

Online vagy offline módon kereskedünk?

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 töreksenek, 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

vevőszegmensnek 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 tárgyat képezi minden más – a bolti eladás mellett – 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 internet-alapú 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 kereskedelembe 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 komputer 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 komputer világ, a számítástechnikán alapuló kommunikáció segítette elő a globalizációt, a termelési kapacitások világméretű kiterjesztését, illetve a világpiachoz való hozzáférést. A kereskedelembe 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 terméké, áruvá alakult át úgy, hogy mindkét esetben ezek tárolásának, továbbításának, újra előállításának 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, bárholnán 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 hozzáférésehez?

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 többszatszernét

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, bárhol 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 rétegeképzésen 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 első részének eltávolítása eredményezi a megmunkálendő 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 állítják 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 láncban 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 találkozunk az *on demand* gazdaság résztvevőivel. 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 jólétvezérelt gazdasági teljesítménymérési rendszer között áll fenn.

Az új technológiák egyrészt több területen kiválthatják az élő munkaerő alkalmazását, ugyanakkor új munkaköröket is létrehozhatnak. 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 világsszerte 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 ügynökök.

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 világ-gazdaságot megrázta, szinte nincs olyan régió, nincs olyan szektor és nincs olyan fogyasztói szegmens, amely ne érezte volna meg. Az országok makró-gazdasági 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 kockázatsökkentő 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 kereskedelmi 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 márká gyártója csődbe ment és felszámolásra került, valamint a közeljövő is bizonytalan. Mára nem világos teljesen, hogy az online vásárlás további növekedése hogyan alakul, a fogyasztók takarékosabbak lesznek-e, és kevesebbet vásárolnak-e hosszú távon nem alapvető, diszkrécionális 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 értékeli, véleményt nyilvánít. A járváynak 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 – készítették 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 higiéniai 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, bárhol, bármit meg tud rendelni – ennek technológiai követelményei az internetalapú gazdaságban ma is adóttak.

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 – használad” 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 Artificial 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 (NRF) elemzése szerint az online csatornán értékesített termékek átlagosan 10%-át visszaküldik, ez néhány áru-fajta 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 dollár-ból épített Hudson Yards. A 66 ezer négyzetméteres New York-i áruházban több mint 100 üzlet, ezenkívül múzeum, lakások, irodák is találhatóak. E példák-ból 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 Retail 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, értékkeremtési 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, kommissiózás 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 lefedettség 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 eltéréseiből 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 értékesítés-csatorna-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 tartalmazza. 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 különbözőségekből 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 – áruajtától 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 bárhol, 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 „hogyan 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 Retail 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.: *Retail 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 Technical 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 Artificial Intelligence can Predict with 95% Accuracy which Workers are about to Quit their Jobs. *CNBC Work*, 2019. április 3. Online: www.cnn.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](http://www.weforum.org/reports/Deep-Shift-Technology-Tipping-Points-and-Societal-Impact) (weforum.org)
- Zentes, Joachim – Dirk Morschett – Hanna Schramm-Klein: *Strategic Retail Management*. Wiesbaden, Gabler, 2007.