

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-alapú⁶ eszközök felhasználásával. A vállalatok mindezt szinte azonnal felismerték, és hozzáálltak 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 függenek 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 áttéréssel 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, Tiandzsint és Daliangot) 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 ügyfélszolgáltatástól 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 rész kérdéssel 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 negyedéhez 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 tartósan fogynak 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 kedvelté vált az önkiszolgálás.

Köszönhetően annak, hogy a járvány miatt a vásárlók a legminimálisabb időt kívánták az üzletekben eltölteni, egyre nagyobb népszerűsége tettek szert a fogyasztók között a BOPIS²³ (vásárolj online és vedd át az üzletben) és a BOSS²⁴ (vásárolj online és szállítsd 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.

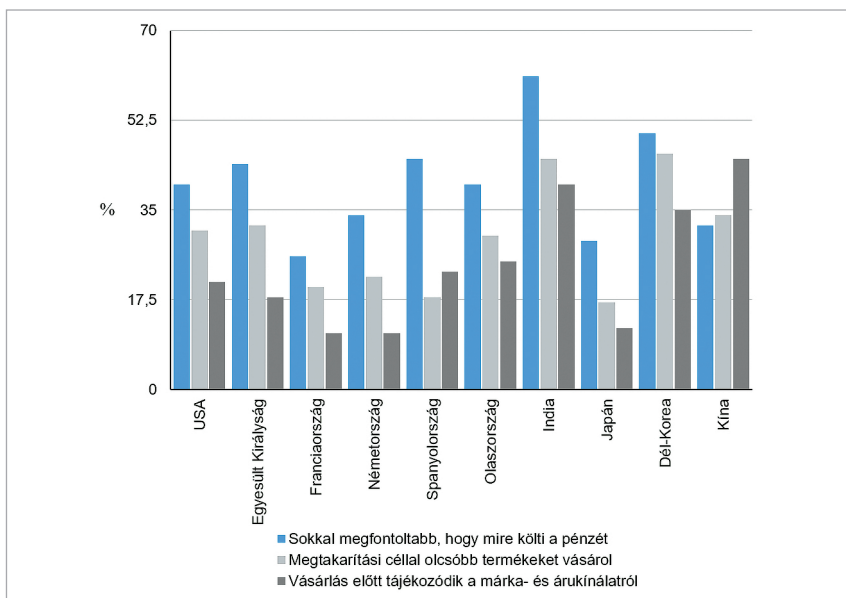
A fogyasztók a szükségletekre költöttek (és költenek továbbra is), miközben növelik megtakarításaikat. A szükséges termékek körében is érzékelhető a fogyasztók árérzékenysége, tehát még az élelmiszerek és a háztartási cikkek esetében is az egyik legfőbb, választást befolyásoló tényező a termék ára (lásd 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 költségek 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 termékcsoporthoz 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.).

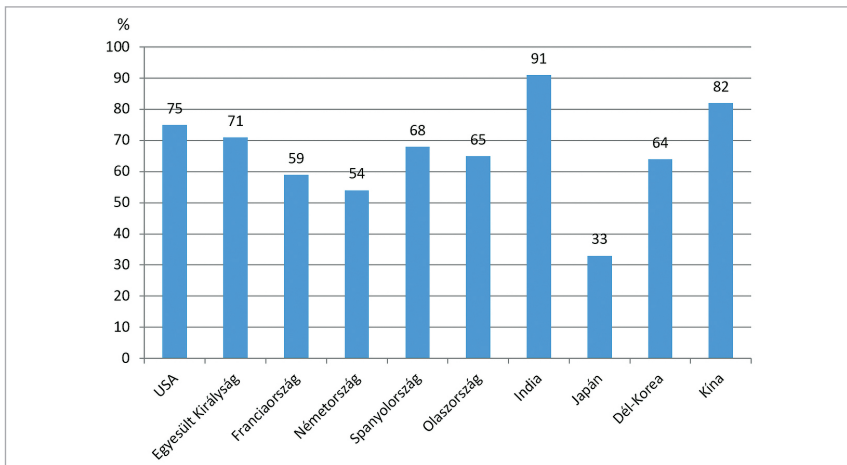
5. Ugrásszerűen megnöttek az egészséghez köthető kiadások.
Nem meglepő, hogy egy világjárvány idején előtérbe került mindenki személyes egészsége, csakúgy, mint hozzátartozóié. Éppen ezért a fogyasztói kosár igen jelentős részét teszik ki nemcsak az olyan alapvető termékek, mint a fertőtlenítő szerek, 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

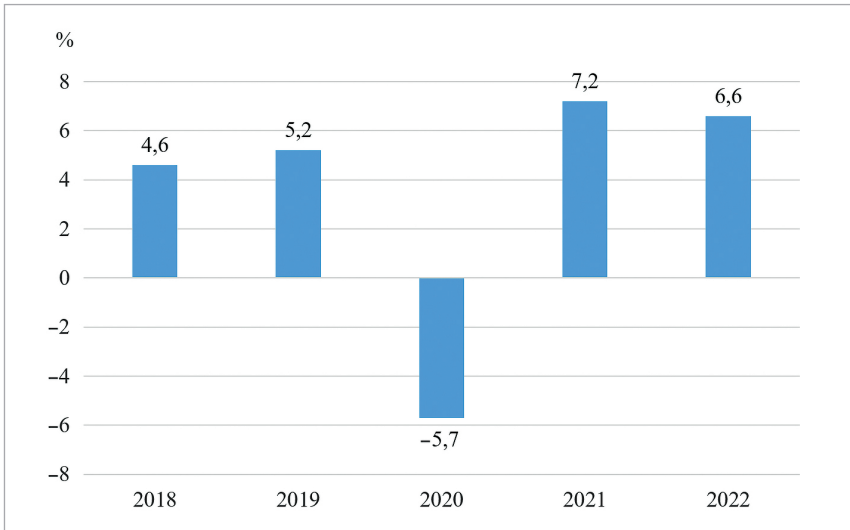
Hasonló változásokat élt át a kiskereskedelmi szektor is. A változás pozitívumokat és nehézséget egyaránt hozott. 2020 a legtöbb kiskereskedő számára nehéz év volt. Csak az elmúlt évben 30 nagy amerikai kiskereskedő jelentett csődöt, és több mint 15 000 üzlet zárt be. Az Egyesült Királyságban 54 nagy 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 ártértékeljék 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 kívárnak. 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 nőtt 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 Kíváncsi vagyok 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 hullámmal 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 a 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: *Livestreaming is Taking off 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 to 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. Érdeemes 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 létszámemelését jelentett be azzal, hogy átmenetileg az óráért 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 megküzdnie a kiskereskedelmi szektornak is, amely minden téren igyekezett alkalmazkodni a megváltozott környezethez, és építve az elmúlt időszakban olykor

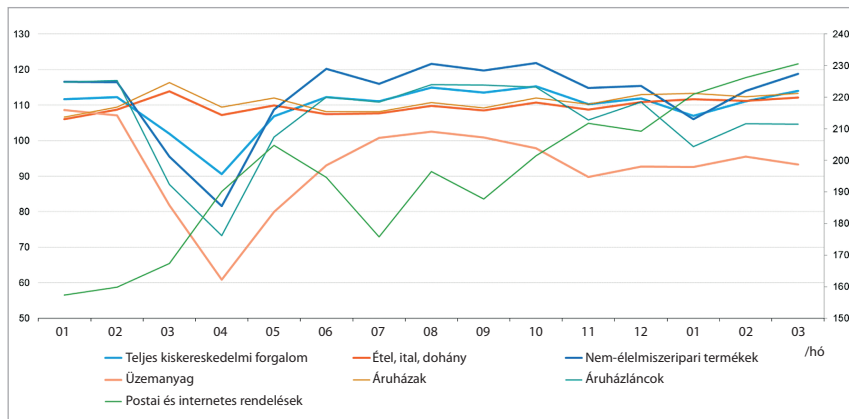
⁴² ABeam: *The Impact of COVID-19 on the Retail Industry and the Next Actions to be Taken* (én.).

⁴³ Supermarkets Tesco, Asda, 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 Pandemic 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-ban.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 of 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: Livestreaming is Taking off 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://rejournal.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-bejelent-es-ez-a-4-uzletlanc-vegleg-bezarja-a-boltjait-magyarorszagon-1112130
- Jobs Hiring During Coronavirus Pandemic 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/3tnagql>
- 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.trackthecover.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
- Sneider, 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, Asda, Aldi and Lidl Go on Hiring Spree. *BBC News*, 2020. március 21. Online: www.bbc.com/news/business-51976075