

# KOZÁK TAMÁS

## Merre visz az út tovább?

### Az offline és online kiskereskedelem jövője

#### 1. Bevezetés

E tanulmányban arra a kérdésre keresem a választ, hogy hogyan változik a kiskereskedelmi értékesítés struktúrája, milyen formában jut hozzá a fogyasztó a megvásárolt termékhez napjainkban. Ahhoz, hogy megértsük a kereskedelemben lezajló 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 a kereskedelemben az elmúlt évtizedekben, években megkezdődött néhány változást lelassított, de ennek ellenkezője is megfigyelhető. Minderről részletesebben értekezünk a cikk későbbi részeiben.

Tanulmányunk az „ipar 4.0” (negyedik ipari forradalom) időszakra fókuszál: bemutatásra kerülnek a technológiai fejlődés legfontosabb mérföldkövei, 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 struktúraváltozást lelassított, másrészt megfigyelhetők 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 disztribúciós, illetve értékesítési csatorna, amely során a kereskedő több egymástól független értékesítési csatornán keresztül kommunikál az ügyfeleivel. A vállalatok sokszor arra törekcsenek, 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 vevőszegmensek szerint. Az omnichannel stratégia ezzel szemben nem a csatornákra, hanem a vevőkiszolgálásra fókuszál. Ez utóbbi modell a fogyasztói szokások vizsgálatát helyezi előtérbe. A kereskedő összefüggő, koherens folyamatként tekint az értékesítésre. Elemzésünkben a fentiek szerint használt omnichannel fogalom tágabb értelmezése alapján történik az értékesítési csatornák vizsgálata, az offline és az online értékesítés mellett a kutatás tárgyát képezi minden más – a bolti eladás melletti – kiskereskedelmi technológia, így például az ún. csomagponton történő átvétel (pick-up locker) vagy a közvetlen házhozszállítás 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. 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. Reményeim szerint e kutatás alapján levonható tanulságok elősegítik az *idegenforgalom, illetve a vendéglátás* jövőbeni változásainak megértését is.

## 2. Ipar 4.0 kialakulása és ennek hatása a kereskedelem fejlődésére

A kereskedelemben lezajló változásokat nem lehet megérteni anélkül, hogy ne lennénk tisztában az ún. ipar 4.0 időszakának technológiai vívmányaival, mindezek társadalommal szemben jelentkező kihívásaival. Érdekes egy rövid történeti visszatekintés erejéig visszamenni az ipartörténelemben, és megvizsgálni, hogy milyen technológiai változások okoztak jelentős társadalmi, gazdaságszervezési és fogyasztási hatásokat.

Az első ipari forradalom (1760-1840) a gőzgép feltalálása és ezzel összefüggésben a vasút elterjedése révén 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 (Beecroft, 2017), 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 XVIII. és a XIX. században.

A második ipari forradalom időszaka a XIX. század végétől a XX. század közepéig datálódik és az elektromosság, illetve a futószalag elterjedésével, mindennapi használatával jellemezhető. Az ipari termelésben megjelent a tömegtermelés, az árucikkek (alapvetően a tartós fogyasztási cikkek) ára csökkent, az ipari munkásság száma megnövekedett, a vásárlóerő jelentős része a kereskedelemben csapódott le. A második ipari forradalom eredménye a nagyfokú standardizáltság megjelenése a termékfejlesztésben, termelésben és az áruk megjelenésében (ld. Ford T-modell).

A harmadik ipari forradalom az 1960-as években kezdődik és végigkíséri a XX. század második felét, valamint a kétezres évek első évtizedét. A technológiai fejlődés az informatika világában a félvezetők és a komputeres megjelenésével kezdődött a hatvanas években, a személyi számítógépek elterjedésével folytatódott a hetvenes és nyolcvanas években. E téren az internet alkalmazása jelenti az igazi nagy ugrást, amely a kilencvenes években jelent meg az üzleti világban, valamint a háztartásokban. Az informatika alkalmazása először az ipari termelési folyamat automatizálásában jelent meg, később a vállalati folyamatok hatékonyságjavításában kapott nagyobb szerepet. A ma ismert és használt kapacitásméretekhez viszonyított akkori korlátozott memóriaszűkösség sokáig akadály volt az informatikai alkalmazások gyorsabb ütemű elterjedésének. A kiskereskedelemben a beszerzésben és a készletgazdálkodásban kezdődött el a számítástechnika alkalmazása, a bolti, üzleti alkalmazása még nem volt jellemző. A XX. század második felében a komputeres világ, a számítástechnikán alapuló kommunikáció segítette elő a globalizációt, a termelési kapacitások világméretű kiterjesztését, illetve a világpiachoz való hozzáférést. A kereskedelemben elterjedt a multi-

channel értékesítési modell, a nagyáruházak a hagyományos vevőkiszolgálás mellett például a katalógusból való termékértékesítéssel gazdagították ügyfélkapcsolati rendszerüket. Az ipar 4.0 kifejezés a Hannoveri Vásáron hangzott el először 2011-ben. Ekkor az ún. „smart factory” kifejezés definiálása történt meg a virtuális és a fizikai világ szimbiózisának meghatározásával. Később ez a definíció kiegészítésre került a fizikai, a digitális, valamint a biológiai megatrendek interakciójával. Az új technológiák megjelenési gyakoriságának jellemzésére születik meg az exponenciális fejlődés kifejezés. Míg 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 „hívószava” a digitalizáció lett, amely új üzleti modellek kialakulásának a feltételeit teremtette meg, emellett az élet szinte minden szegletét átalakította. Az adat, valamint információ értékesíthető terméké, áruvá alakult át úgy, hogy mindeközben ezek tárolásának, továbbításának, újraelőállításának a közvetlen költsége gyakorlatilag nulla. Egy gigabájt adat tárolásának fajlagos költsége kevesebb, mint 3 cent, 20-25 évvel ezelőtt meghaladta a 10 000 dollárt (Schwab, 2017b). A technológiai változások ütemét talán a legjobban a Moore-törvény érzékelteti, amely szerint a számítógépek kapacitása minden tizennyolcadik hónapban megduplázódik. Bár ezt az összefüggést Gordon Moore 1975-ben fogalmazta meg, az exponenciális növekedésre vonatkozó előrejelzés azóta is érvényben van.

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, gondoljunk például a konvojban közlekedő önvezető autók egymás közötti kommunikációjára. 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 a kapcsolati platformját az ún. „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, bárhol vásárolhat a fogyasztó e-kereskedelmi csatornán keresztül. Egyetlen vállalat sem kerülheti el a jövőben saját digitális stratégiájának megalkotását, ahol a következő kérdésekre kell választ adniuk:

- milyen technológiát használjon a vállalat?
- mi legyen a technológia használatának módja?
- hogyan biztosítható az adat- és rendszerbiztonság?
- hogyan segítsék, támogassák a potenciális vásárlót e technológiákhoz való hozzáférés terén?

A klasszikus termelő–disztribútor–kereskedő kapcsolati rendszeren alapuló lineáris folyamatszervezésről a hangsúly a multilevel jellegű gondolkodásra helyeződött át. Az új paradigma többek között a hálózati gondolkodást, a többcsatornás értékesítést kiszolgáló ellátási lánc 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.

### 3. Diszruptív technológiák

Ebben a részben azt vizsgáljuk, hogy melyek azok az ún. „diszruptív” technológiák, amelyek robbanásszerű változást idéztek elő a gazdasági életben, illetve amelyek kapcsán a jövőben az várható, hogy hatásuk érezhető lesz a vállalkozások mindennapi életében. Az elemzés azokra a technológiákra terjed ki, amelyek hatással vannak vagy várhatóan hatással lesznek a kereskedelmi vállalatok beszerzési, készletezési és értékesítési folyamataira, így pedig közvetlenül vagy közvetetten az omnichannel modell fejlődésére: robotizáció, 3D nyomtatás, dolgok internete (IoT), blockchain technológiák.

Az ellátási lánc 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, valamint 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 ún. 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. Ehhez a robotok a felhőalapú adattárakból folyamatos információt kapnak és szolgáltatnak vissza, illetve folyamatosan kommunikálnak más robotokkal. A robotok legújabb generációjának 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 munkaerővel, 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 a rétegképzésen alapuló termékelőállításra való áttérés teljesen átalakítja a termékfejlesztés folyamatát, továbbá hatással lesz a hulladékgazdálkodásra is. (Gondoljunk például egy anyacsavar előállítására, ahol a korong alakú acéldarab belső részének eltávolítása eredményezi a megmunkálendő alapidomot, és a nyomtatással, egymásra rakódó rétegek nyomtatása útján történő gyártási technológia 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%-a 3D nyomtatással kerül előállításra.

A digitális világban a dolgok internete technológia jelenti a fő kommunikációs csatornát a berendezések, gépek, eszközök között, illetve mindezeknek az együttműködését a felhasználóval. 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 és 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 a központi „diszpécser” kontrollszerp mellőzésével. Az ún. „osztott főkönyv” alapú platformok az ellátási láncon belüli adatáramlást alakítják át gyorsabb és átláthatóbb logisztikai döntéseket biztosítva. A megosztáson alapuló gazdaság az erőforrás-felhasználás egészen új filozófiáját honosítja meg. Ahol ideiglenes kapacitásfelesleg jelentkezik, és ezzel párhuzamosan olyan feladat elvégzésére keresnek eszközt, berendezést, kompetenciát, ahol az erőforrás kínálat és kereslet találkozik, ott léphetnek kapcsolatba az ún. on-demand gazdaság résztvevői. Nincs szükség tulajdonolni a nem egyenletesen (fel)használt erőforrásokat, indokolatlan nem teljes munkaidőben vagy jelentős szezonalitással, erősen ingadozó leterheltséggel alkalmazni munkavállalókat, hiszen szakemberek, alvállalkozók bármikor hozzáférhetők a piacon.

#### **4. 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 ún. 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 újrafelhasználásának a költsége töredéke annak, mint amikor az információhordozók korábban 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, ami 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 (West, 2018). 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 és feszültségekhez vezethet, amelyek kezelésére világszerte megoldást kell találni. Mindezt jól példázza az, hogy 2013-ban az Amerikai Egyesült Államokbeli munkavállalók 47%-ának állása veszélyben volt az automatizáció térnyerésének következtében. A legmagasabb kockázati kitettség olyan munkaköröket érint, mint például telemarketinges, adótanácsadó, biztosítási ügynök.

A mesterséges intelligencia, az algoritmusokon alapuló döntési modellek nagymértékben kiválthatják az emberi beavatkozást. Például egy online áruházba beérkező megrendelés a vásárlónak történő visszajelzésen, a szállító vagy disztribútor felé történő diszponáláson, a fizetés ellenőrzésén keresztül az áru nyomon követéséig teljesen automatizálható. A személyes kapcsolattartást, illetve kommunikációt, empátiát, folyamatos kreativitást igénylő feladatoknál megmarad az emberi munka jelentősége. A hagyományos kiskereskedelmi értékesítésen belül mindig lesznek olyan termékek, termékcsoportok, ahol az ügyfelek nagy része igényli a személyes kiszolgálást.

A fogyasztók számára az igazi kihívás a technológiai fejlődés vívmányainak megismerése, elfogadása és alkalmazása. Lépést tartani a változó világgal nemcsak a fogyasztóknak, hanem 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 értékesítésstratégia 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 egy 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 arra, hogy a technológiai fejlődés kihívásainak megfeleljenek. Egy online értékesítési csatorna kiépítésének nem csak technikai, pénzügyi feltételei vannak: másfajta vevőkiszolgálási rendszert kell kiépíteni és sok esetben a bolti ügyfélkörtől eltérő ügyfélszegmenseket kell elérni.

## 5. 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 állandó kihívást jelent, a technológia fejlődése rugalmasságot és alkalmazkodókészséget követel meg a vállalkozóktól. A COVID-19 járvány megjelenése és elterjedése miatt világszerte olyan kihívásoknak kellett megfelelni, amelyekre nem voltak felkészülve a kereskedők. Sokan reménykedtek, hogy a vírus terjedése megfékezhető lesz, erre az optimizmusra a SARS járványkezelés sikere adott alapot. Ennek ellenére a pandémia az egész világ gazdaságát megrázta: szinte nincs olyan régió, nincs olyan szektor és nincs olyan fogyasztói szegmens, amely ne érezte volna meg a világgjárvány kitörését. Az országok makrogazdasági 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 napcikkek egy részének otthoni felhalmozásához vezetett, de egy idő múlva az élelmiszerek, illetve vegyiparcikkek 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 együttesen 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 szolgálták.

A fogyasztók vásárlási szokásai hirtelen jelentősen megváltoztak. A személyes bolti kiszolgálás több kockázatot hordoz(ott) magában, mint az online vásárlás. Az internetes áruházakból történő rendelés egyfajta kockázatcsökkentő eljárássá vált, másrészt az otthoni munkavégzésnek is tulajdonítható vásárlási szokást megváltoztató hatás. A „home office” sok tekintetben kényelmesít, az emberek többet tartózkodnak otthon, így például az áruátvétel is könnyebben megoldható.

A kereskedelmi vállalatok munkavállalói ugyanúgy hősei ennek az időszaknak, mint a sokszor példaként emlegetett egészségügyi dolgozók vagy pedagógusok, 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 pandémia miatt. A kereskedelmi ágazat még 2021 derekán is egzisztenciális fenyegetéssel nézett szembe amiatt, hogy több tízezer üzlet bezárt, több ezer márka gyártója csődbe ment és felszámolásra került, valamint a közeljövő is bizonytalan. Májig nem világos teljesen, hogy az online vásárlás további növekedése hogyan alakul, a fogyasztók takarékosabbak lesznek-e és kevesebbet vásárolnak-e hosszú távon nem alapvető, diszkracionális terméket.

Mindezek ellenére a kiskereskedelem – és ezen belül a hagyományos értékesítés – nem „hal ki” teljesen. A kereskedelem végig kíséri 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 COVID-19-nek 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 és 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 (Winder, 2020). A pandémiát a legjobban a bevásárlóközpontokban lévő áruházak szenvedték meg. Nagy áruházláncok – 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 áruházüzemeltetőt a magas bérleti díjak miatt.

A pandémia segítette új vásárlási szokások elterjedését is, mint például az online vásárlás nyújtotta kényelem vagy a személyre szabott kínálatok alapján történő rendelés. Az otthon tartózkodás időtartamának megnövekedése növelte bizonyos szolgáltatások (pl. streaming film) előfizetés alapján történő igénybevételét, emelkedett a sporteszközök (pl. kerékpár) iránti kereslet. Az egészséges életmód terjedésének viszont ellentmond a COVID-19 alatt drasztikusan megnövekedett alkoholfogyasztás (KSH, 2020a).

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 történik 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 elvárt lesz a járványhullámok kritikus szakaszaiban.

## **6. Omnichannel működést befolyásoló trendek a kiskereskedelemben**

A technológiai változások mellett érdemes azokat az ellátásilánc-menedzsmentet és 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, a Z-generációkhoz tartozók pedig a közeljövő nagy fogyasztói lesznek.

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. Az egyedi igények kielégítése mellett a kényelem fontossága is erősödik, a vásárló bármikor, bárhol, bármit meg tud rendelni, ennek technológiai követelményei az internet alapú gazdaságban ma is adottak. A környezettudatosság, a fenntarthatóság kihívására egyfajta szolgáltatói, illetve fogyasztói válasz a megosztáson alapuló gazdaság lehetőségeinek igénybevétele, használata (Sundararajan, 2016). A „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” (pl. AIRBNB) forgalmi számai visszaestek. Az ún. „on-demand” üzleti filozófia „helyet kapott” a vállalati erőforrás-menedzsmentben is. Az emberi erőforrástól kezdve az üzemeltetéshez szükséges berendezésekig vagy felszerelésekig a készítés vagy vásárolj (make or buy) beszerzési döntés kiegészült a „bérelj, ha – és csakis akkor, ha – használd” opcióval.

A korábban elsősorban a logisztikában megfigyelhető automatizáció megjelent a bolti kiszolgálásban is, a szkennelésen alapuló fizetés a pénztárosi tevékenységet váltja ki. A mesterséges intelligencia alapú IBM által fejlesztett technológia 95%-os pontossággal megbecsüli, hogy egy vásárló várhatóan mikor hagyja el az áruházat, a „proactive retention” nevű alkalmazás pedig az ügyfélkiszolgálás eredményességét javítja. Az ujjlenyomat vagy retina szkennelésen alapuló biometrikus adatfeldolgozás már nemcsak a vásárlói azonosításra szolgál, de e technológia alapján a belső munkaerőmozgás nyomon követése a vagyónvédelmet és a biztonságot is szolgálja – néhány esetben felvetve a személyiségi jogok védelmével kapcsolatos kérdéseket is. A robotizáció és a mesterséges intelligencia használata már a támogató jellegű tevékenységekben is teret kapott, az Amazon például az dolgozói átképzések során is használja az automatizált oktatás tervezést, illetve az e-learning alapú átképzést.

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 közvetlenül a végfogyasztókat szólították meg. Erre az egyik tanulságos példát a Canada Goose nevű sportszergyártó cég szolgáltatta, amely 2019-ben saját áruházat nyitott és a saját gyártói márkáit árulja. A korábbi ellátási láncokon belüli megállapodások megszűntek: ahol a helyzeti előnyük megengedte, ott a kereskedelmi áruházak álltak elő újfajta együttműködési javaslatokkal. Például a Loblaw nevezetű 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. A járványhelyzet minden gazdasági szereplőt a hatékonyság, illetve az eredményesség javítására kötelezett, az ellátási lánc szereplői erre eltérően reagáltak, így a korábbi együttműködési modellek megváltoztak.

A befektetők óvatossága a kiskereskedelemben még ma is visszavezethető a 2000-es évek dot.com 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 működőkre. Egy vállalatnál 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 portfóliótisztításhoz vezetett: néhány olyan márka forgalmazását szüntette meg a vállalat, amelyet csak internetes áruházakban lehetett megvásárolni (pl. a ModCloth márkájú ruházatot). A COVID-19 hatására a befektetők még szkeptikusabbá váltak.

## 7. 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-es ünnepi bevásárlás alatt az emberek többet vásároltak az interneten, mint az üzletekben. 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 árufajta (pl. autóalkatrész) esetében eléri a 20%-ot is. A nagyságrend érdekeltesítéséhez álljon itt egy adat: 2018-ban a visszaküldött termékek értéke 369 milliárd, 2020-ban 428 milliárd dollár volt (NRF, 2018).

A járvány hatására elindult egyfajta polarizáció a hagyományos kereskedelemben: eltérő stratégiákkal igyekeznek átvészelni a krízisidőszakot. Több áruház erősítette az alacsony áron, de magas készletfordulatszámú járó értékesítési modellt, így tett például a Walmart, Target vagy Costco. Kevesen – de akad példa erre is – a luxusmárkák eladása felé mozdultak el az elmúlt egy-két évben, erre jó példa a világ egyik legkorszerűbb bevásárló központja, a 2 milliárd dollárból épített Hudson Yards. A 66 ezer négyzetméteres New York-i áruházban több, mint 100 üzlet, valamint ezenkívül múzeum, lakások, irodák is találhatóak. E példából 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, ami 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. Több áruházban nincs készlet, a helyszíni megrendelés után a vásárló otthonába szállítják az árut (showrooming).

Az offline üzletek, áruházak egy másik csoportja a hatékonyság javítására 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 könnyítik meg, az Apple szervizpultjánál a hibás termékek garanciális javítását végzik el a helyszínen. Az Aldi olyan egységcsomagokat tervezett, amelyben az áru szállítható, ugyanebben a csomagolásban a polcra kihelyezhető és akár haza is vihető betétdíj ellenében, mindezzel csökkenthető például az árufeltöltés élőmunkaköltsége. A vásárlási élmény fokozását szolgálják az olyan technológiák alkalmazása, mint az IKEA által alkalmazott virtuális valóság. Itt megjelenik az offline, az online és a mobil vásárlási eszközök, módszerek integrációja. A vásárló a lefotózott szobájában tudja megnézni a kiválasztott terméket több színváltozatban mielőtt megrendeli az áruházban vagy a webshopban.

Érdemes összevetni egy offline és egy online kereskedelmi értéklánc üzemgazdasági, értékteremtési folyamatát. Egy általános bolti vagy áruházi beszerzés esetén a készletezés – árutípustól függően – egy központi elosztóraktárban és/vagy az értékesítés helyén történik. A várható eladási volumen alapján a beszerzés viszonylag jól tervezhető. 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. Amennyiben a kereskedő online

áruházat is üzemeltet, úgy a központi raktárból – vagy nagyobb áruházak, hipermarketek esetében a helyszíni készletből – történik a házhozszállítás. Multichannel, illetve omnichannel értékesítés esetén az online csatorna súlyától függ, hogy külön divíziókban történik-e a folyamatok szervezése. Online kiszállítás esetén az egyik legkritikusabb üzemgazdasági kérdés az ún. „last mile” (utolsó mérföld) kiszállítás nyereségessége. Az online kereskedelemben az egyik legjelentősebb költségelem a szállításhoz kapcsolódik, a gyakori kis súlyú házhozszállítás esetén nagyon nehéz a logisztikai költségeket fedező árrést elérni. Itt szólni kell a házhozszállítás externális költségeiről is: ezek olyan ráfordításelemek, amelyek 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. A hagyományos és online értékesítést működtető értékesítési menedzsmentnek foglalkoznia kell olyan kérdésekkel is, hogy hogyan csökkenthető a „kannibalizáció”. Különösen saját termékeket forgalmazóknál lehet izgalmas az a kérdés, hogy hol van az az egységes árszínvonal, ahol a nyereség maximalizálható vállalati szinten, milyen erőforrásallokálás 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, a lakosság szám, a 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.

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 kereskedőtől. Az online vásárlással szembeni ellenézés fő forrása ma még a fizetés és az 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.

## **8. 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 történik, 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 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 XX. század második felének népszerű módja volt a vásárlás terén a katalógusból kiválasztott termékek megrendelése. A XXI. 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, koherens kommunikációs üzenetek jutnak el hozzá. Az egyes csatornák árstratégiája összehangolt, így az offline, illetve online csatornák közötti „kannibalizáció” elkerülhető vagy minimalizálható. Bár az értékesítési csatornastratégia 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 az online divízió között. Amennyiben online megrendelés alapján a vásárlói csomagok összeállítása az áruházakban történik, úgy ekkor már számos probléma merülhet fel a két terület közötti erőforrás-allokálásban (pl. munkaerő biztosítása) vagy a teljesítmények elszámolásában.

A fejlesztési stratégiák nagy része már az omnichannel modell irányába történő elmozdulást tartalmazza. A legfőbb cél a személyre szabott 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 – árufajtától függően – a termék kézbevétele, felpróbálása. A végleges beszerzési döntés előtt véleményt kérhetünk a barátoktól, családtagoktól a közösségi médián keresztül. Amennyiben a vevő megerősítést kap, akkor megtörténhet a helyszíni vásárlás vagy a webshopban történő megrendelés, amit a házhozszállítás követ. Az értékesítés elősegítése érdekében egységes, 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 az online világ távolsága tovább csökken, a különböző csatornák integráltsága erősödik. Nemcsak hagyományos értékesítést folytató kereskedők kezdenek el internetes áruházat is üzemeltetni, de „pure”, azaz csak internetes áruházat üzemeltetők is nyitnak boltokat, illetve vásárolnak fel logisztikai szolgáltatókat (pl. Magyarországon az e-digital/emag). Azt, hogy az offline, illetve online eszközök és 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 olyan vásárlók, akik szívesen válaszolnak egy jól ismert eladó által feltett „hogyan” kérdésre, miközben kiszolgálják őket.

## 9. Összegzés

Az omnichannel értékesítési struktúra térhódítása megkérdőjelezhetetlen mind a kkv, mind a nagyvállalati szektorban. A lényeges különbség az elkövetkező 3-5 évben az integráltság fokában nyilvánul meg. Az integráltság mértékét (illetve a különbségét) a mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása határozza meg, azaz hogy az offline, illetve online, valamint a hagyományos bolti, illetve üzleten kívüli értékesítési csatornák áruforgalmi folyamatai mennyiben lesznek összehangolva. Mind a kkv, mind a nagyvállalati szektor a digitális médián keresztül történő kommunikációt veszi igénybe a fogyasztók eléréséhez, mindemellett elsősorban a nagyvállalatok használják a mesterséges intelligenciaalapú rendszereket az ellátási lánc szintű optimalizáláshoz. A vállalatok általános mértékben felhasználják a vásárlóktól gyűjtött adatokat annak érdekében, hogy minél jobban alkalmazkodjanak az eltérő fogyasztói igényekhez, de ennek eredményességét az adatmennyiség számottevően meghatározza, ez pedig alapvetően a jelentős vevőkörrel rendelkező kereskedők értékesítését segíti. A kkv szektor szereplői tehát az ún. mesterséges szűk intelligencia (szűk MI) alkalmazásában szereznek tapasztalatot. A szűk MI korlátozott hatókörben és csupán egy-egy funkcionális területen nyújt megoldást (Tilesch és Hatamleh, 2021). A nagyvállalati szektor szereplői már az általános MI (artificial general intelligence) kiépítésére törekcsenek, ahol a vállalatirányítási rendszerek terén a – vezetői döntéseket modellező – kognitív képességek automatizált, vállalati szintű alkalmazására nyílik lehetőség. A vállalati vagy vállalatcsoport szinten keletkező óriási adatmennyiség teszi lehetővé az MI alapú személyre szabott ajánlatok összeállítását, az ún. perszonalizációt. Az értékesítési adatok előrejelzése alapján válik lehetővé az automatizált beszerzési döntések meghozatala, illetve a készletoptimalizáció. Az IoT alapú mesterséges intelligencia alkalmazása révén lehetséges az értékláncon belüli áruforgalommal (pl. értékesítéssel), illetve támogató tevékenységekkel (pl. munkaerő-gazdálkodással) kapcsolatos döntések összehangolása azon nagyobb cégek esetében, ahol elegendő erőforrás áll rendelkezésre a szükséges informatikai fejlesztésekhez. A kisebb vállalkozások esetében az online üzleti folyamatok és az adminisztrációs feladatok jelentősen lazább összekapcsolása várható. Sajátságos szempontot kell figyelembe venni, amikor a kkv szektorba tartozó vállalkozások online értékesítési rendszereinek jövőjét vizsgáljuk, és azt összekapcsoljuk a foglalkoztatással. Magyarországon 2020 decemberében 137,5 ezer kiskereskedelmi vállalkozás működött (KSH, 2020b), ebből 45 ezer az önálló gazdálkodás által működtetett üzlet, a 115,6 ezer kiskereskedelmi üzletből pedig 37,6 ezer az egyéni vállalkozó által üzemeltetett üzlet. A kiskereskedelemben 297,2 ezren dolgoztak, az összes vállalkozás 99%-a 1 és 5 fő között foglalkoztat alkalmazottat (KSH, 2020c), vagy a tulajdonos üzemelteti a boltot. Ezek a kkv szektorba tartozó vállalkozások munkaerőt kiváltó online fejlesztésekre vonatkozó döntést csak akkor hoznak meg, ha ezzel új piacot tudnak elérni, és minimális az offline és az online csatorna közötti kannibalizáció hatása. A leírtakat jól szemlélteti egy olyan üzleti modell, amelynek bevezetésében, illetve az erre vonatkozó döntésben az élőmunkaerő kiváltása játszik fontos szerepet. Erre példa lehet az olyan konténerboltok bevezetése, ahol kiszolgáló személyzet nélkül történik az értékesítés készpénzfizetés nélkül. Ez esetben a készletnyilvántartás, fizetési tranzakció végrehajtása és az üzletmenedzsment már a mesterséges intelligencia segítségével történik, erre példa lehet az ún. AIFI rendszerek bevezetése (AIFI.com). Az ilyen irányú fejlesztések elsősorban a nagyvállalatok stratégiájában szerepelnek, a kkv vállalkozások várhatóan az online értékesítési csatornák kiépítésére, illetve a logisztikai folyamatok hatékonyságának javítására koncentrálnak. Ebben a példá-

ban már kitekintést kaphatunk a *vendéglátás és a kiskereskedelem* együttműködésének egy újabb formájára is, de ez már egy másik tanulmány izgalmas kutatási kérdése lehet.

## Irodalomjegyzék

- Beecroft, J. (2017). *Fort he love of London: a Companion*, Summersdale Publishers LTD. 205.
- Bermann, B. és Evans, J. (2010). *Retail Management*, Pearson. 510.
- Copra, S. et al (2018). *Supply Chain Management*. Pearson. 448.
- Csepeli, Gy. (2020). *Ember 2.0*. Kossuth Kiadó. 16-18.
- Diamand, P. H. és Kotler, S. (2014). *Abudance*. Free Press. 53.
- Dunne, M. P. és Lusch, R. (2008). *Reatiling*. Thomson. 285-286.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Prentice Hall. 278.
- Ismail, S. et al (2014). *Exponential organization*. Singularity Iniversity. 58-59.
- Nystrom, P. H. (1922). *Reatil Store management*. LaSalle University. 3-5. (újra kiadás: 2015. For-gotten Books).
- Paolo, F. (2018). *Exponential Transformation*. Diversion Books. 25.
- Reagan, J. R. és Madhusudan, S. (2020). *Management 4.0*. Springer. VIII.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Portfolio Penguin. 10, 12.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. The MIT Press. 65-66.
- Tilesch Gy. és Hatamleh, O. (2021). *Mesterég és Intelligencia*. Libri Kiadó. 19.
- West, D. M. (2018). *The Future of Work*. Brookings Institution Press. 56.
- Winder, B. (2020). *Retail before, during, after COVID 19*. Bruce Edward Winder Consulting. 41.
- Zentes, J. et al. (2007). *Strategic Retail Management*. Gabler. 121-122.
- *Alkoholfogyasztás statisztikája (KSH, 2020a)*
- [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qp009d.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qp009d.html) (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 13.)
- Balu, N. (2020). *Record online sales give short holiday shopping season a boost report*. Reuters, January 26 – *Record online sales give U.S. holiday shopping season a boost: report* Reuters (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 06.)
- Chen, Te-Ping (2019). *Workers push back as firms gather fingerprints, retina scans, March 18* – *Workers Push Back as Companies Gather Fingerprints and Retina Scans* – WSJ (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 10.)
- *Foglalkoztatottak megszólása (KSH, 2020c):*

- [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_okk011b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_okk011b.html) (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 15.)
- Global Agenda Council (2015). Deep Shift, Worlds Economic Forum, September 2015 – WEF\_GAC15\_Technological\_Tipping\_Points\_report\_2015.pdf (weforum.org) (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 05.)
- Kiskereskedelmi üzletek száma (KSH, 2020b): [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/bel/hu/bel0014.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/bel/hu/bel0014.html) (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 10.)
- Konténerüzletek: <https://aifi.com/> (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 15.)
- McGregor, J. (2019). Data can predict if you'll quit, The Washington Post, April 11 <https://www.washingtonpost.com/business/2019/04/11/new-way-your-boss-can-tell-if-youre-about-quit-your-job/> (hozzáférés dátuma: 2021. 05. 28.)
- National Retail Federation: <https://apprissretail.com/wp-content/uploads/sites/4/2021/01/AR3020-2020-Customer>Returns-in-the-Retail-Industry.pdf> (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 05.)
- Pisiani, J. (2019). Amazon to spend USD 700 million by 2025 to retrain workers, The Associated Press, July 12 Amazon to Spend \$700 Million Retraining a Third of U.S. Workers (bloombergquint.com) (hozzáférés dátuma: 2021. 05. 30.)
- Rastello, S. (2018). Canada Goose adding freezers to some stores, Bloomberg, November 20 Canada Goose Is Turning the Dressing Room Into a Freezer (bloombergquint.com) (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 09.)
- Strauss, M. (2019). Suppliers at odds after grocer overhauls payment terms, The Globe and Mail, April 6 Sobeys suppliers riled by company's move to extend payment terms for goods – The Globe and Mail (hozzáférés dátuma: 2021. 06. 10.)