választ, hogyan változik a kiskereskedelmi értékesítés struktúrája, milyen formában jut hozzá a fogyasztó a megvásárolt termékhez napjainkban. Ahhoz, hogy megértsük a kereskedelemben zajló változásokat, nem elég a múltbéli trendhatásokat felismerni, tisztában kell lenni technológiai, társadalmi hatások befolyásoló tényezőivel is. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a Covid–19 hatását sem, hiszen a pandémia néhány, a kereskedelemben az elmúlt évtizedekben, években megkezdődött változást lelassított, illetve ennek ellenkezője is megfigyelhető, minderről részletesebben értekezünk a fejezet későbbi részeiben.

Fejezetünk az „ipar 4.0" (negyedik ipari forradalom) időszakára fókuszál, bemutatjuk a technológiai fejlődés legfontosabb mérföldköveit, amely tényezők ismerete fontos a kiskereskedelmi *omnichannel* technológiák kialakulásának megértéséhez.

Fontos megértenünk az új technológiák által kiváltott társadalmi, gazdasági hatásokat is. Az ágazati teljesítményt befolyásoló tényezők közül jelenleg nem lehet figyelmen kívül hagyni a Covid–19 hatását. A járvány kitörése néhány korábban elindult ágazati struktúra változását lelassította, másrészt megfigyelhető olyan trendek felgyorsulása is, amelyek kibontakozását az elemzők későbbre várták. Az online értékesítés növekedési üteme gyorsult a járvány előtti elemzői várakozásokhoz képest.

A fejezet későbbi részeiben többször használjuk a *„multichannel"* és *„omnichannel"* kifejezéseket, ezért az ezek közötti tartalmi különbséget indokolt e helyen tisztázni. A *multichannel* mint disztribúciós, illetve értékesítési csatorna során a kereskedő több egymástól független értékesítési csatornán keresztül kommunikál az ügyfeleivel. A vállalatok sokszor arra törekszenek, hogy minél több csatorna álljon rendelkezésre, minél nagyobb számú lehetséges potenciális fogyasztó eléréséhez. Ezek az értékesítési csatornák egymástól függetlenül működnek, kommunikációs üzenetük is lehet eltérő, például megcélzott

https://doi.org/10.36250/01053_09

https://orcid.org/0000-0003-3481-6545

vevőszegmensek szerint. Az *omnichannel*-stratégia ezzel szemben nem a csatornákra, hanem a vevőkiszolgálásra fókuszál. Ez utóbbi modell a fogyasztói szokások vizsgálatát helyezi előtérbe. A kereskedő összefüggő, koherens folyamatként tekint az értékesítésre. Az elemzésünkben használt *omnichannel* fogalom tágabb értelmezése alapján történik az értékesítési csatornák vizsgálata, az offline és az online értékesítés mellett a kutatás tárgyát képezi minden más – a bolti eladás melletti – kiskereskedelmi technológia, így például az úgynevezett csomagponton történő átvétel *(pick-up locker)* vagy a közvetlen házhoz szállítás szerepének vizsgálata is.

E kutatás rávilágít arra, milyen technológiai, társadalmi változások vezettek el a hagyományos, offline kereskedelem fejlődéséhez, mit jelentett az internetalapú gazdaság az online értékesítés előretörése szempontjából, és mindezek mellett kísérletet teszek arra, hogy a Covid–19 hatásait is figyelembe véve felvázoljam az *omnichannel* üzleti modellen belül az offline és online értékesítési csatornák fejlődési lehetőségeit, illetve korlátait.

1. Az ipar 4.0 kialakulása és hatása a kereskedelem fejlődésére

A kereskedelemben lezajló változásokat nem lehet megérteni anélkül, hogy ne értenénk meg az úgynevezett ipar 4.0 időszakának technológiai vívmányait, mindezek társadalommal szemben jelentkező kihívásait. Érdemes egy rövid történeti visszatekintés erejéig visszamenni az ipartörténelemben, milyen technológiai változások okoztak jelentős társadalmi, gazdaságszervezési, fogyasztási hatásokat.

Az első ipari forradalom (1760–1840) a gőzgép feltalálásával és a vasút elterjedésével okozott robbanásszerű változást a termelésben, közlekedésben és így a kereskedelemben is. A megnövekedett mobilitás is szerepet játszott abban, hogy 1796-ban Londonban megnyílt az első áruház Harding, Howell & Co. néven,[1] alapvetően divatcikkeket, ruházatot kínálva a női vásárlóknak. A fogyasztók az első ipari forradalom hatására – kiváltva a kézműves ipart – több termékhez, nagyobb választékban és gyorsabban jutottak hozzá a 18. és 19. században.

A második ipari forradalom időszaka a 19. század végétől a 20. század közepéig datálódik, és az elektromosság, illetve a futószalag elterjedésével, minden-

[1] Julian Beecroft: *For the Love of London: a Companion*. Chichester, Summersdale Publishers Ltd, 2017. 205.

napi használatával jellemezhető. Az ipari termelésben megjelent a tömegtermelés, az árucikkek (alapvetően a tartós fogyasztási cikkek) ára csökkent, az ipari munkásság száma megnövekedett, a vásárlóerő jelentős része a kereskedelemben csapódott le.[2] A második ipari forradalom eredménye a nagyfokú standardizáltság megjelenése a termékfejlesztésben, termelésben és az áruk megjelenésében (lásd Ford T-modell).

A harmadik ipari forradalom az 1960-as években kezdődik és végigkíséri a 20. század második felét és a kétezres évek első évtizedét. A technológiai fejlődés az informatika világában a félvezetők és komputerek megjelenésével kezdődött a hatvanas években, a személyi számítógépek elterjedésével folytatódott a hetvenes, nyolcvanas években, és az internet alkalmazása jelenti az igazi nagy ugrást, amely a kilencvenes években jelent meg az üzleti világban, valamint a háztartásokban. Az informatikát először az ipari termelési folyamat automatizálásában alkalmazták, később a vállalati folyamatok hatékonyság javításában kapott nagyobb szerepet. A ma ismert és használt kapacitásméretekhez viszonyított akkori korlátozott memóriaszűkösség sokáig jelentett szűk keresztmetszetet az informatikai alkalmazások gyorsabb ütemű elterjedésében. A kiskereskedelem területén a beszerzésben és a készletgazdálkodásban alkalmazták először a számítástechnikát, bolti, üzleti alkalmazása még nem volt jellemző. A 20. század második felében a komputerek világa, a számítástechnikán alapuló kommunikáció segítette elő a globalizációt, a termelési kapacitások világméretű kiterjesztését, illetve a világpiachoz való hozzáférést. A kereskedelemben elterjedt a multichannel értékesítési modell, nagy áruházak a hagyományos vevőkiszolgálás mellett például a katalógusértékesítéssel gazdagították ügyfélkapcsolati rendszerüket.

Az *ipar 4.0* kifejezés a hannoveri vásáron hangzott el először 2011-ben. Ekkor definiálták *smart factory* kifejezést, a virtuális és a fizikai világ szimbiózisának meghatározásával. Később ezt a definíciót egészítették ki a fizikai, a digitális, valamint a biológiai megatrendek interakciójával. Az új technológiák megjelenési gyakoriságának jellemzésére születik meg az exponenciális fejlődés kifejezés, például az első ipari forradalom alatt kifejlesztett orsós szövőgépek elterjedése az akkori fejlettebb országokban mintegy 120 évig tartott, az internet egész világon történő elterjedéséhez elég volt egy évtized is. E korszak „hívó szava" a digitalizáció lett, amely új üzleti modellek kialakulásának a feltételeit teremtette meg, emellett az élet szinte minden szegletét átalakította. Az adat,

[2] Paul H. Nystrom*: Retail Store Management.* Chicago, LaSalle University, 1922. 3–5.

valamint információ értékesíthető termékké, áruvá alakult át úgy, hogy mindeközben ezek tárolásának, továbbításának, újra előállításnak a közvetlen költsége gyakorlatilag nulla.[3] (Egy gigabájt adat tárolásának fajlagos költsége kevesebb, mint 3 cent, 20-25 évvel ezelőtt meghaladta a 10 000 dollárt.)[4] A technológiai változások ütemét talán a legjobban a Moore-törvény érzékelteti, amely szerint a számítógépek kapacitása minden 18. hónapban megduplázódik. Bár az összefüggést Gordon Moore 1975-ben fogalmazta meg, az exponenciális növekedésre vonatkozó előrejelzés azóta is érvényben van.[5]

A negyedik ipari forradalom olyan forradalmi változást eredményezett, amelyben az ember-gép kapcsolati rendszer mellett létrejött a gép-gép interakció akár emberi beavatkozás nélküli világa. A mesterséges intelligencia (MI) olyan feladatok automatikus elvégzését teszi lehetővé, amelyek korábban csak humán közreműködéssel történhettek meg, gondoljunk csak a vizuális vagy hangfelismerésre, vagy egyes üzleti döntésekre. A digitális világ szereplőinek kapcsolati platformját az úgynevezett „dolgok internete" (*internet of things* – IoT) technológia biztosítja a felhőalapú *(cloud computing)* szolgáltatások segítségével. Ez utóbbi biztosítja az ubikvitást, hiszen a digitális világhoz, így az alkalmazásokhoz való hozzáférésnek elvileg nincs többé fizikai korlátja. Az online térben bármikor, bárhonnan vásárolhat a fogyasztó e-kereskedelmi csatornán keresztül. Egyetlen vállalat sem kerülheti el a jövőben saját digitális stratégiájának megalkotását, ahol a következő kérdésekre kell választ kapniuk:[6]

- Milyen technológiát használjon a vállalat?
- Mi legyen a technológia használatának módja?
- Hogyan biztosítható az adat- és rendszerbiztonság?
- Hogyan segítsék, támogassák a potenciális vásárlót e technológiák hozzáféréséhez?

A klasszikus termelő-disztribútor-kereskedő kapcsolati rendszeren alapuló lineáris folyamatszervezésről a hangsúly a *multilevel* jellegű gondolkodásra helyeződött át. Az új paradigma többek között a hálózati gondolkodást, a többcsatornás

[3] Klaus Schwab: *The Fourth Industrial Revolution.* London, Portfolio Penguin, 2017. 10.

[4] Schwab (2017): i. m. 12.

[5] Peter H. Diamandis – Steven Kotler: *Abundance. The Future Is Better Than You Think.* (H. n.), Free Press, 2014. 53.

[6] James R. Reagan – Madhusudan Singh: *Management 4.0. Cases and Methods for the 4th Industrial Revolution.* Singapore, Springer Singapore, 2020. VIII.

értékesítést kiszolgáló ellátásilánc-menedzsmentet és mindennek köszönhetően az *omnichannel* értékesítést helyezi a fókuszpontba. A negyedik ipari forradalomban történt meg az internetalapú hálózati működés kiterjesztése, ahol a fogyasztó bármikor, bárhonnan megvásárolhatja a kiválasztott terméket.

2. Diszruptív technológiák

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy melyek azok az úgynevezett „diszruptív" technológiák, amelyek robbanásszerű változást idéztek elő a gazdasági életben, illetve várható, hogy a jövőben hatásuk érezhető lesz a vállalkozások mindennapi életében.[7] Az elemzés azokra a technológiákra terjed ki, amelyek hatással vannak, vagy várhatóan lesznek a kereskedelmi vállalatok beszerzési, készletezési, értékesítési folyamataira és így közvetlenül vagy közvetetten az *omnichannel* modell fejlődésére:

- robotizáció;
- 3D nyomtatás;
- dolgok internete (IoT);
- *blockchain* technológiák.

Az ellátásilánc-menedzsmenten belül a fuvarozásszervezést alapjaiban fogja átalakítani az önvezető járművek elterjedése. Az önvezető kamionok elterjedése a közúti szállítást, a drónok elterjedése a csomagküldő szállítást forradalmasítja. Mindennek alapfeltétele a mesterséges intelligenciák és a szenzorok mindennapi használata, a mai, még csak kísérleti fázisban levő technológiák gyakorlati használata az üzleti életben.

A robotizáció ma már a logisztikai folyamatok alapvető technológiájává vált. A mesterséges intelligencián alapuló úgynevezett adaptív működés lehetővé teszi, hogy a robotok ne csak rutin jellegű, repetitív munkafolyamatokban működjenek közre, hanem azt is, hogy újabb és újabb feladatokat oldjanak meg. A robotok a felhőalapú adattárakból folyamatos információt kapnak, szolgáltatnak vissza, illetve folyamatosan kommunikálnak más robotokkal. Legújabb generációjuk megjelenése az ember-robot együttműködés alapján forradalmasítja a folyamatszervezést. A robotizáció térnyerésével elkerülhetetlen lesz feltenni és megválaszolni azokat a kérdéseket, hogy mi történik a feleslegessé váló mun-

[7] Francisco Paolo: *Exponential Transformation*. New York, Diversion Books, 2018. 25.

kaerővel, hogyan pótolható a kieső jövedelem, mely területeken lehet létjogosultsága az alapjövedelemnek.

Ma még nehezen felmérhető hatása lesz a 3D nyomtatás elterjedésének a kiskereskedelemben. A hagyományos *szubtraktív* gyártási folyamatról való áttérés a rétegképzésen alapuló termék-előállításra teljesen átalakítja a termékfejlesztés folyamatát, továbbá hatással lesz a hulladékgazdálkodásra is. (Gondoljunk például egy anyacsavar előállítására, ahol a korong alakú acél darab belső részének eltávolítása eredményezi a megmunkálandó alap idomot, illetve nyomtatással, egymásra rakódó rétegek nyomtatása útján történő gyártás közötti különbségre). A 3D nyomtatás technológia elterjedésének ma már nem az árszint szab határt, hiszen néhány száz dollárért ma már hobbiszintű nyomtatógépek is bárki számára elérhetők. Egyes előrejelzések szerint 2025-re a fogyasztási cikkek 5%-át 3D nyomtatással állítjuk majd elő.[8]

A digitális világban a dolgok internete technológia jelenti a fő kommunikációs csatornát a berendezések, gépek, eszközök között, illetve mindezeknek az együttműködését az emberekkel. Az IoT-világ térnyerésének rendkívül fontos eszközei a szenzorok, illetve ezek teljesítményének, valamint volumenének ugrásszerű növekedése. Sajátos szenzor szerepet töltenek be a kereskedelemben az RFID-kártyák, címkék, biztosítva az áruk nyomon követését. A mesterséges intelligencia nemcsak a múltbéli eseményekből tanulva hozza meg az emberi beavatkozás nélküli döntéseket, hanem új mintázatokat, összefüggéseket felismerve gyarapítja a tudásunkat *(deep learning)*.

A *blockchain* technológia a számítógépek hálózati működését teszi lehetővé központi „diszpécser" kontrollszerep mellőzésével. Az úgynevezett „osztott főkönyv" alapú platformok az ellátási láncon belüli adatáramlást alakítják át gyorsabb és átláthatóbb logisztikai döntéseket biztosítva.

A megosztáson alapuló gazdaság az erőforrás felhasználásának egészen új filozófiáját honosítja meg. Ahol ideiglenes kapacitásfelesleg jelentkezik, és ezzel szemben egy konkrét feladat elvégzésére keresnek eszközt, berendezést, kompetenciát, ott találkoznak az *on demand* gazdaság résztvevői. Nincs szükség tulajdonolni a nem egyenletesen (fel)használt erőforrásokat, indokolatlan nem teljes munkaidőben vagy jelentős szezonalitással, erősen ingadozó leterheltséggel alkalmazni munkavállalókat, hiszen szakemberek, alvállalkozók bármikor hozzáférhetők a piacon.

[8] World Economic Forum: *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact.* Geneva, 2015. szeptember.

3. Társadalmi, gazdasági hatások, fogyasztói trendek

Az új technológiák alkalmazása olyan növekedési faktort jelent az egyes országok gazdaságában, amit nem lehet már figyelmen kívül hagyni még a nyersanyagokban gazdag országok esetében sem. A termelékenység, illetve hatékonyságjavítás fő eszköze és módszere az ipar 4.0 technikai vívmányainak átvétele és alkalmazása. Gazdasági növekedés nincs anélkül, hogy az országok ne támaszkodnának az internetalapú gazdaságra, ugyanakkor figyelembe kell venni azt is, hogy a digitalizált üzleti életben sok olyan gazdasági teljesítmény jelentkezik, amelynek közvetlen számbavétele a hagyományos GDP-mérőszámmal nem lehetséges. Egy internetes újság olvasásáért például közvetlenül nem fizetünk, a költségek fedezete egy úgynevezett *freemium* üzleti modellben csak bizonyos szolgáltatási szint felett származik a szolgáltatásért fizetett díjból. A digitalizált gazdaságnak van deflációs hatása is, hiszen például az adatok, információk tárolásának, továbbításának vagy újra felhasználásnak a költsége töredéke annak, amikor az információhordozók kinyomtatásra, irattárolási rendszerbe kerültek. Mindezeket a hatásokat figyelembe kell vennünk, ha meg akarjuk érteni, miért alacsonyabb a globális GDP-növekedés napjainkban, mint például a II. világháború utáni évtizedekben. Az USA munkaerő-termelékenységi adatai 1974 és 1983 között évente átlagosan 2,8%-kal javultak, ugyanez a mutató 2007 és 2014 között 1,3%-ra csökkent, ez is jelzi azt a diszkrepanciát, amely a hagyományos növekedésfókuszú és az új típusú érték-, illetve jóllétvezérelt gazdasági teljesítménymérési rendszer között áll fenn.

Az új technológiák egyrészt több területen kiválthatják az élő munkaerő alkalmazását, ugyanakkor új munkaköröket is létrehoznak. Más típusú munkaerő-gazdálkodás szükséges a hagyományos kereskedelemben és más az *e-commerce* értékesítésben. Például 2017-ben az USA-ban 178 ezer fővel emelkedett az online kereskedelemben dolgozók száma, ezzel szemben 448 ezerrel csökkent a hagyományos üzletekben, áruházakban foglalkoztatott létszám.[9] Az automatizáció, robotizáció sok kereskedelmi munkakörben kiváltja a személyes közreműködést, alapvetően a repetitív, rutin jellegű munkavégzést követelő munkakörökben. Mindez önmagában növeli a termelékenységet, ugyanakkor olyan foglalkoztatási problémákhoz, feszültségekhez vezethet, amelyek kezelésére világszerte megoldást kell találni. Az Oxford Martin School kutatása szerint

[9] Darrell M. West: *The Future of Work*. *Robots, AI, and Automation.* Washington, D. C., Brookings Institution Press, 2018. 56.

2013-ban az amerikai munkavállalók 47%-ának állása veszélyben volt az automatizáció térnyerésének következtében. A legmagasabb kockázati kitettség olyan munkaköröket érint, mint például telemarketinges, adótanácsadó, biztosítási ügynök.

A mesterséges intelligencia, az algoritmusokon alapuló döntési modellek nagymértékben kiválthatják az emberi beavatkozást. Például egy online áruházba beérkező megrendelés a vásárlónak történő visszajelzésen, a szállító vagy disztribútor felé történő diszponáláson, a fizetés ellenőrzésén keresztül az áru nyomon követéséig teljesen automatizálható. A személyes kapcsolattartást, illetve kommunikációt, empátiát, folyamatos kreativitást igénylő feladatoknál megmarad az emberi munka jelentősége. A hagyományos kiskereskedelmi értékesítésen belül mindig lesznek olyan termékek, termékcsoportok, ahol az ügyfelek nagy része igényli a személyes kiszolgálást.

A fogyasztók számára az igazi kihívás a technológiai fejlődés vívmányainak megismerése, elfogadása és alkalmazása. Lépést tartani a változó világgal nemcsak a fogyasztóknak, de az ellátási lánc minden szereplőjének kihívást jelent. Amelyik vállalkozás nem tanúsít megfelelő üzleti agilitást, az lemarad a versenyben. Az üzleti modellváltásnak egyik megjelenési formája a kereskedelemben az *omnichannel* értékesítés stratégia megvalósítása.

Az információ, az adat árucikké vált, ezért kerül mind jobban előtérbe a privát szféra védelme. A mérleg egyik serpenyőjében a személyiségi jogok védelme áll, a másikban a személyre szabás igénye, a kényelem iránti vágyunk helyezkedik el. Mindez természetesen nem választható el az adatbiztonság kérdésétől sem, fogyasztói bizalom nélkül az internetalapú gazdaság által nyújtott előnyök sem aknázhatók ki teljes mértékben. Soha nem volt ilyen fontos a vevőszolgálat segítő szerepe, hiszen az új világ, az új típusú vásárló-eladó együttműködés is csak megváltozott vállalati kultúra, hozzáállás alapján képzelhető el.

A folyamatosan változó piaci körülményekhez való gyors alkalmazkodás megköveteli, hogy a vállalkozások – így az *omnichannel* modellt működtető kereskedők is – rendszeresen feltegyék azokat a kérdéseket, amelyek alapján minősíteni tudják saját versenyképességüket. Így például választ kell adniuk arra, hogy van-e elég szakértelmük a technológiai fejlődés kihívásainak megfelelni. Egy online értékesítési csatorna kiépítésének nem csak technikai, pénzügyi feltételei vannak, másfajta vevőkiszolgálási rendszert kell kiépíteni, sok esetben a bolti ügyfélkörtől eltérő ügyfélszegmenseket kell elérni.

4. Covid–19 hatása a kereskedelemre

Kevés olyan területe van a gazdaságnak, amelyik olyan érzékenyen reagálna a környezeti feltételek változására, mint a kereskedelem. A folyamatosan változó fogyasztói igényeknek szinte napi szinten kell megfelelni, a konkurenciával szembeni versenyelőny fenntartása, illetve erősítése jelent állandó kihívást, a technológia fejlődése rugalmasságot, alkalmazkodó készséget követel meg a vállalkozóktól. A Covid–19-járvány megjelenése és elterjedése miatt világszerte jelentkező kihívásokra nem voltak felkészülve a kereskedők. Sokan reménykedtek, hogy a vírus terjedése megfékezhető lesz, erre az optimizmusra a SARS-járvány kezelésének sikere adott alapot. A pandémia az egész világgazdaságot megrázta, szinte nincs olyan régió, nincs olyan szektor és nincs olyan fogyasztói szegmens, amely ne érezte volna meg. Az országok makrógazdasági teljesítményei romlottak, a GDP csökkent, így a kiáramló jövedelmek is mérséklődtek. Mindezek hatására a háztartások fogyasztása is visszaesett, és ez a kereskedelemben is – bár árucsoportonként eltérő mértékben – éreztette a hatását. Az első hetekben, hónapokban a pánikhelyzet a napicikkek egy részének otthoni felhalmozásához vezetett, de egy idő múlva az élelmiszerek, illetve vegyesipari cikkek forgalma stabilizálódott. Néhány árutípusnál nagyobb volt a visszaesés az értékesítésben, így például a ruházati termékek eladása a járvány előtti időszakhoz viszonyítva jelentősen csökkent.

A kormányzatok mindenhol igyekeztek fenntartani a korlátozott kórházi kapacitással terhelt egészségügyi rendszerek működőképességét, a fertőzések visszaszorítását és ezzel szemben a normális élet valamilyen szintű fenntartását, a gazdaság működőképességének alacsonyabb szintű biztosítását. Alapvető fogyasztási cikkek ellátásáról gondoskodni kell, ugyanakkor például a korlátozott nyitvatartási idő vagy a vásárlói létszám szabályozása a kockázatok csökkentését szolgálják.

A fogyasztók vásárlási szokásai hirtelen jelentősen megváltoztak. A személyes bolti kiszolgálás több kockázatot hordoz(ott) magában, mint az online vásárlás. Az internetes áruházakból történő rendelés egyfajta kockázatcsökkentő eljárássá vált, másrészt az otthoni munkavégzésnek is tulajdonítható vásárlási szokást megváltoztató hatás. A *home office* sok tekintetben kényelmesít, az emberek többet tartózkodnak otthon, így például az áruátvétel is könnyebben megoldható.

A kereskedelemi vállalatok munkavállalói ugyanúgy hősei ennek az időszaknak, mint a sokszor példaként emlegetett egészségügyi dolgozók vagy pedagógu-

sok, hiszen nap mint nap sok emberrel kell érintkezniük, a teljesen érintésmentes kiszolgálásnak az üzletekben sok korlátja van, szinte nem kivitelezhető.

Külön ki kell emelni a kis, közepes, illetve a mikrovállalkozókat sújtó – a Covid–19 miatti – „csapásokat". Az online vásárlások számának növekedése, a nyitvatartási korlátozások, a beszerzési nehézségek miatt nagyon sok üzlettulajdonos, üzemeltető „húzta le végleg a rolót", és jelentett csődöt.

A kereskedelmi ágazat még 2021 derekán is egzisztenciális fenyegetéssel néz szembe amiatt, hogy több tízezer üzlet bezárt, több ezer márka gyártója csődbe ment és felszámolásra került, valamint a közeljövő is bizonytanan. Máig nem világos teljesen, hogy az online vásárlás további növekedése hogyan alakul, a fogyasztók takarékosabbak lesznek-e, és kevesebbet vásárolnak-e hosszú távon nem alapvető, diszkrecionális terméket.

Mindezek ellenére a kiskereskedelem – és ezen belül a hagyományos értékesítés – nem „hal ki" teljesen. A kereskedelem végigkíséri az emberi történelmet, a kiskereskedelem alapvető elemei állandóak. Az ember minden korban a szükségletei vagy a vágyai kielégítéséért vásárol, és mint potenciális ügyfél azon gondolkodik, hogy hol kaphatja meg, vagy hogyan juthat hozzá a kívánt áruhoz, szolgáltatáshoz. Mennyi pénzt, időt, kényelmet kell feláldoznia annak érdekében, hogy hozzájusson a kívánt javakhoz. A Covid–19 sok mindent megváltoztatott, de az alapszükségletek nem szűntek meg. A fogyasztó a vásárlás előtt számol, összehasonlít, majd dönt a vásárlásról, ezt követően értékel, véleményt nyilvánít. A járványnak a kereskedelemben is volt, illetve van romboló hatása, de későbbre várt vagy tervezett technológiai újításokat is előbbre hoz, sok tekintetben hozzá is járul a kereskedelem megújításához.

A járvány miatti csődhullám, boltbezárások alapvetően a hagyományos – jellemzően ruházati termékeket, tartós fogyasztási cikkeket áruló – üzleteket érintette. Annak ellenére, hogy a WHO a járvány világméretű elterjedését csak 2020-ban erősítette meg, a GAP ruházati kereskedő például 200 üzlet bezárását jelentette be már 2019-ben.[10] A pandémiát a legjobban a bevásárlóközpontokban lévő áruházak szenvedték meg. Nagy bevásárlóközpontok – például a Sears – készítettek tervet a bezárásról, illetve a kiskereskedelemből való kivonulásról. Néhány esetben ez súlyos jogi procedúrához is vezetett, így például a GAP beperelte a Westfield nevű áruház üzemeltetőt a magas bérleti díjak miatt.

[10] Bruce Winder: *Retail before, during, after COVID 19*. Las Vegas, Bruce Edward Winder Consulting, 2020. 41.

A pandémia segítette új vásárlási szokások elterjedését, mint például az online vásárlás nyújtotta kényelem vagy a személyre szabott kínálatok alapján történő rendelés. Az otthon tartózkodás időtartamának megnövekedése növelte bizonyos szolgáltatások (például *streaming* film) előfizetés alapján történő igénybevételét, emelkedett a sporteszközök (például kerékpár) iránti kereslet. Az egészséges életmód terjedésének azonban ellentmond a Covid–19 alatt drasztikusan megnövekedett alkoholfogyasztás.[11]

Az online kereskedelem volumenének megugrása egyértelműen a „jövő megelőlegezését" jelzi. Hagyományos offline kereskedők élnek az internetalapú kommunikáció lehetőségével, például lakásfelszereléseket, berendezéseket értékesítő áruházak nemcsak az ajánlatokat, katalógusukat küldik el elektronikus formában, de sokszor a vevővel történő egyeztetés, kérdések megválaszolása is az online térben történik, majd megegyezés esetén már a boltban, személyesen zajlik a megrendelés, fizetés.

A pandémia alatt megszokott higiéniás protokollok várhatóan sokáig velünk maradnak, illetve vissza-visszatérnek. A kézfertőtlenítés, maszkviselés a kereskedelmi egységek mindennapi gyakorlatában várhatóan továbbra is elvártak lesznek a járványhullámok kritikus szakaszaiban.

5. Omnichannel működést befolyásoló trendek a kiskereskedelemben

A technológiai változások mellett érdemes azokat az ellátásilánc-menedzsmentet, a vásárlási szokásokat érintő ágazati trendeket áttekinteni, amelyek befolyással vannak a kiskereskedelmi értékesítésre, az *omnichannel* modell fejlődésére.

A kereskedelem fejlődési irányának felvázolásakor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az X generáció 2040-re már a szenior kategóriába fog tartozni, a gyakran vásárló „millenniumi" generáció tagjai napjainkban belépnek a felnőtt kategóriába, és a Z generációkhoz tartozók lesznek a közeljövő nagy fogyasztói.

A személyre szabott kínálat iránti igény, az egyedi vásárlási elképzelések kielégítésének vágya egyre fontosabb lesz, és ezt figyelembe kell venni értékesítési promóciók tervezése, a termékválasztéki stratégia kialakítása során is.

[11] Az alkoholfogyasztás statisztikáját lásd: KSH: *A háztartások fogyasztási kiadása rendeltetés szerinti (COICOP) bontásban folyó áron (1995–).* (É. n.)

Az egyedi igények kielégítése mellett a kényelem fontossága is erősödik, a vásárló bármikor, bárhonnan, bármit meg tud rendelni – ennek technológiai követelményei az internetalapú gazdaságban ma is adottak.

A környezettudatosság, a fenntarthatóság kihívására adott egyfajta szolgáltatói, illetve fogyasztói válasz a megosztáson alapuló gazdaság lehetőségeinek igénybevétele, használata.[12] „Ne tulajdonolj, inkább bérelj és használj" – az új mottó. Ez az üzleti modell jelenleg az alacsonyabb diszkrecionális jövedelemmel rendelkező millenniumi és Z generáció tagjai között népszerű, mindemellett meg kell jegyezni azt is, hogy a pandémia alatt a *sharing economy* (például Airbnb) forgalmi számai visszaestek.

Az úgynevezett *on demand* üzleti filozófia „helyet kapott" a vállalatierőforrás-menedzsmentben is. Az emberi erőforrástól kezdve az üzemeltetéshez szükséges berendezésekig vagy felszerelésekig a „készíts vagy vásárolj" *(make or buy)* beszerzési döntés kiegészült a „bérelj, ha – és csakis akkor, ha – használod" opcióval.[13]

A korábban elsősorban a logisztikában megfigyelhető automatizáció megjelent a bolti kiszolgálásban is, a szkennelésen alapuló fizetés a pénztárosi tevékenységet váltja ki. A mesterségesintelligencia-alapú IBM által fejlesztett technológia 95%-os pontossággal megbecsüli, hogy egy vásárló várhatóan mikor hagyja el az áruházat, a *proactive retention* nevű alkalmazás az ügyfélkiszolgálás eredményességét javítja.[14] Az ujjlenyomat- vagy retinaszkennelésen alapuló biometrikus adatfeldolgozás már nemcsak a vásárlói azonosításra szolgál, de e technológia alapján a belső munkaerőmozgás nyomon követése a vagyonvédelmet, biztonságot is adja – néhány esetben felvetve személyiségi jogok védelmével kapcsolatos kérdéseket is.[15] A robotizáció és a mesterséges intelligencia használata már a támogató jellegű tevékenységekben is teret kapott, az Amazon

[12] Arun Sundararajan: *The Sharing Economy. The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 2016. 65–66.

[13] Salim Ismail – Peter H. Diamandis – Yuri Van Geest: *Exponential Organization*. New York, Singularity University, 2014. 58–59.

[14] Eric Rosenbaum: IBM Artifical Intelligence can Predict with 95% Accuracy which Workers are about to Quit their Jobs. *CNBC Work,* 2019. április 3.

[15] Te-Ping Chen: Workers Push Back as Firms Gather Fingerprints, Retina Scans. *The Wall Street Journal,* 2019. március 27.

például a dolgozói átképzések során is használja az automatizáltoktatás-tervezést, illetve e-learning alapú átképzést.[16]

A pandémia alatt sok gyártó cég átlépte a vörös zónát; amit eddig magukra nézve kötelezőnek tartottak, azt most „felrúgták", és a DTC *(direct to customer)* értékesítési modell alapján, átlépve a disztribútorokat és kiskereskedőket, a végfogyasztókat szólították meg közvetlenül. Az egyik tanulságos példát a Canada Goose nevű sportszergyártó cég szolgáltatta, amely 2019-ben saját áruházat nyitott, és árulja a saját gyártói márkáit. A korábbi ellátási láncokon belüli megállapodások megszűntek, ahol a helyzeti előnyük megengedte, ott a kereskedelmi áruházak álltak elő újfajta együttműködési javaslatokkal. Például a Loblaw nevű élelmiszer-áruház úgy változtatta meg a beszerzési kondíciókat, hogy arról a beszállítókkal nem egyeztetett; az amerikai kontinens másik jelentős napicikk kereskedője egyoldalú diszkontadásra, így árcsökkentésre szólította fel a beszállítóit.[17] A járványhelyzet minden gazdasági szereplőt hatékonyság-, illetve eredményességjavításra kötelezett, az ellátási lánc szereplői eltérően reagáltak, így a korábbi együttműködési modellek megváltoztak.

A befektetők óvatossága a kiskereskedelemben még ma is visszavezethető a 2000-es évek dotcom luftballonjának kipukkadásához. Számos online kereskedőt értékelt túl a tőzsde csekély profitabilitás mellett. Az akkori tőzsdeválságot kevés internetes kereskedő élte túl, ezek egyike az Amazon, a rendkívül változó profitabilitása ellenére. Az online kereskedelem eredményessége jelenleg is kritikus kérdés, ez különösen igaz az *omnichannel* üzleti modellben működőknél. Egy vállalaton belül kétféle, offline és online divízió üzemeltetése jelentős pénzügyi és humán erőforrás befektetéssel jár, több kereskedő esetében az utóbbi terület nyereséges működtetése még várat magára. Például a Walmart áruház online divíziójának vesztesége 2019-ben 1 milliárd dollár volt, ez portfólió-tisztításhoz vezetett, néhány olyan márka forgalmazását szüntette meg a vállalat, amelyet csak internetes áruházakban lehetett megvásárolni (például a ModCloth márkájú ruházatot). A Covid–19 hatására a befektetők még szkeptikusabbá váltak.

[16] Joseph Pisani: Amazon will spend $700 million to Retrain 100,000 of its Workers for Tecnical Jobs. *Chicago Tribune,* 2019. július 11.

[17] Marina Strauss: Sobeys Suppliers Riled by Company's Move to Extend Payment Terms for Goods. *The Globe and Mail,* 2019. április 3.

6. Az offline és online értékesítés jelene és jövője

A pandémia egyik jelentős kiskereskedelemre gyakorolt hatása az online értékesítés előretörése. Az online kereskedelem térnyerése azonban már a pandémia előtt megkezdődött. Az Egyesült Államokban például a 2019. ünnepi bevásárlás alatt az emberek többet vásároltak az interneten, mint az üzletekben.[18] Érdekes, de fontos járulékos hatása volt ennek a felfutásnak a megnövekedett szállítás, illetve áruvisszaküldés. A National Retail Federation (NFR) elemzése szerint az online csatornán értékesített termékek átlagosan 10%-át visszaküldik, ez néhány árufajta esetében elérheti az 50%-ot is. A nagyságrend érzékeltetéséhez álljon itt egy adat: 2018-ban a visszaküldött termékek értéke 369 milliárd dollár volt![19]

A járvány hatására elindult egyfajta polarizáció a hagyományos kereskedelemben: eltérő stratégiákkal igyekeznek átvészelni a krízisidőszakot. Több áruház erősítette az alacsony áron, de magas készletfordulatszámmal járó értékesítési modellt, így tett például a Walmart, a Target vagy a Costco. Kevesen – de akad példa erre is – a luxusmárkák eladása felé mozdultak el az elmúlt egy-két évben, mint a világ egyik legkorszerűbb bevásárlóközpontja, a 2 milliárd dollárból épített Hudson Yards. A 66 ezer négyzetméteres New York-i áruházban több mint 100 üzlet, ezenkívül múzeum, lakások, irodák is találhatók. E példákból is látható, hogy az áruházak menedzsmentjei keresik a kiutat, újabb és újabb technológiával, bolti enteriőrrel kísérleteznek. A Nike House of Innovation például egy olyan 6200 négyzetméteres áruház, amely részben múzeumként, részben kereskedelmi egységként, részben manufaktúraként működik. A korábban már említett Canada Goose olyan hűtőkamrákat épített ki az áruházain belül, ahol a téli dzsekik hőtartása tesztelhető akár sarkvidéki hidegben.[20] Több áruházban nincs készlet, a helyszíni megrendelés után a vásárló otthonába szállítják az árut *(showrooming)*.

Az offline üzletek, áruházak egy másik csoportja a hatékonyságjavításra helyezi a hangsúlyt, A legújabb technológiák üzembe helyezése, használata a funkcionalitást szolgálják, nem önmagukban jelentenek vonzerőt az élményre váró vásárlók számára. A Walmart-applikációk a vásárlást és fizetést könnyí-

[18] Nivedita Balu – Ismail Shakil – Andrea Shalal: Record Online Sales Give U.S. Holiday Shopping Season a Boost: Report. *Reuters,* 2019. december 25.

[19] National Retail Federation: *Consumer Returns in the Retali Industry 2020.* 2020.

[20] Sandrine Rastello: Canada Goose Is Turning the Dressing Room Into a Freezer. *Bloomberg,* 2018. november 17.

tik meg, az Apple szervizpultjai a hibás termékek garanciális javítását végzik el a helyszínen. Az Aldi olyan egységcsomagokat tervezett, amelyben az áru szállítható, ugyanebben a polcra kihelyezhető és akár haza is vihető betétdíj ellenében, mindezzel csökkenthető például az árufeltöltés élőmunkaköltsége. A vásárlási élmény fokozását szolgálják olyan technológiák alkalmazása, mint az IKEA által alkalmazott virtuális valóság, ahol megjelenik az offline, az online és a mobil vásárlási eszközök, módszerek integrációja. A vásárló a lefotózott szobájában nézheti meg a kiválasztott terméket több színváltozatban, mielőtt megrendeli az áruházban vagy a webshopban.

Érdemes összevetni egy offline és egy online kereskedelmi értéklánc üzemgazdasági, értékteremtési folyamatát. Egy általános bolti vagy áruházi beszerzés esetén a készletezés – árutípustól függően – egy központi elosztó raktárban és/vagy az értékesítés helyén történik. A várható eladási volumen alapján a beszerzés viszonylag jól tervezhető.[21] A beszerzési terv alapján történik a termelőtől való beszállítás a raktárba, ahol raktározás, komissiózás vagy közvetlenül *cross-docking* rendszerben átpakolás után történik az áruk kiszállítása a boltoknak előzetes útvonal-optimalizáció figyelembevételével.[22] Amennyiben a kereskedő online áruházat is üzemeltet, úgy a központi raktárból vagy nagyobb áruházak, hipermarketek esetében a helyszíni készletből történik a házhoz szállítás. *Multichannel-,* illetve *omnichannel*-értékesítés esetén az online csatorna súlyától függ, hogy külön divíziókban történik-e a folyamatok szervezése. Az egyik legkritikusabb üzemgazdasági kérdés online kiszállítás esetén az úgynevezett *last mile* (utolsó mérföld) kiszállítás nyereségessége. Az online kereskedelemben az egyik legjelentősebb költségelem a szállításhoz kapcsolódik, a gyakori kis súlyú házhoz szállítás esetén nagyon nehéz a logisztikai költségeket fedező árrést elérni. Itt szólni kell a házhoz szállítás externális költségeiről is: ezek a ráfordításelemek nem vállalati, hanem lokális vagy regionális szinten jelentkeznek. A megnövekedett közúti forgalom miatti környezetszennyezés, a városokon belüli torlódások közvetett költsége olyan kérdések, amelyekkel elsősorban *fenntarthatósági* szempontból a jövőben többet kell foglalkozni. Hagyományos és online értékesítést működtető értékesítési menedzsmentnek foglalkozni kell olyan kérdésekkel is, hogyan csökkenthető a „kannibalizáció". Különösen saját termékeket forgalmazóknál lehet izgalmas az a kérdés, hol van az az egységes

[21] M. Patrick Dunne – Robert F. Lusch – James R. Carver: *Retailing*. Mason, Thomson, 2008. 285–286.

[22] Sunil Chopra – Peter Meindl: *Supply Chain Management*. Uttar Pradesh, Pearson, 2018. 448.

árszínvonal, ahol a nyereség maximalizálható vállalati szinten, milyen erőforrás-allokálás szükséges a forgalom növelése érdekében. Nem szabad elfelejteni, hogy a vonzáskörzeti vásárlóerő-elemzés is más megközelítést igényel a fizikai jelenléttel bíró kereskedelmi egység esetében, és mást a virtuális térben (is) értékesítőtől. A hagyományos kereskedő esetében a földrajzi lefedettég nagysága, lakosságszám, jövedelem szolgálhat kiinduló pontként a forgalmi előrejelzésekhez, de az online térben történő értékesítés lehatárolásának szinte csak a termék jellege (eltarthatósága), a szállítási költség és az időszükséglet szab határt.[23]

Máshogy érvényesülnek a *fogyasztóvédelmi* szempontok a hagyományos és az online kereskedelemben. Bár az online kereskedelemre vonatkozó szabályozási, intézményi rendszer sokat fejlődött az elmúlt évtizedben, a jelenlegi fogyasztóvédelem még a hagyományos értékesítésre vonatkozóan tartalmaz erősebb jogi garanciákat. A termékbiztonság nyomon követése, a szavatossági, jótállási kötelezettségek betartatása, az egészségvédelem a hagyományos bolti értékesítés esetén könnyebben számonkérhető a kereskedőktől. Az online vásárlással szembeni ellenérzés fő forrása ma még a fizetés és áruátvétel időbeni eltéréséből fakad. Az online vásárlás sohasem nélkülözhet valamilyen szintű bizalmat vagy kockázatvállalást, hiszen a szállító sokszor semmilyen fizikai jelenléttel nem rendelkezik, a webshop mögött lévő cég számos esetben nehezen, többletráfordítással azonosítható.

7. Az offline és online üzleti modellek üzleti evolúciója

Az egycsatornás értékesítési modellel kezdődött a kereskedelem történelme. Az eladó és a vevő között egy érintkezési pont van, az adás-vétel a piacokon, üzletekben történik. Az áruk beszerzése, készletezése, disztribúciója a hagyományos offline értékesítést készíti elő, segíti. A kereskedelem kizárólag személyes eladás alapján megy végbe; az egycsatornás értékesítés legfejlettebb formája az áruházi értékesítési rendszer kialakulásával teljesedett ki.

A második fázisban alakult ki a *multichannel* értékesítés szervezeti, működési feltételrendszere. A korábban offline modellt követő kereskedők új csatornákon igyekeztek elérni a potenciális vásárlókat. Lényeges attribútuma ennek a modellnek, hogy a különböző csatornák mögött egymástól független logisztikai rendszerek szolgálják ki az értékesítési pontokat. A vállalaton belül egymással

[23] David Gilbert: *Retail Marketing Management*. Harlow, Prentice Hall, 2003. 278.

párhuzamos értékláncok irányítását kell megoldani, a támogató területek munkáját az információs és kommunikációs forradalom első technológiai vívmányai segítik. A bolti, üzleti, áruházi offline értékesítés mellett a 20. század második felének népszerű módja volt a katalógusból kiválasztott termékek megrendelése.

A 21. század első évtizedében alakult ki a keresztcsatornás *(cross channel)* értékesítési modell. A modell működtetésének legfontosabb stratégiai célja a vásárló előtti egységes megjelenés. A vevő egységes márkaélménnyel találkozik,[24] koherens kommunikációs üzenetek jutnak el hozzá. Az egyes csatornák árstratégiája összehangolt, így az offline, illetve online csatornák közötti „kannibalizáció" elkerülhető vagy minimalizálható. Bár az értékesítésicsatorna-stratégia összehangolt, a kiszolgáló rendszerek integráltsága még nem teljesen biztosított. Sajátos formája a keresztcsatornás értékesítésnek a *click and collect* modell alkalmazása. A beszerzési tevékenység egységes stratégia alapján történik, a készletezés már elválhat az offline és online divízió között, és amennyiben online megrendelés alapján a vásárlói csomagok összeállítása az áruházakban történik, ekkor már számos probléma merülhet fel a két terület közötti erőforrás allokálásában (például munkaerő biztosítása) vagy a teljesítmények elszámolásában.

A fejlesztési stratégiák nagy része már az *omnichannel* modell irányába történő elmozdulást tartalmazzák. A legfőbb cél a személyreszabott értékesítési kínálatok kialakítása, ahol az offline, illetve online csatornák használatára vonatkozó döntés „csak" technikai, üzemeltetési kérdés. Figyelembe kell venni a megcélzott vevőszegmensek vásárlási szokásait, vagy a generációs különbözőségből fakadó jellemző fogyasztói szokásokat. Egy vásárlási tranzakció kezdődhet a mobiltelefonon *(mobile first),* tablet- vagy számítógépen történő böngészéssel; a kiválasztott áru árazását szintén az interneten lehet összehasonlítani a kereskedők között. A legjobb opció kiválasztása után történhet a bolt, üzlet, áruház felkeresése, majd – árufajtától függően – a termék kézbevétele, felpróbálása.[25] A végleges beszerzési döntés előtt véleményt kérhetünk a barátoktól, családtagoktól a social medián keresztül, és amennyiben a vevő megerősítést kap, akkor megtörténhet a helyszíni vásárlás vagy a webshopos megrendelés, amelyet a házhoz szállítás követ. Az értékesítés elősegítése érdekében egységes,

[24] Joachim Zentes – Dirk Morschett – Hanna Schramm-Klein: *Strategic Retail Management*. Wiesbaden, Gabler, 2007. 121–122.

[25] Barry Berman – Joel Evans: *Retail Management*. New Jersey, Upper Saddle River, Pearson, 2010. 510.

összehangolt értékláncon keresztül történik az áruk beszerzése, készletezése, disztribúciója. A vásárló szempontjából a kényelmi elvárásokat a bárhonnan, bármikor történő vásárlás lehetősége elégíti ki, a gyorsaságot az internetalapú digitalizált adat- és információáramlás teszi lehetővé. A személyre szabott ajánlatok kialakítását a vásárlókról begyűjtött nagy tömegű információ mesterséges intelligencia alapján történő feldolgozása teszi lehetővé.

A jövőben az offline és online világ távolsága tovább csökken, a különböző csatornák integráltsága erősödik. Nemcsak hagyományos értékesítést folytató kereskedők kezdenek el internetes áruházat is üzemeltetni, de a *pure,* azaz csak internetes áruházat üzemeltetők is nyitnak boltokat, illetve vásárolnak fel logisztikai szolgáltatókat (például Magyarországon az e-digital/emag). Az, hogy az offline, illetve online technológiák használatának súlya egy konkrét vásárlási tranzakción belül hogyan alakul, befolyásolja, hogy a vásárló milyen korosztályhoz tartozik, milyen típusú árut vásárol. Bár az online kereskedelem előretörése megállíthatatlan, korai még a hagyományos bolti kiszolgálást temetni, hiszen mindig lesznek, akik szívesen válaszolnak a jól ismert eladó által feltett „hogy van" kérdésre, miközben kiszolgálják őket.

Felhasznált irodalom

Balu, Nivedita – Ismail Shakil – Andrea Shalal: Record Online Sales Give U.S. Holiday Shopping Season a Boost: Report. *Reuters,* 2019. december 25. Online: www.reuters.com/article/us-usa-holiday-shopping-mastercard-idUSKBN1YT0PQ

Beecroft, Julian: *For the Love of London: a Companion*. Chichester, Summersdale Publishers Ltd., 2017.

Berman, Barry – Joel Evans: *Retail Management*. New Jersey, New Jersey, Upper Saddle River, Pearson, 2010.

Te-Ping, Chen: Workers Push Back as Firms Gather Fingerprints, Retina Scans. *The Wall Street Journal,* 2019. március 27. Online: www.wsj.com/articles/workers-push-back-as-companies-gather-fingerprints-and-retina-scans-11553698332

Chopra, Sunil – Peter Meindl: *Supply Chain Management*. Uttar Pradesh, Pearson, 2018.

Diamandis, Peter H. – Steven Kotler: *Abundance. The Future Is Better Than You Think.* (H. n.), Free Press, 2014.

Dunne, M. Patrick – Robert F. Lusch – James R. Carver: *Retailing.* Mason, Thomson, 2008.

Gilbert, David: *Retail Marketing Management*. Wiesbaden, Prentice Hall, 2003.

Ismail, Salim – Peter H. Diamandis – Yuri Van Geest: *Exponential Organization*. New York, Singularity University, 2014.

KSH: *A háztartások fogyasztási kiadása rendeltetés szerinti (COICOP) bontásban folyó áron (1995–).* (É. n.) Online: www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpf009a.html

National Retail Federation: *Consumer Returns in the Retali Industry 2020.* 2020. Online: https://apprissretail.com/wp-content/uploads/sites/4/2021/01/AR3020-2020-Customer-Returns-in-the-Retail-Industry.pdf

Nystrom, Paul H.: *Reatil Store Management*. Chicago, LaSalle University, 1922.

Paolo, Francisco: *Exponential Transformation*. New York, Diversion Books, 2018.

Pisani, Joseph: Amazon Will Spend $700 Million to Retrain 100,000 of its Workers for Tecnical Jobs. *Chicago Tribune,* 2019. július 11. Online: https://www.chicagotribune.com/business/ct-biz-amazon-worker-training-20190711-2ghdv75am5esnm34xanr-6tizfm-story.html

Rastello, Sandrine: Canada Goose Adding Freezers to Some Stores. *Bloomberg,* 2018. november 20. Online: https://www.bqprime.com/business/canada-goose-is-turning-the-dressing-room-into-a-freezer

Reagan, James R. – Madhusudan Singh: *Management 4.0. Cases and Methods for the 4th Industrial Revolution.* Singapore, Springer Singapore, 2020.

Rosenbaum, Eric: IBM Artifical Intelligence can Predict with 95% Accuracy which Workers are about to Quit their Jobs. *CNBC Work,* 2019. április 3. Online: www.cnbc.com/2019/04/03/ibm-ai-can-predict-with-95-percent-accuracy-which-employees-will-quit.html

Sundararajan, Arun: *The Sharing Economy. The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 2016.

Schwab, Klaus: *The Fourth Industrial Revolution.* London, Portfolio Penguin, 2017.

Strauss, Marina: Sobeys Suppliers Riled by Company's Move to Extend Payment Terms for Goods. *The Globe and Mail,* 2019. április 3. Online: www.theglobeandmail.com/business/article-sobeys-suppliers-riled-by-companys-move-to-extend-payment-terms-for/

West, M. Darrell: *The Future of Work*. Brookings Institution Press, 2018.

Winder, Bruce: *Retail before, during, after COVID 19*. Las Vegas, Bruce Edward Winder Consulting, 2020.

World Economic Forum: *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact* (2015. szeptember). Online: WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf (weforum.org)

Zentes, Joachim – Dirk Morschett – Hanna Schramm-Klein: *Strategic Retail Management*. Wiesbaden, Gabler, 2007.

Veresné Somosi Mariann

Az ellátási láncok kockázatai a Covid–19 idején

1. Előzmények

Napjainkban az az erős nyomás nehezedik az ellátási láncokra is, hogy megértsék, kezeljék és enyhítsék a Covid–19-járvánnyal kapcsolatos hatásokat. Hangsúlyozandó ez azért, mert a sikertelen kockázatkezelésnek vagy éppen bekövetkezett kockázatnak jelentős negatív hatása lehet a profitszerzésre, az üzleti célok realizálására, de akár a vállalati hírnévre is. Sajnos számos alkalommal előfordult a pandémia idején a kockázatok helytelen beazonosítása, és az erre adott nem megfelelő válaszok megjelenése.

Mi okozza tehát a nehézséget? Az ellátási láncok döntéshozóinak a korábbi időszakokhoz képest gyorsabban és hatékonyabban kell az elemzéseket követően a „legjobb" döntéseket meghozniuk. Ami a korábbi kockázatkezelési gyakorlatot jellemezte, az a pandémia kitörése óta nem feltétlenül működőképes. „A kiszámíthatatlanság előrejelzésének tudománya azonban mind a mai napig nehéz feladványnak bizonyul a mesterséges intelligencia számára."[1] Mielőtt a kiskereskedelmi egységek a prediktív elemzésre gondolnának a kockázatkezelés során, először a kockázatkezelési adatok tisztítását és integrálását szükséges megoldani, azaz a kockázatkezelési adatokat az üzleti egységek és a folyamatok között harmonizálni szükséges. Ebben a munkában elengedhetetlen a kockázati környezet átfogó áttekintése is.

A pandémia – más ágazatokhoz hasonlóan – az ellátási láncok esetében is elmozdulást hozott a kockázatok kezelése szempontjából a gyakoribb kockázatazonosítás és kockázatkezelés felé. Amíg a múltban az adatok hiánya gyakran akadályozta a nem kívánt események előrejelzését, azok ma már inkább rendelkezésre állnak, amit a digitalizáció felerősödése is jelentősen támogat.

Kockázataikról holisztikus kép kialakítása az ellátási láncok esetében is nagyon nehéz módszertanilag (technológiai megoldást illetően), függetlenül

[1] Deloitte: *Több mint egy éve a COVID árnyékában a kiskereskedelmi szektor* (2021. július 29.).

https://doi.org/10.36250/01053_10

https://orcid.org/0000-0001-8220-8232

attól, hogy az adott típus mennyire integrált. Így a teljes kockázati térképek elkészítése komoly kihívást jelent. A „jövő megoldása”:

- az adatok összegyűjtése a riportkezelő rendszerekből, a különféle platformokról, az integrált rendszerekből és más megoldásokból;
- az adatok adattárházakba töltése;
- adatelemzési módszerekkel a legfontosabb kockázatkezelési döntések támogatása.

Kulcskérdés az üzleti folyamatok különálló kezelésének megszüntetése a kockázatkezelés szempontjából. A vizsgálat tárgyát képező ellátási láncok az egyes területek integrációja révén jelentős előnyöket hordozhatnak. Ugyanakkor elmondható, hogy az újszerű megoldásoknál új kockázatok is megjelennek:[2]

- minél nagyobb az ellátási lánc szereplőinek száma, annál inkább csökkenhet a megbízhatóság;
- a működés jellegéből eredően különböző tevékenységek összehangolása válik szükségessé;
- megjelennek a koordinációs működési formák a szinergiahatások elérése érdekében, ami gazdasági, jogi és etikai problémákat vet fel.

Mindezek tudatos foglalkozást igényelnek az ellátási láncoknál lévő kockázatokra nézve, azaz a különálló egységek mellett a hálózatok versenyképessége érdekében érdemes a kockázatelemzést, -értékelést és -kezelést a teljes ellátási lánc szintjére emelni.

A jogszabályi előírások, a szabványok és a fogyasztók napjainkban egyre több területen kikényszerítik a kockázatok azonosítását, elemzését és kezelését. Az általánosan alkalmazott rendszerek alapvetően egy szervezeten belül, egymástól elkülönítetten működnek. Ugyanez igaz az ellátási láncok tekintetében is, azzal kiegészítve, hogy mindez a lánc tagjainál eltérő kiterjedtségben megtöbbszöröződik. Ennek oka elsősorban az, hogy a rendszerek kialakítása az egyes szervezetek esetében különböző felfogás, eltérő követelmények és időbeliségek

[2] Kovács Zoltán – Szalai Noémi: Kockázatok kezelése ellátási láncokban. In Veresné Somosi Mariann (szerk.): *Vezetési ismeretek III. Tanulmányok társtanszékek munkatársaitól*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet, 2009. 116–123.; Elbert Noémi – Kovács Zoltán – B. Pató Gáborné Szűcs Beáta: Kockázatértékelés autóipari ellátási láncban. In *Felfelé a lejtőn. A kilábalás sikertényezői az ellátási láncban.* A Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság 18. konferenciája, Balatonalmádi, 2010. november 10–12. 228–232.

mentén történik. Számos termék vagy folyamat által hordozott összes kockázat módszeres számbavétele ritkán vagy egyáltalán nem történik meg. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy egyrészt a kiskereskedelmi egységek, másrészt az ellátási lánc vonatkozásában ez a komplex megközelítés hogyan értelmezhető.

Például az élelmiszer-ellátási láncok esetében az élelmiszer-biztonság törvényei, a *Codex Alimentarius Hungaricus* (Élelmiszerkönyv), az élelmiszeriparban alkalmazott minőségügyi rendszerek (önértékelésen alapuló HACCP, vagy független szervezet által tanúsítható élelmiszer-biztonsági rendszerek ISO 22000, BRC, IFS, FSSC 22000), továbbá az ellátási láncokban fellépő kockázatok kezelésére már ágazati szabványok (ISO 28000, ISO 28001) vannak, így egyre erőteljesebb törekvések érzékelhetők az integrált szemlélet érvényesítésére. Az integrációt erősíti az is, hogy nemcsak az élelmiszer-ellátási lánc szereplői szintjén fellépő kockázatok kezelésére alkalmas, hanem a lánc szereplői közötti interakció során fellépő kockázatokat is kezelni tudja.

Ez a megközelítés teszi lehetővé az egyes kiskereskedelmi szereplők kockázatkezelési rendszerének integrációját, például a közös ok- és következménydokumentálások, valamint a többnyelvű megjelenítés révén. Jelen fejezet alapvető célja egy olyan újszerű szemléletmód bemutatása, amely lehetővé teszi a különböző rendszerek hierarchikus, folyamatorientált kockázatmenedzsment-alapú integrálását. Az eltérő irányítási rendszerek integrációja tehát egyre gyakrabban vizsgált terület, amelynek elméleti és gyakorlati vonatkozásai vannak, azonban az ellátási láncok tekintetében még kevésbé érvényesül ez a szemlélet.

A kockázatmenedzsment akkor a legsikeresebb az ellátási lánc egységei esetében, ha összehangolt tevékenységet jelent az egyes területek irányítására a kockázat szempontjából, függetlenül attól, melyik követelményrendszerből származik az elvárás. Ennek megfelelően a kiskereskedelmi egység akkor jár el racionálisan, ha a kockázatelemzést, -értékelést és a kockázatmenedzsment-rendszer működését összehangoltan szervezi meg azokon a területeken – az ellátási láncnál valamennyi tag esetében –, amelyekre bármilyen irányítási rendszer követelményei vonatkoznak, mert ebben az esetben nemcsak kisebb ráfordítással és nagyobb hatékonysággal, hatásossággal végezheti feladatait, hanem összehangoltan elégítheti ki az auditok, illetve az ellenőrző hatóságok által számonkért elvárásokat.

Esetünkben a kockázatok integrált kezeléséről akkor beszélhetünk, amikor az ellátási láncra – és annak minden egyes tagjára – vonatkozóan egyszerre és egységes keretrendszerrel valamennyi terület kockázati történéseit együttesen kezelik, és ezt az irányításuk strukturált részévé teszik. Az ellátási láncnál

megvalósuló kockázatkezelés legfontosabb célja a működésének biztonsága és a hatékonyság fenntartása az eltérő jellegű, előre nem látható események hatásával szemben.

Az ellátási láncok kockázatmenedzsmentjével kapcsolatos rendszerszintű követelmények:

- az ellátási lánc egészére és ezen belül a tagoknál kockázatkezelési politika kialakítása;
- az ellátási lánc egészére és ezen belül a tagoknál a kockázatkezeléssel kapcsolatos hatás- és felelősségi körök szabályozása;
- erőforrások biztosítása a kockázatkezelési feladatok végrehajtásához;
- integrált kockázatelemzési folyamat kialakítása a nyomon követhetőség és a dokumentáltság biztosításával.

2. Az élelmiszer-ellátási láncok kockázatmenedzsmentjének módszertani megközelítése

A fejezet az élelmiszer-ellátási láncok kockázatainak vizsgálatához kíván hozzájárulni a kockázatmenedzselés egy lehetséges folyamatának áttekintésével, a kockázatok attitűd- és észlelési elemei fontosságának hangsúlyozásával, egy integrált rendszer kialakítása mellett szóló érveléssel és néhány módszertani megoldással.

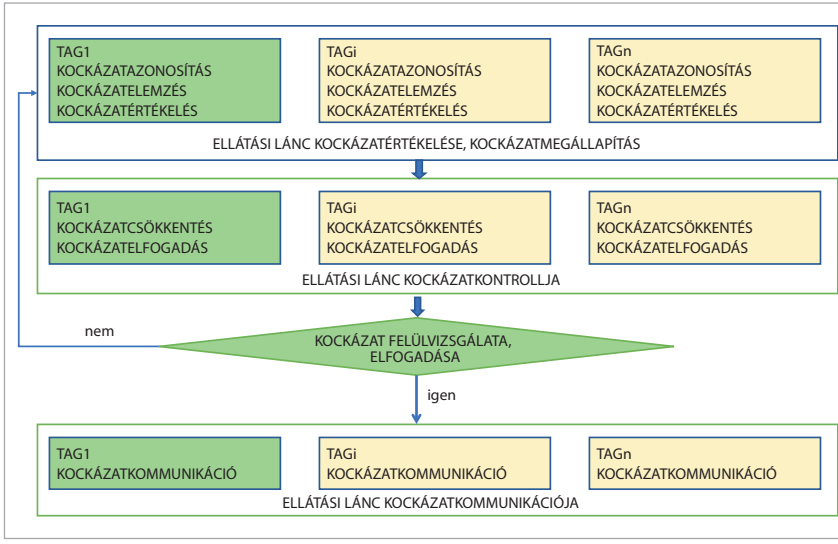
2.1. Az ellátási láncok integrált kockázatmenedzsment folyamata

Az ellátási láncok integrált szemléletű kockázatmenedzsment megközelítése alatt azt a szisztematikus folyamatot célszerű érteni, amely egyaránt alkalmas az ellátási lánc tagjainál és a teljes ellátási lánc esetében is a tevékenységekkel kapcsolatos kockázatok értékelésére, befolyásolására, felülvizsgálatára és kommunikálására. A kockázatértékelés a kockázatok azonosításából, a kockázatok elemzéséből és a kockázatok értékelésének lépéseiből áll.[3] A kockázatkontroll magában foglalja a kockázatok csökkentésének és a kockázatelfogadásnak a lépé-

[3] Kovács Zoltán – Kosztyán Zsolt Tibor – Csizmadia Tibor: TREF – Total Risk Evaluation Framework. Integrált kockázatmenedzsment-szemléletű keretrendszer kifejlesztése és bevezetése egy magyarországi termelővállalatnál. *Vezetéstudomány,* 45. (2014), 11. 71–82.

seit. A kockázatok felülvizsgálata során megtörténik a kockázat elfogadásával kapcsolatos döntés. A kockázatmenedzsment-folyamat felülvizsgálatának eredménye alapján történhet a visszacsatolás a rendszer működésének jobbítására. A folyamatot zárja a kockázatok megfelelő kommunikációja, amely tartalma, kiterjedtsége, mértéke alapján lehet tagon belüli, tagok közötti, illetve kifelé irányuló.

Az ellátási láncok integrált kockázatmenedzsment-folyamatát az *1. ábra* szemlélteti. Az ábra funkciója kettős, egyrészt bemutatja az ellátási lánc egy tagjának esetében az integrált megközelítés fázisait (sötét színnel jelölt lépések), másrészt pedig a teljes ellátási láncnál érzékelteti ennek differenciált értelmezését, ugyanakkor azonos logikáját az egyedi szervezetekhez viszonyítva.



1. ábra: A kiskereskedelem integrált szemléletű kockázatmenedzsment folyamata
Forrás: Kovács–Kosztyán–Csizmadia (2014): i. m. alapján a szerző szerkesztése

2.2. A kockázati attitűd és a kockázatok észlelése

Az ellátási láncok vizsgálata során a pandémia miatt kialakult kockázatkezelésnél kiemelt szereppel bír a kockázati attitűd és a kockázatok észlelése, ezért

a továbbiakban az ezzel kapcsolatos fogalmakat és jellemzőket tekintem át. Relevanciája abban áll, hogy a vizsgált szervezetekben döntéshozó személyek milyen kockázati attitűddel rendelkeznek, illetve hogyan jelenik meg működésükben a kockázatok észlelése, valamint abban, hogy a fogyasztók milyen módon fognak reagálni a váratlan eseményekre, és ez milyen kockázatokat hordoz az ellátási lánc számára.

A kockázatokhoz való viszonyulást meghatározza a kockázati attitűd, azaz a döntéshozó személyiségéből fakadó kockázatvállalási hajlam. A döntéselméleti megközelítés szerint úgy ismerhető meg, hogy „különböző, kockázatos szituációkat leíró, virtuális helyzeteket szimuláló lottókat szembesítenek biztos eseményekkel, majd a választások alapján megszerkesztik a döntéshozók hasznossági függvényét".[4] Ulbert és Csanaky munkájukban tárgyalnak olyan pozitív illúziókat, amelyek hatást gyakorolnak az emberek kockázatokhoz való hozzáállására, például:

- az emberek többsége jobbnak tartja magát másoknál, azaz „énjükre vonatkozóan irreálisan pozitív nézeteket vallanak", amelyek túlzott magabiztossághoz vezethetnek;
- a „kontroll illúziója" akkor lép fel, ha abban hiszünk, hogy képesek vagyunk befolyásolni a véletlen eseményeket;
- „irreális optimizmus", amikor az emberek hisznek abban, hogy a negatív események inkább másokkal történnek meg, mint velük.

A bemutatott önértékelési „csapdák" mellett a vizsgált szituáció szubjektív észlelése is befolyásolja a kiskereskedelmi egységek döntéshozóit. Simon[5] szerint ugyanis, nincs olyan ember, aki valamennyi releváns információ birtokában kizárólagosan egyéni hasznosság maximalizálásra törekszik. Ennek okai: a nem teljes körű információellátottság, valamint az, hogy a döntéshozók korlátozott kognitív kapacitásai korlátozzák az információ feldolgozását. A döntéshozók ekkor heurisztikát alkalmazva, absztrahálva „gyakran leegyszerűsítik a problémát – s a helyzet racionális elemzése helyett – szubjektív érzéseikre, előíté-

[4] Ulbert József – Csanaky András: Kockázatészlelés és kockázati magatartás. *Közgazdasági Szemle,* 51. (2004), 3. 236.

[5] Herbert A. Simon: A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics,* 69. (1955), 1. 99–118.

leteikre, hüvelykujj-szabályokra hagyatkoznak".[6] Kahneman és Tversky három ilyen heurisztikát azonosított empirikus kutatásaik során:

- Felidézési előítélet értelmében az egyének ismétlődően túlértékelik a rendkívüli, szokatlan és személyesen már megtapasztalt eseményeket. Az esemény egyén által vélt gyakorisága annak a függvénye, hogy milyen könnyen tudja a memóriájából előidézni, ugyanakkor Kahneman és Tversky rámutatott arra, hogy a nagyobb hatású, sokkoló eseményeket gyakoribbnak ítéli az egyén.
- Reprezentativitási előítélet szerint az egyén kockázatkezelésére nagyobb hatással vannak a közelmúlt történései, mint az évekkel korábbiak, valamint az egyén észlelése és döntéshozatala érzéketlen a minta statisztikai nagyságára.
- Beakaszkodás és elégtelen igazodás szabálya (horgonyzás) szerint az egyén pillanatnyi kockázatészlelését nagyban befolyásolják a véletlenszerű külső hatások.

A szerzőpáros által megalkotott kilátáselméletükben[7] kifejtették, hogy az egyén döntéshozatali folyamata az optimum keresése helyett a megelégedettségig tart, azaz az abszolút értékek helyett a relatív nyereségekre és veszteségekre fókuszál. A döntéshozók magatartását nyereség esetén a kockázatkerülés, veszteség esetében pedig a kockázatvállalás jellemzi. Ennek a következménye például a már birtokolt tárgy iránti elkötelezettség, a status quo melletti kitartás. „A status quo-tól való eltérést ugyanis az emberek mindenképpen kockázatosnak ítélik meg." Ennek folyománya, hogy a döntéshozók a hasonló vagy azonos döntési szituációkban újragondolás nélkül ugyanazt a döntést hozzák. Tversky és Kahneman[8] egyik legfontosabb megállapítása a „keretezési hatás", azaz magának a döntési problémának a megfogalmazása, a problémamegoldás mozgásterének definiálása, az ezzel kapcsolatos információk közlése befolyással van a kockázatkezelésre. Nem mindegy, hogy egy-egy esemény hatásait pozitív vagy negatív

[6] Hámori Balázs: Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle,* 50. (2003), 9. 780.

[7] Amos Tversky – Daniel Kahneman: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science,* New Series 185. (1974), 4157. 1124–1131.

[8] Amos Tversky – Daniel Kahneman: Rational Choice and the Framing of Decisions. *Journal of Business,* 59. (1986), 4. 251–278.

módon határozzuk-e meg. Renn[9] kiegészítő befolyásoló tényezői magyarázatul szolgálnak arra, hogy mi az oka annak, hogy a közvéleményben a legnagyobb aggodalmat kiváltó kockázati források az objektív kockázatelemzés során alacsony kockázatú besorolást kapnak. Az ezt befolyásoló legfontosabb tényezők a következők:[10]

- a kockázat forrásának ismertsége, a veszély fizikai észlelése;
- kockázatvállalás önkéntessége;
- kockázatok mértékének egyéni szabályozhatósága;
- a kockázatok és hasznok eloszlása;
- jövő generációkra gyakorolt nem kívánt hatás;
- a haszonélvezők és a kockázatviselők azonossága;
- a kockázatok hatásának visszafordíthatósága;
- az információk megbízhatósága, kockázatra vonatkozó információk érthetősége;
- bizalom az állami kockázatkezelésben.

A kockázatok észlelésével foglalkozó kutatások rávilágítanak arra is, hogy a közvélemény jelentős hányada nem úgy ítéli meg a kockázatokat, mint ahogy azt a szakértők teszik.[11] Slovic és szerzőtársai[12] pszichometrikus kutatásai rávilágítanak arra, hogy az úgynevezett laikusok kockázatészlelése két tényezőn, a kockázat ismertségén és félelmetességén alapul, ami megerősíti e két szempont létjogosultságát a „keretezési hatást" befolyásoló tényezők között. A laikusok kockázatokhoz való viszonyulását jellemzi továbbá a bölcsesség és a tévedés. Előfordulnak olyan esetek, amikor a laikusoknak a vizsgált kockázatok vonatkozásában nincs elég információjuk, azonban az adott jelenséggel kapcsolatos elképzelésük sokkal gazdagabb. Ezek olyan „szabályosságot mutató meggondolásokat tükröznek, amelyek tipikusan hiányoznak a szakértők kockázatértékeléseiből".[13] A laikusok gondolkodásának és kockázatészlelésé-

[9] Ortwin Renn: Perception of Risk. *The Geneva Papers on Risk and Insurance,* 29. (2004), 1. 102–114.

[10] Roger E. Kasperson et al.: The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework. *Risk Analysis,* 8. (1988), 2. 177–187.

[11] Mary Douglas: A kockázat és a hibáztatás. Az erkölcsök és a veszély. *Replika,* 9. (1998), 31–32. 63–76.

[12] Paul Slovic – Baruch Fischhoff – S. Lichtenstein: Behavioral Decision Theory Perspectives on Risk and Safety. *Acta Psychologica,* 56. (1984), 1. 183–203.

[13] Paul Slovic: Kockázatészlelés. *Pszichológia,* 7. (1987), 4. 466.

nek megismeréséhez és döntéshozataluk megértéséhez Kahneman és Tversky munkássága is jelentősen hozzájárult, ugyanakkor Hámori részletesen foglalkozik a kutatásaikat ért kritikákkal is. Az egyik ezek közül az, hogy az elvégzett vizsgálataik, kísérleteik általában eseti, pontszerű szituációt rögzítenek, míg a valóságos döntési esetekben jelentősebb mértékű a korábbi tapasztalatokra és tanulási folyamatokra történő építés. Az általa ismertetett List[14]-kísérlet arra szolgáltat bizonyítékot, hogy a tapasztalt szakemberek viselkedése „jóval közelebb áll a neoklasszikus elmélet predikcióinak megfelelő racionális választáshoz", mint a szakirányú tapasztattal nem rendelkező „utca embere". Ulbert–Csanaky[15] is megállapítja, hogy a döntési tapasztalat döntően befolyásolhatja a kockázatészlelés fejlettségét. Ebből azonban az a következtetés vonható le, hogy a racionalitás nem velünk született tulajdonság, hanem tanulási folyamat eredménye. Mindezek alapján joggal várható el egy tapasztalt kockázatelemzőtől, hogy megfelelő módszertanra épülő szakértői kockázatelemzést hajtson végre, azaz a kockázatelemző rendszerekben a kockázatok észlelésével kapcsolatos torzító hatások csökkentésére/megszüntetésére törekedjen. Ezen tényezők vizsgálata mindenképpen indokolt a pandémia időszakában adott válaszok során.

2.3. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása

Az ellátási lánc egyes tagjai vonatkozásában a vezető munkájának szerves részét kell hogy képezze egy integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése. A kockázatmenedzsment tevékenysége során fel kell mérnie és meg kell állapítania a tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határoznia az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját. A tag működésére, ezen keresztül céljainak elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyre a vezetőnek valamilyen formában reagálni szükséges. Alapvető követelmény, hogy lehetőség szerint a külső kockázatok mellett kellő figyelmet fordítson a vezetés a szervezetet érintő valamennyi kockázatra, beleértve a támogató, funkcionális folyamatok

[14] John A. List: Neoclassical Theory versus Prospect Theory. Evidence from the Marketplace. *NBER Working Paper Series,* No. 9736. (2004. május.)

[15] Ulbert–Csanaky (2004): i. m. 5.

kockázatait is, hogy azokat megismerje, felmérje, összegyűjtse és csoportosítsa olyan módon, hogy alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. Az ellátási láncok esetében a kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő helyi vezetők ismereteinek felhasználása nélkül. Az ellátási lánc minden tagjának úgy kell kialakítania az integrált kockázatkezelési gyakorlatát, hogy az a kockázatok komplex megközelítését biztosítsa a különböző területek, alrendszerek vonatkozásában. A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül, szerepe van a feltárt kockázatokra történő vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ennek érdekében a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási, dokumentálási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

2.4. Az integrált kockázatmenedzsment-rendszer néhány módszertani aspektusa

Az integrált kockázatmenedzsment-rendszer kialakításához ebben a fejezetrészben egy olyan módszertani kombináció bemutatása történik, amely összhangban van az 1. ábrán szereplő logikai folyamattal, és támogatást nyújt a komplex, integrált kockázatkezelési feladatok végrehajtásához. Az egyes metodikák rövid ismertetése minden egyes esetben – példa jelleggel – tartalmaz az ellátási láncokra vonatkozó általános kockázati megfontolásokat, elemeket.

2.4.1. A Kockázati Univerzum összeállítása

A folyamat elején először célszerű a Kockázati Univerzumot összeállítani, amely tartalmazza az adott ellátási lánc kockázatkezelése szempontjából jelentőséggel bíró dolgokat. Ez alatt a folyamattérképet és a folyamatok listáját kell érteni. A Kockázati Univerzum meghatározásához a következő táblázatstruktúrát célszerű használni (1. táblázat), de a benne megjeleníteni kívánt információk körének meghatározásakor figyelembeveendők a vizsgált szervezet sajátosságai.

Amennyiben ellátási lánc vizsgálata történik, szükséges az egyes láncon belüli egységek együttműködési sajátosságait jellemző folyamatokat is integrálni.

1. táblázat: A Kockázati Univerzum egy lehetséges struktúrája

Kockázati Univerzum		
Főfolyamat	**Részfolyamat**	**Kapcsolódó szervezeti célkitűzés**
Stratégiai vezetés	Stratégiai tervezés	A fogyasztói elégedettség méréshez kapcsolódó KPI-ok
Beszerzés	Ajánlatkérés	Ajánlatelbírálás szempontjainak újragondolása
….		

Forrás: Módszertani útmutató a kontrollkörnyezet és az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításához. I. rész. (2016. október.) 59.

A kockázatok beazonosítását minden esetben a szervezeti célokhoz kötődően, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is végre kell hajtani. Ugyanakkor nagyon fontos, hogy a szervezet egészét érintő kockázatok azonosítása is megtörténjen. A kockázatok azonosításának kritikus lépése a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatokat úgy kell meghatározni, hogy tartalmazza az esemény kiváltó okát, hatását és azt, hogy mely szervezeti célokhoz kapcsolódik. Amennyiben a kockázatot nem kellő mélységben határozzák meg, akkor fennáll a veszélye, hogy mások számára nem lesz értelmezhető, továbbá nehézségekbe fog ütközni a mérséklésére irányuló, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépés megfogalmazása. Célszerű összeállítani a kockázati típusok listáját, amely támogatja a kockázatok beazonosítását, amelynek egy lehetséges kiskereskedelemre javasolt struktúrája:

- Külső kockázatok,
- Stratégiai kockázatok,
- Működési kockázatok,
- Humán erőforrás kockázatok,
- Pénzügyi kockázatok,
- Biztonsági kockázatok,
- Informatikai kockázatok.

2.4.2. A Kockázati Leltár elkészítése

A kockázatok azonosításának eredményeként elkészül a Kockázati Leltár, amely valamennyi azonosított kockázatot tartalmazza. Ekkor kerül sor a kockázatok tipologizálására és a párhuzamosságok kiszűrésére. Az átfedések áttekintésének azért van jelentősége, mert a különböző folyamatokban előfordulhatnak hasonló kockázatok, de az adott folyamatra vetítve eltérhet azok értékelése, illetve különbözhetnek a csökkentésükre alkalmazható intézkedések. A Kockázati Leltár elkészítésének egy lehetséges megoldását szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat: A Kockázati Leltár elkészítésének egy lehetséges struktúrája

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti cél(ok)	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda
Pandémia hatása	Nagy- és kiskereskedelmi egységek nem tudják a felmerülő speciális igényeket kielégíteni.	Árbevételi terv teljesítése …	Gazdálkodás Értékesítés …	Gazdálkodási szervezet vezetője Értékesítési szervezet vezetője
	Munkavállalók bérének kifizetése	Likviditás biztosítása …	Humán erőforrás	Humánerőforrás-szervezet vezetője
	Áringadozásból származó bevételcsökkenése	Árbevételi terv teljesítése	Gazdálkodás	Gazdálkodási szervezet vezetője
	Szállítási problémák	Beszerzés költséghatékonysága …	Beszerzés	Beszerzési vezető

Forrás: Módszertani útmutató… (2016): i. m. 59.

2.4.3. A Kockázatelemzési Kritérium Mátrix összeállítása

A kockázatok azonosításával lehetőség nyílik a kockázatok kockázati tényezőkre történő visszavezetésére, illetve a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárására. E besorolás elsősorban elméleti jelentőségű, és az elemzés

módszertanának kialakításában nyújt támogatást. A kockázati tényezők strukturálására egy lehetséges megoldást a 3. táblázat ismertet.

3. táblázat: A Kockázatelemzési Kritérium Mátrix elkészítésének egy lehetséges struktúrája

Külső	Működési	Informatikai/ Kommunikációs	Pénzügyi	Humán	Reputációs
Pandémia hatása	Erőforrások hiánya	Adatok megsemmisülése	Finanszírozási problémák	Kulcsszerepet betöltő munkatársak elvesztése	Negatív sajtóvisszhang
Szállítás hiánya	Eszközök meghibásodása	Informatikai eszközök megsemmisülése	Lopások nagy száma	Nem megfelelő végzettségű munkaerő	Bizalomvesztés
					Szolgáltatási szint nem megfelelősége

Forrás: Módszertani útmutató… (2016): i. m. 48.

A 3. táblázat azt mutatja, hogy az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában mi a jelentése az alkalmazott skála fokozatainak, ami alapul szolgál a résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásához. Fontos hangsúlyozni, hogy a Kockázatelemzési Kritérium Mátrix az értékelés során a szubjektivitást nem tudja kiszűrni. Az elemzés megkönnyítése érdekében azonban iránymutatást ad annak végrehajtásához, illetve következetesebb kockázatértékelést tesz lehetővé. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy valamennyi kockázati tényezőt értékelési kritériumként kell értelmezni, sőt az irányítottság okán a kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket, és a célok elérése tekintetében pedig a legkritikusabbakat indokolt kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők esetében célszerű a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét és hatását vizsgálni azok több értékelési kritériumra történő transzformálásával, ami lehetővé teszi a pontosabb becslések végrehajtását.

Az értékelési kritériumok skáláit mindig szükséges az adott szervezetre szabni. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása történhet különböző összetettségben, amelyet alapvetően befolyásol a vizsgált ellátási lánc, kiske-

reskedelmi egység mérete, működésének tudatossága, valamint érettségének szintje is a kockázatkezelés tekintetében. A szervezet életében már önmagában nagy változást hoz a kockázatkezelési rendszer bevezetése, ezért az első évben célszerű lehet egy egyszerűbb módszertan kialakítása, amelyet a következő évek során fokozatosan lehet továbbfejleszteni. A 4. és 5. táblázatok példa jelleggel mutatják be egy hatáselem és a valószínűség operacionalizálásának lehetséges megoldását.

4. táblázat: Egy példa értelmezése a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix hatáselemére

HATÁS		
Értelmezési kritérium	**Értelmezés**	**Érték**
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a fogyasztók értékítéletének, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5

Forrás: Módszertani útmutató… (2016): i. m. 51–52.

5. táblázat: Példa a Kockázatértékelési Kritérium Mátrix valószínűséggére

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	**Értelmezés**	**Érték**
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű.	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben.	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet.	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben.	4

Forrás: Módszertani útmutató… (2016): i. m. 51–52.

Amint a 4. és 5. táblázatok is szemléltetik, az egyes kritériumok vonatkozásában eltérő fokozatú skálák is meghatározhatók. Az egyes skálák mérési intervallumainak definiálása során az erőteljesebb differenciálás lehetővé teszi a kockázati tényezők közötti összefüggések érvényre juttatását.

2.4.4. A kockázatok értékelése

A kockázati együtthatót vagy kockázati értéket a kvalitatív értékelés során a valószínűség- és a hatásértékek szorzataként kaphatjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlaga;
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összege;
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni);
- vagy bármilyen tapasztalati képlet segítségével, például a valószínűséghez képest a hatásértékek kétszeres súllyal történő figyelembevétele.

Fontos, azonban, hogy egy ellátási láncon belül, az összehasonlíthatóság biztosítása érdekében egységes megközelítést alkalmazzunk. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a hatás megítélése kevésbé okoz nehézséget, mint a bekövetkezés valószínűségének megbecslése. Amennyiben egy bizonyos kockázat múltbeli előfordulására vonatkozóan információk birtokában van a szervezet, akkor ezek felhasználása elengedhetetlen a kockázat bekövetkezési esélyének becsléséhez. Abban az esetben, ha egy megfigyelhető tényről tudható, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény nyomon követése alapján várható az esemény bekövetkezése. Ha erről a megfigyelhető tényről tapasztalatból tudható, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény többszöri megfigyelése alapján nagyobb esély adható a kockázati esemény realizálódásának.[16] Ez a módszer sem ad egzakt eredményt a kockázatok értékelésével kapcsolatosan, de a kockázat bekövetkezési esélyét elegendő pontossággal teszi becsülhetővé a szervezet céljai szempontjából. Fontos megállapítani, hogy a kockázati együttható abszolút érték, amely önmagában alkalmas a kritikus, kezelhető, elhanyagolható kockázati besorolásra, de csak a többi kockázathoz/folyamathoz képest történő vizsgálata adja meg azt az integráltsági szintet, amely célja lehet egy ellátási láncon belüli szervezet komplex kockázatmenedzselésének. A kockázatok komplex értékelését támogató táblázatstruktúrát szemlélteti a 6. táblázat.

[16] *Módszertani útmutató...* (2016): i. m. 59.

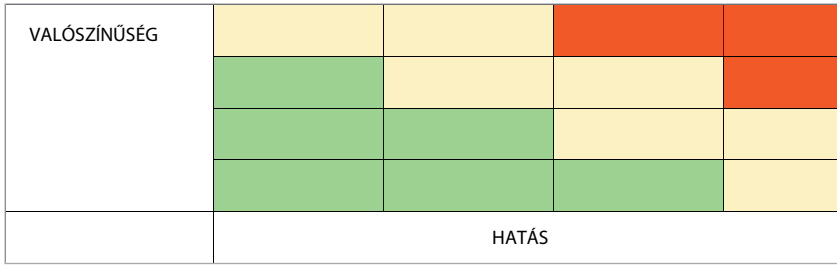
6. táblázat: Példa a kockázatok komplex értékelését támogató táblázatstruktúrára

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat-kockázati érték
				K 1	K 2	K 3	K 4	Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összérték		
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1		*Kockázatok valószínűségértékeinek átlaga*					*Kritériumok értékének átlaga*	*A kockázatok hatásösszértékének átlaga*		*Kockázati érték átlaga*
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
….											

Forrás: Módszertani útmutató… (2016): i. m. 59.

2.4.5. Kockázati térkép

A Kockázati Térkép mint valószínűség-hatás mátrix tartalmazza a kockázatok értékelésének eredményét, amelyben mind a folyamatok, mind a kockázatok ábrázolhatók. A Kockázati Térkép segítségével árnyaltan láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyeket különböző színek jelölnek a 2. ábrán:



2. ábra: Kockázati Térkép

Forrás: Módszertani útmutató… (2016): i. m. 56.

A Kockázati Térkép tengelyeinek skálázása összhangban kell legyen a korábban az értékeléshez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A kockázati tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek erre a területre esnek a kiskereskedelmi egységnek/üzletláncnak mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést.

Példa a pandémia időszakában megjelenő, illetve hangsúlyosabbá váló kockázati tényezőkre:

Az ismertetett komplex módszertanon belül a megjelenített példák mellett a következő, 7. táblázat két fő területen kíván releváns kockázati tényezőket megfogalmazni:

- az élelmiszer-ellátási láncokkal kapcsolatosan, valamint
- a Covid idején erőteljes fejlődésnek induló e-kereskedelem vonatkozásában.

Az élelmiszer-ellátási láncok kockázatmenedzsmentjének vizsgálatánál a holisztikus megközelítés fontosságát erősíti a következő gondolatmenet. Az élelmiszer-ellátási láncok esetében, amíg a termék a szántóföldről az elvárt minőségben, az előírásoknak megfelelően a családok asztalára kerül, hosszú utat jár be. A lánc tagjainak közös működési célja a profitszerzés, a növekedés és a hatékony együttműködés. Minden tag működése hatással van a lánc többi tagjára, egymás támogatásával kívánnak jobb erőforrás-kihasználást elérni, szinergiahatásokat biztosítani, amelyek alapja a közös munkát biztosító bizalom. A pozitívumok mellett azonban számolni szükséges a tagoknál és az együttműködésnél megjelenő kockázati tényezőkkel. A lánc minden tagjánál felmerülő kockázatok hatással vannak a lánc többi tagjára. Több kutatás is rávilágít arra, hogy a termelő mint az élelmiszer-ellátási lánc első láncszeme ugyanolyan fontossággal bír, mint a lánc többi tagja, s akár segítheti, de akár hátráltathatja annak többi tagját, befolyásolja a teljes lánc hatékonyságát. Az élelmiszer-ellátási láncok esetében az ár az egyik kiemelten fontos kockázati tényező, amely jelentős mértékben befolyásolhatja a lánc tagjainak együttműködését. Az árak átláthatósága a lánc valamennyi eleménél releváns, valamint az áringadozás erősödése vagy gyengülése a mezőgazdasági termékpiacon.

Mint ahogy már korábban említettük, a kiskereskedelemben tevékenykedő szervezetek közül az e-kereskedelemmel foglalkozók dinamikus fejlődési folyamatot élnek meg, ami azonban a pozitívumok mellett számos új kockázati tényező megjelenésével is együtt jár. Ezekből ad mintát a 7. táblázat második része, amely jól illusztrálja, hogy a témával komplex módon kell foglalkozni.

7. táblázat: Példa az élelmiszer-ellátási láncok és az e-kereskedelem Covid-kockázataira

Élelmiszer-ellátási lánc covid-kockázatai	
K1	Áringadozásból származó bevételcsökkenés
K2	Árfolyamváltozásból származó költségnövekedés
K3	Munkavállalók bérének kifizetése
K4	Munkavállalók fluktuációja
K5	A termelő vállalatok alapanyag hiányában nem tudnak eleget tenni szerződéses kötelezettségeiknek
K6	„Dominó elv" előidézi a lánc többi tagjának működésihatékonyság-csökkenését
K7	Időjárási viszonyok
K8	Termésátlagok mennyisége, minősége
K9	Termékminőség nem megfelelősége
K10	Alacsony termésátlag esetén az élelmiszergyártó vállalatok nem tudnak megfelelő mennyiségű árut előállítani
K11	Nagy- és kiskereskedelmi egységek nem tudják a felmerülő igényeket kielégíteni (pánikvásárlás, dühvásárlás)
K12	Szezonalitás
K13	Kapacitások folyamatos racionalizálása a szezonális termelési mód okán
K14	Termékskála nagysága
K15	A termékspecifikációk nagy száma jelentős mennyiségű termelési átállást eredményez
K16	Munkaerő-kölcsönzés mértéke
K17	Az üzemeltetés innovatív módszereinek alkalmazása elmarad
K18	A vásárlói tájékoztatás hiányosságai
Kiskereskedelem covid-kockázatai	
K19	A kiskereskedelmi üzletek forgalmának csökkenése
K20	A forgalomcsökkenés eltérő mértékű megjelenése az ország régióiban
K21	A kiskereskedelmi üzletek nyitvatartásának korlátozása
K22	Az internetes vásárlás arányának növekedése során a „tipikusan" alacsonyabb árak fennállása
K23	A világjárvány nyomán a kiskereskedelemben tapasztalható változások felgyorsulása
K24	Az e-kereskedelem logisztikai alapterület igényének növekedése
K25	A pandémia idején csődöt jelentett kereskedők hatása az ellátásra
K26	Az e-kereskedelem nagyobb termékválaszték-igénye
K27	Az e-kereskedelem készletgazdálkodási *(just in case)* megoldásainak hiányosságai
K28	Az e-kereskedelem során a helyigényes csomagszállítási műveletek megfelelősége
K29	Az e-kereskedelem visszáru-feldolgozás problémái
K30	Az online értékesítés növekedéséből származó kapacitásnövelő beruházások finanszírozása
K31	Az online/hagyományos értékesítési csatornák közötti egyensúly kialakításának hiánya
K32	Az e-kereskedelem lefedettségi problémái, aránya
K33	Készletek gyors feltöltésének nehézségei
K34	Közvetlen kiszállítás szempontjából kedvezőtlenebb helyen található ingatlanok
K35	Plázák, kiskereskedelmi egységek átalakításának nehézségei
K36	A fordított logisztikai megoldások bevezetésének problémái
K37	Logisztikai bérleti díjak emelkedése

Forrás: a szerző szerkesztése

Az e-kereskedelem területén megfogalmazott – az általánosság szintjén megmaradó – kockázatok fontossága egyértelművé teszi, hogy indokolt *az integrált kockázatmenedzsment rendszerek bevezetése a versenyképesség megtartása és fejlesztése érdekében*. Ezeket az összetett kockázatokat már nem lesznek képesek a szervezetek csak az összefüggések feltárása és az egyes területek közös kezelésével reálisan vizsgálni, és az ehhez kapcsolódó kockázatkezelési politikákat és stratégiákat kialakítani. A kiskereskedelmen belüli hangsúly-áthelyeződés hosszabb távra meghatározza a fejlesztési irányokat, amelyek mérhető ágazaton belüli átrendeződéseket eredményeznek már napjainkban is, de ezen tendencia erősödése várható.

Felhasznált irodalom

Deloitte: *Több mint egy éve a COVID árnyékában a kiskereskedelmi szektor* (2021. július 29.). Online:www2.deloitte.com/hu/hu/pages/ado/articles/tobb-mint-egy-eve-covid-arnyekaban-a-kiskereskedelmi-szektor.html

Douglas, Mary: A kockázat és a hibáztatás. Az erkölcsök és a veszély. *Replika,* 9. (1998), 31–32. 63–76.

Elbert Noémi – Kovács Zoltán – B. Pató Gáborné Szűcs Beáta: Kockázatértékelés autóipari ellátási láncban. In *Felfelé a lejtőn. A kilábalás sikertényezői az ellátási láncban.* A Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság 18. konferenciája, Balatonalmádi, 2010. november 10–12. 228–232.

Hámori Balázs: Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle*, 50. (2003), 9. 779–799. Online: http://epa.niif.hu/00000/00017/00096/pdf/3hamori.pdf

Kovács Zoltán – Szalai Noémi: Kockázatok kezelése ellátási láncokban. In Veresné Somosi Mariann (szerk.): *Vezetési ismeretek III. Tanulmányok társtanszékek munkatársaitól*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet, 2009. 116–123. Online: https://gtk.uni-miskolc.hu/files/119

Kovács Zoltán – Kosztyán Zsolt Tibor – Csizmadia Tibor: TREF – Total Risk Evaluation Framework. Integrált kockázatmenedzsment-szemléletű keretrendszer kifejlesztése és bevezetése egy magyarországi termelővállalatnál. *Vezetéstudomány,* 45. (2014), 11. 71–82. Online: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1946/1/vt2014n11p71.pdf

Kasperson, Roger E. – Ortwin Renn – Paul Slovic – Halina S. Brown – Jacque Emel – Robert Goble – Jeanne X. Kasperson – S. Ratick: The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework. *Risk Analysis,* 8. (1988), 2. 177–187. Online:www.researchgate.net/publication/279397338_The_social_amplification_of_risk/link/56092e6c08ae840a08d367a1/download

List, J. A.: Neoclassical Theory versus Prospect Theory. Evidence from the Marketplace. *NBER Working Paper Series,* No. 9736. (2004. május.) Online: www.nber.org/system/files/working_papers/w9736/w9736.pdf

Módszertani útmutató a kontrollkörnyezet és az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításához. I. rész. (2016. október.) Online: https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/12/a1000/I%20r%C3%A9sz.pdf

Renn, Ortwin: Perception of Risk. *The Geneva Papers on Risk and Insurance,* 29. (2004), 1. 102–114. Online: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.886.4907&rep=rep1&type=pdf

Simon, Herbert A.: A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics,* 69. (1955), 1. 99–118. Online: www.suz.uzh.ch/dam/jcr:ffffffff-fad3-547b-ffff-fffff0bf4572/10.18-simon-55.pdf

Slovic, Paul – Baruch Fischhoff – S. Lichtenstein: Behavioral Decision Theory Perspectives on Risk and Safety. *Acta Psychologica,* 56. (1984), 1. 183–203. Online: www.academia.edu/26381626/Behavioral_decision_theory_perspectives_on_risk_and_safety

Slovic, Paul: Kockázatészlelés. *Pszichológia,* 7. (1987), 4. 455–468.

Tversky, Amos – Daniel Kahneman: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science,* New Series 185. (1974), 4157. 1124–1131. Online: www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf

Tversky, Amos – Daniel Kahneman: Rational Choice and the Framing of Decisions. *Journal of Business,* 59. (1986), 4. 251–278. Online: https://bit.ly/3mL9d09

Ulbert József – Csanaky András: Kockázatészlelés és kockázati magatartás. *Közgazdasági Szemle,* 51. (2004), 3. 235–258. Online: http://epa.oszk.hu/00000/00017/00102/pdf/3mhulbert.pdf

Vákát

Bányász Péter

A kiberbiztonság az FMCG-szektorban és a kiskereskedelemben

Bevezetés

Az új típusú koronavírus okozta globális járványügyi helyzet korábban nem tapasztalt kiberbiztonsági kihívások elé állította az állami és piaci szereplőket egyaránt. Sok szervezetnek szinte egyik napról a másikra kellett átállnia távoli munkavégzésre, illetve kialakítania azt a munkakörnyezetet, ahol a megváltozott körülmények között tudják biztosítani az üzletmenet-folytonosságot. A koronavírus az élet számos területén felgyorsította a digitális transzformációt, rengeteg kisvállalkozásnak kellett átgondolnia üzletpolitikáját. Éttermeknek, kávézóknak, de kocsmáknak is szinte egyik napról a másikra kellett átváltania házhoz szállításra, online rendelés biztosítására. Ez azonban gyakran komolyabb költségvonzattal jár, hiszen meg kell felelni az adatvédelmi és egyéb előírásoknak, ami ingyen nem valósítható meg.

A szervezetek jelentős része azonban nem készült fel megfelelően a digitális transzformációra, és ez természetszerűleg magával hozta a kiberbűncselekmények számának növekedését. A megfelelő és elvárt szintű adat- és kiberbiztonság kialakítása nem olcsó, a szervezetek szeretnek ezeken a kiadásokon spórolni, egészen addig, amíg jelentős kár nem éri őket egy-egy kibertámadás következtében. Mindez olyan nehéz gazdasági körülmények között, mint ami a koronavírus okozta kötelező leállásból fakad, különösen fontos. Jelen tanulmány azokat a kiberbiztonsági kockázatokat vizsgálja, amelyek a gyorsan forgó fogyasztási cikkek és kiskereskedelem viszonyában megjelennek, de nem kizárólagosan e szektor tekintetében fogalmazza meg a következtetéseket. A tanulmány célja, hogy a felhívja a figyelmet a kockázatokra, és olyan megoldási javaslatokat fogalmazzon meg, amelyek segítenek mérsékelni a szervezetek kibertérnek való kitettségét.

https://doi.org/10.36250/01053_11

https://orcid.org/0000-0002-7308-9304

1. A kiberbiztonság alapjai

Annak érdekében, hogy a bevezetőben megfogalmazott célokat elérhessem, szükséges a kiberbiztonsággal kapcsolatos főbb fogalmak bemutatása, ugyanis a köznyelvben gyakran tévesen használják a különböző *terminus technikusokat,* ami sokszor a kiberbiztonsággal kapcsolatos attitűdöt is befolyásolja. Laikusok részéről jellemző az a kijelentés, hogy ők nem értenek az informatikához, így a kiberbiztonsággal sem foglalkoznak, hiszen azok műszaki- informatikai kérdések. Megítélésem szerint ez roppant káros „mantra", hiszen, mint a fejezet során remélhetőleg bizonyítjuk, a kiberbiztonság inkább humán terület, mint műszaki-informatikai. Ha pedig ragaszkodunk ezekhez a káros beidegződésekhez, nem fogunk megfelelő szintű védelem kialakítására törekedni.

A fogalmak tisztázásakor az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvényt (Ibtv.) hívjuk segítségül, amelynek bár az FMCG-szektor nem tartozik hatálya alá, a jogszabály mégis a magyarországi információbiztonsági szabályozás alapja, az értelmező rendelkezés résznél szereplő fogalmi meghatározások ily módon általánosnak tekinthetők. Terjedelmi korlátok okán az egyes fogalmakat nem magyarázzuk részletesen, azok az idézett jogszabály értelmező rendelkezéseinél megtalálhatóak – számos egyéb fontos fogalommal együtt.

A kiberbiztonság alapja minden esetben az adat. Gyakran szinonimaként jelenik meg az adat és az információ; nagyon leegyszerűsítve: az információ az értelmezett adat.

Az adatokat elektronikus információs rendszerekben tároljuk, amely meglehetősen tág fogalmat jelöl. Az elektronikus információs rendszer körébe soroljuk az adatok, információk kezelésére használt eszközöket (környezeti infrastruktúra, hardver, hálózat és adathordozók), eljárásokat (szabályozás, szoftver és kapcsolódó folyamatok), valamint az ezeket kezelő személyek együttesét.

Mindezzel eljutunk az információbiztonsághoz, amely alapvetően egy követelményrendszert takar. Az Ibtv. az információbiztonságot az elektronikus információs rendszer biztonságaként nevesíti: „az elektronikus információs rendszer olyan állapota, amelyben annak védelme az elektronikus információs rendszerben kezelt adatok bizalmassága, sértetlensége és rendelkezésre állása", függetlenül attól, hogy az információt hordozó adat milyen megjelenési formát vesz fel és milyen adathordozón jelenik meg. Ezt nevezzük CIA-triádnak, ami az adatok bizalmasságát *(C-onfidentiality),* sértetlenségét *(I-ntegrity),* rendelkezésre állását *(A-vailability)* jelenti.

Nem nehéz belátni, hogy a CIA-triád bármely sérülése komoly kockázattal van a szervezetek működésére, hiszen ha e három közül akár egyik is sérül, az megakadályozza a normál üzletmenetet. Ennek igazolására a zsarolóvírusok tekinthetők a legjobb példának. A zsarolóvírus alatt olyan kártékony kódot értünk, amely az elektronikus információs rendszerben tárolt adatokat titkosítja,[1] a feloldásért cserébe pedig meghatározott összegű kriptovalulát követelnek a kiberbűnözők. Azáltal, hogy a rendszerben tárolt adatokat titkosítja a vírus, mind a bizalmassága, mind a sértetlensége, mind a rendelkezésre állás sérül, hiszen a jogosultak nem használhatják fel az adatot, a tartalma nem ellenőrizhető, illetve a rendelkezésre állás sem valósul meg.

2021. március 30-án az Unix, Magyarország legnagyobb autóalkatrész-kereskedőjének informatikai rendszerét fertőzte meg egy zsarolóvírus,[2] amely napokra elérhetetlenné tette a szervezet weboldalát, lehetetlenné téve a megrendeléseket, komoly kiesést okozva a cég üzletmenet-folytonosságában.[3] Az ellátási láncok egymásrautaltságából következően azonban nemcsak az Unix szenvedett el károkat, hanem azok a szervizek is, amelyek vele álltak szerződéses viszonyban.[4]

Mindez elvezet bennünket egy másik káros, de sajnos nagyon élő, a kiberbiztonsággal kapcsolatos tévhithez: én nem vagyok érdekes/értékes, én miért lennék célpont? Az ellátási láncok összetettsége hamar beláttatta a kiberbűnözőkkel, hogy sokszor célszerűbb a gyengén védett beszállítót támadni, és rajta keresztül férni hozzá az egyébként jól védett célpont elektronikus információs rendszeréhez, ahogy ezt a közelmúltban az Apple is megtapasztalta.[5] 2021 áprilisában a tajvani Quanta cégtől loptak el hackerek olyan információkat, amelyek bizonyos Apple-szabadalmakat is tartalmaztak, és licitet hirdettek, hogy

[1] Bányász Péter – Krasznay Csaba: Kiberbiztonsági incidensek a magyar közigazgatásban. In *A Jó Állam mérhetősége III.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2019. 249–270.

[2] Dömös Zsuzsanna: Zsarolóvírussal támadták meg az egyik legnagyobb hazai autóalkatrész-kereskedőt. *24.hu,* 2021. április 1.

[3] A szervezet egyébként a kibertámadást követően példamutató kríziskommunikációról tett tanúbizonyságot.

[4] Az ellátási láncok kiberfenyegetettségével kapcsolatban bővebben lásd Bányász Péter: Az ellátási lánc kiberfenyegetettsége, különös tekintettel a közlekedési alrendszer biztonságára, a szervezett bűnözés hatásai. In: *Humánvédelem – békeműveleti és veszélyhelyzet-kezelési eljárások fejlesztése.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. 643–673.

[5] Kevin Collier: Hackers Try to Extort Apple after Stealing Files from Manufacturer. *NBC News,* 2021. június 11.

a legtöbbet fizetőknek adják át a megszerzett adatokat.[6] Ez természetesen nem csak kiberbűnözök gyakori eljárása; az ipari kémkedésnek, üzleti hírszerzésnek fontos elemét képezi a behatolás a riválisszervezetek információs rendszereibe, és az azokból való információszerzés. Hírszerzés a kibertérben: misztikusnak tűnhet, és a laikusok rendkívül nagy felkészültséget feltételezhetnek a támadókról, ez azonban újabb mítosz. Számos olyan eszköz és eljárás létezik, amelynek segítségével a kevésbé képzettek is sikeresen hajthatják végre támadásaikat. Az informatikailag kevésbé képzett bűnöző például megvásárolhatja a dark neten azokat a *toolokat,* amelyek pár kattintással elvégzik a támadást, amely lehet például behatolás felhasználói fiókba vagy kártékony kód telepítése más informatikai rendszerbe. Ennél komplexebb alternatíva az úgynevezett *crime as a service,* vagyis a szolgáltatásszerű bűnözés, amely esetében a megrendelő lényegében felbéreli azokat a kiberbűnözőket, akik elvégzik a kívánt támadást. Ez esetben a bűnözők gyakran 0–24-ben működő *helpdesket* is biztosítanak a megrendelő számára.

A támadókat nagyban segíti a művelet előkészítésében az úgynevezett nyílt forrású információgyűjtés, vagyis, mint ahogy a neve is mutatja, minden nyilvánosan elérhető információ összegyűjtése, azok elemzése és értékelése. A szervezetek és az egyének is rengeteg olyan információt tesznek közzé, amelyek sokszor segítik a támadókat. A fogyasztóknak természetes igénye, hogy a vállalatok aktívan legyenek jelen a közösségi oldalakon, minél több információt tudjanak elolvasni a cégről, termékekről, szolgáltatásokról. Marketingszempontból a vállalatoknak is érdeke, hogy vásárlóközpontú, újabban környezetbarát, társadalmi felelősségvállalásra hajlamos szervezetként tekintsenek rájuk, így sokszor meggondolatlanul osztanak meg magukról, szervezetükről információkat, amelyek szisztematikus összegyűjtése aranyat érhet. Egy itt meg nem nevezett kisüzemi sörfőzde e fejezet írásakor kampányszerűen mutatja be munkatársait, fényképpel, érdeklődési körrel, esetleges családi állapotra vonatkozó információkkal, aminek a célja marketingszempontból teljesen legitim, azonban biztonsági megfontolásokból nem, a támadó név szerint, fényképpel ismeri meg azokat a munkatársakat, akik mondjuk a cég HR-es, pénzügyi vagy egyéb területen dolgozó alkalmazottai; az információkat adott esetben a szervezet

[6] Az eset előtt nem sokkal az Apple tőle szokatlan formában, mindenféle komoly showműsor nélkül, szinte rejtve jelentette be új fejlesztéseit. Értelemszerűen nincs bizonyíték rá, de többek véleménye, hogy erre azért került sor, mert így akarták elejét venni, hogy a konkurensek megvásárolják az ellopott adatokat, és előttük nyilvánosságra hozzák mint saját szellemi termékeket.

honlapjáról ilyen részletességgel nem tudná kideríteni. Ezek az információk egy *social engineering* támadás esetében kiemeltek, hiszen úgy lehet megtalálni a szervezet gyenge láncszemét, a kevésbé biztonságtudatos felhasználót, hogy őt befolyásolva/megzsarolva/lefizetve férhetnek hozzá a kívánt információkhoz a szervezetben.

Emellett természetesen sok olyan információ gyűjthető össze nyílt forrásból mind a munkavállalókról, mind a szervezetekről, amelyek tovább növelik a sikeres támadás esélyét. Szürke zónát jelent az okosmobil-készülékekre optimalizált alkalmazások engedélykérése. Sajnos a felhasználók nagy része úgy telepít készülékére mindenféle alkalmazást, hogy nem ellenőrzi, mihez adhat engedélyt. A támadóknak elég rávenni a célszemélyt, hogy telepítsen egy ilyen alkalmazást, és ha a felhasználó óvatlan, akkor a bűnöző gyakorlatilag minden információhoz hozzáférhet, amit a készüléken elér a munkatárs, legyen szó privát vagy munkahelyi e-mailekről, magánbeszélgetésekről, a telefonon tárolt file-okról.

Ennél is komolyabb lehet a kamera és mikrofon feletti irányítás megszerzése, hiszen a támadók ezeket bármikor aktiválhatják a tulajdonos tudta nélkül. Ez nem csupán abban jelent kockázatot, hogy a felhasználóról kompromittáló felvételek készülhetnek, amellyel akár zsarolhatóvá válik (például ha nem dug be egy fertőzött *pendrive-ot* munkahelyi eszközébe, hogy a versenytársak azon keresztül szerezzék meg a cég érzékeny adatait, akkor nyilvánosságra hozzák a kellemetlen felvételeket), hanem ugyanúgy lehallgathatják a belső céges megbeszéléseket, hozzáférve olyan fontos információkhoz, amelyek felhasználásával nemcsak versenyelőnyt szerezhetnek, hanem egyéb módon is komoly károkat okozhatnak a szervezetnek, például olyan hangfelvételek kiszivárogtatásával, amely a vásárlói bizalom megrendítésével járhat (rasszista, szexista stb. felvételek nyilvánosságra hozatalával).

Az Európai Unió Általános Adatvédelmi Rendelete (GDPR) a személyes adatok védelmét kiemelten fontosnak tekinti,[7] komoly pénzbírsággal büntetve azokat a szervezeteket, amelyek megsértik a felhasználók személyes adatait, így nem nehéz belátni, hogy a szervezeteknek nagy hangsúlyt kell fektetni az általuk kezelt személyes adatok védelmére. Egy adatvédelmi bírság kiszabása nemcsak a vásárlók, partnerek bizalmát áshatja alá, de a szervezet további működését is

[7] Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet) (EGT vonatkozású szöveg).

nagyban befolyásolhatja, ha ezáltal likviditási problémák merülnek fel. Ennek elérése megvalósulhat a kevésbé erkölcsös vetélytársak részéről is, akiknek a támadás elkövetésével az a célja, hogy a szervezet komoly adatvédelmi bírságot kapjon.

A köznyelvben gyakran szinonimaként használják az információbiztonságot az informatikai biztonsággal, azonban a két fogalom eltér egymástól. Az informatikai biztonság egy informatikai rendszer olyan állapota, amelyben zárt, teljes körű, folytonos és a kockázatokkal arányos védelem valósul meg.[8] Célja, hogy az információ megőrizze és fenntartsa a biztonsági tulajdonságait, a korábban említett CIA-triádnak megfelelően.

Ennek érdekében különféle hardveres és szoftveres biztonságtechnikai eszközöket alkalmaznak az illetéktelen hozzáférések és károkozás megelőzésére (például tűzfalak, vírusirtók, hozzáférés-szabályozás), továbbá biztonsági szabályzatokat, előírásokat (jelszóhasználat, biztonsági mentés) is létrehoznak. Ilyen védelmi megoldások:

- az adminisztratív védelem;
- a fizikai védelem;
- a logikai védelem.

Mindezekből jutunk el a kiberbiztonság fogalmához, amely az Ibtv. alapján „kibertérben létező kockázatok kezelésére alkalmazható politikai, jogi, gazdasági, oktatási és tudatosságnövelő, valamint technikai eszközök folyamatos és tervszerű alkalmazása, amelyek a kibertérben létező kockázatok elfogadható szintjét biztosítva a kiberteret megbízható környezetté alakítják a társadalmi és gazdasági folyamatok zavartalan működéséhez és működtetéséhez". Ebből következően a kibervédelem „a kibertérből jelentkező fenyegetések elleni védelem, ideértve a saját kibertér képességek megőrzését".

2. A koronavírus-járvány hatása a kiberbiztonságra

A 2019. év végén Kínából elindult, és globális pandémiát okozó új típusú koronavírus alapjaiban változtatta meg társadalmunk működését. Az egyik percről

[8] Munk Sándor: Információbiztonság vs. informatikai biztonság. *Hadmérnök,* 3. (2008), ksz. 1–21.

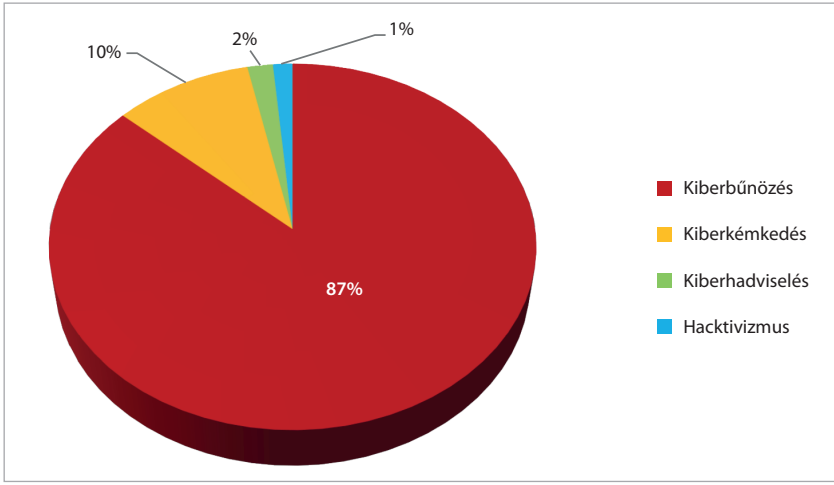
a másikra történő lezárások teljes szektorokat kényszerítettek leállásra, és helyezték át az emberi élet számos szegmensét a digitális térbe. A modern társadalmak évtizedek óta folyamatosan fejlesztették digitális ökoszisztémájukat, amelyek 2020 tavaszán vizsgára kényszerültek. A tudományos kutatások visszatérő toposza volt az elmúlt évtizedben, hogy az infokommunikációs eszközök elterjedése új típusú biztonsági fenyegetéseket eredményezett, és a digitalizáció magas fokából származó függőségünk óriási kockázatot jelent.

A szakértők a kibertér kockázatait számos különböző aspektusból vizsgálták, amiket a kritikus információs infrastruktúrák védelmétől kezdve a felhasználók alacsony szintű kiberhigiéniai képességeiken át az államok politikai döntéshozatalának befolyásolásáig bezárólag rendkívül széles skálán azonosítottak. Az elmúlt másfél évben a koronavírus következtében a kibertér jelentette kockázatok hatványozottan jelentkeztek.

A járványügyi korlátozások elhúzódása óriási feszültséget okozott a társadalmakban, amelyet a futótűzként terjedő álhírek tovább fokoztak. A lezárások nehézséget okoztak mind egyéni, mind csoportszinten, a megélhetés veszélye sokak számára jelentett súlyos egzisztenciális válságot, a vírustól való rettegés pedig tovább fokozta a pszichózist. A megterhelt idegrendszer, a számos, az otthoni munkavégzés során átélhető feszültség (például a felnőtt a gyermek digitális oktatása miatt korlátozott a saját munkavégzésében) tovább növeli a kibertérből érkező támadások elleni kitettséget: csökkenő figyelemmel sokkal hajlamosabbak vagyunk arra, hogy óvatlanul internetezzünk, rákattintsunk olyan oldalakra, amelyekre nem feltétlenül tennénk más esetben.

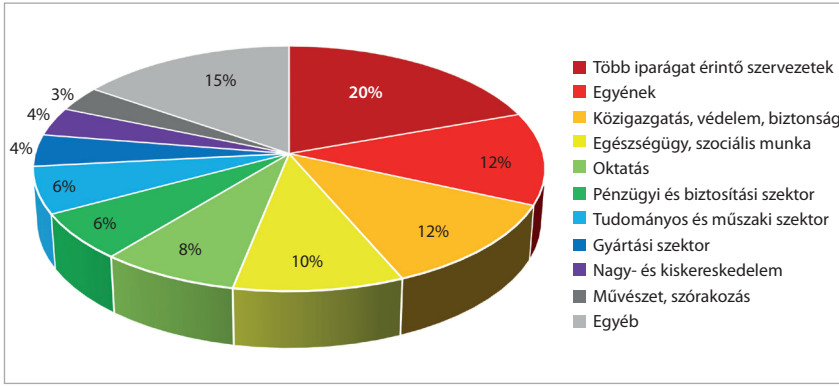
A hirtelen tömegessé vált távoli munkavégzés felkészületlenül érte az alacsony digitális kompetenciával rendelkezők tömegét, illetve a nem kidolgozott válságkezelési stratégiával rendelkező állami és piaci szervezeteket egyaránt, ami a kiberbűnözéshez köthető kibertámadások számának szignifikáns emelkedésével járt. Mindez érthető, ugyanis rendkívül „szerencsés" együttállás következett be: a munkavállalók jelentős tömegének alacsony fokú digitális írástudása találkozott a szintén alacsony fokú adat- és információbiztonsági tudatossággal, aminek hatását felerősítette a nem megfelelően védett informatikai eszközök sokasága, illetve a saját, szintén nem minden esetben megfelelően védett otthoni eszközök használta.

A 2020-as évre vizsgálva a kibertámadások statisztikáit, a Hackmageddon adataiból a kiberbűnözés dominanciája rajzolódik ki *(1. ábra),* az összes bejelentett[9] támadás 87%-a erre a típusra vezethető vissza.



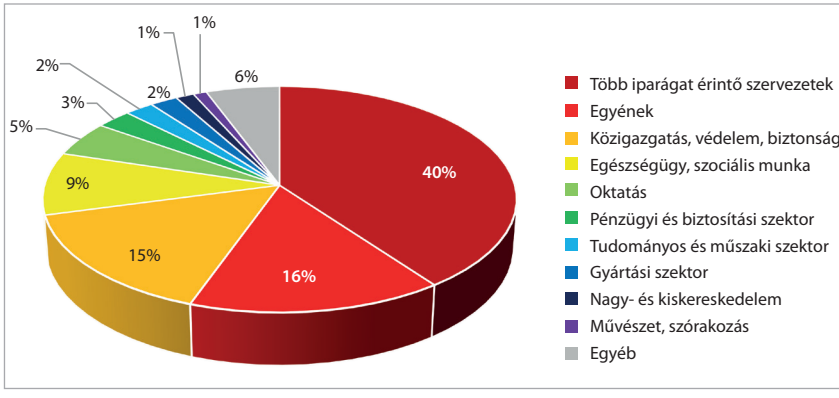
1. ábra: A kibertámadások motivációjuk szerint 2020-ban
Forrás: a Hackmageddon.com alapján a szerző szerkesztése

[9] A *bejelentett* kifejezés több szempontból hangsúlyos. Egyrészt sok esetben az áldozatok nem konstatálják, hogy támadások áldozatai. Ennek oka lehet, hogy valamilyen rendkívül szofisztikált kibertámadást hajtanak végre ellenük, például APT (folyamatosan fennálló fejlett támadás) áldozatai. Jellemző azonban az is, hogy a már említett alacsony fokú kiberhigiéniai képességek okán nem ismerik fel, hogy valamilyen biztonsági esemény következett be, például a jelentősen lecsökkent számítási kapacitással üzemelő informatikai eszköz esetében nem kártékony kódok jelenlétével magyarázzák a működést, hanem az eszköz elévülésével. A másik ok, hogy az áldozatok nem jelentik a biztonsági eseményt. A bejelentés hiánya elmaradhat, mert a kárvallottak nem tudják, kik azok az érintett szervezetek, akik részére az őket ért kibertámadásokat be kell jelentsék, de szerepet játszhat az a sokszor téves meggyőződés is, hogy az illetékes hatóságok úgysem tudják felderíteni az elkövetőket. Nem szabad elfelejteni azt a tényezőt sem, hogy a támadást elszenvedett szervezetek tartanak attól, hogy megrendül a felhasználói bizalom, és emiatt inkább elhallgatják a történteket. Az Európai Unióban ez azonban komoly hatósági bírsággal járhat a GDPR értelmében, hiszen a személyes adatokat érintő biztonsági események bekövetkezésekor 72 órája van a szervezeteknek, hogy az incidenst jelentsék az érintett tagállami hatóság részére.



2. ábra: A kibertámadások megoszlása célpontok szerint 2020-ban
Forrás: a Hackmageddon.com alapján a szerző szerkesztése

A *3. ábra* az egyes támadástípusok megoszlását mutatja, amelyek közül legnagyobb arányban a kártékony kódok, közismert nevükön a *malware*-ek szerepelnek.



3. ábra: A kibertámadások megoszlása típusok szerint 2020-ban
Forrás: a Hackmageddon.com alapján a szerző szerkesztése

Amennyiben megvizsgáljuk a különböző jelentéseket, amelyeket kifejezetten a koronavírus-járványra vonatkozóan készítettek el a kibertámadásokat elemezve, szintén a malware-ek számának jelentős növekedését tapasztaljuk.

A továbbiakban vizsgált statisztikai adatok, amelyek a különböző kibertámadásokat elemzik, az FMCG-szektor minden szereplője esetében relevánsak, ahogy 2. ábrán is láthattuk. Terjedelmi korlátok miatt nem vehetjük végig az ellátási lánc érintett szereplőit, csupán arra hívhatjuk fel a figyelmet, hogy ugyanúgy érvényesek a leírtak kiskereskedőkre, mint a logisztikai vállalatokra stb.

Az Interpol által 2020 augusztusában publikált jelentés szerint,[10] amelyben 194 tagállam, illetve partnerszervezetek által kapott adatokat értékeltek 2020. április és május között, riasztó kép rajzolódik ki. A támadások volumenével kapcsolatban figyelemreméltó, hogy csupán a TrendMicro, az Interpol magánszektorbeli partnere e kéthónapos időszak alatt több mint 900 ezer spam üzenetet kapott, 737 malware-hez köthető biztonsági esemény következett be nála, és 48 ezer fertőzött URL-lel kapcsolatos támadás érte.

A kiberbűnözők szokásukhoz híven rendkívül adaptív tulajdonságról tettek tanúbizonyságot, roppant gyorsan alkalmazkodtak a megváltozott körülményekhez; korábbi módszereiket adaptálták a pandémiához köthető forgatókönyvekkel, gyakran kormányzatok, egészségügyi szervezetek nevében indították leggyakrabban adathalászatra vonatkozó támadásaikat.[11] A leggyakoribb malware-ek az Emotet, TrickBot és Cerberus voltak, amelyeket gyakran .pdf, .mp4 és .docx csatolmányokba rejtve küldtek a címzetteknek. Az adathalászat sokszor az online bankolás kifürkészésére irányult, ahogy ez sokak számára Magyarországon is ismertté vált 2021 tavaszán a FluBot kampány során.[12] A FluBot malware rendkívül kreatív adathalászkampány volt, amely nagyban alapozott a felhasználók alacsony szintű adat- és információbiztonsági tudatosságára – mint kiderült, sikeresen –, hiszen olyan emberek tömegét szedte rá, akik nem rendeltek semmilyen csomagot, mégis rákattintottak az erről küldött SMS-ben szereplő gyanús hivatkozásra, majd feltelepítették a benne szereplő alkalmazást mobil készülékükre.

Szintén jelentősen nőtt az úgynevezett Business Email Compromise-támadások száma, amely során üzleti tranzakciók teljesítésére veszik rá az áldozatot, ezek gyakran célzott formában valósultak meg.

[10] Interpol: *Report Shows Alarming Rate of Cyberattacks during COVID-19* (2021. június 12.).

[11] E mondat a laikusok számára ellentmondásosnak tűnhet: korábban a malware-ek számának jelentős megugrását fogalmaztuk meg, ezért fontos tisztázni: a malware-eket számos tevékenységre használják, lehetnek kémprogramok, zsarolóvírusok, trójai programok, de ugyanúgy adathalászatra is gyakran alkalmazzák őket.

[12] Koi Tamás: Példátlan krízist okozott itthon a FluBot androidos kártevő. *HWSW,* 2021. március 26.

A leggyakoribb adathalászathoz és online csalásokhoz kapcsolódó támadások az Interpol jelentése alapján az alábbiak voltak:

- nemzeti vagy globális egészségügyi hatóság nevében küldött e-mail;
- kormányzatok nevében kezdeményezett támogatás;
- hamis fizetési kérések és pénzvisszatérítés;
- oltóanyaghoz és orvosi ellátmányhoz kapcsolódó ajánlatok;
- Covid–19-hez köthető mobilalkalmazások;
- befektetésekhez és részvényekhez kapcsolódó ajánlatok;
- Covid–19-hez kapcsolódó adományok kérése.

Ahogy fentebb a Trend Micro példája is jelezte, a kiberbűnözők rengeteg kártékony kódot tartalmazó weboldalt hoztak létre, kihasználva az orvosi ellátás és a Covid–19 iránti megnövekedett információéhséget, jelentősen megnőtt az olyan domainnevek bejegyzése, amelyek megadott keresőkifejezéseket tartalmaztak, mint például „koronavírus" vagy „Covid". A csaló weboldalakhoz számos kiberbűncselekmény volt köthető, mint az említett kártékony kódok telepítése, illetve adathalászat. 2020. március végéig több mint 100 ezer újonnan regisztrált a Covid–19-hez köthető domaint azonosítottak az Interpol szakértői. Ezek közül 2022-t rosszindulatúnak, több mint 40 ezret „magas kockázatúnak" azonosítottak. 2020 júniusában a Számítógépes Bűnözés Elleni Igazgatóság globális rosszindulatú domain-munkacsoportja 200 000 kártékony kódot tartalmazó domaint azonosított és elemzett, amelyek több mint 80 tagországot érintenek. Az Interpol partnere, a Palo Alto Networks a 2020. február és március közötti vizsgálata alapján azt mutatta ki, hogy 569%-kal nőtt meg a kártékony kódot tartalmazó weboldalak száma, amelyek malware-ekre és adathalászatra specializálódtak. 788%-kal nőtt a magas kockázatú oldalak regisztrációja, ide sorolva a spamküldésre, kriptovaluta-bányászatra optimalizált oldalakat. Az ilyen típusú csalások számának megugrása kimutatható volt a Google Trend keresésekben is, miután a felhasználók sokszor szembesültek kiberbiztonsági incidensekkel.

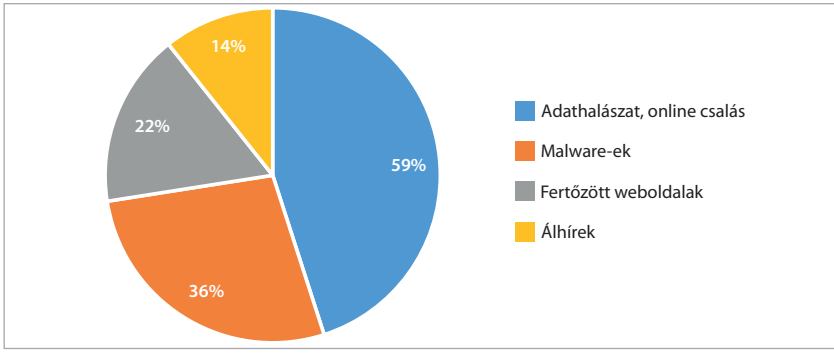
Az Interpol jelentésének regionális vizsgálatából megállapíthatjuk, hogy

- *Afrikában* a megnövekedett online fizetések száma az ezekkel kapcsolatos csalások számát növelte meg, amelyet a távmunkavégzésre történő átállásból fakadó kockázatok egészítettek ki, ideértve a jótékonysági csalásokat, sextortiont, valamint az adathalászatot. A világ többi részéhez hasonlóan magas volt a Covid–19-hez kapcsolódó álhírek száma.
- Az *amerikai régióban* a már említett adathalászkampányok voltak a dominánsak, de jellemző volt a távmunkavégzés okán a vállalati hálózatok

kompromittálása és érzékeny adatok ellopása. A LockBit ransomware volt a legelterjedtebb, amely jellemzően a középvállalatokat célozta.

– Az *ázsiai és csendes-óceániai régió* esetében a Covid–19-hez köthető adathalász-tartalmak megugrása volt tapasztalható, illetve a hamis orvosi cikkek, gyógyszerek és egyéni védőeszközök illegális online értékesítése, a videókonferenciák biztonsági sérülékenységeinek kihasználása, továbbá a dezinformáció növekedése. A régió fő kihívásaként az alacsony kiberhigiéniai képességeket azonosították.
– Az *európai tagállamok* kétharmada számolt be a rosszindulatú weboldalak számának jelentős növekedéséről a Covid kapcsán, széles körű adathalászkampányok zajlottak hivatalos kormányzati szereplők nevében, amelyek nem csupán adathalászat, de későbbi kibertámadás megalapozását is szolgálhatják. Gyakori volt a zsarolóvírusok számának növekedése a kritikus infrastruktúrákkal szemben, különösen egészségügyi intézmények tekintetében.
– A *Közel-Keleten és Észak-Afrikában* jelentős számban nőtt a Covid–19-kapcsolódású álhírek száma, a hamis gyógyszerek árusítása a közösségi oldalakon. Megfigyelhető volt a kártékony weboldalak számának növekedése, amelyek jellemzően járványstatisztikákat szolgáltatnak, illetve a Covid–19-kapcsolódású adathalász-tartalmak terjedése.

A tagállamok visszajelzése alapján (lásd *4. ábra*) a leggyakoribb támadástípusok visszaigazolják az egyes régiókban jellemző bűncselekményeket.



4. ábra: A Covid–19-hez köthető leggyakoribb kibertámadások típusaik szerint

Forrás: az Interpol adatai alapján a szerző szerkesztése (Lásd: (www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/catching_the_virus_cybercrime_disinformation_and_the_covid-19_pandemic_0.pdf.)

Az Interpolhoz hasonló eredményeket fogalmazott meg az Europol témában készített jelentése.[13] Általánosságban megállapítható, hogy a Covid–19 kapcsán a kiberbűncselekmények száma drasztikusan megnőtt más típusú bűncselekményekhez képest. A kiberbűnözők gyorsan alkalmazkodtak a pandémia jelentette változásokhoz, és hatékonyan alapoztak az áldozatok járvánnyal kapcsolatos szorongásaira, félelmeire. A megugrott zsarolóvírus- és adathalász-kampányok várhatóan még jobban fel fognak erősödni a jövőben.

A jelentést erősíti az Europol által minden évben közreadott a Szervezett bűnözés internetes jelenlétét vizsgáló kiadványa,[14] amely szintén vizsgálja a kiberbűnözés koronavírussal kapcsolatos trendjeit.

3. Hogyan védekezzünk a kibertérből érkező fenyegetésekkel szemben?

A kiberbiztonság fogalmi kérdéseinél már volt szó a kockázatokkal arányos védelemről. Ez kiemelten fontos minden szervezet esetében, hiszen a védekezés költségei jelentősen magasabbak, mint a támadók költségei. Rengeteg pénzt lehet elkölteni magas szintű védelmi megoldásokra, amelyek a szervezet fizikai, logikai védelmét erősítik, de ez nem jelenti, hogy biztonságban leszünk, ugyanis 100%-os védelem nem létezik, sosem valósítható meg. Védelmi képességeinket úgy kell kialakítanunk, hogy azok arányosak legyenek a szervezetet érintő kockázatokkal.[15] Ebben különösen hasznos lehet a Magyar Nemzeti Bank által kiadott 12/2020. (XI. 6.) számú ajánlás a távmunka és távoli hozzáférés informatikai biztonsági követelményeiről, ami az érintett pénzügyi szervezetek számára természetesen kötelező, azonban a benne megfogalmazottak az FMCG-szektor szereplői számára is tartalmaznak jó gyakorlatokat.

A koronavírus következtében rengeteg vállalkozás állt át házhoz szállításra, illetve alakított ki webshopot. Ez együtt jár a személyes adatok magas szintű védelmének kötelezettségével, amit a GDPR ír elő. A GDPR mellett egyes szervezetek esetében releváns lehet az Európai Unió Hálózati és Információbiz-

[13] Europol: *Catching the Virus Cybercrime, Disinformation and the COVID-19 Pandemic* (2021. június 12.).

[14] Europol: *Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA) 2020* (2021. június 12.).

[15] Az állami és önkormányzati szervek esetében ezt a szervezet által kezelt adatok fényében egytől ötig terjedő skálán biztonsági szintbe, a szervezet információs rendszerét pedig szintén egytől ötig terjedő skálán biztonsági osztályba kell sorolni. A biztonsági osztály és biztonsági szint előírja azokat a védelmi eljárásokat, amelyeket a szervezetnek ki kell alakítania.

tonsági Irányelve (NISD),[16] illetve a 2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről (Ekertv.)[17] is. A NISD meghatározza az úgynevezett bejelentésköteles szolgáltatások[18] fogalmát. Ahogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat Nemzeti Kibervédelmi Intézete fogalmazza,[19] amely egyúttal az érintett szervezetek esetében a hatósági jogkört is gyakorolja,

„célja, hogy a bejelentés-köteles szolgáltatást nyújtók az általuk használt hálózati és információs rendszerek biztonságát növeljék, az azokat érő biztonsági eseményeket megelőzzék, illetve hatásukat csökkentsék, ezáltal emelve az általuk nyújtott szolgáltatások biztonságát. A bejelentés-köteles szolgáltatások elterjedtsége, illetve más fontos szolgáltatásokba történő beépülése miatt a megbízható, folyamatos működésükre alapvető gazdasági és társadalmi tevékenységek támaszkodhatnak. Az erre épülő célokat, illetve a kibertérbeli működés biztonságát és üzemfolytonosságát támogatja az eseménykezelő központ és a hatóság. A kiberbiztonság érdekében az EU rendelet előírja a hálózati és információs rendszerek kockázatokkal arányos védelmét és az alkalmazandó biztonsági elemeket. Az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások elektronikus információbiztonságának felügyeletéről és a biztonsági eseményekkel kapcsolatos eljárásrendről szóló 270/2018. (XII. 20.) Korm. rendelet[20] bejelentés-köteles szolgáltatást nyújtó szereplők számára előírja a hatóságnál történő regisztrációt, valamint a hálózati és információs rendszereikben bekövetkezett jelentős biztonsági események bejelentését az eseménykezelő központ számára."

Bejelentésköteles szolgáltatást nyújtónak minősül az a magyarországi székhelyű gazdasági társaság, amely a következő szolgáltatások valamelyikét nyújtja:

- az online piactér weboldalán vagy valamely kereskedőnek az online piactér által nyújtott számítástechnikai szolgáltatásokat felhasználó weboldalán keresztül online adásvételi és szolgáltatási szerződések megkötését teszi lehetővé fogyasztók és kereskedők között (online piactér);

[16] Az Európai Parlament és a Tanács a hálózati és információs rendszereknek az egész unióban egységesen magas szintjét biztosító intézkedésekről szóló 2016/1148 irányelve.

[17] 2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről.

[18] A fogalom a NISD-ben digitális szolgáltatásként szerepel, a hazai terminológia sajnos félrefordította.

[19] Nemzeti Kibervédelmi Intézet honlapja. 2021. június 12.

[20] 270/2018. (XII. 20.) Korm. rendelet az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások elektronikus információbiztonságának felügyeletéről és a biztonsági eseményekkel kapcsolatos eljárásrendről.

- információk megtalálását elősegítő segédeszközöket biztosít az igénybevevő számára, amelyek lehetővé teszik, hogy adott kulcsszó, lekérdezés alapján elvben minden webhelyen keresést hajtsanak végre bármely témában (keresőszolgáltatás);
- távoli hozzáférést tesz lehetővé a többek között hálózati funkciókat, adattárolást, alkalmazások, szolgáltatások futtatását biztosító számítástechnikai megoldásokhoz (felhőalapú számítástechnikai szolgáltatás).

Nem tartoznak a fenti jogszabályok hatálya alá azok a bejelentésköteles szolgáltatások, amelyeket a szolgáltatók mikro- és kisvállalkozásként nyújtanak.[21]

Fontos látni, hogy a GDPR nem határoz meg a szervezetek számára konkrét előírásokat a védelmi megoldásokat illetően, csupán előírja a személyes adatok biztonságát garantáló megoldások alkalmazását a szervezetek számára. Ezek között „szervezeti megoldások" (például a szervezeten belül a személyes adatokhoz hozzáférő személyek számának korlátozása) és „technikai megoldások" (például az adatok titkosítása) egyaránt szerepel. A GDPR előírásainak megfelelően az adatkezelő, hogy a kockázat mértékének megfelelő szintű adatbiztonságot garantálja, intézkedéseket hajt végre, ilyenek például:

- a személyes adatok álnevesítése és titkosítása;
- a személyes adatok kezelésére használt rendszerek és szolgáltatások folyamatos bizalmas jellegének, integritásának, rendelkezésre állásának és ellenálló képességének biztosítása;
- fizikai vagy műszaki incidens esetén az arra való képességet, hogy a személyes adatokhoz való hozzáférést és az adatok rendelkezésre állását kellő időben vissza lehet állítani;
- az adatkezelés biztonságának garantálására hozott technikai és szervezési intézkedések hatékonyságának rendszeres tesztelésére, felmérésére és értékelésére szolgáló eljárást.

A biztonság kialakításakor ökölszabályként meghatározhatjuk, hogy a védelemnek egyenszilárdságúnak kell lennie, illetve nem szabad többet költeni, mint amekkora kárt az információ valamilyen kompromittálódása okozhat.

A biztonsági mechanizmusok kialakításakor az úgynevezett PreDeCo-elv kialakítására kell törekedni. A rövidítés a predektív, detektív és korrektív szavakból áll össze, vagyis a megelőzés (a fenyegetés hatása bekövetkeztének elke-

[21] A szervezetek kötelezettségeiről bővebben lásd a Nemzeti Kibervédelmi Intézet honlapját.

rülése), észlelés (a biztonsági esemény bekövetkezésének felismerése), illetve a reagálás (a bekövetkezett biztonsági esemény terjedésének megakadályozására vagy késleltetésére, a további károk mérséklésére tett intézkedés) hármasát fogja egybe. A biztonsági mechanizmusok negyedik lépése a már bekövetkezett biztonsági események kezelése.

Az információbiztonság esetében három kérdést kell megválaszolnunk. Mit kell megvédenünk? Az adatokat. Mi ellen kell megvédeni őket? Azon támadások ellen, amelyek a CIA-triád tulajdonságokat – és ezen keresztül a szabályzatok betartását – veszélyeztetik. Milyen módon kívánjuk megvédeni? Azokkal a védelmi mechanizmusokkal, amelyek a PreDeCo-elvet teljesítik.

Az információbiztonságot folyamatként szükséges értelmezni, amely öt lépésből áll:

1. információvagyon felmérése, értékelése;
2. fenyegetések számbavétele, kockázatok meghatározása;
3. kockázatok kezelése;
4. védelmi intézkedések nyomon követése;
5. ugrás az elsőre.

A kockázatok kezelésére számos módszertan áll rendelkezésünkre, mint például a *consultative, objective & bifunctional risk analysis* (COBRA), *cost-of-risk analysis* (CORA), *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA), *risk analysis and management methodology* (CRAMM), *information security risk analysis method* (ISRAM), ISO 3100 stb.[22]

A kockázatelemzés eredményeképpen meghatározzuk azokat a területeket, amelyek beavatkozást igényelnek, és kidolgozzuk azokat a kockázatkezelési eljárásokat, amelyekkel csökkentjük a kockázat bekövetkezésének valószínűségét. A kockázatelemzés fontos részét képezi (egyéb tevékenységekkel kiegészülve, mint például üzleti hatáselemzés) az üzletmenet-folytonossági terv (BCP) elkészítésének, amelynek relevanciájára az első hullám hangsúlyosan felhívta a figyelmet. Az üzletmenetfolytonosság-terv célja, hogy az esetlegesen bekövetkező rendkívüli eseményeket, amelyek szervezetünket fenyegetik, hogyan, milyen módon kezeljük. Azok a szervezetek, amelyek rendelkeztek BCP-vel, óriási helyzetelőnybe kerültek az első hullám idején versenytársaikkal szemben.

[22] Ming-Chang Lee: Information Security Risk Analysis Methods and Research Trends: AHP and Fuzzy Comprehensive Method. *International Journal of Computer Science and Information Technology,* 6. (2014). 29–45.

A fejezet terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy részletes és mindenre kiterjedő tanácsokat fogalmazzunk meg a szervezetek kiberbiztonsági kockázatainak csökkentésére (elsősorban a távoli munkavégzésre vonatkozóan), így csupán néhány területet említünk:

- használjunk többfaktoros azonosítást;
- használjunk jelszómenedzser-alkalmazást, hogy biztonságos jelszavakat használjunk az egyes fiókjainknál;
- csak megbízható WiFi-hálózatot használjunk;
- változtassuk meg a routerünk alapértelmezett felhasználó nevét és jelszavát;
- tisztázandó, hogy a munkavégzés saját vagy a munkáltató által biztosított eszközzel történik-e, illetve ebből következően milyen biztonsági eljárásokat szükséges követni. A saját eszközök gyakran más védelmi megoldásokat alkalmaznak, hiszen míg a munkáltató által biztosított eszközön korlátozva lehet például a külső adathordozók csatlakoztatása, a biztonsági frissítések automatizáltan történhetnek, addig saját eszközön ezek nem feltétlenül valósulnak meg;
- amennyiben a felhasználó a saját eszközét nem védi megfelelően, és a munkavégzés ezen keresztül történik, magában hordozza annak a veszélyét, hogy rajta keresztül a szervezet elektronikus információs rendszeréhez is hozzáférhetnek a támadók. Éppen ezért létfontosságú, hogy a használt eszközökön (legyen szó számítógépről, okosmobil eszközről) a legfrissebb szoftverfrissítések legyenek telepítve;
- csak jogtiszta szoftvereket használjunk, ugyanis az illegális csatornákról letöltött, tört szoftverek tartalmazhatnak kártékony kódokat (például kémprogramokat, zsaroló vírusokat);
- használjunk vírusirtót;
- telepítsünk a böngészőnkbe különböző privát szférát erősítő technológiákat, amelyek csökkentik az internetezés kockázatait, például azáltal, hogy jelzik a nem biztonságos oldalakat, letiltják az oldalak által esetlegesen futtatott kémprogramokat vagy egyéb kártékony kódokat;[23]
- a korábban említett kockázatelemzésnek értelemszerűen a munkavállaló által kezelt adatokra is ki kell térnie, hiszen az adatok esetleges kiszivárgása szervezetenként eltérő kockázatot jelent, így olyan korlátozó

[23] Ezzel kapcsolatban a www.maganelet.hu oldal számos hasznos tanácsot nyújt.

megoldások alkalmazása is szükséges lehet, amelyek például a file-ok titkosítását követelheti meg;
- figyeljünk a jogosultságkezelésre, különösen saját eszközről való hozzáférés esetében;
- képezzük folyamatosan a munkavállalókat az adat- és információbiztonsággal kapcsolatban, ugyanis folyamatosan új típusú kihívások jelennek meg, amelyek felülírhatják adott esetben a korábbi tudásunkat.

Természetesen a felsoroltokon felül rengeteg egyéb védelmi megoldásra kell tekintettel lennünk, amihez a kockázatkezeléshez hasonlóan számos módszertant vehetünk alapul. Ilyen például az Australian Cyber Security Centre által kidolgozott ajánlás,[24] amely enyhítési stratégiákkal szolgál a távoli munkavégzés kiberbiztonsági kockázataival kapcsolatban. Az ajánlás az egyes stratégiákat három szempont alapján értékeli:
- felhasználói ellenállás a stratégiával szemben;
- előzetes költségek mértéke (személyzet, szoftver és hardver);
- folyamatos karbantartási költség mértéke.

Végezetül öt olyan területet vizsgálok, amely létfontosságú a hatékony digitális átállás megvalósításában, de egyúttal komoly adat- és kiberbiztonsági kockázatot is jelent, ha nem szentelünk rá kellő figyelmet. A Covid alatt számos kisvállalat, étterem, kocsma stb. állt át az online szolgáltatásra, komoly növekedés következett be a házhoz szállítást végző cégek esetében. Az online vásárlás ilyen mértékű növekedése, mint a fent vizsgált statisztikákból is kiderült, megnövelte a kiberbűnözéshez kapcsolódó támadásokat, hiszen rengeteg pénzügyi tranzakció zajlott le ezeken a nem feltétlenül megfelelő védelemmel ellátott oldalakon. Ahogy fentebb már utaltam rá, amennyiben a szervezet weboldala ügyféladatokat tárol, online fizetést lehet kezdeményezni rajta, webshopot üzemeltet, úgy ezen adatok kompromittálódása nem csupán a fogyasztói bizalom sérülésével járhat, hanem komoly bírsággal is. Fontos megjegyezni, hogy az egyes részeknél javasolt intézkedések nem teljesek, csupán példázó jelleggel szerepelnek, ezeken kívül egyéb megoldások is léteznek.

Az első terület a hibás weboldal-beállításokkal függ össze. Főszabályként kijelenthető, hogy bizonyos szakspecifikus feladatokat kizárólag hozzáértőkre

[24] Australian Cyber Security Centre: Strategies to Mitigate Cyber Security Incidents. *Cyber.gov.au,* 2021. június 12.

szabad bízni. Mint a fentiekből is látható, nem szabad félvállról venni a szervezet weboldalának megfelelő üzemeltetését. A leggyakoribb támadástípusok, amelyek a személyes adatok, fizetési adatokkal összefüggő incidensekhez vezethetnek:

- SQL-injekció;[25]
- Cross site scripting (XSS);[26]
- útkeresztezési támadások.[27]

Megfelelő beállításokkal ezek kockázatát csökkenteni lehet, de ez szakértelmet igényel.

A második terület az e-kereskedelem kockázata: ha a weboldalon lehetőségük van a felhasználóknak terméket, szolgáltatást rendelni, és azon keresztül fizetési lehetőség is biztosított, az alábbi beállítások alkalmazása indokolt, hogy a különböző személyes adatokkal, fizetési információkkal kapcsolatos incidenseket megelőzzük:

- véletlenszerű vásárlói azonosítás;
- biztonságos bejelentkezés;
- automatikus kijelentkeztetés megadott idő után;
- SSL-tanúsítvány alkalmazása, hogy titkosított adatkapcsolaton keresztül valósuljon meg többek között a fizetési tranzakció;
- meghatározott jelszószabályok elvárása (x karakter, speciális karakterek elvárása stb.);
- biztonsági tokenek alkalmazása.

Harmadik terület a zsarolóvírusokkal szembeni védekezés. Ahogy fentebb már volt szó róla, a kiberbiztonsági fenyegetések kapcsán az egyik leggyakoribb támadástípusként a kártékony kódokat azonosíthatjuk, amelyeknek egyik legelterjedtebb módja az úgynevezett ransomware-ek, vagyis zsarolóvírusok. Ez a fajta támadás szervezettől függően nem csupán anyagi károkat okozhat, hanem adott esetben a szolgáltatás leállásával a létfontosságú rendszerelemek sérülését is okozhatja (ahogy például 2017-ben a NotPetya nevű ransomware a logisztikai rendszerekben okozott globális kiesést). A támadók célja jellemzően anyagi haszonszerzés, az adatok feloldásáért cserébe általában kriptovalutában köve-

[25] A védekezési lehetőségekről a támadást illetően bővebben lásd Fleiner Rita Dominka: SQL inkejcióra épülő támadások és védekezési lehetőségek. *Hadmérnök,* 3. (2008), 4. 117–128.

[26] Bővebben lásd Hun-CERT: *Cross Site Scripting (XSS)* (2012. május 9.).

[27] Bővebben lásd Ficsor et al.: Szoftvertesztelés. *Digitális Tankönyvtár,* 2021. június 12.

telnek váltságdíjat. A fizetés azonban nem garantálja, hogy valóban visszakapjuk az adatainkat (hiszen sok esetben dark neten elérhető zsarolóvírust használhatnak a támadók, amelyhez ők sem ismerik a feloldáshoz szükséges titkosító kulcsot), így ennek tudatában érdemes meghoznunk a döntésünket. A legfontosabb ez esetben is a megelőzés, ami az alábbi intézkedéseket foglalja magában:

- rendszeres biztonsági mentés adatainkról;
- a szoftverek rendszeres biztonsági frissítése, ami azokat a sebezhetőségeket javítja, amiken keresztül a zsarolóvírusokkal megfertőződhetünk;
- felhőszolgáltatások használata.

Negyedik terület az adathalászattal szembeni védekezés. A koronavírussal összefüggésben a Gmail naponta körülbelül 100 millió adathalászlevelet blokkol, de így is több százmillió ilyen témájú levél esik be a spamszűrőn. Hogyan védekezhetünk ellene? Az egyik legfontosabb a munkatársak oktatása, hogy kiszűrhessék az ilyen típusú leveleket. De fontos a megfelelő műszaki védelem is, mint például:

- a VPN-használat esetében eltérő jogosultságkezelés,
- az IP-cím-tartomány felülvizsgálata.

Az utolsó, ötödik terület a videókonferenciák kockázata. A távoli munkavégzés kapcsán gyakran kényszerültek a szervezetek online értekezletek megtartására, amelyek önmagukban is kockázatot hordozhatnak. A kockázatok azonban jellemzően a biztonságtudatosság hiányából fakadnak, és rendkívül könnyű ellenük védekezni. Tipikus veszély, amikor az értekezlethez való csatlakozás információit nyilvános helyeken megosztják, és ily módon bárki „beeshet az utcáról". Ezt elkerülendő fontos, hogy jelszóval lássuk el a csatlakozást, csak azoknak a személyeknek küldjük el, akiknek részt kell vennie. Amennyiben van lehetőség, állítsunk várótermet is, hogy a jelentkezőket az értekezlet szervezője engedje be, és elutasíthassa az illetéktelenek csatlakozását. Korlátozzuk a résztvevők jogosultságát, mint például a képernyő megosztása, az értekezlet rögzítése stb. Adatvédelmi és biztonsági szempontból hasznos a virtuális háttér alkalmazása, hogy a résztvevők ne lássák a mögöttünk levő környezetet, és ne vonhassanak le belőle következtetéseket.

Felhasznált irodalom

270/2018. (XII. 20.) Korm. rendelet az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások elektronikus információbiztonságának felügyeletéről és a biztonsági eseményekkel kapcsolatos eljárásrendről

2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről

2013. évi L. törvény az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról

Australian Cyber Security Centre: Strategies to Mitigate Cyber Security Incidents. *Cyber.gov.au,* 2021. június 12. Online: www.cyber.gov.au/acsc/view-all-content/publications/strategies-mitigate-cyber-security-incidents

Az Európai Parlament és a Tanács a hálózati és információs rendszereknek az egész unióban egységesen magas szintjét biztosító intézkedésekről szóló 2016/1148 irányelve

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet) (EGT vonatkozású szöveg)

Bányász Péter: Az ellátási lánc kiberfenyegetettsége, különös tekintettel a közlekedési alrendszer biztonságára, a szervezett bűnözés hatásai. In *Humánvédelem – békeműveleti és veszélyhelyzet-kezelési eljárások fejlesztése*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. 643–673. Online: 2016.http://real.mtak.hu/94339/1/Az_ellatasi_lanc_kiberfenyegetettsege_ku.pdf

Bányász Péter – Krasznay Csaba: Kiberbiztonsági incidensek a magyar közigazgatásban. In *A Jó Állam mérhetősége III.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2019. 249–270. Online: https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13172/A_Jo_Allam_merhetosege_III_2019.pdf?sequence=1#page=250

Collier, Kevin: Hackers Try to Extort Apple after Stealing Files from Manufacturer. *NBC News,* 2021. június 11. Online: www.nbcnews.com/tech/apple/hackers-try-extort-apple-stealing-files-company-makes-products-rcna750

Dömös Zsuzsanna: Zsarolóvírussal támadták meg az egyik legnagyobb hazai autóalkatrész-kereskedőt. *24.hu*, 2021. április 1. Online: https://24.hu/tech/2021/04/01/zsarolovirus-ransomware-unix/

Europol: *Catching the Virus Cybercrime, Disinformation and the COVID-19 Pandemic* (2021. június 12.). Online: www.europol.europa.eu/publications-documents/catching-virus-cybercrime-disinformation-and-COVID-19-pandemic

Europol: *Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA) 2020* (2021. június 12.). Online: www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/internet-organised-crime-threat-assessment-iocta-2020

Fleiner Rita Dominika: SQL inkejcióra épülő támadások és védekezési lehetőségek. *Hadmérnök,* 3. (2008), 4. 117–128. Online: http://hadmernok.hu/archivum/2008/4/2008_4_fleiner.pdf

Ficsor Lajos – Kovács László – Krizsán Zoltán – Kusper Gábor: *Szoftvertesztelés.* (H. n.), Kelet-Magyarországi Informatika Tananyag Tárháza, (é. n.). Online: https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/13039/0046_szoftverteszteles.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hackmageddon. Online: www.hackmagaddeon.com

Hun-CERT: *Cross Site Scripting (XSS)* (2012. május 9.). Online: www.cert.hu/cross-site-scripting-xss

Interpol: *Report Shows Alarming Rate of Cyberattacks during COVID-19* (2021. június 12.). Online: www.interpol.int/News-and-Events/News/2020/INTERPOL-report-shows-alarming-rate-of-cyberattacks-during-COVID-19

Koi Tamás: Példátlan krízist okozott itthon a FluBot androidos kártevő. *HWSW,* 2021. március 26. Online: www.hwsw.hu/hirek/63075/flubot-android-kartevo-malware-sms-phishing-adathalasz-tamadas.html

Lee, Ming-Chang: Information Security Risk Analysis Methods and Research Trends: AHP and Fuzzy Comprehensive Method. *International Journal of Computer Science and Information Technology,* 6. (2014). 29–45. Online: https://doi.org/10.5121/ijcsit.2014.6103

Munk Sándor: Információbiztonság vs. informatikai biztonság. *Hadmérnök,* 3. (2008), ksz. 1–21.

Agárdi Irma

Új utak a kiskereskedelemben, okoskereskedelem

Bevezetés

A fejezet célja, hogy elemezze a digitális fejlődésnek a kiskereskedelmi tevékenységre gyakorolt hatását. A digitalizáció egyaránt hatással volt a fogyasztók magatartására és a kiskereskedelmi folyamatokra, sok esetben egymást kölcsönösen erősítve. Ennek eredményeként jött létre az úgynevezett okos-kiskereskedelem, amely összekapcsolja a vállalatok és a fogyasztók okoseszközeit. A fejezetben az elméleti megközelítéseket számos kiskereskedelmi példa illusztrálja.

1. A fogyasztói magatartás változása a digitalizáció hatására

A fogyasztók évek óta egyre több időt töltenek a digitális térben, ami növekvő fogyasztói költésekkel párosul.[1] A koronavírus-járvány pedig még inkább felgyorsította a digitális eszközök használatát a lakosság körében. Az európai országokban és az USA-ban átlagosan 15%-kal növekedett digitális eszközök használata a kiskereskedelmi szektorban.[2] Magyarországon 2020-ban 16%-kal növekedett a digitális eszközök használata, ami érintette a pénzügyi szolgáltatásokat, a távközlést, közigazgatást, a szórakoztató ipart és természetesen a kereskedelmet is.[3]

A digitalizáció formálja a fogyasztók magatartását, azonban a fogyasztók is aktív alakítói a digitalizációnak. Vili Lehdonvirta a digitális fogyasztás három szakaszát különítette el: az online vásárlást, a résztvevő fogyasztói magatartást és a virtuális fogyasztást.[4]

[1] Deloitte: *Shifting Sands. The Changing Consumer Landscape* (2020. január).
[2] Neira Hajro et al.: What's Next for Digital Consumers. *McKinsey Digital,* 2021. május 23.
[3] Santiago Fernandez – Paul Jenkins – Benjamim Vieira: Europe's Digital Migration During Covid–19: Getting Past the Broad Trends and Averages. *McKinsey Digital,* 2020. július 24.
[4] Vili Lehdonvirta: A History of the Digitalization of Consumer Culture. In Janice Denegri-Knott – Mike Molesworth (szerk.): *Digital Virtual Consumption*. New York, Routledge, 2012. 18–35.

https://doi.org/10.36250/01053_12

https://orcid.org/0000-0001-9102-5403

1.1. Online vásárlás

Az első szakaszban a fogyasztók a bolti vásárlások egy részét kiváltják online vásárlásokkal, valamint az üzletben való vásárlás során is digitális eszközöket kezdenek használni. A digitális csatornák térben és időben is kiterjesztik a vásárlási lehetőségeket, illetve az elérhető áruválasztékot. A kiskereskedelmi vállalatok gyakran a webáruházakban nagyobb választékot kínálnak az üzletekhez képest, illetve a fogyasztóknak lehetőségük van összehasonlító oldalakon átfogó képet alkotni a piacon elérhető termékekről. Sőt a belföldi kínálaton túl akár külföldi kiskereskedőktől is rendelhetnek termékeket. A tértől és időtől független vásárlás egyben a vásárlás kényelmi szempontjait erősíti.

Az online vásárlási szakasz további jellemzője, hogy a fogyasztók egy vásárlási döntési folyamaton belül kombinálják a fizikai üzletet és a digitális csatornákat.[5] Ebből a folyamatból alakul ki az úgynevezett *webrooming*- és *showrooming*-magatartás.[6] A *webrooming*-magatartás esetében a vásárlási döntési folyamat az online vagy mobil csatornán kezdődik, tipikusan információkereséssel, ajánlatok összehasonlításával, majd a tényleges vásárlási döntés és a tranzakció az üzletben történik meg. Ezzel ellentétben a *showrooming* fogyasztói magatartás az üzletben kezdődik, viszont a fogyasztó az online térben vásárol. Végül pedig az online eszközök használata az üzletekben is megjelent, nem ritka, hogy a fogyasztók az okostelefonjukon összehasonlítják a bolti kínálatot más kereskedők választékával, áraival, vagy fizetést kezdeményezhetnek.[7]

1.2. Résztvevő fogyasztás

A résztvevő fogyasztás szakaszában a fogyasztók szerepe megváltozik, passzív fogyasztókból aktív résztvevőkké, azaz termelő-fogyasztókká válnak.[8]

[5] Sonja Gensler – Scott A. Neslin – Peter C. Verhoef: The Showrooming Phenomenon: It's More than Just about Price. *Journal of Interactive Marketing,* 38. (2017). 29–43.

[6] Peter C. Verhoef – Pallassana K. Kannan – Jeffrey Inman: From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing,* 91. (2015), 2. 174–181.

[7] Eleonora Pantano – Constantinos-Vasilios Priporas: The Effect of Mobile Retailing on Consumers' Purchasing Experiences: A Dynamic Perspective. *Computers in Human Behavior,* 61. (2016), 3. 548–555.

[8] George Ritzer – Nathan Jurgenson: Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital 'Prosumer'. *Journal of Consumer Culture,* 10. (2010), 1. 13–36.

A fogyasztói aktivitás leginkább információmegosztásban és együtt alkotásban jelenik meg a kiskereskedelmi szektorban.[9] A közösségimédia-platformok kiváló lehetőséget biztosítanak a fogyasztók számára, hogy véleményt nyilvánítsanak a kiskereskedelmi vállalat tevékenységével kapcsolatban, és azt más fogyasztókkal is megosszák. Az online szájreklám révén pozitív vagy negatív vélemények jutnak el emberek és szervezetek sokaságához az interneten keresztül.[10] Az online szájreklám számos internetes felületen megjelenhet (honlap, blog, vlog, csevegőoldal, e-mail), de leggyakrabban weboldalon, termékértékelő és -összehasonlító oldalakon, illetve a közösségimédia-felületeken osztanak meg egymással információkat a fogyasztók.[11] Komár Zita és Markos-Kujbus Éva kutatásuk során azt tapasztalták, hogy a fogyasztók online általában a termékekkel, márkákkal, fogyasztói közösséggel kapcsolatos pozitív érzelmeket, tapasztalatokat osztanak meg. A negatív vélemények leginkább az áruszállításhoz és technikai problémákhoz kötődnek. Ezenkívül a megosztások a termékekkel kapcsolatos bizonytalanságot, segítségkérést vagy tanácsot jelenítenek meg.[12]

A fogyasztói részvétel másik tipikus formája az együtt alkotás *(co-creation),* amelynek során a fogyasztók aktív szerepet vállalnak az értékteremtési folyamatban.[13] A Waitrose brit szupermarketlánc vállalat például *crowdsourcing* megoldást alkalmazott új kereskedelmi márkák kifejlesztésénél: a fogyasztók recepteket küldtek a kiskereskedőnek az új tejdesszert megalkotásához.[14] A Kroger amerikai üzletlánc pedig a fogyasztókat arra ösztönözte, hogy az üzlet-

[9] Johan Hagberg – Malin Sundstrom – Niklas Egels-Zandén: The Digitalization of Retailing: an Exploratory Framework. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 44. (2016), 7. 694–712.

[10] Thorsten Hennig-Thurau et al.: Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: what Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing,* 18. (2004), 1. 38–52.

[11] Horváth Dóra – Bauer András: *Marketingkommunikáció*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2013. 189.

[12] Komár Zita – Markos-Kujbus Éva*:* I Get Cranky Pants: Az online szájreklám és netorika vizsgálata egy márkaközösség kommunikációjában. In Bányai Edit – Lányi Beatrix – Törőcsik Mária (szerk.): *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás. Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia. Tanulmánykötet 2017.* Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2017. 339–349.

[13] Wayne D. Hoyer et al.: Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research,* 13. (2010), 3. 283–296.

[14] Marketing Week: Waitrose Uses Crowdsourcing for Product Development. *Marketing Week,* 34. (2011), 19. 4.

lánc számára újrahasznosítható reklámtáskákat tervezzenek, amelyeket később bevezettek az üzletekben.[15]

1.3. Virtuális fogyasztás

A digitális fogyasztás során olyan termékeket vásárolnak és használnak a fogyasztók, amelyek nem rendelkeznek fizikai jellemzőkkel, csak digitális formában léteznek. Ilyen virtuális termék az online elérhető művészeti tartalom (zene, film) vagy például az online játék. A virtuális fogyasztást erősítik azok a fogyasztói tendenciák, amelyek nem a termékek birtoklását hangsúlyozzák, hanem az előnyök megosztásán alapuló technológia társadalmi hasznosítását részesítik előnyben. A fogyasztók nem feltétlenül megvásárolni, hanem csak használni szeretnék a terméket. Következésképp a termékalapú értékesítésről eltolódik az igény a szolgáltatásalapú értékesítés felé.[16] A Carrefour francia kiskereskedelmi lánc, például az e-olvasók mellé egy online könyvtárhoz való hozzáférést is biztosít a vásárlók számára,[17] amit 2015-ben online videótékával egészített ki.[18]

A virtuális javak a fizikai jellemzőkkel bíró termékekhez hasonlóan képesek társadalmi és jövedelmi különbségek kifejezésére.[19] Az online játékosok például gyakran vásárolnak virtuális tárgyakat, amelyek alkalmasak státuszbeli különbségek létrehozására.[20] Bizonyos társadalmi csoportok jóval nagyobb arányban férnek hozzá digitális termékekhez, illetve eszközök használatához; a jelenséget az OECD digitális szakadéknak nevezte el. Nem csupán a digitális eszközök elérhetőségében mutatkozik megosztottság, hanem a használathoz, fogyasztáshoz kötődő ismeretekben, amely a tudásszakadék kialakulásához

[15] Kroger: *Kroger Encourages Customers to Use Fewer Plastic Bags and Invites Them to Design a Reusable Shopping Bag* (2010. április 6.).

[16] Hagberg–Sundstrom – Egels-Zandén (2016): i. m.

[17] PressCenter: *Carrefour's Bookshops Get an E-reader and "Nolim" – a Range of Digital Title* (2013. október 13.).

[18] Carrefour: *Carrefour Continues to Break New Ground with Nolim Films: The Leading Complete Digital Video Service* (2015. január 27.).

[19] Lehdonvirta (2012): i. m. 19.

[20] Janice Denegri-Knott – Mike Molesworth: Concepts and Practices of Digital Virtual Consumption. *Consumption, Markets and Culture,* 13. (2010), 2. 109–132.

vezet.[21] Végül pedig a virtuálisan fogyasztott termékek kifejezetten alkalmasak hedonista fogyasztásra is,[22] mivel sok esetben valamilyen szórakozási formához (például zenehallgatás, filmnézés, médiatartalmak, online játékok) kötődnek.

1. táblázat: A digitalizáció hatása a fogyasztói magatartásra

Online vásárlás	Résztvevő fogyasztás	Virtuális fogyasztás
– Bolti vásárlások egy részének kiváltása online vásárlással – Tértől és időtől független vásárlás – Kiskereskedelmi ajánlatok összehasonlítása – Egy vásárlási döntési folyamaton belül az üzlet és az online csatorna kombinálása *(webrooming, showrooming)*	– A fogyasztók a kiskereskedelmi tevékenység aktív szereplőivé válnak – Véleményt nyilvánítanak a kiskereskedelmi ajánlatról és megosztják másokkal *(eWOM)* – Az értékteremtő tevékenységben vállalnak szerepet (kereskedelmi márkák tesztelése, tervezése, márkanévre, csomagolásra vonatkozó javaslatok)	– Virtuális (fizikai tulajdonságokkal nem rendelkező) termékek fogyasztása – Termék mint szolgáltatás fogyasztása – Társadalmi és gazdasági különbségek kifejezése (digitális és tudásszakadék)

Forrás: Lehdonvirta (2012): i. m. alapján a szerző szerkesztése

2. Kiskereskedelmi vállalatok digitális fejlődésének folyamata

A digitalizáció nem új jelenség a kiskereskedelemben, már a vonalkódok bevezetésével lehetővé vált számos kiskereskedelmi (beszerzési, logisztikai és értékesítési) folyamat digitalizálása.[23] Verhoef és szerzőtársai három digitális fejlődési fázist azonosítottak a vállalatok esetében: a digitalizálás, a digitalizáció és a digitális transzformáció szakaszait.[24]

[21] Mark Graham: Time Machines and Virtual Portals: The Spatialities of the Digital Divide. *Progress in Development Studies,* 11. (2011), 3. 211–227.

[22] Denegri-Knott – Molesworth (2010): i. m. 21.

[23] Agárdi Irma: A digitalizáció mint a kiskereskedelmi tevékenységet integráló tényező. *Vezetéstudomány,* 49. (2018), 12. 50–57.

[24] Peter C. Verhoef et al.: Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research,* 122. (2021), 9. 889–901.

2.1. Digitalizálás

A digitalizálás az analóg információk bináris adatokká alakítása, amelyek számítógépes adatfeldolgozásra és továbbításra alkalmasak.[25] A digitális technológia először főként a vállalat belső folyamatait érintette, az értékteremtési tevékenységet azonban kevésbé.[26] A digitalizált folyamatokra pedig vállalati informatikai rendszerek épültek, majd egyre több vállalati folyamatot helyeztek informatikai alapokra, majd kialakultak az átfogó vállalati informatikai rendszerek. Ilyen informatikai rendszer az Oracle Retail szoftvere, amely a készletgazdálkodást segíti, valamint döntéstámogató rendszerként is funkcionál a vállalatvezetés számára.

2.2. Digitalizáció

A digitalizáció fázisában a kiskereskedelmi vállalat digitális eszközei összekapcsolódnak a fogyasztók, illetve üzleti partnerek eszközeivel, és átalakítják az üzleti folyamatokat.[27] A digitalizáció tehát hatással van mind a fogyasztókkal, mind a szállítókkal kapcsolatos üzleti folyamatokra.

A fogyasztói kapcsolatok esetében elsősorban az értékesítési és kommunikációs folyamatok változtak meg, és jelentős mértékben hozzájárultak a fogyasztói élmény növeléséhez.[28] A digitális technológiák megváltoztatják az értékesítési folyamatot, amelynek következtében a fogyasztók bárhol és bármikor elérhetik a termékeket. A kiskereskedelmi értékesítés kilép az üzlet falai közül, így akár egy buszmegálló, park vagy a munkahely is kiskereskedelmi értékesítés helyszíne lehet. A Tesco például 2011-ben Dél-Koreában a metróállomásokon, 2012-ben a gatwicki repülőtéren vezette be virtuális szupermarketjét. A vásárlók mobilapplikáció segítségével olvassák le a digitális falról a megvásárolni kívánt termékek vonalkódját, bevásárlólistát készíthetnek, és az utazás előtt

[25] Gartner Research: *IT Glossary*. 2018.

[26] Verhoef et al.: (2021): i. m. 891.

[27] Feng Li et al.: How Smart Cities Transform Operations Models: A New Research Agenda for Operations Management in the Digital Economy. *Production Planning & Control,* 27. (2016), 6. 514–528.

[28] Margherita Pagani – Catherine Pardo: The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network. *Industrial Marketing Management,* 67. (2017), 8. 185–192.

megrendelhetik az árukat, amelyeket a Tesco a megadott napon szállít házhoz.[29] Az értékesítés továbbá már nem korlátozódik az üzletek nyitvatartási idejére, mivel a digitális eszközök folyamatosan elérhetők online, a fogyasztók bármikor vásárolhatnak, illetve az eladószemélyzet bevonása nélkül is elérhetők értékesítési céllal. A tértől és időtől független vásárlás következménye viszont az, hogy vásárlás és a fogyasztás időpontja kettéválik. Az online rendelés és a termék birtokba vétele között jelentős idő is eltelhet.[30] Nem véletlen, hogy az online kiskereskedelem egyik legjelentősebb fejlesztési területe az utóbbi években az olyan logisztikai rendszerek alkalmazása, amelyek a lehető legrövidebb időn belül hozzáférést engednek a megrendelt termékekhez. A hazai kiskereskedelemben például a cseh tulajdonban lévő Kifli.hu a fővárosban és környékén 4 órán belüli kiszállítást vállal, ami jelentős versenyelőny az online kiskereskedelmi piacon.[31]

A fogyasztókkal való kommunikációt szintén gyökeresen átformálta a digitalizáció. Egyrészt a kiskereskedő közvetlenül tud a fogyasztókkal kommunikálni, ami lehetővé teszi a kommunikációs csatorna és az üzenet személyre szabását. Másrészt a kommunikáció kétirányúvá vált, és a fogyasztók is megosztják a kiskereskedelmi ajánlattal (például áruválaszték, árak, akciók, szolgáltatás) kapcsolatos véleményüket.[32]

A kiskereskedő és a fogyasztó digitális eszközeinek összekapcsolódása továbbá megteremti a lehetőséget, hogy a kiskereskedő valós idejű fogyasztói információkhoz hozzáférjen, amelyek megnyitják a *big data* alkalmazások felé az utat. A *big data-ban* rejlő üzleti lehetőségek kiaknázása a jövőben fontos versenyelőnnyé válik a kiskereskedelmi szektorban.[33] A fogyasztói adatokat a kiskereskedelmi vállalatok személyre szabott termék- és szolgáltatásajánlatokra tudják lefordítani.[34] A fogyasztói adatbázison alapuló, személyre szabott ajánlatok gyakran kötődnek a kiskereskedelmi vállalatok lojalitásprogramjaihoz. A lojalitásprogramok ugyanis alkalmasak a fogyasztók azonosítására, ez alapján

[29] Suzanne Bearne: Tesco Trials Virtual Shop at Gatwick. *Marketing Week,* 2012. augusztus 7.

[30] Jinhong Xie – Steven M. Shugan: Electronic Tickets, Smart Cards, and Online Prepayments: When and How to Advance Sell. *Marketing Science,* 20. (2001), 3. 219–243.

[31] Valkai Nikoletta: Újdonság a Kifli.hu-tól: már gyógyszert is házhoz lehet rendelni. *Piac és Profit,* 2021. március 17.

[32] Agárdi (2018): i. m. 51.

[33] To the Cloud and Beyond: Big Data in the Age of Machine Learning. *Harvard Business Review,* 2017.

[34] Eleonora Pantano: Innovation Drivers in Retail Industry. *International Journal of Information Management,* 34. (2014), 3. 344–350.

a kiskereskedő össze tudja kötni a fogyasztó profiladatait (demográfiai jellemzők, elérhetőség) és a tranzakcióit.[35] Így adatbányászati módszerekkel elemezhető, hogy a fogyasztó milyen kedvezményeket, akciókat preferál. A prediktív modellek alapján létrehozott személyre szabott ajánlatok esetében megfigyelhető, hogy szinte minden esetben automatizálási folyamatokhoz kötődnek.[36] A személyre szabott kedvezmények ilyen esetben a lojalitásprogram elektronikus platformjain (weboldal, mobilalkalmazás, üzletekben található POS-terminálok) automatikusan megjelennek, illetve a fizetés során rögtön érvényesíthetők. Az automatizálást jól szemlélteti az Ahold Delhaize MyBonus programja, amely a gyakran vásárolt termékekre ad árengedményt, továbbá a vásárlási szokások alapján keresztértékesítési ajánlatokat küld ki havonta a lojalitásprogram tagjainak. A vásárlóknak nem kell gyűjteniük és az üzletekbe magukkal vinni a kuponokat, az árengedményt automatikusan jóváírják számukra a pénztárnál, ha használják a bonus kártyájukat.[37]

A digitalizáció nem csupán a fogyasztói kapcsolatokra, hanem a szállítókkal való együttműködésre is hatással van. Margherita Pagani és Catherine Pardo tanulmányukban bemutatták, hogy a digitalizáció különbözőképpen kapcsolhatja össze a vállalatokat az értékláncban.[38] A kapcsolódás egyrészt létrejöhet a tevékenységeken keresztül, amikor a partnervállalatok közötti folyamatokat optimalizálják digitális technológiák révén. Ilyen megoldás lehet a kiskereskedelemben a készletállomány és a beszerzési tevékenység összehangolása. Másrészt a vállalatok digitális erőforrásainak kapcsolódása új tevékenységeket, folyamatokat hozhat létre. Például a gyártók számára fontos a kiskereskedelmi vállalat által gyűjtött fogyasztói információ, amelyekre a vállalat üzleti lehetőségeket építhet. Végül a digitalizáció a vállalatok menedzsmentjét, alkalmazottait is összekötheti, így a partnerek között új kapcsolatok épülhetnek.[39] Az élelmiszer-kiskereskedelemben számos vállalat automatizálni kezdte logisztikai központját, hogy az előrecsomagolt élelmiszerek, illetve napi cikkek, friss élelmiszerek logisztikai folyamatait felgyorsítsák és hatékonyabbá tegyék. A logisztikai központok párhuzamosan több technológiát (például automatizált kigyűjtő

[35] Agárdi Irma – Szabolcsné Orosz Judit – Berezvai Zombor: A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napi cikk-kiskereskedelemben. *Vezetéstudomány,* 51. (2020), 9. 2–15.

[36] Agárdi – Szabolcsné Orosz – Berezvai (2020): i. m. 10.

[37] Ahold Delhaize: *Albert Heijn Introduce New Bonus Card Soon*. 2013. augusztus 10.

[38] Pagani–Pardo (2017): i. m. 185.

[39] Pagani–Pardo (2017): i. m. 188–189.

és futószalag rendszereket, automatikusan vezérelt rakodó, szállító robotokat) is használnak. A logisztikai feladatok automatizálása mellett a kiskereskedelmi cégek a raktárfolyamatokról is adatokat kezdtek gyűjteni. Az adatok elemzése után optimalizálási modelleket állítanak fel annak érdekében, hogy csökkentsék az áruveszteséget és a készletállományt, valamint magasabb kiszolgálási színvonalat biztosítsanak a fogyasztók számára.[40]

2.3. A digitális transzformáció szakasza

A harmadik fejlődési fázisban, a digitális transzformáció új, innovatív üzleti modelleket hoz létre,[41] amelyek a korábban versenyelőnyt nyújtó üzleti modellekhez képest újfajta módon teremtenek értéket a fogyasztók és a vállalat számára.[42] A digitális transzformáció változást okoz a meglévő üzleti folyamatokban, eljárásokban, képességekben, ami átalakítja a vállalat fogyasztókkal, szállítókkal és versenytársakkal való kapcsolatát.[43] Összességben a digitális transzformáció egy egész vállalatra kiterjedő jelenség, amely széles körű szervezeti változásokkal jár, illetve a meglévő üzleti modellt módosítja.[44] A digitális technológiák hozzájárulhatnak a meglévő kompetenciák fejlesztéséhez vagy újak kialakításához, amelyek révén a vállalat versenyelőnyre tehet szert.[45]

Az üzleti modell megmutatja, hogy a vállalat hogyan hoz létre értéket, hogyan valósítja azt meg, és hogyan tudja üzletileg hasznosítani.[46] A digitális transzformáció a radikális, áttörő üzletimodell-innovációk előtt nyitotta meg az utat. Az egyik legizgalmasabb üzleti modell a digitális platformok

[40] Kenza Haddioui – Tim Lange: *Automation in European Grocers' Supply Chains Has Reached its Tipping Point.* McKinsey, 2021. június 1.

[41] Verhoef et al. (2021): i. m. 891.

[42] Pagani–Pardo (2017): i. m. 185.

[43] Anna Singh – Patricia Klarner – Thomas Hess: How do Chief Digital Officers Pursue Digital Transformation Activities? The Role of Organization Design Parameters. *Long Range Planning,* 53. (2020), 3. 1–14.

[44] Ritu Agarwal et al.: The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead. *Information Systems Research,* 21. (2010), 4. 796–809.

[45] Day-Yang Liu – Shou-Wei Chen – Tzu-Chuan Chou: Resource Fit in Digital Transformation: Lessons Learned from the CBC Bank Global E-banking Project. *Management Decision,* 49. (2011), 10. 1728–1742.

[46] David J. Teece: Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning,* 43. (2010), 2–3. 172–194.

létrehozása, amelyek digitális ökoszisztémaként működnek számos piaci szereplő bevonásával. A platformok üzleti modellje két pillérre: a platform skálázhatóságára és a hálózati hatások erősítésére épül.[47] A skálázhatóság arra utal, hogy az üzleti modell milyen mértékben képes értéket teremteni, ha a felhasználók száma növekszik, vagy a felhasználók szükségletei változnak, anélkül, hogy pótlólagos erőforrásokat kellene hozzárendelni a rendszerhez.[48] A sikeres platformok gyorsan növekednek, miközben az addicionális felhasználók kiszolgálási költségét alacsonyan tartják.[49] A platformok üzleti modellje továbbá a hálózati hatásokra épül, mivel a felhasználók egyik csoportja (például fogyasztók) a platformra vonz más felhasználói csoportokat (kiskereskedők, szállítók), ami mind a fogyasztónak, mind a kereskedőknek magasabb hasznosságot biztosít.[50]

2. táblázat: Kiskereskedelmi vállalatok digitális fejlődésének fázisai

Digitalizálás	Digitalizáció	Digitális transzformáció
Analóg információk, folyamatok kódolása, számítógépes adatfeldolgozásra alkalmassá tétele Vállalati folyamatok informatikai platformra helyezése	A digitális technológiák átalakítják a kiskereskedelmi folyamatokat Fogyasztói kapcsolatok (értékesítés, kommunikáció, *big data* és személyre szabás) Szállítói kapcsolatok	Új innovatív üzleti modellek kialakulása Platformüzleti-modellek

Forrás: Verhoef et al. (2021): i. m. 890–892. alapján a szerző szerkesztése

3. Az okos-kiskereskedelem modellje

Az okos-kiskereskedelem az okosvárosok koncepciójában gyökerezik, amely a városokat olyan helyként értelmezi, ahol a vállalatok, az állampolgárok

[47] Verhoef et al: (2021): i. m. 891.

[48] Joanne Jin Zhang – Yossi Lichtenstein – Jonathan Gander: Designing Scalable Digital Business Models. *Business Models and Modelling,* 33. (2015). 241–277.

[49] Mikko Hänninen – Anssi Smedlund – Lasse Mitronen: Digitalization in Retailing: Multi-sided Platforms as Drivers of Industry Transformation. *Baltic Journal of Management,* 13. (2018), 2.

[50] Thomas R. Eisenmann – Geoffrey Parker – Marshall W. Van Alstyne: Strategies for Two Sided Markets. *Harvard Business Review,* 84. (2006), 10. 92–101. 200–227.

és az államigazgatási szervek fejlett technológiákat használnak annak érdekében, hogy az új szolgáltatásalapú gazdaságban el tudják látni a szerepüket, és jobb életminőséget biztosítsanak a lakosság számára.[51] Az okosváros analógiájára építve az okos-kiskereskedelem olyan új stratégiai megközelítés, amelynek során a kiskereskedelmi vállalatok új technológiákat alkalmaznak az innováció elősegítésére, a vállalati működés, a kiskereskedelmi szolgáltatás színvonalának, illetve a vásárlás élményének a növelésére.[52] Az okos-kiskereskedelemben fontos szerepet játszanak a digitális technológiák, amelyek rákényszerítik a piaci szereplőket az új technológiák megtanulására és alkalmazására.[53] Az okos-kiskereskedelem tehát túllép a technológia puszta alkalmazásán, sokkal inkább folyamatos innovációra épül, amelynek során a vállalat új technológiákat és képességeket kombinál a meglévő erőforrásokkal.[54] Ezek a technológia-képesség kombinációk átalakítják a kiskereskedők, fogyasztók szerepeit, a kiskereskedelmi folyamatokat annak érdekében, hogy a vállalat magasabb színvonalú vásárlási élményt nyújtson a fogyasztóknak, és jobb üzleti eredményt érjen el.

Pantano és szerzőtársai elméleti keretmodellbe foglalták az okos-kiskereskedelem mechanizmusait és komponenseit. Az okos-kiskereskedelem modern technológiák használatára épül annak érdekében, hogy a kiskereskedelmi tevékenység során a vállalatok információkat gyűjthessenek és megoszthassanak a fogyasztókkal és szállítókkal, illetve adatalapú partneri kapcsolatokat alakíthassanak ki velük. A modell az okos-kiskereskedelmet a szervezeti jellemzők, az emberi tényező, a technológia, gazdasági környezet és a piaci szerkezet viszonyában határozza meg.[55]

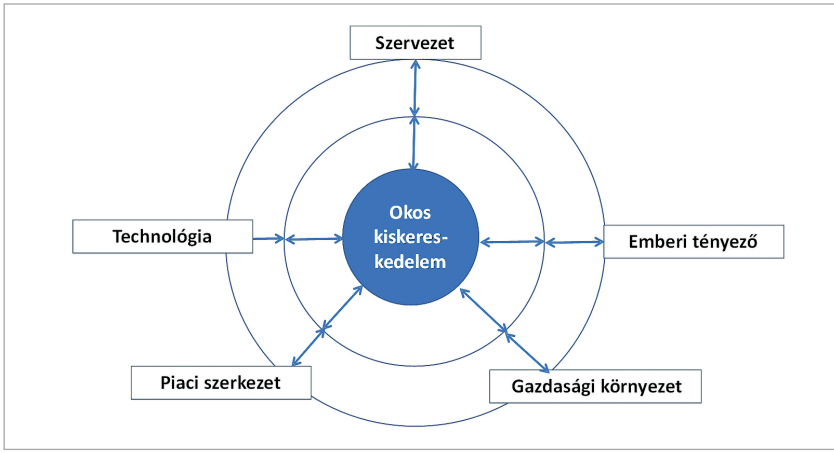
[51] Eleonora Pantano – Harry Timmermans. What is Smart for Retailing? *Procedia Environmental Sciences,* 22. (2014), 11. 101–107.

[52] Eleonora Pantano – Charles Dennis: *Smart Retailing. Technologies and Strategies*. London, Palgrave Macmillan, 2019. 38.

[53] Sikos T. Tamás: Mi az okos-kiskereskedelem (smart retailing)? In Auer Ádám et al. (szerk.): *Ünnepi kötet a 65 éves Kiss György tiszteletére. Liber Amicorum in honorem Georgii Kiss aetatis suae LXV.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. 825–836.

[54] Eleonora Pantano – Constantinos Vasilios Priporas – Charles Dennis: A New Approach to Retailing for Successful Competition in the New Smart Scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 46. (2018), 3. 264–282.

[55] Pantano–Priporas–Dennis (2018): i. m. 271.



1. ábra: Az okos-kiskereskedelem keretmodellje
Forrás: Pantano–Priporas–Dennis (2018): i. m. 271.

Az okos-kiskereskedelem egyik legfontosabb komponense a szervezet, amely magában foglalja a kiskereskedelmi vállalat emberi és pénzügyi erőforrásait, képességeit, valamint a szervezeti kultúrát. Az emberi erőforrások esetében meghatározó a menedzsment attitűdje az új technológiák iránt, mennyire nyitottak az új innovációk és a változás irányába, illetve mennyire képesek az új technológia által nyújtott előnyöket a szervezetbe integrálni. Az új technológiák megvásárlása és bevezetése gyakran magas költségekkel jár, ehhez a vállalatnak biztosítani kell a pénzügyi erőforrásokat.[56] A magas innovációs költségek miatt a kiskereskedelmi vállalatok gyakran a technológiai innovációkat együttműködéseken keresztül valósítják meg. Például a kiskereskedelmi vállalatok infokommunikációs vállalatokkal kooperálva adaptálnak egy új technológiát a saját működési modelljükhöz illesztve.[57]

A szervezeti képességek szintén fontos szerepet játszanak az okos-kiskereskedelmi modell kialakításában. Az okos-kiskereskedelemben a vállalat dinamikus képességei kerülnek előtérbe, amelyek a meglévő erőforrások integrálására, újra-

[56] Pantano–Dennis (2019): i. m. 43.
[57] Latchezar Hristov – Jonathan Reynolds: Perceptions and Practices of Innovation in Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 43. (2015), 2. 126–147.

konfigurálására, új erőforrások kialakítására alkalmasak.[58] A dinamikus képességek olyan vállalatspecifikus erőforrások, amelyek új termékek és folyamatok létrehozását segítik elő, dinamikus képességekként határozták meg.[59] Hugh Wilson és Elizabeth Daniel a dinamikus képességek két csoportját: integratív és innovatív képességeket különítettek el.[60] Az integratív képességek a vállalat számára lehetővé teszik, hogy külső forrásból származó új tudást, technológiát a szervezeten belüli kompetenciákkal integráljanak. Az innovatív képességek pedig olyan magasabb rendű kompetenciákat jelenítenek meg, amelyek egyidejűleg több képesség formálására és menedzselésére alkalmasak.[61]

Az okos-kiskereskedelemben fontos szerepet játszanak a digitális technológiákhoz kapcsolódó tevékenységek, mint például a digitális agilitás, a digitális hálózati képességek, valamint a *big data* képességek.[62] A digitális agilitás a változó fogyasztói igényekre, az intenzívebb versenyre, a piaci határvonalak elmosódására, a belépési korlátokra való reagálást, az új digitális technológiák bevezetését segíti.[63] A digitális hálózati képességek a vállalat azon képességeit jelenítik meg, amelyek segítenek abban, hogy kiválassza, összekösse és bevonja a különböző felhasználókat (fogyasztók, szállítók és egyéb partner), és növelje a platformot.[64] A *big data* képességek pedig azokat a kompetenciákat fogják át, amelyek a nagy mennyiségben, gyorsan kumulálódó és változatos formát öltő adatmennyiség gyűjtéséhez és kezeléséhez, üzleti hasznosításához szükségesek.[65] Végül a szervezeti kultúra és orientáció is meghatározza azt, hogy a vállalat mennyire képes az okos-kiskereskedelem részesévé válni. Az okos-kiskereskedelem esetében különösen fontos a piacorientáció, ami olyan szervezeti

[58] Kathleen M. Eisenhardt – Jeffrey A. Martin: Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal,* 21. (2000), 10–11. 1105–1121.

[59] David J. Teece – Gary Pisano: The Dynamic Capabilities of Firms. In *Handbook on Knowledge Management*. Berlin–Heidelberg, Springer, 2003. 195–213.

[60] Hugh Wilson – Elizabeth Daniel: The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach. *Industrial Marketing Management,* 36. (2007), 1. 10–20.

[61] Benn Lawson – Danny Samson: Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management,* 5. (2001), 3. 377–400.

[62] Verhoef et al. (2021): i. m. 893.

[63] Kun Chang Lee – Namho Chung – Jeongeun Byun: Understanding Continued Ubiquitous Decision Support System Usage Behaviour. *Telematics and Informatics,* 32. (2015), 4. 921–929.

[64] David P. McIntyre – Arati Srinivasan: Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal,* 38. (2017), 1. 141–160.

[65] Accenture Technology Vision 2018: *Redefine your Company Based on the Company you Keep. Intelligent Enterprise Unleashed.* 2018.

kultúrát takar, amely az értékteremtő üzleti magatartást a vevő-, a versenytárs-orientáció és a szervezeti koordináció révén hozza létre.[66] A piacorientáció növeli a vállalatok innovációs képességét és az elektronikus technológiák iránti nyitottságát.[67]

A modell következő eleme a technológia. Ha digitalizációról, illetve okos-technológiákról beszélünk, akkor többnyire digitális alkalmazásokról van szó (applikációk, *e-commerce, m-commerce,* robotok, hang- és arcfelismerés, VR, AR, *blockchain* stb.), amelyek digitális technológián alapulnak (széles sávú internet, mobilhálózat, RFID, mesterséges intelligencia). Tehát egy-egy technológiára (például mesterséges intelligencia) többféle üzleti alkalmazás (például *chatbot,* termékajánló-rendszer, robot) épülhet. Ezek a technológiák szofisztikált rendszereket hoznak létre integrált szoftverek, hardverek és hálózati technológiák kombinálásával, amelyek valós időben képesek érzékelni vásárlási kontextusokat.[68] Ezek a rendszerek támogatják a kiskereskedőket abban, hogy adatot gyűjtsenek a fogyasztóról, és felhasználják piaci trendek becslésére, a termékekkel és fogyasztókkal kapcsolatos információkat és tudást menedzselnek, befolyásolják a fogyasztók vásárlási döntéseit.[69] Az okos-kiskereskedelem ezért erősen kötődik a technológiai fejlődéshez és olyan technológiákhoz való hozzáféréshez, amelyek a vállalat igényeit megfelelő költségszint és alacsony elavulási kockázat mellett képes kielégíteni.[70]

A harmadik elem az emberi tényező. Ez fogja át az okos-kiskereskedelem összes szereplőjét beleértve a fogyasztókat és a kiskereskedő által alkalmazott menedzsereket és alkalmazottakat is. Egyrészt a fogyasztók maguk is használnak okos technológiákat, amelynek következtében több információval és tapasztalattal rendelkeznek a kiskereskedelmi ajánlatról, és ez pozitívan befolyásolja

[66] John C. Narver – Stanley F. Slater: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing,* 54. (1990), 4. 20–35.

[67] Kolos Krisztina – Gáti Mirkó: Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány,* 42. (2012), 2. ksz. 90–96.

[68] Oh Byung Kwon – Norman Sadeh: Applying Case-Based Reasoning and Multi-Agent Intelligent System to Context-Aware Comparative Shopping. *Decision Support Systems,* 37. (2004), 2. 199–213.

[69] Haluk Demirkan – Jim Spohrer: Developing a Framework to Improve Virtual Shopping in Digital Malls with Intelligent Self-Service Systems. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 21. (2014), 5. 860–868.

[70] Pantano–Priporas–Dennis (2018): i. m. 269.

a vásárlói tapasztalatokat és élményt.[71] Másrészt az okos-kiskereskedelem formálja a kiskereskedők és alkalmazottak közötti kapcsolatot. A vezető kiskereskedelmi vállalatok ma már olyan mobilapplikációkkal rendelkeznek, amelyek lefedik az eladószemélyzet menedzselésével kapcsolatos feladatok jelentős részét. Így például a potenciális munkavállalók egy applikáció letöltésével profilt hozhatnak létre, feltölthetik az önéletrajzukat, és beadhatják jelentkezésüket a meghirdetett állásra. A megadott információkat az applikációhoz kapcsolódó szoftver elemzi, és szűri a potenciális jelentkezőket. Az interjúra kiválasztott jelentkezőkkel az applikáción keresztül időpontot tudnak egyeztetni, és videokonferencia segítségével lebonyolítják az állásinterjúkat. Az interjú közben a HR-menedzser jegyzetelhet az applikációban, amit későbbi elemzésekhez felhasználhat. Az applikáció továbbá lehetőséget ad arra, hogy az újonnan felvett munkatárs teljesítményét nyomon kövessék, és a fejlesztésre szoruló területeken személyre szabott képzést biztosítsanak. Az applikáció munkavállalói felülete lehetőséget biztosít arra is, hogy a munkaidőt ütemezzék, műszakot cseréljenek, és visszajelzést ad a teljesítményről, vagy épp az értékesítési tevékenységet segíti keresztértékesítési ajánlatok feltüntetésével.[72] Az új megközelítés mind a fogyasztónak, mind a kiskereskedőnek közel azonos szerepet és jelentőséget ad a folyamatban, a fogyasztókat a kiskereskedelmi folyamatok aktív szereplőinek tekinti, azaz mind a fogyasztó, mind a kiskereskedelmi vállalat hozzájárulásához szükség van ahhoz, hogy a végleges szolgáltatás megvalósuljon. Így a fogyasztók és kiskereskedők között okos-partnerkapcsolatok épülnek ki.[73]

Az okos-kiskereskedelem negyedik eleme a gazdasági környezet, amely technológiai innovációk megvalósítására ösztönzi a vállalatokat, és biztosítja a megfelelő pénzügyi és szabályozási hátteret, illetve a munkaerőt. A gazdasági környezet szempontjából nézve az okos-kiskereskedelem tágabb koncepció, az okosváros részeként működik.[74] A technológiák fejlesztése és alkalmazása az Európai Unió kiemelt célkitűzései közé tartozik. Az uniós országok digitális transzformációjának támogatása stratégiai prioritás, így számos pályázati programot írtak ki a 2019–2024 időszakra, amelyek az üzleti élet, tudományos

[71] Constantinos-Vasilios Priporas – Nikolaos Stylos – Anestis K. Fotiadis: Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda. *Computers in Human Behavior,* 77 (2017), 1. 374–381.

[72] Patrick Simon – Caroline Tufft – Pierpaolo Zampella: *Closing the Skills Gap in Retail with People Analytics*. McKinsey, 2020. augusztus 28.

[73] Pantano–Priporas–Dennis (2018): i. m. 271.

[74] Pantano–Priporas–Dennis (2018): i. m. 271.

kutatás szereplői számára erőforrásokat biztosítanak az új generációs technológiák alkalmazásához szükséges képességek kifejlesztésére.[75]

Az okos-kiskereskedelem modelljének utolsó komponense a piaci szerkezet. Az okos-kiskereskedelmi környezetben a piaci szerkezetet azoknak a versenytársaknak a száma (például az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok száma) írja le, amelyek ugyanabban a szektorban működnek. A piaci szerkezet az okostechnológia elterjedésén és a versenytársak számán alapul, ami a kiskereskedőket arra kényszeríti, hogy új stratégiákat alakítsanak ki. Más stratégiára van szükség egy oligopol szerkezetű piacon, mint a sokszereplős, kis piaci részesedéssel rendelkező iparágban. Fontos szempont az is, hogy a digitális technológiák terjedése milyen gyors a szektorban. Ha a technológiát sok versenytárs sikeresen bevezette és használja, az adott vállalat is rá fog kényszerülni a bevezetésre, hogy ne kerüljön versenyhátrányba.

Összegzés

A tanulmány azt tűzte ki célul, hogy vállalati példákon keresztül mutassa be és elemezze a digitális innovációk kiskereskedelmi tevékenységre gyakorolt hatását. A fogyasztói vásárlási folyamat és a kiskereskedelmi vállalatok digitális fejlődése alapján jól látható, hogy az okos-kiskereskedelem lehetősége akkor teremtődött meg, amikor a kiskereskedelmi vállalatok és a fogyasztók digitális eszközei össze tudtak kapcsolódni. Ez a digitális fejlődési folyamat második szakaszában kezdődött el, amikor a kiskereskedők értékteremtési tevékenységét is átformálták a digitális technológiák. Így lehetőség nyílt a fogyasztók azonosítására, bevonására, illetve fogyasztói adatok szisztematikus gyűjtésére, amely alapján a kiskereskedelmi vállalatok előre jelezhetik a vásárlói magatartást, és személyre szabott ajánlatokat alakíthatnak ki a fogyasztók számára. Az okos-kiskereskedelemben rejlő potenciál kiaknázásához azonban megfelelő vállalati erőforrásokra (szervezeti jellemzők, emberi tényezők, pénzügyi erőforrások, technológia) van szükség. Alapvetően azok a vállalatok képesek bekapcsolódni az okos-kiskereskedelembe, amelyek agilisan tudnak reagálni a változó fogyasztói magatartásra, az új digitális üzleti modellben működő versenytársakra. Ezenkívül a digitális ökoszisztémákba, többszereplős platformokba való bekapcsolódás szintén új képességeket kíván a kiskereskedők-

[75] *European Union Priorities for 2019–2024.* European Union, 2019

től. Ezekben az üzleti modellekben a választék- és árpolitika kulcsfontosságú, ahogyan a többi értékesítési csatornákkal való összehangolás is. A legnagyobb kihívást talán az jelenti, hogy a gyorsan halmozódó, sokféle adatot hogyan tudják üzleti szempontból hasznosítani: a *big data* elemzési képességekben ugrásszerű fejlődésre van szükség, amelyet szintén segítenek az új technológiák (például adatbányászati módszerek, mesterséges intelligencia). Végül pedig támogató makrogazdasági környezetre van szükség, amely ösztönzi és támogatja a digitális technológiák kiskereskedelmi alkalmazását.

Felhasznált irodalom

Accenture Technology Vision 2018: *Redefine your Company Based on the Company you Keep. Intelligent Enterprise Unleashed.* 2018. Online: www.accenture.com/t20180227T215953Z__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-7/ tech-vision-2018/pdf/Accenture-TechVision-2018-Tech-Trends-Report.pdf

Agárdi Irma – Szabolcsné Orosz Judit – Berezvai Zombor: A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napi cikk-kiskereskedelemben. *Vezetéstudomány,* 51. (2020), 9. 2–15. Online: https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.01

Agárdi Irma: A digitalizáció mint a kiskereskedelmi tevékenységet integráló tényező. *Vezetéstudomány,* 49. (2018), 12. 50–57. Online: https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.06

Agarwal, Ritu – Guodong Gao – Catherine DesRoches – Ashish K. Jha: The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead. *Information Systems Research,* 21. (2010), 4. 796–809. Online: https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327

Ahold Delhaize: *Albert Heijn Introduce New Bonus Card Soon* (2013. augusztus 10.). Online: www.aholddelhaize.com/en/media/latest/media-releases/albert-heijn-to-introduce-new-bonus-card-soon/

Bearne, Suzanne: Tesco Trials Virtual Shop at Gatwick. *Marketing Week,* 2012. augusztus 7. Online: www.marketingweek.com/tesco-trials-virtual-shop-at-gatwick/

Carrefour: *Carrefour Continues to Break New Ground with Nolim Films: The Leading Complete Digital Video Service* (2015. január 27.). Online: www.carrefour.com/en/newsroom/carrefour-continues-break-new-ground-nolim-films-leading-complete-digital-video-service

Deloitte: *Shifting Sands. The Changing Consumer Landscape* (2020. január). Online: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-shifting-sands-changing-consumer-landscape.pdf

Demirkan, Haluk – Jim Spohrer: Developing a Framework to Improve Virtual Shopping in Digital Malls with Intelligent Self-Service Systems. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 21. (2014), 5. 860–868. Online: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.012

Denegri-Knott, Janice – Mike Molesworth: Concepts and Practices of Digital Virtual Consumption. *Consumption, Markets and Culture,* 13. (2010), 2. 109–132. Online: https://doi.org/10.1080/10253860903562130

Eisenhardt, Kathleen M. – Jeffrey A. Martin: Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal,* 21. (2000), 10–11. 1105–1121. Online: https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E

Eisenmann, Thomas, R. – Geoffrey Parker – Marshall W. Van Alstyne: Strategies for Two Sided Markets. *Harvard Business Review,* 84. (2006), 10. 92–101. 200–227.

Eleonora Pantano – Constantinos-Vasilios Priporas – Charles Dennis: A New Approach to Retailing for Successful Competition in the New Smart Scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 46. (2018), 3. 264–282. Online: https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0080

European Union Priorities for 2019–2024. European Union, 2019. Online: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_hu

Fernandez, Santiago – Paul Jenkins – Benjamim Vieira: Europe's Digital Migration During COVID-19: Getting Past the Broad Trends and Averages. *McKinsey Digital,* 2020. július 24. Online: https://mck.co/3MqdQa8

Gartner Research: *IT Glossary*. 2018. Online: www.gartner.com/it-glossary/digitization

Gensler, Sonja – Scott A. Neslin – Peter C. Verhoef: The Showrooming Phenomenon: It's More than Just about Price. *Journal of Interactive Marketing,* 38. (2017). 29–43. Online: https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003

Graham, Mark: Time Machines and Virtual Portals: The Spatialities of the Digital Divide. *Progress in Development Studies,* 11. (2011), 3. 211–227. Online: https://doi.org/10.1177%2F146499341001100303

Hagberg, Johan – Malin Sundstrom – Niklas Egels-Zandén: The Digitalization of Retailing: an Exploratory Framework. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 44. (2016), 7. 694–712. Online: https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140

Hajro, Neira – Klemens Hjartar – Paul Jenkins – Benjamim Vieira: *What's Next for Digital Consumers. McKinsey Digital,* 2021. május 23. Online: www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers.

Hänninen, Mikko – Anssi Smedlund – Lasse Mitronen: Digitalization in Retailing: Multi-sided Platforms as Drivers of Industry Transformation. *Baltic Journal of Management,* 13, (2018), 2. Online: https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109

Hennig-Thurau, Thorsten – Kevin P. Gwinner – Gianfranco Walsh – Dwayne D. Gremler: Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing,* 18. (2004), 1. 38–52. Online: https://doi.org/10.1002/dir.10073

Horváth Dóra – Bauer András: *Marketingkommunikáció*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2013.

Hoyer, Wayne D. – Rajesh Chandy – Matilda Dorotic – Manfred Krafft – Siddharth S. Singh: Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research,* 13. (2010), 3. 283–296. Online: https://doi.org/10.1177%2F1094670510375604

Hristov, Latchezar – Jonathan Reynolds: Perceptions and Practices of Innovation in Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 43. (2015), 2. 126–147. Online: http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0079

Kenza Haddioui – Tim Lange: *Automation in European Grocers' Supply Chains Has Reached its Tipping Point.* McKinsey, 2021. június 1. Online: www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/automation-in-european-grocers-supply-chains-has-reached-its-tipping-point

Kolos Krisztina – Gáti Mirkó: Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány,* 42. (2012), 2. ksz. 90–96. Online: https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz2.09

Komár Zita – Markos-Kujbus Éva*:* I Get Cranky Pants: Az online szájreklám és netorika vizsgálata egy márkaközösség kommunikációjában. In Bányai Edit – Lányi Beatrix – Törőcsik Mária (szerk.): *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás. Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia. Tanulmánykötet 2017.* Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2017. 339–349.

Kroger: *Kroger Encourages Customers to Use Fewer Plastic Bags and Invites Them to Design a Reusable Shopping Bag* (2010. április 6.). Online: https://bit.ly/3NzXBZp

Kwon, Oh Byung – Norman Sadeh: Applying Case-Based Reasoning and Multi-Agent Intelligent System to Context-Aware Comparative Shopping. *Decision Support Systems,* 37. (2004), 2. 199–213. Online: https://doi.org/10.1016/S0167-9236(03)00007-1

Lawson, Benn – Danny Samson: Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management,* 5. (2001), 3. 377–400. Online: https://doi.org/10.1142/S1363919601000427

Lee, Kun Chang – Namho Chung – Jeongeun Byun: Understanding Continued Ubiquitous Decision Support System Usage Behaviour. *Telematics and Informatics,* 32. (2015), 4. 921–929. Online: https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.05.001

Lehdonvirta, Vili: A History of the Digitalization of Consumer Culture. In Janice Denegri-Knott – Mark Molesworth (szerk.): *Digital Virtual Consumption*. New York, Routledge, 2012. 18–35.

Li, Feng – Alberto Nucciarelli – Sinead Roden – Gary Graham: How Smart Cities Transform Operations Models: A New Research Agenda for Operations Management in the Digital Economy. *Production Planning & Control, 27.* (2016), 6. 514–528. Online: https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1147096

Liu, Day-Yang – Shou-Wei Chen – Tzu-Chuan Chou: Resource Fit in Digital Transformation: Lessons Learned from the CBC Bank Global E-banking Project. *Management Decision,* 49. (2011), 10. 1728–1742. Online: https://doi.org/10.1108/00251741111183852

McIntyre, David P. – Arati Srinivasan: Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal,* 38. (2017), 1. 141–160. Online: https://doi.org/10.1002/smj.2596

Narver, John C. – Stanley F. Slater: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing,* 54. (1990), 4. 20–35. Online: https://doi.org/10.1177%2F002224299005400403

Pagani, Margherita – Catherine Pardo: The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network. *Industrial Marketing Management,* 67. (2017), 8. 185–192. Online: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009

Pantano, Eleonora – Charles Dennis: *Smart Retailing. Technologies and Strategies*. London, Palgrave Macmillan, 2019.

Pantano, Eleonora – Constantinos-Vasilios Priporas: The Effect of Mobile Retailing on Consumers' Purchasing Experiences: A Dynamic Perspective. *Computers in Human Behavior,* 61. (2016). 3. 548–555. Online: https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.071

Pantano, Eleonora – Harry Timmermans. What is Smart for retailing? *Procedia Environmental Sciences,* 22. (2014), 11. 101–107. Online: https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.11.010

Pantano, Eleonora: Innovation Drivers in Retail Industry. *International Journal of Information Management,* 34. (2014), 3. 344–350. Online: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002

PressCenter: *Carrefour's Bookshops Get an E-reader and "Nolim" – a Range of Digital Title*. 2013. október 13. Online: https://presscenter.com/carrefours-bookshops-get-an-e-reader-and-nolim-a-range-of-digital-titles/

Priporas, Constantinos-Vasilios – Nikolaos Stylos – Anestis K. Fotiadis: Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda. *Computers in Human Behavior,* 77. (2017), 1. 374–381. Online: https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058

Ritzer, George – Nathan Jurgenson: Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital 'Prosumer'. *Journal of Consumer Culture,* 10. (2010), 1. 13–36. Online: https://doi.org/10.1177%2F1469540509354673

Sikos T. Tamás: Mi az oko-kiskereskedelem (smart retailing)? In Auer Ádám – Berke Gyula – György István – Hazafi Zoltán (szerk.): *Ünnepi kötet a 65 éves Kiss György*

tiszteletére. Liber Amicorum in honorem Georgii Kiss aetatis suae LXV. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. 825–836.

Simon, Patrick – Caroline Tufft – Pierpaolo Zampella: *Closing the Skills Gap in Retail with People Analytics.* McKinsey, 2020. augusztus 28. Online: www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/closing-the-skills-gap-in-retail-with-people-analytics

Singh, Anna – Patricia Klarner – Thomas Hess: How do Chief Digital Officers Pursue Digital Transformation Activities? The Role of Organization Design Parameters. *Long Range Planning,* 53. (2020), 3. 1–14. Online: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001

Teece, David J. – Gary Pisano: The Dynamic Capabilities of Firms. In *Handbook on Knowledge Management*. Berlin–Heidelberg, Springer, 2003. 195–213.

Teece, David J.: Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning,* 43. (2010), 2–3. 172–194. Online: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

To the Cloud and Beyond: Big Data in the Age of Machine Learning. *Harvard Business Review,* 2017. Online: https://hbr.org/sponsored/2017/08/to-the-cloud-and-beyond-big-data-in-the-age-of-machine-learning

Valkai Nikoletta: Újdonság a Kifli.hu-tól: már gyógyszert is házhoz lehet rendelni. *Piac és Profit,* 2021. március 17. Online: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/ujdonsag-a-kifli-hu-tol-mar-gyogyszert-is-lehet-hazhoz-rendelni/

Verhoef, Peter C. – Thijs Broekhuizen – Yakov Bart – Abhi Bhattacharya – John Qi Dong – Nicolai Fabian – Michael Haenlein: Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research,* 122. (2021), 9. 889–901. Online: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Verhoef, Peter C. – Pallassana K. Kannan – Jeffrey Inman: From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing,* 91. (2015), 2. 174–181. Online: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Waitrose uses crowdsourcing for product development. *Marketing Week,* 34. (2011), 19. 4.

Wilson, Hugh – Elizabeth Daniel: The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach. *Industrial Marketing Management,* 36. (2007), 1. 10–20. Online: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.015

Xie, Jinhong – Steven M. Shugan: Electronic Tickets, Smart Cards, and Online Prepayments: When and How to Advance Sell. *Marketing Science,* 20. (2001), 3. 219–243. Online: https://doi.org/10.1287/mksc.20.3.219.9765

Zhang, Joanne Jin – Yossi Lichtenstein – Jonathan Gander: Designing Scalable Digital Business Models. *Business Models and Modelling,* 33. (2015). 241–277. Online: https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033006

Nyáry Gábor

Mesterséges intelligencia a kiskereskedelemben

Bevezetés

Korunk gazdaságának varázsszava a mesterséges intelligencia. Technika, amely valójában nem egyetlen technika, hanem egymáshoz kapcsolódó, különböző technológiák csoportja. Forradalmian új, noha csaknem 70 évvel ezelőtt született meg a koncepció alapja. Sok körülötte a rejtély, az ismeretlenség, pedig jó ideje már nap mint nap használjuk: amikor keresőszót ütünk be a számítógépünk böngészőjébe, vagy időpontot egyeztetünk egy ügyfélszolgálat „beszélgető robotjával".

A gazdaság meghatározó fogalma, és több annál: a globális hegemóniáért vívott rivalizálás is a „mesterségesintelligencia-fegyverkezési" versenyfutásban csúcsosodik ki a nagyhatalmak között. Talán nem indokolatlan, ha a gazdasági tevékenységek fontos szelete, a kiskereskedelem alakulása szempontjából is vizsgáljuk ezt az ígéretes új technológiát.[1] Vásárlásaink során keletkező hatalmas adattömegből képet alkot, megért, előre jelez, döntéseket segít.[2] A kereskedő számára hatékonyabbá, jövedelmezőbbé teszi a gazdálkodást. Más felől gyorsabbá, pontosabbá, személyre szabottá teszi a vásárlás folyamatát. „Élménnyé" változtatja a bevásárlást.[3]

1. Digitális gazdaság

Mielőtt a nagy- és kiskereskedelem területét egyaránt rohamos ütemben átformáló informatikai technológiai fejlődés húzószegmense, a mesterséges intel-

[1] Artificial Intelligence in Retail. *Intel,* é. n.

[2] *Mapping Tradetech. Trade in the Fourth Industrial Revolution*. Genf, World Economic Forum, 2020.

[3] Chitrai Mani: Seven Ways Artificial Intelligence is Disrupting the Retail Industry. *Forbes,* 2020. augusztus 21.; Deb Marotta: Artificial Intelligence. How AI is Changing Retail. *Global Hitachi Solutions Blog,* é. n.

https://doi.org/10.36250/01053_13

https://orcid.org/0000-0003-4327-9550

ligencia térhódítását a kiskereskedelemben szemügyre vennék, érdemes egy pillantást vetni a szélesebb kontextusra is.

A 2000-es évek elejétől gyorsuló tempójú jelenség formálja a világ szinte valamennyi társadalmát: a digitalizáció.[4] Sommás megfogalmazással: az adatok és a hálózatok körbefonják, átitatják a termelési folyamatokat, a kormányzati és személyes fogyasztást, a határokon átívelő kereskedelmi forgalmat és természetesen a gazdaságot mozgató pénzügyeket is.[5] A „digitális gazdaság" kifejezés azonban nem egységes koncepció. A Nemzetköz Valutaalap szerint még abban sincs teljes egyetértés, hogy mit értsünk a gazdaság „digitális szektorán", vagy miket soroljunk a „digitális termékek" körébe.

A számadatokkal ezért óvatosan kell bánni, de a digitális gazdaság teljesítménye, fejlődési üteme így is figyelemre méltó. Mértékadó számítások szerint a digitális gazdaság aránya a világgazdaság összteljesítményén belül eléri a 22,5%-ot.[6] A digitalizáció terén a hagyományosan az élen szereplő Egyesült Államok 5,9 billió dolláros digitális gazdasága az ország GDP-jének mintegy 33%-ára rúg. A szakemberek különösen fontos szerepet, gazdaság-növekedési motort látnak a digitális befektetésekben: ez az USA-ban, 2020-ra számítva, további 2,2%-os GDP-növekedést eredményez.[7] A digitalizáció terjedésének, a digitális gazdaság növekvő potenciáljának kihasználásához elengedhetetlen az IKT-technológiák széles körű társadalmi befogadása és abszorpciója is.

A digitális gazdaság legfontosabb éltetője az adatok határokat átszelő, globális áramlása.[8] Az „adat" fogalmán itt általában különlegesen nagy adattömegeket

[4] Katarzyna Sledziewska – Renata Wlock: *The Economics of Digital Transformation. The Disruption of Markets, Production, Consumption, and Work*. New York, Routledge, 2021

[5] *Measuring the Digital Economy.* Washington, International Monetary Fund, 2018. 6. A téma friss áttekintését adja Vladimir M. Filippov et al.: *The Cyber Economy. Opportunities and Challenges for Artificial Intelligence in the Digital Workplace.* Cham, Springer Nature, 2019.

[6] Chooi Shi Teoh – Ahmad Kamil Mahmood: National Cyber Security Strategies for Digital Economy. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology,* 95. (2017), 23. 6511. A *Foreign Policy* folyóirat összefoglalója a globálisan előállított GDP 15,5%-ára teszi a digitális gazdaság teljesítményét. Jellemző adat azonban ezen belül is: a nagy internetes platformok együttes értéke teszi ki a világ GDP-jének csaknem 10%-át. Data Governance. Part I. Emerging Data Governance Practices. *Foreign Policy,* 2020. május 13.

[7] Data Governance. Part I. Emerging Data Governance Practices. *Foreign Policy,* 2020. május 13.

[8] James Manyika et al.: *Open Data: Unlocking Innovation and Performance with Liquid Information. McKinsey Global Institute Report.* McKinsey & Company, 2013. október 1.

értünk, ezek megjelölésére szolgál az úgynevezett *big data* fogalom.[9] Ennek az adatfolyamnak óriási a gazdasági, pénzügyi értéke: a McKinsey pénzügyi tanácsadó számításai szerint a digitális gazdaság értéke már jócskán meghaladja a külkereskedelmi forgalomba kerülő hagyományos javak által generált összegeket.[10] A növekedés ráadásul folytatódik, és ennél fogva a gazdaság új „olajának" tekintett adatjavak nemzetközi áramlásának szabályozása óriási gazdasági jelentőséggel bír.[11] Az Egyesült Államok az elmúlt időszak nemzetközi kereskedelmi megállapodásai során a határokon átívelő szabad adatforgalom híveként kötelezte el magát.

Ezzel a megközelítéssel élesen szemben áll az Egyesült Államokkal egyre inkább minden fronton erőteljes rivalizálásba kezdő Kína álláspontja. Az ázsiai nagyhatalom azt a szempontot igyekszik érvényesíteni, hogy az egyes államok korlátozhassák a határaikon átfolyó adatáramlást, megszűrhessék az internetes forgalmat, illetve jogukban álljon egyes külföldi digitális tartalmakat blokkolni államhatáraikon belül. Hasonló „kiberszuverenista" pozíciót képvisel ebben a kérdésben Oroszország is.

A koronavírus-világjárvány, amely vadul megrázta az „éppen időben" logisztikai koncepcióra épülő ellátási láncokat, nem vetette vissza a digitális gazdaságot. Sőt. A trendekre plasztikus példával szolgálnak a magyarországi digitális szektor szegmense, az e-kiskereskedelem mutatói. A Reacty Digital felmérése szerint éppen a 2020. évi forgalom lépte át elsőként az 1000 milliárdos lélektani határt.[12] Az 1046 milliárd forintos forgalom 34%-os növekedést jelent a 2019-es nettó 781 milliárd forinthoz képest. Ez azt jelenti, hogy 2020-ban lényegében egy naptári esztendő alatt kétévnyi növekedést könyvelhetett el a szektor.

[9] Az IBM informatikai óriáscég becslése szerint világunkban naponta mintegy 2,5 exabit adat keletkezik, amit egy szám után álló 18 nullával lehet kifejezni. Ennek az óriási mennyiségű adatnak az előállításában persze nem kis szerepet játszik a társadalmakban élő (és egyre több IKT-eszközzel körülvett, azokat minden élethelyzetben használó) emberek sokasága.

[10] Sam DuPont: *An Open Alliance for Digital Trade*. Center for Strategic Internatinal Studies, 2020.

[11] Joyce Hakmeh: *Cybercrime and the Digital Economy in the GCC Countries*. London, Chatham House, 2017.

[12] Reacty Digital: *Rekordévet zártak a hazai webáruházak.* (2021. június 13.).

2. Mesterséges intelligencia

Kevés olyan fogalma van mindennapjainknak, amely ennyire elterjedt volna, mint a mesterséges intelligencia. Óriási várakozások és jelentős társadalmi félelmek is társulnak ugyanakkor ehhez a szókapcsolathoz, miközben a tényleges, pontos jelentéstartalma csak kevesek számára ismert.

2.1. Fogalmi keretek

A mesterséges intelligencia nem egyetlen technológiát jelöl, hanem sokkal inkább a komputertudomány egy interdiszciplináris kutatási területét, illetve a kapcsolódóan fejlesztett technológiákat és alkalmazásokat. Nagy utat járt be azóta, hogy 1956-ban egy konferencián megalkották ezt a fogalmat. Az MI fókuszában az emberre jellemző intelligens tevékenységek számítógépes rendszerek általi szimulációját értjük.[13] E tevékenységek felölelik mindenekelőtt az emberi tanulás képességét (tehát az információk és az információk használatához szükséges szabályok megszerzésének képességét); felölelik továbbá az emberi érvelés képességét (tehát azt, hogy a szabályokra támaszkodva következtetéseket tud levonni), és különösen fontos képességként ölelik fel az önkorrekció képességét.

A mesterséges intelligencia szorosan kapcsolódik a *big data* fogalmához, amely nagy mennyiségű, rendkívüli összetettségű és gyorsan változó adattömeget takar. Ezek az adattömegek a hagyományos eszközökkel (például adatbázis-kezelőkkel) nem kezelhetők már. Feldolgozásukhoz éppen az MI-technológiák nyújtanak segítséget.

A kiskereskedelem területén a már jelenleg is előszeretettel alkalmazott okosmegoldások kapcsán szokás néha megemlíteni, hogy azok még aligha tekinthetők „igazi" mesterségesintelligencia-technológiáknak; valójában csak azokhoz hasonló, ám inkább csak „pszeudó-MI" technológiákról van szó.[14] Ténylegesen az MI-technológiákat szokás úgynevezett általános képességű mes-

[13] A mesterséges intelligencia áttekintéséhez jó kiindulás pontot ad a téma egyik legkiválóbb magyar kutatójának kötete: Futó Iván: *Mesterséges Intelligencia*. Budapest, Aula Kiadó, 1999. Jó bevezetőt ad Sam Taulli: *Artificial Intelligence Basics. A Non-Technical Introduction*. Monrovia, Apress, 2019.

[14] Nyáry Gábor: Kiber geopolitika. Mesterséges Intelligencia alkalmazások az államigazgatás külpolitikai alrendszereiben. *Új Magyar Közigazgatás,* 13. (2020), 1. 32–39.

terséges intelligencia, más néven „erős MI" kategóriába, illetve szűk alkalmazási képességű mesterséges intelligencia, más megnevezéssel „gyenge MI" kategóriába sorolni. A „gyenge MI" lényegében egyetlen célfeladat elvégzésére tervezett és betanított MI-technológiát takar. Jellemző példája a közönségkapcsolati rendszerekben alkalmazott beszélgető robot. Természetesen igaz, hogy ma még a kiskereskedelmi feladatkörökben is nagyon gyakran ilyen MI-alkalmazásokat találunk. Akad azonban példa az „erős MI" kiskereskedelmi célú alkalmazására is. Ezeknél a technológiáknál részben vagy egészben sikerül immár szimulálni az általános hatókörű emberi kognitív képességeket.

2.2. A Covid-járvány hatása az MI-iparágra

Az elmúlt évben a legnagyobb expanziót kétségtelenül az egészségiparban könyvelhette el az MI-forradalom. A Covid-válság felvetette újszerű és sürgető problémák megoldására kutatók és ipari alkalmazók sora igyekezett mozgósítani a technológiában rejlő óriási lehetőségeket. A gyógyszerkutatástól kezdve a diagnosztikán át a telemedicina alkalmazásokig számtalan részterületen vártak jelentős áttörést. Ugyanakkor töretlenül folytatódott az alkalmazások bevezetése más iparágakban is, és természetesen a kiskereskedelem sem maradt ki ebből a sorból.[15] A témában született legjelentősebb átfogó kutatás, a Stanford Egyetem Mesterséges Intelligencia Indexe összességében nagyon bizakodó képest fest a mögöttünk hagyott évről, illetve a továbbfejlődés esélyeiről.[16] Egyetlen mondattal: a járvány diszruptív hatásai ellenére folyamatos volt az MI-terület növekedése, az iparág érett korba lépett, miközben fejlődésére mind jobban rányomta bélyegét az Egyesült Államok és Kína közötti rivalizálás.

Az egyértelműen pozitív kicsengésű tanulmányban az MI-technológiák alkalmazásának adatai elgondolkodtatják az olvasót. A jelentésnek ez a része (amely alapvetően a McKinsey 2020-re vonatkozó, átfogó MI-iparági felmérésére támaszkodik) így summáz: 2020-ban egyáltalán nem növekedett az MI-technológiák vállalati alkalmazásának az üteme.[17] A megkérdezett vállalatvezetők valamivel több mint 50%-a nyilatkozott úgy, hogy cégük legalább egy vállalati

[15] Julia Anderson et al.: The Impact of COVID-19 on Artificial Intelligence in Banking. *Bruegel Blog,* 2021. április 15.

[16] Sam Zhang: *Artificial Intelligence Index Report 2021.* Stanford, Stanford University, 2021.

[17] Zhang (2021): i. m. 98.

funkcióban MI-alkalmazást állított munkába. Az előző évben nagyjából hasonló értéket mutatott ez a szám.[18] Az alkalmazások bevezetésével kapcsolatos újító kedv egyébként leginkább a távközlési és high-tech iparokat jellemezte: több mint 70%-uk vezetett be (új) MI-technológiákat a vállalati folyamatokba; a kiskereskedelem az MI-technológiák adoptálása tekintetében ugyanakkor a sereghajtó volt (38% körüli adoptációs aránnyal).

További érdekességeket tartogat annak a vizsgálata, hogy az egyes szektorokban működő vállalatok milyen vállalati funkciók (folyamatok) támogatására kapcsolták be értékláncukba az új MI-technológiákat. A kiskereskedelemben a marketing- és salestevékenységek vonzották elsősorban az MI-alkalmazások bevezetését; ugyanakkor viszonylag jelentős azoknak az MI-alkalmazásoknak is a számaránya, amelyeket a termelési, illetve a termékfejlesztési tevékenységek támogatására adoptáltak.[19]

Összességében a mesterségesintelligencia-piac bevételeit az IDC piackutató cég legfrissebb féléves jelentése világviszonylatban 327,5 milliárd dollárra teszi a 2021-es évben. Ez 16,4%-os növekedést jelent az előző év teljesítményéhez képest.[20] Az előrejelzések szerint ugyanakkor a piac töretlenül növekszik majd az elkövetkező években is, a prognózis szerint 2024-re átlépve az 500 milliárd dolláros határt, nagyjából 554,3 milliárd dolláros évi bevétellel. A piac szerkezetét nézve sokatmondó adat, hogy 2020-ban a teljes MI-piaci bevétel 88%-a a szoftverforgalmazásból származott. A legnagyobb növekedési ütemmel is az MI-szoftver-platformok piaca számolhat majd (évi 32,7%-os éves növekedési rátával).

A *Forbes* elemzése is megerősítette: a mesterséges intelligencia a válságévben is folytatta töretlen előretörését. Most lett szembeötlő, hogy az öntanító algoritmusok, okosgépek kulcsszerepet kaphatnak a hasonló krízisek leküzdésében.[21] A közeljövő fejlődési irányait illetően néhány téma most különösen előtérbe kerülhet: a *big data* alapú analitikák „okosabbá válhatnak"; a természetesnyelv-alapú feldolgozáshoz kapcsolódó algoritmusok hatalmas lépésekkel segíthetik a gyors információfelfedezést, adatelemzést. Jelentős fejlődés előtt állnak az arcfelismerő rendszerek. A viselkedéselemző és személyre szabó tech-

[18] Ha tekintetbe veszünk bizonyos módszertani eltéréseket a két felmérés között.

[19] Ree C. Ho: *Strategies and Tools for Managing Connected Consumers*. Hershey, IGI Global, 2020.

[20] IDC: *IDC Forecast Improved Growth for Global AI Market in 2021* (2021. február 23.).

[21] Bernard Marr: The 4 Top Artificial Intelligence Trends for 2021. *Forbes,* 2020. szeptember 21.

nológiák azokat a cégeket is bevonhatják az MI-fejlesztések hullámába, amelyek mindeddig ellenálltak az online csatornákon bővülő kiskereskedelmi forgalom lehetőségei kihasználásának.

3. Az MI alkalmazási területei a kiskereskedelemben

Az MI-technológiák és a kiskereskedelem „egymásra találása" bizonyos szempontból nem véletlen.[22] A most bontakozó, sokszínű MI-fejlesztési közösség, az MI-ipar ideális terepnek tekintheti a kiskereskedelem világát.[23] Szóltunk már az adat fontosságáról. A mesterségesintelligencia-technológiáknak ez az éltető eleme, ez a nyersanyaga. A terület meghatározó technológiájának tekinthető gépi tanulás esetében jól látható, hogy az MI tudása, „intelligenciája" alapvető összefüggésben áll azzal az adatmennyiséggel, amelyen ezeket az öntanuló modelleket „tréningezik". Továbbá persze, a mennyiség mellett az adatok minőségével is, és az MI perspektíváit némileg elhomályosító aggályok is éppen az adatok minőségéhez kapcsolódnak.

A nagy adatkészletek létfontosságúak az MI-fejlesztők számára, és ebben a tekintetben a kiskereskedelem ágazata valóságos nyersanyagbányát kínál. Egyes becslések szerint a kiskereskedelemben generálódó adatmennyiség másfél évente megduplázódik. A Walmart vállalat például óránként 1 millió tranzakcióval kapcsolatosan gyűjt vásárlási adatokat, ami 2,5 terabájt adatbővülést jelent – 60 percenként.[24] Az iparágban termelődő és felgyülemlő adatok ráadásul rendkívül változatosak: a vásárlási adatok mellett online böngészéssel-kereséssel kapcsolatos adatok, közösségimédia-platformokon generálódó adatok, mobilhasználati adatok, vásárlói elégedettséggel kapcsolatos adatok stb. alkotják ezt a sokszínű halmazt, amely az MI-technológiák fejlesztőinek kínál páratlanul hasznos adatkészleteket.[25]

[22] Richard Hammond: *Smart Retail. Winning Ideas and Strategies from the most Successful Retailers in the World.* Harlow, Pearson Education, 2017.

[23] Eleonora Pantano – Charles Dennis: *Smart Retailing. Technologies and Strategies.* Cham, Palgrave Macmillan, 2019; Eleonora Pantano – Harry Timmermans: What is Smart for Retailing? *Procedia Environmental Sciences,* 22. (2014). 101–107

[24] Venkatesh Shankar: How Artificial Intelligence (AI) is Reshaping Retailing. *Journal of Retailing,* 94. (2018), 4. vi–xi.

[25] *Disruption 2.0 – Here We Go Again. AI in Consumer and Retail.* London, CMS Law, Tax, 2020.

3.1. Az MI és a hagyományos kiskereskedelmi értéklánc „felrobbanása”

Az MI behatolása a kiskereskedelem világába egy tekintetben már most szemmel láthatóan érezteti a hatását.[26] Az MI-technológiák adoptálása rohamléptekkel vezet el a kiskereskedelem hagyományos értékláncainak „felrobbanásához”.[27]

Az új, digitális technológiák megjelenése a fizikai valóságban létező kiskereskedelmi piactereket többcsatornás piacokká változtatta át, ami drámaian átalakította a vásárlás egész folyamatát, de különösen a „vásárlói élményt”. Az átalakulás a szemünk előtt zajlik: az MI-technológiák kiskereskedelmi alkalmazását vizsgáló egyik legkiválóbb tanulmány fogalmi keretrendszere például csak rendkívül tökéletlenül alkalmas az iparágban már ténylegesen bevezetett MI-alkalmazások egy részének kategorizálására.[28] Weber és Achütte kutatása ugyanis alapvetően azokra a kiskereskedelmi nagyvállalatokra fókuszál, amelyek üzleti működésében továbbra is a hagyományos csatornák jelentik a forgalom zömét, és az MI-technológiákat ezeknek a hagyományos értékláncoknak a modernizálására, teljesítményjavítására alkalmazzák. Ebben a koncepcionális keretben kevéssé tudnak feltűnni olyan MI-alkalmazási részterületek, amelyek a hagyományos kiskereskedelmi értéklánc fő elemeit tartalmazó leírást és szekventálást tartalmazzák. Fontos mozzanat ugyanis ez is: az MI-technológiák adoptálásával a kiskereskedelmi értéklánc hagyományos lineáris jellege megváltozik: az omnicsatornás vásárlási folyamatokban, különösen az online terekben, ez a fajta sorrendiség láthatóan értelmét veszíti.[29]

3.2. Tudás- és információmenedzsment feladatok

A vállalati tudás- és információmenedzsment a digitalizálódó kiskereskedelem egyik leginkább kitüntetett területe. Éppen az, ahol az MI-technológiák igazán elemükben érezhetik magukat, hiszen itt éppen arról van szó, hogy az új tech-

[26] Thomas Davenport et al.: How Artificial Intelligence will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 48, (2020). 24–42.

[27] Tsan-Ming Choi – T. C. Edwin Cheng (szerk.): *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcingt to Retailing.* Cham, Springer, 2015.

[28] Felix Dominik Weber – Reinhard Achütte: State-of-the-art and Adopting of Artificial Intelligence in Retail. *Digital Policy, Regulation and Governance,* 21. (2019), 3. 264–279.

[29] Vö. Kim Oosthuizen et al.: Artificial Intelligence in Retail. The AI-enabled Value Chain. *Australasian Marketing Journal,* (2020). 8–27.

nológiájú eszközök az értéklánc egésze mentén keletkező adatok, információk felhasználásával generálnak olyan tudásokat, amelyek jelentős többletértéket tudnak hozzátenni az üzleti folyamatokhoz.

A kiskereskedők például az analitikus MI-alkalmazások segítségével behatóan elemezni tudják a vásárlói viselkedési mintákat úgy, hogy a vásárlási folyamatban azonosítani tudják a neuralgikus pontokat. A L'Occitane cég például MI-algoritmus segítségével tárta fel azokat a pontokat a mobil webhelyén, amelyek a leginkább frusztrálták a vásárlókat.[30] Az elemzésből származó információk alapján újratervezett webhely 15%-os növekedést eredményezett a mobil értékesítésben. Az online vásárlók keresési mintáinak felderítésére a kiskereskedők a természetes nyelv alapú feldolgozás, illetve a számítógépes látás MI-technológiáit egyaránt felhasználhatják.

3.3. Vásárló-interakciók (customer engagement)

Különösen sokrétű alkalmazási területet kínál az MI bevezetését fontolgató kiskereskedelmi cégeknek vásárló-interakcióknak nevezett széles feladatcsoport.[31] Ezek azok a tevékenységek, pontok a kiskereskedelmi értékláncban, ahol a vásárló közvetlen kapcsolatba kerülhet a vállalattal.[32]

A személyre szabáshoz, illetve a vásárlóiajánló-rendszerekhez kapcsolódó MI-alkalmazások előtt különösen nagy a lehetőség. Itt érvényesül a legerőteljesebben mind a vásárló, mind pedig az eladó részéről annak a fontossága, hogy a rendszer képes legyen előre jelezni a vásárló majdani legközelebbi vásárlásait, és az előrejelzéshez igazodó, személyre szabott ajánlásokat adjon neki. A már bevezetett MI-alkalmazásoknak fontos terepe ez. Az Amazon például, saját MI-algoritmusát használja arra, hogy a közel 100 millió vásárlója adatai alapján személyre szabott következő vásárlási predikciókat állítson fel. Jó néhány cég használja az IMB Watson algoritmusát arra, hogy a vásárlási adatokból nyert információk alapján személyre szabott ajánlásokat generáljon.

[30] Vö. Shankar (2018): i. m. 8.

[31] George Pettinico – George R. Milne: *The Coming Age of Robots. Implications for Consumer Behavior and Marketing Strategy.* New York, Business Expert, 2020.

[32] Roland T. Rust – Ming-Hu Huang: *The Feeling Economy. How Artificial Intelligence is Creating the Era of Empathy.* Cham, Springer, 2021.

A *sales* és a vásárlói kapcsolattartás (CRM) területén is jó hatékonysággal alkalmazhatók MI-alapú rendszerek a kiskereskedelmi cégek üzleti forgalmának bővítésére. A Pepper névre hallgató, humanoid felépítésű (arcfelismerő, természetes alapú nyelvfeldolgozó, nyelvszintetizáló MI-képességekkel rendelkező) robotasszisztens például jó hatékonysággal kapcsolódik be a vállalati kapcsolatépítési akciókba, hasonlóan a Conversica fantázianevű *salesasszisztens* szoftverhez.

A határvonal az egyes feladat- és funkcióterületek között természetesen nem éles, amint azt jól mutatja egy másik fontos terület, az üzleten (fizikailag létező vagy akár online bolton) belüli vásárlói élményt támogató MI-alkalmazások köre.[33] Itt is a humanoid (tehát bizonyos elnagyolt vonásokban az emberre emlékeztető) robotok kapnak fontos szerepet a vállalati MI-fejlesztések nyomán, afféle digitális eladóként segítve a vásárló tájékozódását, illetve vásárlását. A legismertebb a már említett Pepper robot, a SoftBank fejlesztése: a Nestlé, illetve a The Ave (ruházati kiskereskedő cég) mobiláruháza ezt a rendszert használja a vásárlókkal való közvetlen párbeszédre. Az amerikai Lowe bútor kiskereskedelmi cég, amely 11 áruházat üzemeltet a nyugati parton, saját fejlesztésű humanoid robottal kívánta segíteni a vásárlóélmény erősítését. Jellemzően hatalmas alapterületű üzleteikben a saját MI-alkalmazásuk, a Lowebot digitális eladóként segíti a vásárlást, beszélgetésbe elegyedve a céltalanul járkáló vevőkkel. Természetes nyelv alapú feldolgozást (speciális gépi tanuló modellt) használ.

Itt említendők az automatizált pénztári rendszerek is. Jó példa arra, hogy a kiskereskedelmi MI-alkalmazások egy része nehezen köthető egy lineáris értéklánc egy-egy mereven elhatárolható állomásához. A robot pénztár egyfelől (a kereskedő szemszögéből) a működés optimalizálásához járul hozzá, ugyanakkor (a vásárló szemszögéből) jelentősen erősíti az ügyfélélményt. Az Amazon Go rendszerében szenzorok érzékelik a kosárba tett árucikkeket, amelyek ellenértékét MI-algoritmus terheli a vevő Amazon ügyfélszámlájára távozáskor.

A vevőszolgálat különösen érzékeny terület: felmérések szerint különösen a fiatal generációs vásárlók hajlamosak (egyes mérések szerint akár 50%-os arányban) „szakítani" egy-egy kiskereskedő céggel, ha ezt a szolgáltatást nem tartják kielégítőnek.[34] Az MI-rendszerek (jellemzően *chatbotok* formájában) jó hatékonysággal képesek kezelni ezt a nagy figyelmet érdemlő vállalati működési területet, növelve a hatékonyság mellett az ügyfél-elégedettséget.

[33] Vö. Shankar (2018): i. m. 9.

[34] Shankar (2018): i. m. 9.

Érdekes esete az MI-alkalmazásoknak a digitális fizetések területe. A bankkártyás csalások számának növekedése folytán ez a terep szintén érzékeny. Itt elsősorban az ismert PayPal fizetési rendszer által alkalmazott MI-applikáció érdemel említést. A rendszer nem csupán a fizetés gördülékeny lebonyolítását biztosítja, de mélytanuló modellje (a gépi tanuló rendszerek egy fejlett változata) segítségével proaktív módon képes felderíteni és megelőzni a kártyás csalásokat is.

3.4. Készletkezelés és logisztika

A készletgazdálkodás minden kiskereskedelmi üzlet egyik központi menedzsmentproblémája, legyen szó a raktárkészletek optimalizálásáról, vagy az eladóhelyi árukészlettel való gazdálkodásról. Mindkét területre érvényes, hogy MI-alapú eszközök képesek nagymértékben automatizálni a készletmenedzselés fizikai részét. Nem feledhetjük azt sem: a készletgazdálkodás hatékonyságának kulcsát jelenthetik az MI-alapú előrejelző képességek. Ezek működése elengedhetetlen nagy mennyiségű, specifikus adaton alapuló ismeretanyag nélkül, amelynek generálásában különösen jeleskednek az MI-algoritmikus rendszerek. Az MI-technológiák hatékonyan segítenek a kereslet és az árukínálat közötti egyensúly fenntartásában. A lehetőségekhez képes alacsonyan tartják az árukészletet, előre jelzik a kereslet várható alakulását, továbbá segítenek az adott eladóponthoz igazított (lokalizált) áruösszetétel *(szortiment)* kialakításában, hatékonyan csökkentve a kiskereskedő forgótőkeigényét. A konkrét megvalósítás eszköztárában itt *chatbotokat* találunk, továbbá gépi tanuló rendszereket, virtuális asszisztenseket.[35]

A logisztika, beszállítás, vevőnek való kiszállítás jellemzően olyan funkcionális terület, ahol az MI-alkalmazások előtt nagy lehetőségek állnak, illetve ahol már jelenleg is szép számmal folynak ilyen pilotprogramok. A terület komplexebb annál, mint amit a nagy publicitást kapott önvezető szállító járművek lefednek. Ennek a feladatcsoportnak a mesterségesintelligencia-eszközökkel való támogatása már a csomagolással kezdődik: az Amazon például ezen a területen sikeresen használja saját MI-fejlesztését az adott árucikknek éppen megfelelő csomagolóanyag kiválasztására.[36] A szállítás optimalizálásánál nem csak az önvezető eszközökre, szárazföldi és légi drónokra érdemes gondolni;

[35] Vö. Oosthuizen et al. (2020): i. m. 5.
[36] Vö. Weber–Achütte (2019): i. m. 269.

a hagyományos szállítóeszközökkel kapcsolatban is indokolt az MI-rendszerekre való támaszkodás (problémák esetén alternatív útvonalak, más szállítóeszközök megtalálására). A kiskereskedelmi szállításhoz kapcsolódó érdekes rendszer például az IMB és a The Weather Company közös MI-modellje, amely időjárás-előrejelzéssel segíti a szállítási útvonalak szükség szerinti újratervezését.

Természetesen a legizgalmasabb MI-fejlesztések az önvezető szállítóeszközökhöz kapcsolódnak a szállítás területén. Számos cég kísérletezik a közúti szállítás részleges vagy teljes automatizálásával (itt azonban a biztonsági, sőt MI-etikai problémák, valamint a technológiához kapcsolódó megbízhatósági kérdések még viszonylag erős korlátokat szabnak a fejlesztéseknek). Hasonlóan az érdeklődés középpontjában állnak az automatizált, MI-alapú légiszállító-rendszerek is. Érdemes megemlíteni: az önvezető járművek fejlesztése az egyik olyan terület a mesterségesintelligencia-technológiák terén, amelynek a koronavírus-járvány különösen erős lendületet adott.[37] A kiskereskedelmi szektorban egyebek között a Dominos cég folytat jelentős kísérleti programokat árucikkek közúti kiszállításával, de éppen most indít ilyen szolgáltatást Izraelben az orosz Yandex; a drónokkal történő árukézbesítés terén ugyanakkor egyértelműen az Amazon ilyen pilot-alkalmazása vezeti a rangsort.[38]

3.5. Működés optimalizálás

A digitalizációval átalakuló értékláncban találjuk még a működésoptimalizálás átfogó területét, ahol az MI-alkalmazások jó hatékonysággal képesek támogatni (vagy kiváltani) a hagyományos működési módozatokat.

Az egyik gyakorta ide sorolt terület az elárusítóterek elrendezésének témája: az MI-algoritmusok különösen eredményesnek mutatkoznak abban, hogy az eladótér elrendezését a salescéloknak és a vásárlói elégedettségnek a(z) (egymással nem mindig kompatibilis) kívánalmait optimálisan összehangolva gondoskodjanak az árukészlet belső elrendezéséről.[39]

Az eladótér árufeltöltésének menedzselése is olyan terület, ahol az MI-alkalmazások kiemelkedő predikciós képességei jó szereplést biztosítanak az új

[37] A fertőzési kockázatokat csökkentő, ugyanakkor életbe vágóan fontos készleteket továbbítani képes automatizált rendszerek kifejlesztését célozva meg.

[38] Shankar (2018): i. m. 9.

[39] Vö. Weber–Achütte (2019): i. m. 270.

technológiának. De itt említhető a tisztítás problémája. Ez a tényező az elmúlt év során világszerte kiemelt jelentőséget kapott a járvány nyomán. Az MI-támogatású automatikus takarító robotok már most is jól szerepelnek kiskereskedelmi vállalatoknál.

4. Esetpéldák: vállalati MI-alkalmazások a kiskereskedelemben

A kiskereskedelmi szektor jelenleg már használatban levő MI-alkalmazásainak bemutatását érdemes kiegészíteni néhány további esetpéldával. Olyanokkal, amelyek rávilágítanak arra, hogy a „csúcstechnológia" nem mindig jelent valami nagyon bonyolult vagy drága megoldást. Az MI-vel támogatott alkalmazások egy része egyszerű, lényegében már évek óta (például az elterjed mobiltechnológiákban) használt, kipróbált – ugyanakkor az üzleti működést érzékelhetően segítő, hatékonyabbá tevő technológia. Érdemes azonban megemlíteni néhány olyan rendszert is, amely az eredetiségével vívhat ki népszerűséget vásárlói körökben. Nem véletlen, hogy az összeállítás minden eleme alapvetően az ügyfél-interakciók nagy funkcionális csoportjához kapcsolódik: ez is jól mutatja, hogy jelenleg a kiskereskedelem mesterségesintelligencia-adoptációjában a közvetlen ügyfélélményt támogató technológiák az élen járnak.

4.1. Walgreens – influenzaterjedés-előrejelző[40]

A koronavírus-járvány miatt szinte feledésbe merült: rendszeres vendég nálunk telente az influenza, tömeges megbetegedést – és sokszor súlyos szövődményeket – okozva. Az amerikai Walgreens patikahálózat MI-alapú rendszere ezzel kapcsolatban nyújt személyre szabott tájékoztatást ügyfeleinek. A rendszer a hálózat 8000 patikájában gyűjti az influenzára felírt gyógyszerek kiváltására vonatkozó információkat, és az elemzett adatokat interaktív, digitális térképalkalmazásban jeleníti meg. A használók lokalizált tájékoztatáshoz jutnak a járvány terjedéséről.

[40] Az alfejezetben bemutatott esetpéldák forrásai: Blake Morgan: The 20 Best Examples of Using Artificial Intelligence for Retail Experiences. *Forbes*, 2019. március 4.; Tricia McKinnon – Ben Rudolph: 20 Innovative Examples of Artificial Intelligence in Retail. *Indigo9digital,* 2020. május 19.

4.2. Kroger zöldséglánc – az okospolcok rendszere

Az Egyesült Államokban számottevő kiskereskedelmi szereplőként említett Kroger zöldségboltlánc különleges okospolcrendszerrel kísérletezik. A vásárló, mobil eszközén a cég megnyitott kisalkalmazásával elsétál a polcok között; a különböző tárolókba épített szenzorok érzékelik az adott vevő jelenlétét, és személyre szabott ajánlatokat jeleznek ki neki, ha éppen a megfelelő polcok előtt halad el. Figyelembe veszik ízlését, korábbi vásárlási választásait, az esetleges diétás előírásait vagy speciális preferenciáit. A telefonon levő app jelzi az esetleges árleszállításokat, vagy a vevőnek járó egyedi kedvezményeket. A rendszer alapjául szolgáló, a Microsoft cég által kifejlesztett mesterséges intelligencia arcfelismerő algoritmus segítségével is azonosítja vásárlót, így amennyiben a mobilalkalmazást nem töltötte le, akkor is tud számára (neme, becsült életkora stb. alapján) valamivel generikusabb, de személyre szóló termékajánlatot tenni.

4.3. Alibaba – próba nélküli ruhaválasztó rendszer

Az Alibaba cég, a Guess divatmárkával összefogva MI-alapú mintaboltot épített ki Hongkongban. A jövő ruházati boltjának nevezett üzlethelységbe mobiltelefonos alkalmazással léphet be a vásárló, majd a nézelődés és válogatás során a telefonon levő alkalmazás összegyűjti azon termékek adatait, amelyekkel a vásárló „interakcióba lépett" (azaz levette a polcról, nézegette, maga elé próbálta). A ruhadarabokba varrott RFID-jeladók szolgáltatják az egyedi termékjeleket. Ugyanakkor a polcokról levett ruhadarabok „felpróbálásához" tulajdonképpen nincsen már szükség próbafülkére: a bevarrott RFID-adó információi alapján a polchoz legközelebbi „okostükrön" megjelenik a ruhadarab képe – a vásárló képére vetítve. A tükör ugyanakkor (a vásárló testmérete, hajszíne stb. alapján) ajánló információkat is megjelenít, különféle ruhakombinációkat, kiegészítőket javasolva a nézegetett holmihoz.

4.4. North Face – mesterséges intelligencia „eladó" segít a vásárlásban

A korábbi kreatív vásárlássegítő MI-technológiákhoz képest a North Face sportruha-forgalmazó üzletei egyszerűbb, de jól bevált, és a vásárlói igényeket hatékonyan kielégítő algoritmust rendszeresítettek. A korábban már említett IMB Watson

lényegében egy intelligens *chatbot;* jól képzett eladóként kérdezi ki a potenciális vásárlót, hogy az adott terméket pontosan milyen körülmények között, milyen célra (például milyen intenzitású sporttevékenységre, esetleg milyen éghajlati körülmények között) szeretné használni. A párbeszéd nyomán az algoritmus meglehetősen pontos ajánlásokat tesz a vevőnek az igényeihez leginkább illeszkedő választásokról.

4.5. Uniqlo – neurotranszmisszió-alapú termékajánló rendszer

A példasor végére hagytuk a *Forbes* üzleti hírszolgáltató egyik – kicsit fantasztikusnak tűnő – esetpéldáját. Az Uniqlo ruházati bolt valóban különleges vásárlói élményt biztosít MI-alapú, személyre szabott termékajánló rendszerével. A különlegesen felszerelt üzletben különböző ruházati termékek képét vetítik a vásárlónak, miközben agyi reakcióikat elektródákkal mérik. Az MI-rendszer az így nyert agyi elektromos jelek alapján fogalmaz meg – elméletileg a vásárló valódi („tudat alatti") ízléséhez illeszkedő – termékajánlatokat.

5. Az MI fejlődési trendjei: potenciálok és problémák

Az elkövetkező évtizedek a mesterséges intelligencia térhódításának jegyében telnek majd.[41] A lehetőségek páratlan mérete azonban korábban nem látott veszélyek eshetőségével kapcsolódik össze. Az MI társadalmi térhódítása jó néhány még megoldatlan problématerületet vet fel.[42]

5.1. Az MI etikai kérdései

A mesterséges intelligencia kutatásához, vállalati alkalmazásához kapcsolódóan néhány komoly – és újszerűségénél fogva egyelőre megoldatlan – etikai probléma kapcsolódik.

[41] Caiming Zhang – Yang Lu: Study on Artificial Intelligence: The State of the Art and Future Prospects. *Journal of Industrial Information Integration,* 23. (2021), 100224. 1–9.

[42] Gene Chao et al.: The Coming AI Revolution in Retail and Consumer Products. Intelligent Automation is Transforming both Industries in Unexpected Ways. Armonk, IBM Institute for Business Value, 2019.

Hangsúlyosan jelenik meg a személyiségi jogok kérdése. Érdemes kiemelni: ez nem csupán emberjogi probléma. Valójában az adatokhoz fűződő jogokról van szó, ahol roppant erős gazdasági érdekek jelentkeznek.[43] Az adatok szabad, korlátok nélküli felhasználásához fűződő, erős gazdasági érdekkel szemben áll ugyanakkor egy másik érdek is, amely az adatok védettségét, hozzáférhetőségének, mások által történő felhasználhatóságának erős korlátokat szabna. Ez az adatvédelem elsősorban a személyes adatok körét érinti. Az adatok védelmét szintén jogszabály rögzíti, és fontos megjegyezni, hogy ezen a téren az Európai Unió különösen élen jár (a mára közismertté váló, széles körben alkalmazott GDPR-szabályozás kidolgozásával).[44]

A személyes adatok megszerzéséhez, birtoklásához és felhasználásához kapcsolódó kérdések mellett egy további területen is erőteljesen jelentkezik az etikum. Egyre gyakrabban kerül ugyanis szóba az MI-technológiák eredendő „elfogultsága" (angolul a *bias* témája). Egyre élesedik a vita a mesterségesintelligencia-rendszerek etikai problémáiról. Leegyszerűsítve a problémát, két markáns álláspont van jelen a szakmában. Az egyik szerint az elfogultság problémája a rendszerek tanításához használt adatokkal kapcsolatos, azaz jobb, a társadalom tagozódását jobban tükröző adatokkal kiküszöbölhetők az etikai problémák. Másik álláspont szerint magukkal az algoritmusokkal is probléma van, illetve az elfogultság az adatok „előtt" van. A társadalomban rendszerszerűen meglévő rasszizmust és nőellenességet képviselik az MI rendszerei is – állítják más szakértők.[45]

Hasonló aggodalmakkal kísért MI-tématerület a jellemzően az arcfelismerő rendszerekhez csatlakozó érzelemelemző algoritmusok problémája. Jogvédő szervezetek komoly aggályokat fogalmaznak meg az ilyen technológiákkal szemben.[46]

[43] Claudio Feijóo et al.: Harnessing Artificial Intelligence (AI) to Increase Wellbeing for all. The Case for New Technology Diplomacy. *Telecommunications Policy,* 44. (2020), 6. 101988.

[44] Az Általános Adatvédelmi Szabályozás *(General Data Protection Regulation)* 2018-ban lépett életbe az EU tagállamaiban. Normatív szerepét jól mutatja, hogy az unión kívüli gazdasági szereplők is csatlakoztak az alkalmazásához. A GDPR jelentős előrelépést jelentett az adatok védelme terén az EU korábbi, 1998-ban életbe léptetett adatvédelmi szabályzatához képest.

[45] Christoph Ebell et al.: Towards Intellectual Freedom in an AI Ethics Global Community. *AI and Ethics,* 1. (2021). 131–138.

[46] Meaghan Tobin – Louise Matsakis: China is Home to a Growing Market of Dubious „Emotion Recognition" Techology. *Rest of World,* 2021. január 25.

5.2. Megbízható (trustworthy) és átlátható MI

Az MI-rendszerek, az új techológiát megtestesítő gépi tanuló modellek, algoritmusok jellemzőmódon egyfajta „fekete dobozt" jelentenek. Magyarán: a külső szemlélőnek csupán csekély (vagy éppen semmilyen) betekintést nem nyújtanak a rendszerben zajló folyamatokról.[47] A téma azért lehet kulcsfontosságú, mert a megfelelő közbizalom kialakítása nélkül az MI-technológiák társadalmi méretű elterjedése komoly akadályokba ütközhet.[48] Éppen ezért a mesterségesintelligencia-technológiákra vonatkozó szabályozási törekvésekben is központi helyen áll az MI-rendszerek lehetséges kockázatainak, illetve a rendszerekkel kapcsolatos közbizalom biztosításának a kérdése.[49]

5.3.Nemzetközi szabályozás

Az algoritmusalapú technológiák egyre inkább átjárják életünk minden területét. A mesterséges intelligencia stratégiai jelentőségűvé válik, a korunkat alakító erők egyik legfontosabbikává lép elő. Jelentőségét felismerve számos ország, államszövetség, régió törekszik arra, hogy a mesterséges intelligencia területén meghatározó szerephez jusson.[50]

Az MI nemcsak előnyökkel jár, hanem jelentős etikai és jogi kockázatokkal is.[51] Ezek például azzal függenek össze, hogy a technológia alapvető emberi jogokat sérthet, önkéntelenül is korlátozhatja az emberi önrendelkezést, vagy árthat az emberek biztonságának.[52] Ez arra ösztönzi a kormányokat, hogy vegyék figyelembe a fejlesztését és alkalmazását támogató programokban azokat az intézkedéseket is, amelyek megvédik az embereket az MI kockázataitól.

[47] Stanislav Ivanov – Craig Webster (szerk.): *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality.* Bingley, Emerald, 2019.

[48] Georgia Dede et al.: *Cybersecurity Challenges in the Uptake of Artificial Intelligence in Autonomous Driving.* Brussels, Publications Office of the European Union, 2021.

[49] Ali B. Mahmoud – Shehnaz Tehseen – Leonora Fuxman: The Dark Side of Artificial Intelligence in Retail Innovation. In Eleonora Pantano (szerk.): *Retail Futures*. Bingley, Emerald, 2020. 165–180.

[50] Megan Dee: *The European Union in a Multipolar World. World Trade, Global Governance and the Case of the WTO.* London, Palgrave MacMillan, 2015.

[51] *International Trade Regulation and Cybersecurity.* Washington, Hogan Lovells, (é. n.)

[52] Justin Sherman: To Preserve a Global and Open Internet, We Need to Invest in Cyber Diplomacy. *New America,* 2018. december 11.

Ezek a problémák folyamatosan növelik a szabályozás jelentőségét. A szabályozó hatóságok mindenütt – regionális, nemzeti, nemzetközi és nemzetek feletti szinten egyaránt – elkezdték felmérni, értékelni az új vagy felülvizsgált szabályozási intézkedések kívánatosságát és szükségességét a mesterséges intelligencia kedvezőtlen hatásainak minimalizálása érdekében, miközben az előnyei maximalizálhatóak. Egy olyan szabályozási rendszer, amely megfelelően képes egyensúlyozni ezeket a szükségleteket, és jogbiztonságot tud teremteni az érintettek számára, nemcsak a technológiába vetett bizalmat képes biztosítani, hanem annak elterjedését is elősegítheti, ezáltal versenyelőnyhöz juttatva egy adott országot.

Nemzetközi szervezetek sora kapcsolódott be az MI-szabályozási törekvésekbe. Az OECD, az Európa Tanács és az UNESCO csatlakozása a globális szabályozás megalkotásához egyben azt is jelenti, hogy országok sora lett része annak a folyamatnak, amelynek célja, hogy konszenzus alakuljon ki az MI fejlődése által felvetett etikai szempontokról.

A nemzetközi MI-szabályozási törekvésekből érdemes kiemelni az Európai Unió ezzel kapcsolatos tevékenységét. Nemcsak azért, mert az EU egyik erőssége (ahogy azt a GDPR példája jól mutatja) éppen a digitális technológiákhoz kapcsolódó szabályalkotói képessége, hanem azért is, mert a 2021 tavaszán nyilvánosságra hozott új MI-szabályozási csomagja valóban korszakhatárt jelenthet, és nem csupán európai szinten, de globálisan is.[53]

Az EU Bizottság által kidolgozott és nyilvánosságra hozott szabályok és intézkedések célja az, hogy Európa a megbízható *(trustworthy)* mesterséges intelligencia központjává váljon, Ezt szolgálja a rá vonatkozó első átfogó jogi keret, illetve a hozzá kapcsolódóan előterjesztett, és a tagállamokkal összehangolt új MI-fejlesztési terv. Ezek az unió döntéshozói szerint képesek lesznek arra, hogy garantálják az egyének és a vállalkozások számára a biztonságot és az alapvető jogok érvényesülését, miközben hatékonyan előmozdítja a mesterségesintelligencia-technológiák térnyerését. A gépiparra (valójában általában gépekre) vonatkozó szabályozás úgy egészíti ki ezt a csomagot, hogy a megváltozott körülményekhez igazodva átírják a gépezetekhez kapcsolódó biztonsági szabályokat, növelve a felhasználók bizalmát.

[53] *A digitális korra felkészült Európa: a Bizottság új szabályokat és intézkedéseket javasol a kiválóságra és a bizalomra épülő mesterséges intelligencia terén.* Az Európai Bizottság sajtóközleménye, 2021. április 21.

A beterjesztett uniós MI-szabályozás alapvetően kockázatközpontú (kockázatalapú) szabályrendszer, és az MI-technológiákkal kapcsolatban felvetődő megbízhatósági kérdések motiválták a kidolgozását. Felállítottak négy kockázati kategóriát (a minimálistól az elfogadhatatlan kockázatig), mindegyikhez sajátos szabályozás tartozik. Minden termék, alkalmazás, fejlesztés az MI területén e négy kategória valamelyikébe tartozik.

5.4. Geopolitikai kontextusok

Az etikai dilemmák vagy az új technológia átláthatósága, és így a hozzá kapcsolódó társadalmi bizalom olyan – a technológia fejlődésének irányát és ütemét egyaránt jelentősen befolyásolni képes – problématerületként azonosítható, amely mintegy a technológia belsejéből fakadnak. Léteznek ugyanakkor olyan – a szűken vett technológián kívül álló – problémák, amelyek nem különben jelentős hatással lehetnek a technológia jövőbeli alakulására. A mesterségesintelligencia-fejlesztések irányainak alakulását befolyásoló *externáliák* körében elsőként érdemes említeni a geopolitika fejleményeit.[54]

„Aki a mesterségesintelligencia-kutatásokban az élre kerül, az uralja majd az egész világot." Vlagyimir Putyin orosz elnök 2017-ben elhangzott mondatát akár az alfejezet mottójának is választhattuk volna.[55] Az innovációban rejlő geopolitikai és geoökonómiai[56] potenciál természetesen nem csupán az orosz vezető számára nyilvánvaló. Igazi technológiai versenyfutásnak lehetünk tanúi. A legesélyesebb versenyzőnek most többnyire Kínát tekintik: a 2015-ben bejelentett Made in China program 1,36 billió dolláros fejlesztési forrásai, amelynek zöme MI-kutatásokra és -fejlesztésekre irányul majd, nagyságrenddel haladják meg a többi versenyző állam célzott fejlesztési befektetéseit. Ugyanakkor sokat

[54] Indermit Gill: *Whoever Leads in Artificial Intelligence in 2030 Will Rule the World until 2100*. Washington, Brookings Institution, 2020. január 17.

[55] David Meyer: Vladimir Putin Says Whoever Leads in Artificial Intelligence Will Rule the World. *Fortune,* 2017. szeptember 4.

[56] Filippov (2019): i. m. A digitális gazdaság problématerületeinek e kitűnő, összegzésében hangsúlyosan jelennek meg a mesterségesintelligencia-alkalmazások nyomán támadó kibergeopolitikai és kiberbiztonsági kérdések is.

számíthat a vetélkedésben az USA vállalkozás- és innovációbarátabb környezete, vagy az EU perspektivikusabb jogi szabályozó közegei.[57]

A nemzetközi szembenállás eszközrendszere, a geoökonómiai fegyvertár (szankciók, bojkottok) világosan láttatja azt is, hogy ezek a látszólag „magas politikai" események immár közvetlenül érintik a gazdaság napi mozgásait, beleértve a kiskereskedelem szintjeit is

5.5. Sérülékenység és reziliencia – a kiberbiztonság problémái

Van azonban az *externáliáknak,* a külső befolyásoló tényezőknek még egy eleme, amely ráadásul riasztó módon erősödött fel már a 2020-as Covid-évben is, hogy aztán 2021-ben valóban aggasztó méreteket öltsön. Az üzlet, a gazdaság ma már ezer szálon kapcsolódik az internethez, az IKT-technológiákhoz. Az országhatárokon átnyúló, nemzeteket összekötő külkereskedelem esetében pedig ma már nem mozdulhat áru vagy szolgáltatás a kibertér érintése nélkül. A modern gazdaságokban pedig egyre nagyobb szerepet kap az *adat;* sőt, hovatovább meghatározóvá válik a szerepe. Ahogy exponenciális sebességgel bővül a világban felhalmozódó adattömeg, ahogy terjeszkedik, bővül a digitális gazdaság – egyre növekszik a kiberbiztonsági kockázatok abszolút és relatív mértéke.[58]

A kibertér egyre meghatározóbb szerepet játszik a nemzetközi kereskedelemben, beleértve a kiskereskedelmi forgalmat is.[59] A kiberbiztonsággal kapcsolatos aggodalmak, a nemzeti és nemzetközi ellátási láncok épségével kapcsolatos kiberbiztonsági félelmek, arra sarkalják az államokat és a magánszféra

[57] Chris Demchak – Peter Dombrowski: Cyber Westphalia. Asserting State Prerogatives in Cyberspace. *Georgetown Journal of International Affairs,* (2013–14). 29–38.

[58] Joshua P. Meltzer: *Cybersecurity, Digital Trade, and Data Flows. Re-thinking a Role for International Trade Rules.* Washington, Brookings Institution, 2019. 7. Ugyanakkor a téma átfogó áttekintéséhez, az elsődlegesen természetesen biztonsági fókuszú kiberbiztonsági koncepciók egyre erőteljesebben jelentkező gazdasági összefüggéseihez itt találunk rendkívül hasznos adalékokat: Pascal Brangetto Pascal – Mari Kert-Saint Aubyn: *Economic Aspects of National Cyber Security Strategies. Project Report.* Tallin, CCDCOE, 2015. A kibertér geopolitikai „konfliktus-mezőinek" elmérgesedésére, a fenyegetettség percepciójának erősödésére hoz érdekes megerősítéseket Molnár Dóra: *Törékeny nagyhatalmiság: a kiberbiztonság. Az európai kibertér brit, német és francia szegmensei.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. 10.

[59] Keman Huang – Stuart Madnick – Simon Johnson: *Interactions between Cybersecurity and International Trade: A Systematic Framework.* Cambridge, MIT Sloan, 2018. 45.

szereplőit egyaránt, hogy hatékony lépéseket tegyenek a kibertér biztonságának megóvásáért.

A koronavírus-járvány különös élességgel mutatott rá a globális ellátási láncok nagyfokú sérülékenységére. Egyértelműnek látszik a konszenzus abban, hogy – ha az elkövetkező időszakban nem történik számottevő elmozdulás a kibertérben való viselkedés normarendszereinek kialakításában – az ennek nyomán sokasodó kiberkonfliktusok és kiberincidensek rendkívül károsan érintik majd a nemzetközi kereskedelem egészét.[60] És ahogy a 2020. év fejleményei, a zsarolóvírusos támadások rohamosan elharapózó jelensége mutatja: az országokon belüli kiskereskedelmi rendszerek és hálózatok működése is, szinte egyik percről a másikra megbénulhat.[61] Ráadásul a mesterségesintelligencia-rendszerek maguk is sérülékenyek, és könnyen válhatnak a kibertámadások célpontjává. A különös csavart az jelenti, hogy bizonyos MI-technológiák akár eszközként is használhatók – más MI-rendszerek feltörésére, „meghackelésére".

6. Kitekintés: az MI jövője a kiskereskedelemben

A mesterséges intelligencia perspektíváival kapcsolatban, végigkísérve az utolsó néhány forró év fejleményeit, óhatatlanul az a benyomás támad, hogy igazsága lehet a terület egyik elismert kutatójának, Venkatesh Shankarnak, amikor így summáz: az MI-technológia hosszú távon bizonyosan többre lesz képes, mint amit most feltételezünk róla – ám rövid távon kevesebbet teljesít majd, mint amit manapság tulajdonítunk neki.[62] Az MI térhódítása a kiskereskedelem terén vélhetően éppen ennyire bíztató vagy kiábrándító – az adott perspektívától függően.[63] Ugyanakkor a témára vonatkozó kutatások egyértelműen meglódulni látszanak.[64] Körvonalazódik néhány olyan terület is, ahová a következő időszak

[60] Huang–Madnick–Johnson (2018): i. m. Az MI-technológiák alapvetően stratégiai jellegű orosz megítélésére és jelentőségére lásd még Meyer (2017): i. m.

[61] Az amerikai Colonial üzemanyag-elosztó hálózat elleni támadás és a nyomában bekövetkező rendszerleállások olyan ellátási problémákat okoztak az Egyesült Államok csaknem teljes keleti partvidékén, amilyenekre az 1970-es évek nagy olajárrobbanása óta nem volt példa.

[62] Shankar (2018): i. m. 11.

[63] Dhruv Grewal et al.: The Future of In-Store Technology. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 48. (2020). 96–113.

[64] Dhruv Grewal et al.: Retailing and Emergent Technologies. *Journal of Business Research,* 134. (2021). 198–202.

vizsgálódásainak fókuszálnia kell. Ilyen az MI-rendszerek lehetséges szerepe a kiskereskedelmi értéklánc lehető legtöbb döntési folyamatában. Többet kell megtudni az MI-technológiákkal támogatott vásárlói viselkedésekről is.[65] Önálló kutatási területként volna célszerű megfogalmazni az algoritmusokhoz, gépi tanulórendszerekhez, arcfelismerő és más biometrikus technológiákhoz fűződő etikai, bizalmi kérdéseket a kiskereskedelmi alkalmazásokban is. És, talán mindennél fontosabb volna a digitális technológiákkal átalakuló kiskereskedelem szempontjából vizsgálni az „MI nyersanyaga", az adatok fő kérdésköreit: az adatszuverenitás problémáját, a nyílt közadatok dilemmáját, az adatokhoz fűződő személyiségi jogok védelmének kérdését.

[65] Manfred Kraft – Murali K. Mantrala (szerk.): *Retailing in the 21st Century. Current and Future Trends.* Cham, Springer, 2010.

Felhasznált irodalom

A digitális korra felkészült Európa: a Bizottság új szabályokat és intézkedéseket javasol a kiválóságra és a bizalomra épülő mesterséges intelligencia terén. Európai Bizottság sajtóközlemény, 2021. április 21. Online: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_21_1682

Anderson, Julia – David Bholat – Mohammed Gharbawi – Oliver Thew: The Impact of COVID-19 on Artificial Intelligence in Banking. *Bruegel Blog,* 2021. április 15. Online: www.bruegel.org/2021/04/the-impact-of-COVID-19-on-artificial-intelligence-in-banking/

Artificial Intelligence in Retail. *Intel,* é. n. Online: www.intel.com/content/www/us/en/retail/solutions/ai-in-retail.html

Brangetto, Pascal – Mari Kert-Saint Aubyn: *Economic Aspects of National Cyber Security Strategies. Project Report.* Tallin, CCDCOE, 2015. Online: https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/Economics-of-cybersecurity.pdf

Chao, Gene – Jane Cheung – Karl Haller – Jim Lee: *The Coming AI Revolution in Retail and Consumer Products. Intelligent Automation is Transforming both Industries in Unexpected Ways.* Armonk, IBM Institute for Business Value, 2019.

Choi, Tsan-Ming – T. C. Edwin Cheng (szerk.): *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcingt to Retailing.* Cham, Springer, 2015.

Data Governance. Part I. Emerging Data Governance Practices. *Foreign Policy*, 2020. május 13. Online: https://foreignpolicy.com/2020/05/13/data-governance-privacy-internet-regulation-localization-global-technology-power-map/?utm_source=-PostU

Davenport, Thomas – Abhijit Guha – Dhruv Grewal – Trimna Bressgott: How Artificial Intelligence will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 48. (2020). 24–42. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0.

Dee, Megan: *The European Union in a Multipolar World. World Trade, Global Governance and the Case of the WTO.* London, Palgrave MacMillan, 2015.

Dede, Georgia – Ronan Hamon – Henrik Junklewitz – Rossen Naydenov: *Cybersecurity Challenges in the Uptake of Artificial Intelligence in Autonomous Driving.* Brussels, Publications Office of the European Union, 2021.

Demchak, Chris – Peter Dombrowski: Cyber Westphalia: Asserting State Prerogatives in Cyberspace. *Georgetown Journal of International Affairs,* (2013–14.) 29–38. Online: www.jstor.org/stable/43134320

Disruption 2.0 – Here We Go Again. Al in Consumer and Retail. London, CMS Law, Tax, 2020. Online: https://cms.law/en/media/local/cms-cmno/files/publications/publications/disruption-2.0-ai-in-consumer-retail-cms

DuPont, Sam: *An Open Alliance for Digital Trade*. Center for Strategic Internatinal Studies, 2020. Online: https://bit.ly/3NEPOJK

Ebell, Christoph et al.: Towards Intellectual Freedom in an AI Ethics Global Community. *AI and Ethics,* 1. (2021). 131–138. Online: https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-021-00052-5

Feijóo, Claudio – Youngsun Kwon – Johannes M. Bauer – Erik Bohlin – Bronwyn Howell – Rekha Jain – Petrus Potgieter – Khuong Vu – Jason Whalley – Jun Xia: Harnessing Artificial Intelligence (AI) to Increase Wellbeing for all. The Case for New Technology Diplomacy. *Telecommunications Policy,* 44. (2020), 6. 101988. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101988.

Filippov, Vladimir M. – Alexander A. Chursin – Julia V. Ragulina – Elena G. Popkova: *The Cyber Economy. Opportunities and Challenges for Artificial Intelligence in the Digital Workplace.* Cham, Springer Nature, 2019. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-030-31566-5

Futó Iván: *Mesterséges Intelligencia*. Budapest, Aula Kiadó, 1999.

Gill, Indermit: *Whoever Leads in Artificial Intelligence in 2030 Will Rule the World until 2100.* Washington, Brookings Institution, 2020. január 17. Online: https://brook.gs/3MsOXe3

Grewal, Dhruv – Dinesh K. Gauri – Gopal Das – James Agarwal – Mark T. Spence: Retailing and Emergent Technologies. *Journal of Business Research,* 134. (2021). 198–202. Online: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.004

Grewal, Dhruv – Stephanie M. Noble – Anne L. Roggeveen – Jens Nordfalt: The Future of In-Store Technology. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 48. (2020). 96–113. Online: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00697-z

Hakmeh, Joyce: *Cybercrime and the Digital Economy in the GCC Countries*. London, Chatham House, 2017.

Hammond, Richard: *Smart Retail. Winning Ideas and Strategies from the most Successful Retailers in the World.* Harlow, Pearson Education, 2017.

Ho, Ree C.: *Strategies and Tools for Managing Connected Consumers*. Hershey, IGI Global, 2020.

Huang, Keman – Stuart Madnick – Simon Johnson: *Interactions between Cybersecurity and International Trade: A Systematic Framework.* Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 2018.

IDC: *IDC Forecast Improved Growth for Global AI Market in 2021.* (2021. február 23.). Online: www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47482321

International Trade Regulation and Cybersecurity. Washington, Hogan Lovells, (é. n.) Online: www.hoganlovells.com/en/publications/international-trade-regulation-and-cybersecurity

Ivanov, Stanislav – Craig Webster (szerk.): *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality.* Bingley, Emerald, 2019.

Kraft, Manfred – Murali K. Mantrala (szerk.): *Retailing in the 21st Century. Current and Future Trends.* Cham, Springer, 2010. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-540-72003-4

Mahmoud, Ali B. – Shehnaz Tehseen – Leonora Fuxman: The Dark Side of Artificial Intelligence in Retail Innovation. In Eleonora Pantano (szerk.): *Retail Futures*. Bingley, Emerald, 2020. 165–180. Online: https://doi.org/10.1108/978-1-83867-663-620201019

Mani, Chitrai: Seven Ways Artificial Intelligence is Disrupting the Retail Industry. *Forbes,* 2020. augusztus 21. Online: www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/08/21/seven-ways-artificial-intelligence-is-disrupting-the-retail-industry/?sh=1855ea8556ae

Manyika, James – Michael Chui – Dianna Farrell – Steve Van Kuiken – Peter Groves – Elizabeth Almasi Doshi: *Open Data: Unlocking Innovation and Performance with Liquid Information. McKinsey Global Institute Report.* McKinsey & Company, 2013. október 1. Online: www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/open-data-unlocking-innovation-and-performance-with-liquid-information

Mapping Tradetech. Trade in the Fourth Industrial Revolution. Genf, World Economic Forum, 2020.

Marotta, Deb: Artificial Intelligence. How AI is Changing Retail. *Global Hitachi Solutions Blog,* é. n. Online: https://global.hitachi-solutions.com/blog/ai-in-retail

Marr, Bernard: The 4 Top Artificial Intelligence Trends for 2021. *Forbes,* 2020. szeptember 21.Online: www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/09/21/the-4-top-artificial-intelligence-trends-for-2021/

McKinnon, Tricia – Ben Rudolph: 20 Innovative Examples of Artificial Intelligence in Retail. *Indigo9digital,* 2020. május 19. Online: www.indigo9digital.com/blog/artificialintelligence

Measuring the Digital Economy. Washington, International Monetary Fund, 2018.

Meltzer, Joshua P.: *Cybersecurity, Digital Trade, and Data Flows. Re-thinking a Role for International Trade Rules.* Washington, Brookings Institution, 2019. Online: www.brookings.edu/research/cybersecurity-digital-trade-and-data-flows-re-thinking-role-for-international-trade-rules/

Meyer, David: Vladimir Putin Says Whoever Leads in Artificial Intelligence Will Rule the World. *Fortune,* 2017. szeptember 4. Online: https://fortune.com/2017/09/04/ai-artificial-intelligence-putin-rule-world/

Molnár, Dóra: *Törékeny nagyhatalmiság: a kiberbiztonság. Az európai kibertér brit, német és francia szegmensei.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018.

Morgan, Blake: The 20 Best Examples of Using Artificial Intelligence for Retail Experiences. *Forbes,* 2019. március 4. Online: https://bit.ly/3MrVw0q

Nyáry Gábor: Kiber geopolitika. Mesterséges Intelligencia alkalmazások az államigazgatás külpolitikai alrendszereiben. *Új Magyar Közigazgatás,* 13. (2020), 1. 32–39.

Oosthuizen, Kim – Elsamari Botha – Jeandri Robertson – Matteo Montecchi: Artificial Intelligence in Retail. The AI-Enabled Value Chain. *Australasian Marketing Journal,* (2020). 8–27. Online: https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.07.007.

Pantano, Eleonora – Charles Dennis: *Smart Retailing. Technologies and Strategies*. Cham, Palgrave Macmillan, 2019. Online: https://doi.org=10.1007/978-3-030-12608-7

Pantano, Eleonora – Harry Timmermans: What is Smart for Retailing? *Procedia Environmental Sciences,* 22. (2014). 101–107.

George Pettinico – George R. Milne: *The Coming Age of Robots. Implications for Consumer Behavior and Marketing Strategy.* New York, Business Expert, 2020.

Ravishankar, Shyam: Artificial Intelligence (AI) in Retail 2020. 7 Real World Use Cases. *Vue Blog,* 2020. február 27. Online:: https://vue.ai/blog/ai-in-retail/benefits-of-ai-in-retail-for-2020/

Reacty Digital: *Rekordévet zártak a hazai webáruházak* (2021. június 13.). Online: https://bit.ly/3PXWWCG

Rust, Roland T. – Ming-Hu Huang: *The Feeling Economy. How Artificial Intelligence is Creating the Era of Empathy*. Cham, Springer, 2021. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-030-52977-2.

Shankar, Venkatesh: How Artificial Intelligence (AI) is Reshaping Retailing. *Journal of Retailing,* 94. (2018), 4. vi–xi. Online: https://bit.ly/397ZldE

Shankar, Venkatesh – Kirthi Kalyanam – Pankaj Setia – Alireza Golmohammadi – Seshadri Tirunillai – Tom Douglass – John Hennessey – J. S. Bull – Rand Waddoups: How Technology Is Changing Retail. *Journal of Retailing,* 97. (2021), 1. 13–27. Online: https://doi.org/10.1016/jretai.2020.10.066

Sherman, Justin: To Preserve a Global and Open Internet, We Need to Invest in Cyber Diplomacy. *New America*, 2018. december 11. Online: www.newamerica.org/cybersecurity-initiative/c2b/c2b-log/preserve-global-and-open-internet-we-need-invest-cyber-diplomacy/

Sledziewska, Katarzyna – Renata Wlock: *The Economics of Digital Transformation. The Disruption of Markets, Production, Consumption, and Work*. New York, Routledge, 2021.

Taulli, Tom: *Artificial Intelligence Basics. A Non-Technical Introduction*. Monrovia, Apress, 2019.

Teoh, Chooi Shi – Ahmad Kamil Mahmood: National Cyber Security Strategies for Digital Economy. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology,* 95. (2017), 23. 6510–6522. Online: https://doi.org/10.1109/ICRIIS.2017.8002519

Tobin, Meaghan – Louise Matsakis: China is Home to a Growing Market of Dubious „Emotion Recognition" Techology. *Rest of World,* 2021. január 25. Online: https://restofworld.org/2021/chinas-emotion-recognition-tech/

Weber, Felix Dominik – Reinhard Achütte: State-of-the-art and Adopting of Artificial Intelligence in Retail. *Digital Policy, Regulation and Governance,* 21. (2019), 3. 264–279. Online: https://doi.org/10.1108/DPRG-09-2018-0050

Zhang, Caiming – Yang Lu: Study on Artificial Intelligence: The State of the Art and Future Prospects. *Journal of Industrial Information Integration,* 23. (2021), 100224. 1–9. https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100224

Zhang, Sam: *Artificial Intelligence Index Report 2021.* Stanford, Stanford University, 2021.

Vákát

Sikos T. Tamás

Innovációk és társadalmi elvárások a kiskereskedelemben

Bevezető

A Covid–19-világjárvány hatása drasztikus mértékben visszavette a Föld országainak gazdaságát. Az újraindítás lassú folyamat lesz, egyes ágazatokban akár évekig is el fog húzódni (például a turizmusban és a vendéglátásban). A kialakult helyzetet tovább nehezíti, hogy küszöbön van a koronavírus-járvány negyedik hulláma, amelynek lefolyása és időbeni hossza még ismeretlen.

A járvány az általunk vizsgált kiskereskedelmet differenciáltan érintette (lásd a kötet korábbi fejezeteit). Azt azonban megállapíthatjuk, hogy a kiskereskedelmen belüli nyertes terület az élelmiszer-kereskedelem és a higéniai termékek piaca, és különösen nagyot nyert az első három hullám időszakában az e-kereskedelem a hagyományos üzleti hálózatokkal szemben. A jövőben is egyre jelentősebb lesz az e-kereskedelem szerepe, de a hagyományos boltok sem fognak eltűnni, azok is megtalálják a helyüket az átalakuló kiskereskedelmi struktúrában. Az élelmiszer-kereskedelem területén az a sajátos helyzet fog kialakulni, hogy azok a multinacionális cégek, amelyek eddig az online térben voltak erősek, piaci helyzetük megszilárdítása érdekében szövetkezni fognak az offline kereskedőkkel, így kívánva tovább szilárdítani piaci pozíciójukat. Erre példa az Alibaba és az Auchan, a Google és a Walmart, valamint az Uber Eats és az Albertsons piaci összefonódása. Erre azért van szükség, mert így újabb logisztikai raktárakhoz, értékesítési pontokhoz jutnak hozzá nagyobb beruházások nélkül.

A struktúrák révén a korábbi piaci rendszerek átalakulnak, új kereskedelmi modellek is születnek. A kereskedelmi vállalatok esetében az értékteremtésben egyre nagyobb szerepet kap az értékesített termékhez kapcsolódó adat, illetve információ, a vásárlói döntésekben a gyorsaság mellett a transzparencia, illetve a megnövekedett választási lehetőség szerepe is felértékelődik. Mindehhez alkalmazkodniuk kell a vállalatok működési keretét meghatározó eljárásoknak, irányelveknek. A folyamatszabályozások, eljárásrendek, a hatékonyság fenntartása

https://doi.org/10.36250/01053_14

https://orcid.org/0000-0002-1650-5084

vagy javítása a vállalkozások változási, alkalmazkodási képességét szolgálják. A szervezeti folyamatmenedzsment egy másik aspektusa a tudásgyűjtemény gyarapítása, a vállalat tanulási képességének folyamatos fejlesztése. Minden egyes üzletfejlesztési projekt történeti tudásbázisait fenntartják és frissítik, és elérhetővé teszik a szervezet többi része számára; mindez a tudásbázis felhasználható a jövőbeni projektek tervezésében és menedzselésében.

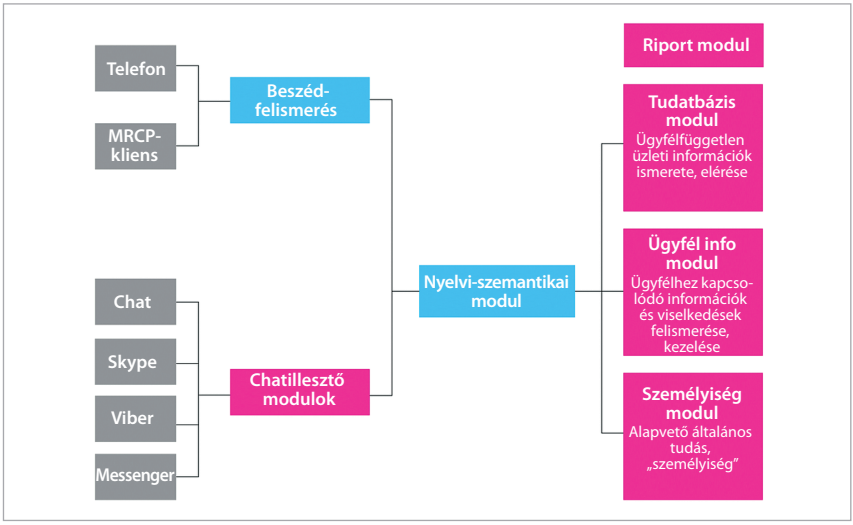
Mindezek a példák azt szemléltetik, hogyan változtak meg a (például kereskedelmi) vállalatok stratégiai erőforrásai, amelyek nemcsak a hagyományos üzleti modelleket alakították át, de a vevők elérése, igényeik megértése is másfajta menedzsmentszemléletet követel. Egy-egy kereskedelmi vállalat esetében még 5-10 évvel ezelőtt is a földrajzilag többé-kevésbé jól lehatárolható vonzáskörzet szolgálta a vevőszegmentálások egyik fontos dimenzióját. Az *omnichannel* értékesítésicsatorna-modell másfajta *stakeholder-menedzsmentet* igényel. Az internet megteremtette az úgynevezett *trait-based community* kategóriáját.[1] Nem számít a földrajzi közelség, a vásárlók a „felhőben vannak" és kommunikálnak virtuális közösséget alkotva. Másfajta módszerek, algoritmusok kellenek a potenciális ügyfelek eléréséhez, a vásárlói igények megértéséhez, kiszolgálásukhoz. Tanulmányunkban azt térképezzük fel, hogy melyek azok a paradigmaváltások, amelyek alapvetően a *diszruptív* technológiák térnyerése következtében a vállalati menedzsment térbeli gondolkodását, működését is befolyásolják. *Diszruptív,* azaz romboló és egyben teremtő újításnak nevezzük azt a legtöbbször technológiavezérelt termelési modellváltást, amely alapjaiban megváltoztatja a vállalatok üzleti stratégiáit.

1. Az új modellek és az innováció

Az új modellekben a nagy mennyiségű adat *(big data)* játszik meghatározó szerepet. Ezen adatok révén lehetséges a fogyasztók igényéről új képet alkotni és új marketingmegközelítéseket megfogalmazni. A folyamatban jelentős szerepet kapnak a gépi tanulás (*machine learning* – ML) és a mesterséges intelligencia (*artificial intelligence* – AI) egyre tökéletesebb módszerei. A fejlesztések egyik fontos területe a természetes nyelvfeldolgozás (*natural language processing* – NLP). Utóbbi egyik példája a Telekom Vanda digitális üzleti asszisztense,

[1] Salim Ismail – Michael S. Malone – Yuri Van Geest: *Exponential Organizations*. New York, Diversion Books, 2014. 15.

amely 86 nyelvet és dialektust ért, emellett chatrobotként is kiválóan megállja a helyét. Vanda mesterséges intelligenciával támogatott üzleti adatokat használ az ügyféllel folytatott beszélgetés során.



1. ábra: Vanda, a digitális üzleti asszisztens működési elve
Forrás: www.t-systems.hu/vanda

Az ilyen és hasonló rendszerek hatékonyan szolgálják a vevőkkel történő kapcsolattartást és igényeik még hatékonyabb kiszolgálását.

Az Árkád bevásárlóközpont is elkötelezett abban, hogy a jövőben a robotok egyre nagyobb szerepet kaphassanak a bevásárlóközpont életében. A Pepper humanoid robot, amely képes arcfelismerésre, arckövetésre és hangfelismerő technológiával is rendelkezik az *Árkád Robotika* kiállítás keretében mutatkozott be 2019. február 19–24. között. A bemutatott robot kényelmesebbé tudja tenni mindennapi ügyeink intézését sokoldalú használhatósága révén, például útba igazíthat, hotelfoglalásban segíthet, étteremben kiszolgálhat, adminisztrációban vagy akár egy bankkártyaelvesztés bejelentésében is partner lehet. A Pepper ügyfélszolgálati funkciója egy bevásárlóközpontban is nagy segítség, hiszen a látogatók szívesebben kérnek tőle útbaigazítást, hogy hol tudnak bizonyos termékeket megvásárolni, merre találhatnak egy-egy üzletet, mint hogy információs táblán keresgéljenek. A Pepper a személyesség élményét is adja azzal, hogy

a kérdező szemébe néz, játszik a hangjával, apró mozdulatokat tesz a kezével, és reagál a kérdéseinkre. A robottal az információkérés, ügyintézés kevésbé nyűgös, időigényes, sőt inkább szórakoztató és kényelmes.[2] Rádásul Pepper a gyerekek körében is nagy népszerűségnek örvend. Az Árkádban Pepper a Plázacica *chatbot* szerepét öltötte magára: lehetőség volt tőle a bevásárlóközponttal kapcsolatos információkat kérni, hasonlóan, mint a Plázacica alkalmazástól; az Etele Plázában már ilyen robot várja a vásárlókat.

A robotok másik alkalmazási területe a Covid–19-járvány idején jelentős mértékben megnőtt. Különösen a fertőtlenítő robotok kaptak nagy figyelmet; ilyen robotot alkalmazott a holland Ahold Delhaize cég is két amerikai kereskedelmi központjában. Az AVA Robotics vállalat által gyártott gépeket az Ahold Delhaize használta elsőként a világon a zöldség- és a gyümölcskereskedelemben raktárai fertőtlenítésére. A gyártó szerint a robotok óránként több mint 800 négyzetméternyi felületet és légteret voltak képesek fertőtleníteni, és a SARS-COV-2 vírus elleni hatékonyságuk 99%-os volt.[3]

A hagyományos kereskedelmi rendszereket is egyre inkább átszövik a modern technológia kínálta modellek. Az offline térben is egyre jellemzőbb a gépi tanulás és a mesterséges intelligencia, amelyek összekapcsolódva az online tér kínálta előnyökkel új lehetőséget nyitnak a vásárlók számára. A koronavírus-járvány időszaka felgyorsította az online tér használatát, a *home office-ba* kényszerült vásárlók megszokták az e-kereskedelemi forma kínálta kényelmet, fontos lett számukra a kényelem mellett a kedvező ár, a széles választék és a házhoz szállítás minősége.

A kutatások igazolják, hogy az online FMCG-piac növekedése erőteljesen gyorsul, és akár négy-ötszöröse is lehet a mostani értékesítés nagyságának. Ezért válik az offline értékesítők érdekévé a szövetségek kialakítása és megkötése az online kereskedőkkel, illetve válik fontossá saját online világuk megteremtése. Ahhoz, hogy a cégek sikeresek legyenek, a *big data* adatállományokat sikeresen kell tudniuk kezelni. Ehhez pedig célszerű az informatikában és a matematikai módszertanban jártas szakértőket alkalmazniuk, hiszen így még fregmentáltabb adatállományhoz juthatnak hozzá, ami hozzásegíti őket az új típusú, *omnichannel*-marketing stratégiájuk kialakításához és működtetéséhez. Az *omnichannel* megoldások lehetővé teszik, hogy az értékesítési palettákat

[2] Debreceni Barnabás: Az Árkádban robotokkal is lehet találkozni. *Márkamonitor,* 2019. február 15.
[3] Horváth Csilla: *Amerikai fertőtlenítő robotokat próbál ki a holland kiskereskedelmi lánc.* 2021. január 13.

a cégek azonos struktúrában kezeljék, és így a vásárlóik hang, *e-mail, live chat, chatbot, sms,* közösségi média vagy videochat formájában érjék el a számukra szükséges információt.

Az új megközelítés legfontosabb eleme az egyes csatornák közötti átjárhatóság, mert csak így biztosítható a megfelelő információáramlás a vevők és eladók között (lásd részletesen 9. fejezetben).[4] Az omnichannel-marketing akkor lesz igazán eredményes, ha tisztában vagyunk azzal, hogy a vásárlókat jelentősebb erőfeszítések nélkül milyen pontokon tudjuk hozzásegíteni ahhoz, hogy a mi termékünket válasszák. Tehát a vásárlók adatait felhasználva azokra a pontokra mutassunk rá, amelyek segítségével a vásárlási élmény egyszerű és erőfeszítéstől mentes lesz.[5] Mindezek mellett még fontos, hogy a kommunikációs csatornán keresztül küldött üzenetek a márkához fűződő magasabb szintű ismereteket és kapcsolatokat tartalmazzák, vagyis konzisztens márkaképet alkossanak. További fontos szempont, hogy a kommunikációs csatornákon küldött üzenetek az ügyfelek számára személyre szabottan érkezzenek, hiszen ez nagymértékben növeli a kommunikációs stratégia hatékonyságát. A hatékony adatbányászat révén juthatunk csak el a fent említett eredményes marketingstratégiához. A *big data* adatállományokból a hálózatkutatás segítségével számos olyan adat nyerhető ki, amely új információt nyújt a szociális hálózatok tulajdonságairól, a kapcsolathálók alakulásáról, illetve a hálózatok sűrűsödési pontjairól. A csoportosított információk révén pedig lehetőség van a marketingcélcsoportok pontosabb kiválasztására, az információterjedés és a viselkedésformák előrejelzésére.[6]

Barabási Albert-László kutatásai nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a hálózatelmélet számos tudományterületen alkalmazott elemzési eszközzé váljon. Az általa bevezetett skálafüggetlen hálózat fogalma arra a megfigyelésre épül, hogy a nagy, komplex hálózatok szerkezete nagyon hasonló, legyen szó akár egy kereskedelmi, akár közlekedési hálózatról vagy társadalmi hálózat kapcsolatrendszeréről. Ez a speciális szerkezet azt jelenti, hogy ezekben a hálózatokban a kicsi, kevés kapcsolattal rendelkező szereplők mellett mindig jelen vannak

[4] United Call Centers: *Iparágak* (é. n.).

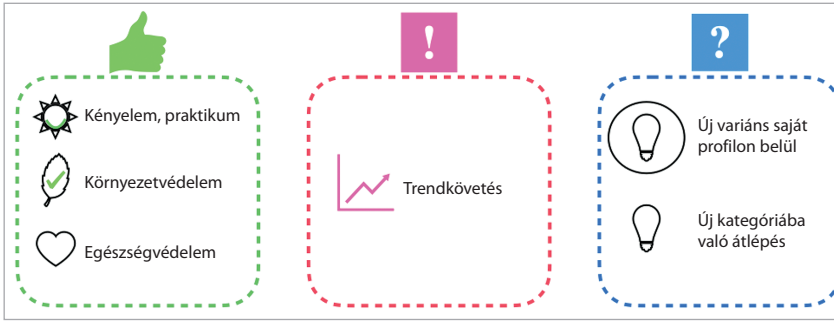
[5] Bajor Lívia: Multichannel vagy omnichannel? Mutatunk 4 jelentős különbséget. *Webtown Blog,* 2018. december 4.

[6] Albert-László Barabási: *Linked. How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life.* Cambridge, Perseus Publishing, 2002; Albert-László Barabási – Rita Ruby Albert – Hawoong Jeong: Scale-Free Characteristics of Random Networks: The Topology of the Word-Wide Web. *Physica A: Statistical Mecanics and its Applications,* 281. (2000), 1–4. 69–77.

a nagy, sok kapcsolattal rendelkező és így a hálózat gerincét alkotó szereplők, elemek. A szerkezeti hasonlóság mellett az is kiderült, hogy ezeket a komplex rendszereket hasonló dinamika vezeti: a fejlődés során a nagyobb szereplőknek nagyobb esélyük van arra, hogy újabb kapcsolatokat halmozzanak fel, így alakulnak ki a nagy, központi szereplők, elemek. További – és egyelőre kevésbé tárgyalt – érdekes kérdés a hálózatok ellenőrzése: hogyan lehet ezeket a nagy és komplex rendszereket, mint amilyen egy kereskedelmi, közlekedési hálózat, egy telefonhálózat vagy akár szervezetünk sejtjeinek rendszere ellenőrizni, kontrollálni az egyes csomópontokon, elemeken keresztül.[7]

2. Milyen új változások várhatók a jövő kiskereskedelmében?

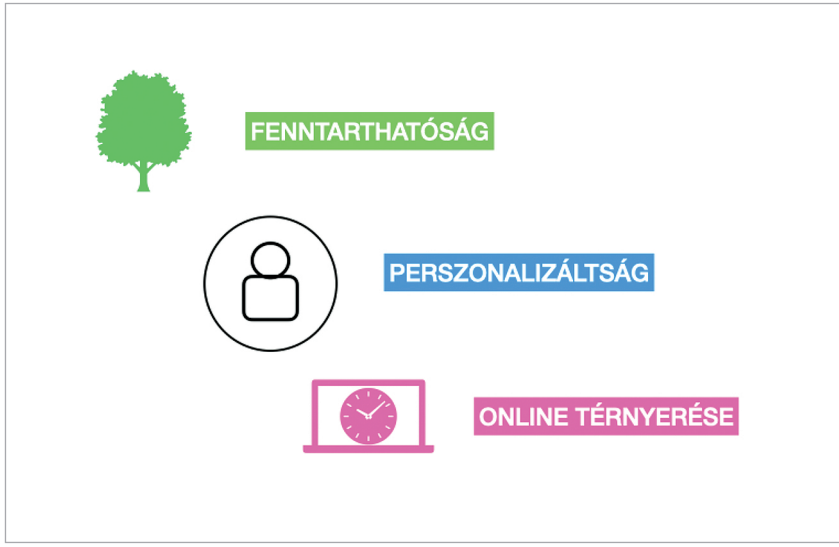
A Nielsen fókuszcsoportos kutatásának eredményéből, amelyet Szűcs-Villányi Ágnes prezentált a 2019-es Business Days konferencián, az derült ki, hogy a válaszadók közel fele szigorú költségvetés szerint bonyolítja bevásárlását. Őket elbizonytalanítja a széles választék, ez a vásárlói kör feleslegesnek tartja az újdonságokat. A vásárlóknak azonban 54%-a a kutatások szerint szereti a széles kínálatot, és általában több terméket is vásárol, mint amennyit előre eltervez, mert a folyamatos megújulás kíváncsivá teszi, és nyitott a fejlődésre, az új termékek vásárlására.



2. ábra: Mit várnak el a fogyasztók egy innovációtól?
Forrás: Szűcs-Villányi Ágnes: *Az innováció és e-kereskedelem fogyasztói percepciójáról. Nielsen,* 2019. október 2.

[7] Barabási Albert-László: *Behálózva: hálózatelmélettől a kontrollig.* Előadás, 2015.

A Nielsen kutatása arra is rámutatott, hogy a fogyasztók számára az innovációnál kiemelten fontos a kényelem, a praktikum, a környezet- és az egészségvédelem. Ennek a Covid–19-koronavírus kapcsán lett igazán kiemelten nagy jelentősége.



3. ábra: Az innováció 10 év múlva
Forrás: Szűcs-Villányi (2019): i. m.

Hosszabb távon pedig a fenntarthatóság, a perszonalizáció és az online térnyerés játszik meghatározó szerepet a válaszadók körében. Az e-kereskedelem 2019-ben 6%-os részarányt képviselt a vonatkozó értékesítésből, 2020-ra már a 8%-ot is túllépte.[8]

Természetesen az online kereskedelmen belül jelentős differenciák is mutatkoznak. A legdinamikusabban továbbra is az FMCG-szektor növekszik. Az online sikeréhez az első kulcsszempont a vásárlók és vásárlási alkalmak megértése. Felülreprezentáltak a férfiak és a 34 év alattiak, a tipikus vásárlók a 35–49 éves nők. Ami a vásárlási alkalmakat illeti: megkülönböztetünk feltöltő és rutin vásárlásokat, a leggyakoribbak pedig a heti nagybevásárlások.

[8] GKI Digital (2021): i. m.

A Covid–19-járvány rákényszerítette a cégeket, hogy olyan megoldásokat találjanak, amelyek biztosítják a vásárlóknak a kényelmet, praktikumot. A járvány időszaka felgyorsította ezen gondolkodást az offline, de különösen az online értékesítők körében. Üzleti szempontból ugyan az élelmiszer-házhozszállítás évek óta csak nyűg a kiskereskedelmi láncok nyakában, de a diszkontok kivételével (Aldi, Lidl, Penny Market) ma már szinte senki sem teheti meg, hogy ne legyen jelen ezen a piacon, így a Tescónak, az Auchannak, a Sparnak és Prímának is van ilyen szolgáltatása. A Covid–19-járvány keretei között azonban új cégek is megjelentek, és egyre nagyobb teret kezdenek hódítani maguknak a nagyobb ellenfelek rovására. Ilyen cég az élelmiszer-kereskedelmi piacon például a Csehországból induló Kifli.hu. Ha „nincs időd vagy kedved arra, hogy elmenj abba a bizonyos pékségbe, ahol azt a bizonyos croissant-t készítik, amit nagyon szeretsz, akkor megrendeled a Kifli.hu-ról, és ha már rendelsz, akkor hozzácsapsz egy pár egyéb alapélelmiszert is, amire úgyis szükséged van. Utóbbiakat nagyságrendileg ugyanannyiért fogod itt is megkapni, mint máshol" – ígérte a Kifli ügyvezetője.[9] A Kifli nem elsősorban a fiatalokat, sokkal inkább azokat szeretné kiszolgálni, akik szívesen megfizetik a jó minőségű termékeket és a jó minőségű szolgáltatást. Termékkínálatuk 50%-a felső kategóriás vagy prémiumtermék: borok, pékáruk, hentesáruk, csokoládék, amelyekért az emberek szívesen fizetnek ki adott esetben magasabb összeget is. Ugyanakkor arra is törekszenek, hogy áraik többsége különösebben ne térjen el a legnagyobb láncok, a Tesco vagy a Spar áraitól, hiszen csak így tudnak versenyben maradni és harcba szállni a versenytársakkal.[10]

Az online értékesítő cégek a kényelmet és a praktiumot kínálják azzal, hogy rendelésünket az ajtó elé teszik, és biztos távolságban megvárják az átvételt, vigyázva mindenki egészségére. Mind az offline, mind az online cégek életében fontos szempont az élelmiszer-pazarlás csökkentése, ezért a lejárathoz közeledő termékeket lényegesen csökkentett áron kínálják megvásárlására, továbbá törekszenek a csomagolások begyűjtésére. Ebben élen jár a Kifli, amely a papír táskákat gyűjti be a következő vásárlás alkalmával és újrahasznosítja.

[9] Torontáli Zoltán: Indul Budapesten a Kifli.hu: a csehek ott támadják a Tescót és a társait, ahol a legjobban fáj nekik. *G7.hu,* 2019. december 10.

[10] James McQuillan, a Kifli.hu ügyvezető igazgatója: Egy év alatt piacot robbantana Magyarországon a Kifli.hu. *Termékmix,* 2019. november 26.

1. táblázat: Hagyományos vs. online élelmiszerboltok nyeresége

	Hagyományos	Csak online
Bevétel	100	100
Áruk beszerzési költsége	70	70
Áruház bérleti díja	4	0
Személyi költségek	9	4
Informatika	1,5	3
Marketing	1,5	2,5
Szállítás	3	12
Egyéb költség	5	5
EBITDA-nyereség (%)	6	3,5
Értékcsökkenési leírás	2	3
EBIT-nyereség (%)	4	0,5

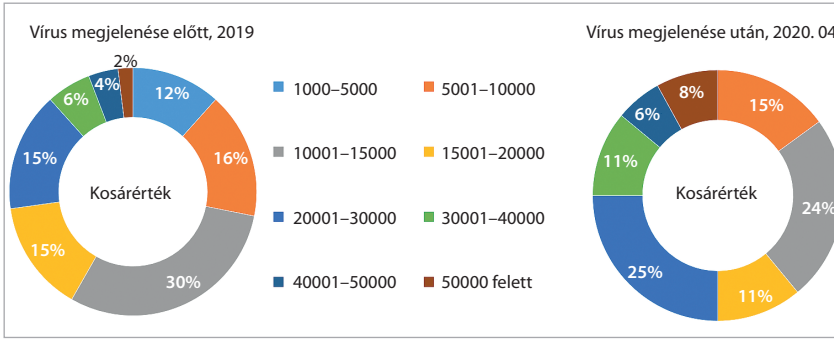
Forrás: Torontáli (2019): i. m.

Az offline és online cégek nyereségének alakulását eltérő módon befolyásolják az egyes működési költséget alakító komponensek *(1. táblázat).* A tisztán online vállalkozásoknak csapdahelyzete, hogy a forgalom növekedése az informatikai és kiszállítási költségeket megemeli (míg a hagyományos, fizikailag is létező boltokban ez a probléma nem jelentkezik, és ezért a nagyobb bevétel sokkal inkább forgatható át nagyobb nyereségbe). Ezt a potenciális problémát csak a kosárérték növelésével lehet ellensúlyozni. Ezért kínálják az online cégek a kiszállítást csak 15 ezer Ft felett ingyenes formában, alatta azonban meg kell fizetni a kiszállítás költségeit. A csak online cégek célközönsége a városi, irodában dolgozó, igényesebb réteg, amelynek a vásárlási élmény mellett fontos tényező a házhoz szállítással megtakarított idő és az így megszerzett kényelem.[11] Az *1. táblázat* EBIT-nyeresége visszaigazolja, hogy miért is érdemes az online cégeknek szövetkezni az offline cégekkel. Közös rendszerek esetében átvevőpontok létesítésével az informatikán és a kiszállításon tudnak spórolni, amelyeket az offline cégek a saját üzleteikben alakítanak ki, illetve a *„picking modell"* alkalmazásával. Hosszú távon tehát a többcsatornás működés mellett a rugalmasság, a gyors reagálás és a proaktív megközelítés lesz a siker titka.

A 2020-as esztendő nagy változást hozott. Rendkívül megnövekedett a napi fogyasztási cikkek iránti online kereslet, és ezt a kereskedőknek nem volt könnyű

[11] Torontáli (2019): i. m.

követni: „a vírus első hónapjaiban az online kínálatot komoly készlethiány jellemezte, és a »home office« és »maradj otthon« kampányok alatt a megnövekedett kiszállítási igényekre sem voltak felkészülve a kereskedők – a kapacitást nem lehetett egyik napról a másikra a sokszorosára bővíteni" és ez át is rendezte a piacot.[12] A kialakult helyzet nagy lökést adott az online FMCG-szereplők bővülési terveinek, és az új belépők okozta versenyhelyzet jót tett a szolgáltatási minőségnek is. Érdekességként említhető meg például a Chefmarket, amely tipikusan a vendéglátó egységek ellátásra szakosodott, de a pandémia következtében rákényszerült a lakossági üzletág megnyitására is, amely sikeresen indul be, és feltételezhetően a cég, mint kiegészítő területet, fenn is fogja tartani. Az FMCG-piacon az online értékesítés az egyre nagyobb kosárértékek növekedése következtében 2020-ra kezdett rentábilissá válni. Az online kereskedelemben a kosárérték 2020-ban több mint 40%-kal növekedett a koronavírus hatására.



4. ábra: Az online élelmiszer-rendelés átlagos kosárértéke
Forrás: GKI Digital (2021): i. m.

Az online kereskedők között éles verseny alakult ki. A piac első 5 helyén két hipermarket (Tesco, Auchan) és két drogéria lánc (Rossmann, DM) mellett egy tisztán online szereplő jelent meg, a cseh hátterű Kifli.hu.[13]

[12] TOP 15: ezekben a webshopokban vásárol legtöbbet a magyar. *Pénzcentrum,* 2021. május 20.
[13] GKI: *E-Toplista 2020* (2021. május 20.).

2. táblázat: A legnagyobb online forgalmú FMCG-kereskedők rangsora 2020-ban

Rangsor	FMCG-cég
1.	Tesco
2.	Kifli.hu
3.	Auchan
4.	Rossman
5.	DM

Forrás: TOP 15: ezekben a webshopokban vásárol... (2021): i. m.

A TOP 5 kereskedő 2020-as összesített online forgalma meghaladta a bruttó 50 milliárd forintot. Tekintettel arra, hogy ezen kereskedők nem csak FMCG-kategóriájú termékeket értékesítenek, a szektor bruttó forgalma ezt is figyelembe véve már hozzávetőleg 76,6 milliárdos volt. Az online cégek további növekedése szempontjából fontos tényező volt a kényelem és a praktikum biztosítása, a jövőben pedig a personalizáltság.

3. Környezettudatosság

A cégekkel szemben a vásárlók egyre nagyobb elvárása a környezetre való odafigyelés, a környezetterhelés minimalizálása. Világosan látnunk kell azonban azt is, hogy az egyes generációk eltérő módon élnek, más dinamikával és másként reagálnak az őket körbevevő világ egyes kérdéseire. Így történt ez a járványhelyzet kapcsán is, de a gondolkodásuk eltérő a környezeti kérdésekben is. Sok vonatkozásban „meggyőzhetetlenek az idősek? Hanyagok a tinédzserek? Túlzásokba esnek a fiatalok a tüntetésekkel és a tudatos életmóddal? Egyéni különbségek természetesen mindig vannak, teljesen nem lehet életkor alapján megmondani, ki mit tesz helyesen és mit helytelenül a környezetéért. Nem mindenkinek egyformán fontos ez a kérdés egy korosztályon belül sem, a családon belül feszülő generációs ellentétek mögött pedig könnyen lehet, hogy nem a környezetvédelemhez való viszony, hanem a családi dinamika előnytelen működése áll."[14]

Érdemes megvizsgálni az egyes korcsoportok hozzáállását a környezettudatossághoz. A környezetterhelést valójában melyik generáció valósítja meg legerőteljesebben? Az Aviva piackutató cég elemzései azt mutatják, hogy bármennyire

[14] Kertész Tamara: Generációk viszonya a fenntarthatóságban. *Körforrás,* 2020. május 14.

lelkes az Y és Z generáció az ökolábnyom csökkentésében, mégsem ők a meghatározók, hanem az 55 éves kor feletti népesség. Ennek egyszerű magyarázata pedig az, hogy a hosszú távú, fenntartható megoldások – energiatakarékosság, fűtésrendszer, építészeti megoldások – sokszor nagy költségbefektetést igényelnek, amire a fiatalabb generációnak nem nagyon van kerete, illetve az idősebbek az időbeli befektetéseket is könnyebben meg tudják oldani. Az idősebb generáció életvitele lényegesen lassabb, nem kell külön figyelniük a *slow* tanításokra ahhoz, hogy kevesebb fogyasztással járó, tudatos életmódot folytassanak. Sarah Lewis az Aviva munkatársa mintegy 4000 ezres mintán vizsgálta az Egyesült Királyság népességének környezettudatosságát. A minta eredményeiből az derült ki, hogy az 55 évesnél idősebb népesség nagyobb valószínűséggel hasznosítja a hulladékot (84%), és igyekszik kerülni az egyszer használatos műanyagokat, és csak szezonális gyümölcsöt és zöldséget vásárol (47%), ellentétben más korcsoportokkal.[15] A környezettudatos magatartás magában foglalja a helyi üzletekben történő környezetbarát vásárlási filozófia megvalósítását (63%), vagy a háztartásokban az energiatakarékos LED-es izzók használatát (88%). A kutató eredményei alapján egyetlen olyan terület van, ahol az idősebb generáció rosszabb értéket ér el, ez pedig a vegán étrend: kevesebb mint 2% növényi alapú terméket vásárolnak, míg a 25 év alattiak esetében ez az érték 9% körüli.

A *3. táblázat* arra is rámutat, hogy az 55 év feletti népesség nemcsak környezettudatosabb, de sokkal jobban takarékoskodik a pénzzel, mint a nála fiatalabb korosztályok, és jóval adakozóbb is. Ez érthető is, hiszen ennél a korosztálynál jelentősebb mennyiségű használati tárgy halmozódott már fel. Így a 16–34 éves korúakhoz képest mintegy 25%-kal nagyobb mennyiségű használati tárgyat ajánlanak fel jótékonysági célra. Az idősebb generáció környezettudatossága mögött a megszokás és a tradíció húzódik meg. Ez a generáció a mindennapi életben sokkal fontosabbnak tartja az autóhasználatot, mint más generációk, és sokkal kevésbé tud újonnan megjelenő közlekedési alternatívákat elfogadni és azokra váltani (*car sharing,* BlaBlaCar stb.). A fiatalabb generációk sokszor kevésbé tudatosak, sokszor társas nyomás hatására, a divatot követve alakul náluk a környezettudatosság, tehát nem feltétlenül belső indíttatásból. A idősebb generáció esetében a környezettudatos viselkedés a természet és a természeti értékek tiszteletére épül. A legfiatalabb korosztályok vonatkozásában pedig a környezettudatos

[15] Sarah Lewis: *Generation Woke? Over 55s Most Likely to Recycle, Study Shows.* Aviva, 2021. február 13.

szemlélet kialakulása nagymértékben összefügg azzal, hogy mit látnak, mit tesznek a náluk idősebb korosztályok a környezet megóvása érdekében.

3. táblázat: Mennyire környezettudatosak az Egyesült Királyság polgárai?

A környezeti hatások csökkentése, %-ban	Korcsoportok átlaga	16–24	25–34	35–44	45–54	55–
		évesek				
Újrahasznosítás a helyi kukákon keresztül	73	54	66	71	79	84
A nem használatos tárgyak jótékonyságra való átadása üzleteknek	67	55	57	64	74	76
Az egyszer használatos műanyagok kerülése	61	55	54	58	66	66
A termosztát lekapcsolása otthon	59	44	49	59	67	68
Energiatakarékos LED-es izzók vásárlása	78	59	72	78	85	88
Csak szezonálisan vásárolnak gyümölcsöt és zöldséget	40	33	35	43	42	47
Csökkentett húsfogyasztás	32	31	28	33	32	34
Vegánná válni	5	9	8	6	3	2
Autóhasználat	34	26	31	33	36	38

Forrás: Lewis (2021): i. m. alapján a szerző szerkesztése

Nemcsak a vásárlóknak, de a cégeknek is arra kell törekednie, hogy csökkenjen a túlfogyasztás a Földön. Ennek érdekében 2021. július 29-én a túlfogyasztás világnapján a WWF és a Tesco egyedülálló kezdeményezést indított el annak érdekében, hogy hosszú távon támogassa a megfizethető és fenntartható élelmiszer-fogyasztást Csehországban, Magyarországon és Szlovákiában. A kezdeményezés keretében a Tesco célja felhívni a vásárlók figyelmét arra, hogy törekedjenek a napi szintű fenntartható élelmiszer-fogyasztásra. Jelenlegi életmódunk mellett a Föld lakosai fogyasztásának fenntartásához 1,7 Földre lenne szükség, a magyarok esetében 2,3 ez az arány,[16] miközben csak egy bolygó áll rendelkezé-

[16] Lásd: https://wwf.hu/leptem.

sünkre. Ökológiai lábnyomunkat alapvetően meghatározza, hogyan termelünk, forgalmazunk és fogyasztunk. Az élelmiszer-előállítás felel az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának igen jelentős hányadáért, miközben a megtermelt élelmiszerek mintegy 40%-a kukában végzi.[17] A WWF és a Tesco együttműködésének célja, hogy elősegítse a fenntartható és megfizethető mindennapi élelmiszer-fogyasztásra való átállást.

4. Perszonalizáltság

Az online kereskedelemben a jövő kulcsa az egyre nagyobb vásárlói kosarak elérése és vele egyidejűleg a személyre szabott kereskedelem kialakítása. A nagy cégek elsősorban a termékválaszték bővítésére törekszenek, míg a kis cégek piaci fennmaradására csak akkor lesz remény, ha specializálódni próbálnak. Természetesen az üzletek nagy termékkínálata számos veszélyt is rejt magában: a növekvő árukészlet kezelése jóval nehezebb lesz, a komolyabb informatikai és logisztikai feladat magasabb szintű rendszereket kíván meg. Mindezek mellett hatékonyabb marketingpolitikára is szükség lesz a vásárlók tájékoztatása érdekében. A nagyadatbázis-rendszerek, adatfelhők kezelése új típusú és tudású menedzsment alkalmazását igénylik, és természetesen új kommunikációs felületek kialakítását is a logisztika és a vásárlók felé egyaránt.

A kisboltok esetében rendkívül fontos törekvésnek kell lenni, hogy vásárlóik igényeit a lehető legjobban kiismerjék. A kereskedőknek tisztában kell lenniük egy-egy vásárló vásárlói kosármintájának szerkezetével és annak gyakorisági mintázatával. Ez a *face to face* értékesítés során az eredményesség egyik legfontosabb feltétele lesz. A pandémia időszaka alatt a kiskereskedők jelentős számban indítottak el kisebb-nagyobb online rendszereket. A kialakított online egységek sikerének titka a gyorsaságban, a pontosságban és a vevők igényeihez való maximális igazodásban rejlik. Ma már egyre nehezebb eligazodni a széles termékpalettákon, és ezért a vásárlók újraértelmezik a preferenciákat és elvárásokat a termékkel és szolgáltatásokkal szemben.

> „A hagyományos tényezők, mint az ár, kínálat és kényelem továbbra is fontosak maradnak, de tekintettel arra, hogy mennyi jó választási lehetőséget nyújtanak a fogyasztók-

[17] Tesco-WWF együttműködés az egészséges élelmiszer-fogyasztásért és az ökológiai lábnyom csökkentéséért. *Trademagazin,* 2021. július 29.

> nak, ma inkább a személyre szabott élmény lehet a megkülönböztető faktor. Leginkább a Z generáció digitális bennszülötteire igaz ez, akik már egyötödét alkotják az európai, illetve amerikai népességnek, mutat rá a Nielsen felmérése. A perszonalizáltság a digitálisan működő cégek számára könnyebbé válik, az e-kereskedelem nyomon tudja követni a vásárlási előzményeket, a hirdetési nézettséget, a demográfiai adatokat és preferenciákat is. Mindez az optimalizálást segíti elő a kereskedő számára, aki ezáltal maximalizálni tudja a bevételét."[18]

A vásárlások során keletkező adatok kezelésére új algoritmusokat kell alkalmazni. A kialakított új módszerek lekövetik a vásárlók viselkedését, a marketingföldrajz eszközrendszerével pedig még mélyebb információkat szerezhetünk a vásárlókról, és ennek megfelelően alakíthatjuk ki üzletstratégiánkat. Ennek megfelelően tervezhetjük meg a hirdetéseket, reklámokat és a különböző promóciókat. Az innovációs megoldások eredményeként az online kereskedelemben egyre jelentősebb teret kapnak a genetikus algoritmusok és a játékelméleti módszerek. Természetesen az alkalmazott metódusok az informatikai eszközök tárházának szélesedésével egyre nagyobb teret alkotnak (mobileszközök, táblagépek révén stb.). Fontos, hogy a kereskedők egyre több helyen el tudják érni a fogyasztókat, és őket vásárlásra tudják ösztönözni. A korábbi terek bővülnek az irodaépületekkel, liftekkel, közterekkel, közlekedési eszközök várótereivel, amelyek ma még jelentős, részben kiaknázatlan területnek számítanak.

Néhány példa természetesen van már ezen területek működtetésére, mint például Dubaj vagy Szöul metróállomásai: az ott kialakított virtuális falakon megjelenő élelmiszertermékek virtuális élelmiszerüzletet alkotnak, ezzel is segítve az utazók bevásárlását. A virtuális falon megjelenő termékeket a vásárlók a mobiltelefonjukra letöltött QR-kódos (*quick response,* gyors válasz) applikáció segítségével olvashatják le és tehetik be az e-bevásárlókosarukba. Ezekben a városokban a rendszerek egyénre szabottak, és a nagy multi cégek kiszolgálórendszeréhez kapcsolódnak, amelyeken keresztül a házhoz szállítás is biztosított. Az összegyűjtött termékek darabszámát az applikációban rögzítik, és végül mobilon lehet fizetni, illetve megadni a kiszállítás helyét és idejét. A háttérben a logisztikát részben robotok végzik, részben a hagyományos kiszállítási rendszer biztosítja. Az újfajta termékértékesítési stratégia az ingázók várakozási idejét hasznosítja, és megszabadítja a vásárlókat a hipermarketekben, szupermarketekben eltöltött, felesleges időtől. Ez az értékesítési forma a hagyományos formában kereskedők számára igen nagy konkurenciát jelenthet a jövőben. Tehát az vetíthető előre, hogy az online kereskedelemben a perszonalizáltság meghozza

[18] *Algoritmussal közelebb a fogyasztókhoz.* Nielsen, 2018. június 6.

a megfelelő sikert. Valóban ez lehet a jövő útja. A személyre szabottság nagyobb értékű vásárlásokat eredményez, ez pedig az online cégek profitját jelentősen növeli. Az is fontos, hogy mivel a vásárló igényeinek megfelelő termékeket kap, lényegesen csökken a visszaküldés aránya a vásárlások során, és a vásárlás valódi élményt kínálhat.

5. Offline vagy online lesz-e a jövő kereskedése?

A jövő kiskereskedelme az offline és az online keverékeként fog alakulni. Ez pontosan azt jelenti, hogy a vásárlás a vásárló szempontjából legideálisabb csatornán keresztül valósul meg. Tehát a vásárlások a hagyományos földrajzi tér és a kibertér határán fognak megvalósulni. A Nielsen piackutató cég hatvan országban, köztük Magyarországra is készített lekérdezéseiből az derült ki, hogy a fogyasztók az új digitális technológiákat szívesen fogadják, és ezek az új technológiai megoldások várhatóan fontos részei lesznek a jövő kiskereskedelmének.

A modern technológiák segítik „a kiskereskedőket és a gyártókat abban, hogy rugalmasan kihasználják az értékesítési lehetőségeket. Ezáltal jobb vásárlási élményt nyújtsanak, és növeljék az egyes csatornák látogatottságát."[19] Mindezek pedig pozitív irányba befolyásolják a holnap kereskedelmét. Az online és offline keveredése azt is jelenti, hogy a vásárlók sok esetben a számukra legideálisabb átvételi pontokat választják: házhoz szállításkor az iroda, lakás, nyaraló, de természetesen az offline tér egyes pontjai is úgy, mint a különböző *pick up* pontok vagy üzletek által kijelölt átvevő helyek. Utóbbinak az is nagy előnye, hogy ebben az esetben az üzlet raktárként működik, hiszen itt állítják össze a vevő vásárlói kosarát. A virtuális kosarak online rendelt árucikkeinek összetétele nem feltétlenül tükrözi a hagyományos üzletben látható valódi kosarak tartalmát. A kettő inkább különbözik egymástól, például az Egyesült Államokban az online vásárolt árucikkek 60%-a nem élelmiszer, 40%-a pedig élelmiszer. Ehhez képest éppen fordított képet mutat egy átlagos kosár a hagyományos üzletekben; ott 60% az élelmiszer és 40% a nem élelmiszertermék a kosárban a Nilsen kutatása szerint.[20] Az is tény, hogy piaconként differenciált, hogy a vásárlók mit szeretnek a vásárlói kosarukban látni. Ha ehhez jól és dinamikusan alkalmazkodik az offline vagy az online kereskedő, akkor a cég nagy előnyre tehet szert a piacon,

[19] Dechant Ramóna: *Az élelmiszer-kiskereskedelem ma és holnap.* Nielsen, 2016. június 30.
[20] Dechant (2016): i. m.

és jelentősen növelheti a profitját. A kutatások arra is rámutattak, hogy a friss és mélyhűtött élelmiszereket inkább offline vásárolják szívesen, míg az illatszereket, háztartási termékeket szívesebben vásárolják meg online. A kereskedelemben a specialitások forgalmazására az online cégek az alkalmasabbak, mert ott kínálkozik nagyobb lehetőség a szélesebb szortiment kínálására. Vannak termékkörök, amelyek az offline rendszerből hiányoznak, vagy csak szűkösen állnak rendelkezésre, mint a vegán élelmiszerek, amelyek igen közkedveltek a Z generáció körében.

A digitális világ rövid időn belül új eszközök sokaságát hozhatja létre, egyszerűbbé és gyorsabbá válhat a rendelés, ez pedig jelentősen felgyorsíthatja az online kereskedelem fejlődését, ahol az utóbbi időszak járványhelyzete egyébként is gyorsított fejlődést eredményezett. Modern kiskereskedelemi technológiákat alkalmazó, innovatív értékesítési rendszer van kialakulóban, amelyben a piac szereplői folyamatosan megújulnak, és megtanulják az újabb és újabb technológiák alkalmazását, használatát. Az új rendszert már teljes mértékben áthatja a robotika, az új keretek között rendkívül gyors a cégek reagálóképessége a piaci kihívásokra, valamint jelen lévő „okospartnerekkel" való együttműködésre. A vásárlók pedig egy kényelmes és élményszerű világ részesei lehetnek.

Összegzés

A kiskereskedelemben a jövőben a hibrid értékesítési forma fog dominálni, tehát a kereskedések az offline és az online térben egyaránt értékesítenek majd. Várhatóan egyre több cég lép majd fúzióra annak érdekében, hogy rendelkezzen offline és online értékesítési csatornával is, hiszen sikeres működésük alapja ez lesz. EBIT-nyereségük egyelőre még nagyobb az offline cégeknek, de szinte senki nem teheti meg, hogy egy olyan jelentős piaci szegmenst, mint az online értékesítés figyelmen kívül hagyjon (ezt napjainkban csak az olyan diszkontok engedhetik meg maguknak, mint az Aldi, Lidl, Penny Market, de számukra sem ez lesz a jövő útja). A vásárlói kosarak növekedésével egyre sikeresebbé fognak válni az online cégek, és a késői piaci belépők könnyen versenyhátrányba kerülhetnek. Az offline hálózattal rendelkező cégeknek kevesebb logisztikai központ kiépítésére lesz szükségük, mivel saját üzleteiket logisztikai bázisként is használhatják. Az is tény, hogy különösen a Covid–19-világjárvány jelentős hatással van az online kereskedelem fejlődésére: bizonyosan minimum 5-6 éves ugrás következett be a növekedési folyamatban.

Számos más terület is dinamikusan fejlődött, hiszen a járvány legyőzése érdekében szükségessé vált a higiéniai feltételek még szigorúbb betartása. Több cég eddig kevésbé használt technológiákat vetett be, dinamikus fejlesztésnek indult a robottechnológia, különösen a fertőtlenítő robotgyártás terén, hiszen ezekre az eszközökre volt a legnagyobb szükség a kiszedő- és szállítórobotok mellett a logisztikában. Természetesen korábban is voltak hasonló típusú robotok és alkalmazások, de a pandémia ezen eszközök alkalmazását felgyorsította.

Az emberiségnek szembe kell néznie a kimerülő erőforrásokkal és különösen az élelmiszerforrások racionális hasznosításának kérdésével, hiszen nagyon sok termék végzi hulladékként a megvásárlás után, miközben több mint két milliárd ember nem jut rendszeresen megfelelő táplálékhoz, az emberiség 11%-a pedig éhezik. Ugyanakkor a népesség kisebbik felének ökolábnyoma meghaladja a föld jelenlegi teljesítőképességét. A Covid–19-járvány a kiskereskedelemben az FMCG-szektor növekedésére volt pozitív hatással, azon belül is az online kereskedelemre, amely a jövőben is meghatározó irányt fog képviselni. További növekedésének kulcsa a környezeti kérdésekre, fenntarthatóságra történő odafigyelés lesz, valamint a személyre szabott értékesítés az online kereskedelemben – ez különösen fontos a digitális bennszülöttek esetében, hiszen ők a legfogékonyabban a digitális kultúrára.

Felhasznált irodalom

Algoritmussal közelebb a fogyasztókhoz. Nielsen, 2018. június 6. Online: www.nielsen.com/hu/hu/insights/article/2018/algorithm-closer-to-consumers/

Bajor Lívia: Multichannel, vagy omnichannel? Mutatunk 4 jelentős különbséget. *Webtown Blog,* 2018. december 4. Online: https://bit.ly/398Om3E

Barabási, Albert-László: *Linked. How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life.* Cambridge, Perseus Publishing, 2002.

Barabási Albert-László: *Behálózva: hálózatelmélettől a kontrollig.* Előadás, 2015. Online: https://ktk.pte.hu/hu/tudomany/tudomanyos-rendezvenyek/barabasi-albert-laszlo-behalozva-halozatelmelettol-a-kontrollig

Barabási, Albert-László – Rita Ruby Albert – Hawoong Jeong: Scale-Free Characteristics of Random Networks: The Topology of the Word-Wide Web. *Physica A: Statistical Mecanics and its Applications,* 281. (2000), 1–4. 69–77. Online: http://dx.doi.org/10.1016/S0378-4371(00)00018-2

Debreceni Barnabás: Az Árkádban robotokkal is lehet találkozni. *Márkamonitor,* 2019. február 15. Online: https://markamonitor.hu/2019/02/15/az-arkadban-robotokkal-is-lehet-talalkozni/

Dechant Ramóna: *Az élelmiszer-kiskereskedelem ma és holnap.* Nielsen, 2016. június 30. Online: www.nielsen.com/hu/hu/insights/article/2016/the-future-of-grocery-report1/

GKI: *e-Toplista 2020* (2021. május 20.). Online: https://gkidigital.hu/2021/05/20/e-toplista-2020/

Horváth Csilla: *Amerikai fertőtlenítő robotokat próbál ki a holland kiskereskedelmi lánc.* 2021. január 13. Online: https://storeinsider.hu/cikk/fertotlenitorobotokat_probal_ki_a_holland_kereskedelmi_lanc

Ismail, Salim – Michael S. Malone – Yuri Van Geest: *Exponential Organizations*. New York, Diversion Books, 2014.

Kertész Tamara: Generációk viszonya a fenntarthatóságban. *Körforrás,* 2020. május 14. Online: https://hulladekmentes.hu/2020/05/14/generaciok-viszonya-a-fenntarthatosagban/

Lewis, Sarah: *Generation Woke? Over 55s Most Likely to Recycle, Study Shows*. Aviva, 2021. február 13. Online: www.aviva.co.uk/aviva-edit/in-the-news-articles/generation-woke-over-55s/

McQuillan, James a Kifli.hu ügyvezető igazgatója: Egy év alatt piacot robbantana Magyarországon a Kifli.hu. *Termékmix,* 2019. november 26. Online: http://termekmix.hu/magazin/interju/3504-james-mcquillan-a-kifli-hu-ugyvezeto-igazgatoja-egy-ev-alatt-piacot-robbantana-magyarorszagon-a-kifli-hu

Szűcs-Villányi Ágnes: *Az innováció és e-kereskedelem fogyasztói percepciójáról*. Nielsen, 2019. október 2. Online: www.nielsen.com/hu/hu/insights/article/2019/az-innovacio-es-e-kereskedelem-fogyasztoi-percepciojarol/

Tesco-WWF együttműködés az egészséges élelmiszer-fogyasztásért és az ökológiai lábnyom csökkentéséért. *Trademagazin,* 2021. július 29. Online: https://trademagazin.hu/hu/tesco-wwf-egyuttmukodes-az-egeszseges-elelmiszer-fogyasztasert-es-az-okologiai-labnyom-csokkenteseert/

TOP 15: ezekben a webshopokban vásárol legtöbbet a magyar. *Pénzcentrum,* 2021. május 20. Online: www.penzcentrum.hu/gazdasag/20210520/top-15-ezekben-a-webshopokban-vasarol-a-legtobb-magyar-1114767

Torontáli Zoltán: Indul Budapesten a Kifli.hu: a csehek ott támadják a Tescót és a társait, ahol a legjobban fáj nekik. G7.hu, 2019. december 10. Onine: https://g7.hu/vallalat/20191210/indul-budapesten-a-kifli-hu-a-csehek-ott-tamadjak-a-tescot-es-a-tarsait-ahol-a-legjobban-faj-nekik/

T-Systems: *Vanda, a digitális üzleti asszisztens.* Online: www.t-systems.hu/vanda

United Call Centers: *Iparágak* (é. n.). Online: https://unitedcallcenters.hu/iparagak.

WWF Léptem alkalmazás. Online: https://wwf.hu/leptem/

Kötetünk a Covid–19-világjárvány nemzetközi és magyarországi hatásait vizsgálja a gyorsan forgó fogyasztási cikkek (FMCG) szektorára – különös tekintettel a szomszédos országokban megfigyelhető kihatásokra. Vásárlói és kereskedői oldalról egyaránt elemezzük a pandémia által okozott felvásárlási sokkhatásokat. Kitérünk az egyes generációk vásárlásimagatartás-változásának elemzésére, hiszen ezek digitális érettsége markánsan eltérő, sőt más-más az egyes korcsoportok vásárlói igénye, jövedelmi helyzete és a vírusban való érintettsége, ahogy a koronavírus-helyzetre kialakított stratégiája is.

Olyan fontos kérdésekre keressük a választ, hogy történt-e valóban felhalmozás a vásárlás során, és ha igen, az melyik termékköröket érintette (például a műszaki cikkek, a barkácstermékek, a játékok, a sportszerek terén). Hogyan hatott a vásárlási szokások változására a járvány kitörése körében? Milyen irányba mozdult el a kereskedelem: tudott-e reagálni a hirtelen megnövekedett online piaci kihívásra? Milyen rendellenességeket mutat a magyar „pánikvásárlás" a bevásárlás gyakoriságában, a kiadások vagy a termékkerülés vonatkozásban? Milyen új lehetőségek nyílnak a jövőben a vásárlások során? Milyen kiberbiztonsági kérdéseknek kell meg felelni ehhez, és milyen módon segíti a mesterséges intelligencia a kereskedelmi folyamatokat? Milyen új innovációk várhatók a jövő kiskereskedelmében, és ennek hogyan tudnak megfelelni a hazai piac szereplői?

9 789635 317905