

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 kiskereskedők „játéktérét”, 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.

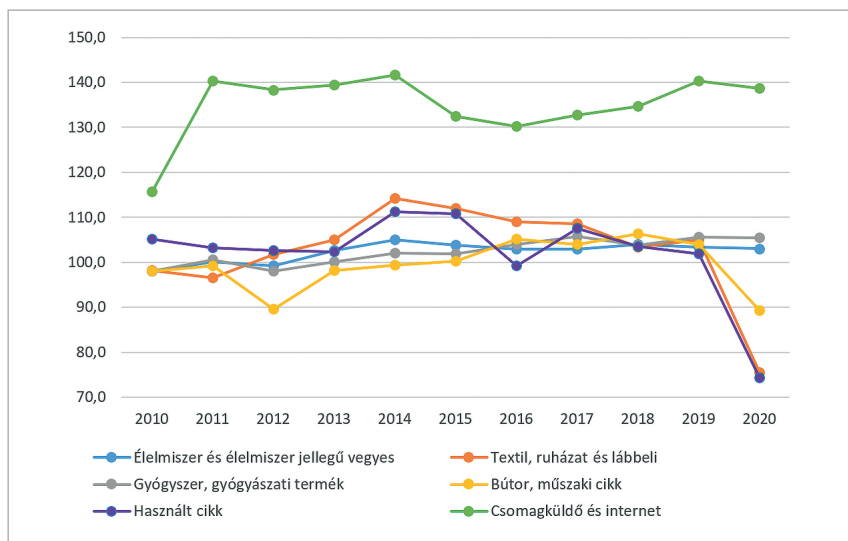
A fejezet befejező részében olyan konkrét, gyakorlati eseteket vizsgálunk, amelyek jól példázzák a hazai kiskereskedők értékesítési stratégiájában és napi gyakorlatában bekövetkező kényszerű vagy éppen önkéntes változtatásokat, amelyekkel a járvány okozta gazdasági-társadalmi átalakulás negatív hatásait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

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 stratégiái 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

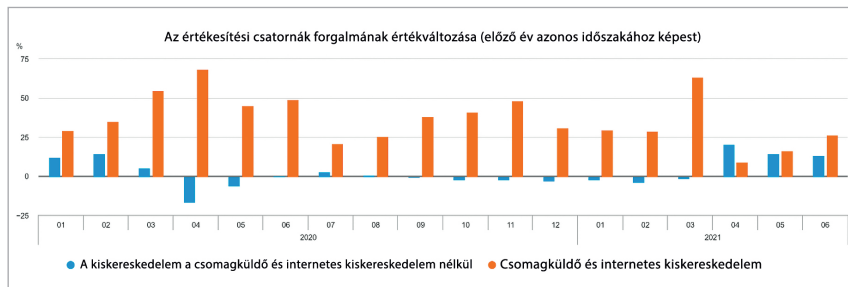
A Covid–19-pandémia szempontjából három fő csoportba sorolhatjuk a hazai kiskereskedelmi üzlettípusokat. Az első csoportba tartozók (élelmiszer, gyógyszer) esetében hosszú ideje mérsékelt, de folyamatos növekedés volt megfigyelhető, amin a járvány sem változtatott jelentős mértékben, némileg tovább nőtt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

A második csoportba azok az üzlettípusok tartoznak (ruházat és lábbeli, bútór 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 nagyrészen kitevő használt ruha és az új ruházati cikkek és lábbelik együtt mozgása látványos, itt a rövid távú keresletcsökkenést a megnövekedett ott-hontöltött idő (*home office*, otthon tanulás, kijárási korlátozások, társadalmi események korlátozása), higiénés okok együttesen magyarázzák (lásd a pánik-vásárlásról szóló fejezet empirikus eredményeit).¹ A bútór és műszaki cikk forgalmivolumen-csökkenését a megváltozó vásárlási szokások (értékesítés-csatorna-preferencia változása – online előretörés), valamint a nyitvartatás 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 értékesített mennyiség-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.

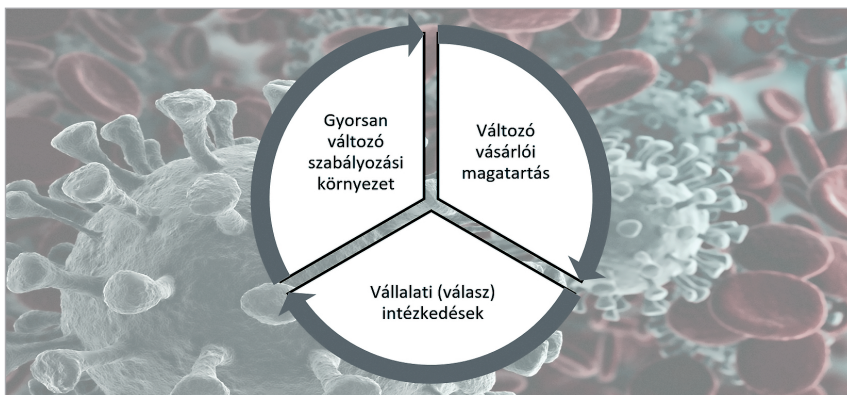


2. ábra: Hagyományos és online kereskedelmi forgalom változása, előző év azonos időszaka=100%
Forrás: KSH, Heti Monitor

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 sematikusán 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 (<i>comfort shopping</i> mérséklődése) – megváltozó termékpreferencia – jövedelmi viszonyok megváltozása

**Kiskereskedelmi
működést befo-
lyásoló tényezők**
Példák

- folyamat-újrászervezés – kötelező, önkéntes Covid-védelmi intézkedések bevezetése
- költségsökkentés, reorganizáció
- Kereskedők
stratégiai (válasz)
intézkedései
 - PR- és CSR-tevékenység újragondolása, márkaépítés, megváltozott kommunikáció
 - rugalmas árazás, árengedmények
 - termékínálat 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 részipiacokat, úgyis mint a „plázastop” törvény,² a vasárnapi boltzárról szóló törvény,³ vagy éppen a nemzeti dohánykereskedelem újraszabályozásáról⁴ 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 időszávja, 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 Jámor Attila – Jámor 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.

üzletítípusok 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 idősök 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 idősök és a fiatalok is vegyes érzelmekkel fogadták mind a 2020. tavaszi első,⁵ mind pedig a 2020. őszi–téli második járványhullám⁶ 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/> megtekintés

⁶ Lásd: <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/d0924856639709f7571759c6b53655ca61e73b35/> megtekintés

A fent bemutatott folyamatok eredményeként a kiskereskedelem tovább koncentrálódott Magyarországon, 2020. december 31-én a KSH adatai szerint⁷ 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 vásárlómagatartás-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 előtti 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 téteलगság maximalizálása) sikerült kezelni, természetesen a korlátozó intézkedések feloldásával a vásárlók jelentős részben visszatértek korábbi vásárlási szokásaikhoz, azonban fontos látni, hogy a kényszerintézked-

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 „útke-resése” 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 fertőzőeshul-lámok felfutó szakaszában –, a vásárlók jelentős része nagyobb mennyiségben költött védelmi és higiénés termékekre (maszkok, tisztítószer), 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 szerint¹⁴ 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_orzagos_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 cézzal 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	
	Költségsökkentő 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	– előmunka-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 – omni-channeling – kínálati termékportfólió optimalizálása (megváltozott kereslethez igazodó) – tudatos, hosszú távú márkaépítés (<i>branding</i>) – komplex vevőélmény biztosítása

Forrás: a szerző szerkesztése

Ahogy a 2. táblázatban látható, a rövid távú intézkedések fókuszja az azonnali költségsökkentés, 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 idősavok 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, lefőlöző 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 fókuszba 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* – téglá 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 lehetőségessé az arra nyitott kereskedők részére, amely fejlesztés-

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.

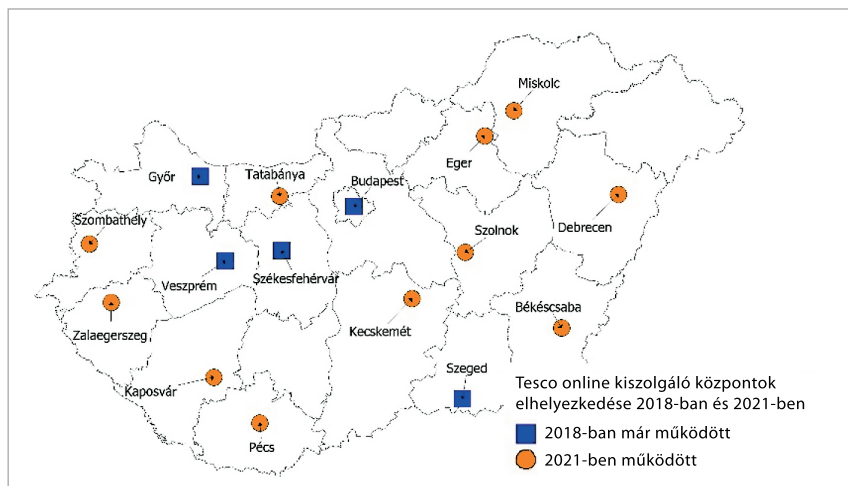
3. Néhány hazai gyakorlati példa áttekintése

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-

mészeten 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 vonzáskörzetükben, 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 céggel¹⁷ (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 hullámaéhoz 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 játékokra 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 kapitalizációjuk, a digitalizáció kevésbé 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 átmene-tileg 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 végrehajtsón. 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 válaszureakciót 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 vesztesei 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 kommunikáció erősödése, árazás átalakulása (könnyű összehasonlíthatóság), a márkahűtlenség és márkaeépítés egyre jelentősebbé 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.

Végző 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 meglété.

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=fffff4&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 terasznyitás legnagyobb vesztesei – lenyomta a plázákat a múlt hétvégi roham. *Portfolio*, 2021. április 29. Online: www.gfk.com/hubfs/GfK%20Hungaria%20Sajtokozlemenye%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-plazastoptveny-2015-februarjatol-hatalyos>
- Kollár Dóra: Egyre reménytelenebb az online rendelés a vírus miatt. *Privátbankár.hu*, 2020. március 17. Online: <https://privatbankar.hu/cikkek/vasarlo/egyremenytelenebb-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%20Sajtokozlemenye%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.