

# DIGITÁLIS TÉRKÉP A KERESKEDELEM SZÁMÁRA

# TARTALOM

1.	FOGYASZTÁS ÉS A MAKROGAZDASÁGI KÖRNYEZET .....	4
1.1	Makrogazdasági mutatók .....	5
1.2	Kiskereskedelmi forgalom .....	7
1.3	Nemzetközi kitekintés .....	8
2.	A TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI KÖRNYEZET HATÁSA A KERESKEDELEMRE .....	10
2.1	A kereskedelem és az innováció kapcsolata .....	11
2.2	A kereskedelmi környezetet alakító hatások .....	12
2.2.1	Geopolitikai/stratégiai/gazdasági tényezők .....	12
2.2.2	Demográfia és urbanizáció .....	14
2.2.3	Munkaerőpiac – a forró téma .....	15
2.2.4	Technológia – az új üzleti modellek alapja .....	16
2.2.5	A vásárlás új mintázatai .....	17
3.	A DIGITALIZÁLÓDÁS FOGALMA .....	18
3.1	A digitalizáció alkalmazási területei .....	19
3.1.1	CRM – Ügyfélkapcsolat-menedzsment .....	20
3.1.2	SCM – Ellátásilánc-menedzsment .....	20
3.2	A digitalizáció érvényesülése az ellátási láncban – az omnicsatornás stratégia .....	20
3.3	A digitalizáció a vállalatok értékesítési folyamatainak oldaláról vizsgálva .....	25
3.3.1	Az értékesítési lánc szervezésének alapjai .....	25
4.	A DIGITÁLIS FOGYASZTÓ .....	29
4.1	Digitalizációs trendek a kereskedelemben – a vásárlók szemszögéből .....	30
4.2	Átalakuló fogyasztói értékrend .....	32
4.3	Vásárlói döntések folyamata a digitális térben .....	33
4.3.1	A szükséglet felismerése .....	34
4.3.2	Vásárlási opciók értékelése .....	35
4.3.3	Beszerezési döntés .....	36
4.3.4	A beszerzés folyamatának és eredményének értékelése .....	37
4.4	A digitális vásárlási élmény .....	37
5.	HOL ÁLL A MAGYAR FOGYASZTÓ A „DIGITALIZÁLÁSI” FOLYAMATBAN A VILÁG TÖBBI RÉSZÉHEZ KÉPEST? .....	39
5.1	Internethasználat fix és mobil eszközön .....	40
5.2	Online vásárlások .....	42
5.3	Az internetes vásárlás elterjedését gátló tényezők .....	44
6.	MILYEN KIHÍVÁSOKAT HOZ A DIGITALIZÁCIÓ A KÜLÖNBÖZŐ PIACOKON? .....	46
6.1	Élelmiszer .....	48
6.1.1	Kihívások az online élelmiszer-kiskereskedelem előtt .....	49
6.2	Műszaki cikkek .....	52
6.3	Ruházat .....	54
6.4	Barkácsolótermékek .....	55
6.5	Játék .....	56
7.	WEBÁRUHÁZAK LÉTREHOZÁSA, MŰKÖDTETÉSE .....	57
7.1	Webáruház nyitásának/üzemeltetésének feltételei .....	58
7.1.1	Tervezés .....	58
7.1.2	Értéklánc, folyamat .....	59
7.1.3	A szervezeti keret .....	60
7.2	A digitalizáció eredményeinek felhasználásából származó üzleti előnyök .....	60
7.3	Kockázatok, problémák .....	61
7.4	Összefoglaló .....	62
8.	IRÁNYTŰ A JÖVŐBE .....	63
8.1	Kiskereskedelem másképpen .....	64
8.2	Technikai innovációk .....	70
7.4	Összefoglaló .....	62
9.	MELLÉKLET .....	74
9.1	Forrásjegyzék .....	75

A GfK az Országos Kereskedelmi Szövetség felkérésére átfogó riportot készített a hazai kiskereskedelem előtt álló digitalizációs folyamatról. Az elemzés nemcsak a jelenlegi helyzetet ábrázolja, hanem számot ad a szektor számára lehetséges útirányokról, elágazásokról. A Szövetség külön kérésére kiemelt fókusz került a kezdő, illetve kis- és középvállalatok szegmenseire, hiszen ezek a vállalkozások gyakran csak saját erőforrásokra és tudásra támaszkodhatnak, amíg az iparág nemzetközi szereplői inkább rendelkeznek stratégiai elképzelésekkel. Ebből kifolyólag a riport több helyen kitér a digitalizációval összefüggő operatív feladatok számbavételére, mint például az internetes kereskedelembe történő belépés technikai lépéssorozatára, illetve a szervezeti-működési kérdések napi szintű áttekintésére.

Jelen tanulmány hűen tartja magát egyik lényeges megállapításhoz, miszerint nem a digitális kereskedelmet tekinti át (mint kész produktumot), hanem a még sokáig be nem végzett digitalizációt, mint folyamatot tárgyalja. Egyelőre nem halmozódott fel manifesztt tudás akár a piaci potenciál vagy a kannibalizációs hatások tekintetében, a tanulmány így a lehető legszélesebb horizonton tesz kísérletet a jövő trendjeinek „befogására”. A társadalmi-gazdasági környezet bemutatásától az online vállalkozás indításához szükséges ismeretek leltáráig tartó spektrum bár számos tényezőt elemez, de remélhetőleg nem széttartó és a bizonytalanság helyett konkrét támogatást nyújt a bátor vállalkozóknak.

Dr. Kozák Ákos

igazgató



# 1 FOGYASZTÁS ÉS A MAKROGAZDASÁGI KÖRNYEZET

## 1.1 Makrogazdasági mutatók

Magyarországon a háztartási fogyasztás nagyságát és volumenét az alábbiakban kifejtett makrogazdasági trendek, adatok határozták meg az elmúlt évben.

A bruttó hazai termék 2016-ban 35 420,3 milliárd forint volt, ez 2,2 százalékos volumennövekedést jelentett. Az egy főre jutó GDP 3,5 százalékkal emelkedett, az egy főre jutó fogyasztás 3,3 százalékkal nőtt az előző évhez képest (forrás: KSH).

A háztartások bruttó jövedelme 2016-ban 23 636 milliárd forint volt, ez 5,1 százalékkal magasabb az előző évi adatnál. A GDP 60 százalékát tette ki a háztartások fogyasztási kiadása, ez 21 305 milliárd forint volt, ami 4,3 százalékkal haladta meg az előző évit.

2016. január–decemberben a bruttó átlagkereset 263 200 forint volt, 6,1 százalékkal több az előző év azonos időszakához viszonyítva. A növekedésre a minimálbér és a garantált bérminimum 5,7 százalékos emelése, a fegyveres testületek illetményemelése, az egészségügyi és a szociális területen dolgozók részére kifizetett emelt bérkiegészítés, illetve kiegészítő pótlék is hatással volt.

2016-ban a nettó keresetek emelkedése – az szja-kulcs 1 százalékpontos csökkenése következtében – a bruttó bér átlagát meghaladó mértékű, 7,8 százalék volt (forrás: KSH). Nagyságrendben hasonló volt a nettó reálkereset növekedése, hiszen 2016-ban a fogyasztói árak átlagosan csak 0,4 százalékkal nőttek.

A háztartási szektor jövedelme tehát emelkedett, miközben a munkát keresők száma – részben a közmunkaprogramnak köszönhetően – 73 ezer fővel csökkent. A csökkenő munkanélküliség és a jövedelmi szint növekedése így pozitív hatással volt a fogyasztásra, ezen belül a kereskedelmi eladásokra.

A hazai vásárlóerő európai átlagtól való eltérését mutató index a 2015-ben mért 38,4 százalékról 40,6 százalékra nőtt, azaz a lakosság Magyarországon az európai átlag mintegy kétötödéből gazdálkodik. Az egy főre jutó nemzeti vásárlóerő a 2015-ös 5239 eurót meghaladva 2016-ban 5549 euró volt.

2016-ban a lakosság minden fogyasztási főcsoportban növelte fogyasztását (1. táblázat). Folyó áron a kultúrára, szórakozásra (5,8 százalék), a hírközlésre (5,3 százalék), valamint a vendéglátásra (5,4 százalék) fordított kiadások növekedtek a leginkább, reálértéken a változás

1. táblázat | A háztartások egy főre jutó havi fogyasztási kiadásai, 2015–2016

Fogyasztási főcsoportok	2015 (forint)	2016 (forint)	Változás (százalék)
Élelmiszerek és alkoholmentes italok	19 885	20 412	2,6
Szeszes italok, dohányárúk	2 564	2 614	2,0
Ruházat és lábbelik	2 454	2 572	4,8
Lakásfenntartás és háztartási energia	16 595	17 017	2,5
Lakberendezés, háztartásvitel	2 939	3 069	4,4
Egészségügy	3 484	3 605	3,5
Közlekedés	8 076	8 191	1,4
Hírközlés	5 125	5 399	5,3
Kultúra, szórakozás	4 097	4 337	5,8
Oktatás	494	520	5,2
Vendéglátás, szálláshely-szolgáltatás	2 958	3 118	5,4
Egyéb termékek és szolgáltatások	5 936	6 247	5,2
Mindösszesen	74 608	77 100	3,3

Forrás: KSH

2. táblázat | A kiskereskedelmi üzletek fajlagos adatai, termelékenysége

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Kiskereskedelmi üzletek alapterülete (ezer m<sup>2</sup>)</b>	16 368	16 034	15 532	15 475	15 405
ebből					
Élelmiszer és élelmiszer jellegű összesen	4 959	4 893	4 774	4 777	4 772
Nem élelmiszertermék jellegű összesen	10 726	10 519	10 159	10 082	10 057
Gépjármű-üzemanyag	683	622	599	616	576
<b>Kiskereskedelmi üzletek száma</b>	145 003	140 605	136 101	133 217	128 591
ebből					
Élelmiszer és élelmiszer jellegű összesen	45 205	43 647	42 640	42 271	40 970
Nem élelmiszertermék jellegű összesen	97 541	94 824	91 371	88 800	85 496
Gépjármű-üzemanyag	2 257	2 134	2 090	2 146	2 125
<b>Kiskereskedelmi üzletek átlagos alapterülete (m<sup>2</sup>)</b>	113	114	114	116	120
ebből					
Élelmiszer és élelmiszer jellegű összesen	110	112	112	113	116
Nem élelmiszertermék jellegű összesen	110	111	111	114	118
Gépjármű-üzemanyag	303	291	287	287	271
<b>Kiskereskedelmi üzletek forgalma (millió forint)</b>	8 069 595	8 360 527	8 796 389	9 118 828	9 512 529
ebből					
Élelmiszer és élelmiszer jellegű összesen	3 095 938	3 352 081	3 496 697	3 682 674	3 878 561
Nem élelmiszertermék jellegű összesen	3 409 400	3 438 275	3 675 491	3 901 550	4 131 015
Gépjármű-üzemanyag	1 564 258	1 570 171	1 624 201	1 534 604	1 502 953

Forrás: KSH



3. táblázat | A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexei\*

(Előző év azonos időszaka = 100%)

Időszak	Élelmiszer-kiskereskedelem	Nem élelmiszer-kiskereskedelem	Üzemanyag-kiskereskedelem	Kiskereskedelem összesen
2015.	104	108	107	106
2016.	103	107	105	105

\* Naptárhatástól megtisztított adatok

Forrás: KSH

viszont – alacsony bázishoz képest – az oktatás (4,8 százalék), illetve a közlekedés és hírközlés terén (4,5 százalék) volt a legnagyobb. A kiadás nagyságán túl az életszínvonal minőségére utal az is, hogy a fogyasztás mekkora szeletét jelentik az alapvető szükségleteket kielégítő, többnyire rugalmatlan termékcsoportok, mint az élelmiszerek és alkoholmentes italok, a lakásfenntartás és háztartási energia, valamint a közlekedéssel kapcsolatos kiadások. Minél nagyobb egy háztartás szabadon elkölthető jövedelme, annál nagyobb eséllyel talál forrást egyéb szükségletei kielégítésére. 2016-ban a lakosság fogyasztási kiadásainak 59,2 százalékát az alapvetőnek tekintett kiadási tételekre fordította. A három termék-, illetve szolgáltatáscsoport (az élelmiszerek, a lakásfenntartás és a közlekedés) részesedése az összes fogyasztásból az előző évihez képest (0,6 százalékponttal) csökkent.

Kiemelve az élelmiszerek és alkoholmentes italok, a szeszes italok, dohányárak, valamint a ruházat és lábbelik fogyasztását azt láthatjuk, hogy az e termékekre költött pénz az összes fogyasztás 33 százalékát teszi ki, ami gyakorlatilag megegyezik az előző évi aránnyal. A bolti kiskereskedelem fogyasztási célú költségeiből való részesedésének hosszú távon csökkenő trendje mögött az áll, hogy a lakosság rendelkezésére álló jövedelmek fokozottan áramlanak az egészségügyi, valamint a gasztronómiai szektorba, és egyre nagyobb arányban online vásárlásokat, valamint lakhatási költségeket fedeznek.

## 1.2 Kiskereskedelmi forgalom

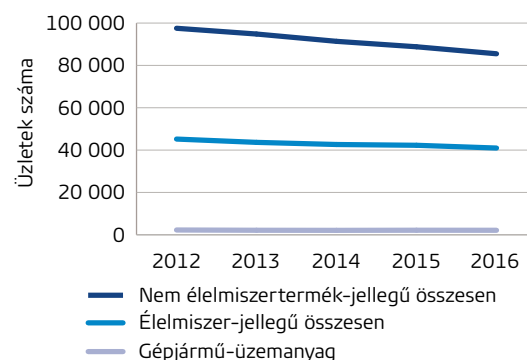
Az elmúlt évben a **kiskereskedelmi eladási forgalom** (gépjárműeladási forgalom nélkül) 9513 milliárd forint volt (2. táblázat). 2016-ban a kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumene 4,6 százalékkal nőtt az előző év azonos időszakához képest. Az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelemben 2,7, a nem élelmiszer-kiskereskedelemben 6,8, az üzemanyag-kiskereskedelemben 5,1 százalékkal

nőtt az értékesítés volumene (3. táblázat). A 2014-től megfigyelhető növekedési trend 2017. január–augusztus közötti periódusban is fennmaradt, hiszen a forgalom volumene – szintén a naptárhatástól megtisztított adatok szerint – 4,0 százalékkal nagyobb volt az előző év azonos időszakánál.

A kiskereskedelmi üzletek **összes alapterülete** (gépjármű- és járműalkatrész-szaküzletek nélkül) 2016. év végén 15,4 millió négyzetméter volt, ez közel az előző év bázisának felel meg, ugyanakkor az átlagos alapterület, 4 négyzetméterrel növekedve, 120 négyzetméter volt. Amennyiben árucsoportonként vizsgáljuk az **átlagos alapterület** alakulását 2012 óta, azt látjuk, hogy a fajlagos alapterület-emelkedés mind az élelmiszer, mind a nem élelmiszertermék jellegű üzlettípusoknál egyaránt megfigyelhető, szemben az üzemanyag-árúsító kereskedelmi egységeknél, ahol a 303 négyzetméter 2016-ra 271 négyzetméterre csökkent.

Magyarországon az **egy főre jutó eladótér** 0,4 százalékos bővülést követően 1,51 négyzetméter volt 2016-ban. Középtávon visszatekintve ez a mutató például 2012-ben 1,65 volt, jelentősebb csökkenés a nem élelmiszer jellegű termékeket áruló üzleteknél figyelhető meg, ahol az összes alapterület az elmúlt öt évben közel 670 négyzet-

1. ábra | Az üzletszám alakulása



Forrás: KSH

méterrel csökkent, ami koncentráció erősödésére utal ezen a területen. Ezt támasztja alá az is, hogy amíg 2012 óta az élelmiszerüzletek számának csökkenése 4235 volt, addig a nem élelmiszert árusító üzletek száma közel háromszorosával, 12 045 bolttal, illetve áruházzal csökkent.

Az **egységnyi eladótér termelékenysége** (az eladótér négyzetméterenkénti bruttó forgalma) a kiskereskedelmi lokációk forgalmi potenciáljának fontos mértékegysége. Ennek az értéknek az alakulását egyaránt befolyásolják belső, kereskedőspecifikus tényezők – úgymint a kiskereskedelmi formátum és márkaerősség – és külső tényezők, úgymint a lokáció minősége, a versenytársak tevékenységének intenzitása és a vonzáskörzetre jellemző vásárlóerő. Az árhatástól megtisztított forgalom változását vizsgálva az a képet kapjuk, hogy amíg az élelmiszer és élelmiszer jellegű termékeket árusító üzletek esetében az egy négyzetméterre jutó forgalom 795 ezer forint volt 2016-ban, addig a nem élelmiszerek esetében ez a szám 414 ezer forint. 2012 óta az előbbi esetben 43 százalékos, az utóbbi esetében 32 százalékos fajlagos forgalomemelkedést jelent. Az élelmiszer-kereskedelemben megfigyelhető termelékenység javulásban jelentős szerepet játszik a diszkontok térnyerése, ahol az áruházak üzletpolitikájában a készlet magas forgási sebességén van a fő hangsúly. A termelékenység javuláshoz hozzájárult az online kereskedelem bővülése, így a nagyobb üzletláncok kénytelenek voltak az elmúlt években bolthálózatukat konszolidálni.

A **tulajdonosi koncentráció** összességében nem erősödött, hiszen egy vállalkozó átlagosan 1,47 üzletet tulajdonolt és/vagy üzemeltetett 2012-ben és 2016-ban is, ugyanakkor az ún. „nagyvállalkozók”, illetve jelentős piaci szereplők egyre nagyobb méretű hálózatot üzemeltetnek. Amíg a 21 vagy ennél több üzletet tartalmazó vállalkozások esetében 2012-ben 72, úgy 2016-ban már 78 kereskedelmi egység koncentrálódt.

### 1.3 Nemzetközi kitekintés

Az Eurostat adatai szerint az EU 28 országában a folyóáras forgalom összesen 2,5 százalékkal növekedett 2016-ban az előző évhez képest (Magyarország esetében ez a szám 4,7 százalék). 2017-re vonatkozóan a GfK stabil 1,4 százalékos forgalmi növekedést prognosztizál az Unió 28 országában 2017-re vonatkozóan. Nagy-Britannia kilépésé-

vel a kiskereskedelmi forgalom 2,2 százalékkal nő. A növekedéssel érintett régiók körében nem történik változás 2017-ben az egy évvel korábbi állapothoz képest: továbbra is Romániában (+8,9 százalék) és Magyarországon (+5,7 százalék) a legdinamikusabb fejlődés üteme. A GfK Horvátországban, Bulgáriában és a balti államokban 4-5,5 százalékos növekedést valószínűsít. A forgalom növekedése Lengyelországban várhatóan 5,3 százalékot ér majd el a lengyel zloty felértékelődése, a jövedelmek és az árak emelkedése nyomán. A csökkenő forgalom jegyében eltelt két év után a Görögországban működő bolti kiskereskedelem is fellélegezhet, köszönhetően a 2017-re prognosztizált mérsékelt, 1 százalékpontos növekedésnek. (Forrás: GfK – A kiskereskedelem helyzete Európában 2017.) Az EU 28 országának forgalomváltozását a 4. táblázatban foglalt adatok mutatják.

Az eladótér változása Európa-szerte igencsak változó. Ausztriában és Hollandiában az eladótér 2016-ban abszolút és egységnyi értelemben egyaránt elmaradt a megelőző évi szinttől. Ennek ellenére a két ország – Belgiummal együtt – továbbra is a legnagyobb egy főre jutó eladótérértékeket mondhatja magáénak az Európai Unió országai közül. Kelet- és Közép-Európában az eladótér mérete a kedvező fogyasztói hangulat és a kiskereskedelem többnyire átlagon felüli bővülése mellett nőtt. Az expanzió és az üzletnyitások Spanyolországban és Olaszországban egyaránt hozzájárultak az eladótér növekedéséhez. A korábbi évek tendenciájának megfelelően az egységnyi eladótér termelékenysége továbbra is Luxemburgban, Svájcban, Norvégiában és Svédországban érte el a legmagasabb szintet. Ugyanakkor a ranglista utolsó helyezettje, Ukrajna, az egységnyi eladótér termelékenysége tekintetében a Luxemburgban mért szintnek mindössze 27 százalékát mondhatja magáénak.



4. táblázat | Forgalmi volumenváltozás Európa-szerte 2012–2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
Európai Unió (28 ország)	-0,9	0,0	2,1	3,4	2,5
Euróövezet (19 ország)	-1,4	-0,6	1,5	2,7	1,5
Ausztria	-0,3	-0,1	0,3	1,6	0,7
Belgium	1,2	-0,6	1,2	1,9	-0,8
Bulgária	5,5	3,8	10,4	11,5	3,8
Ciprus	-4,3	-7,3	1,7	3,7	4,6
Cseh Köztársaság	-0,8	0,1	2,9	6,3	5,2
Dánia	-2,4	-0,9	1,2	1,2	0,4
Egyesült Királyság	0,7	1,2	4,6	4,4	5,5
Észtország	5,6	1,9	7,1	4,5	3,7
Finnország	1,3	-0,8	-1,2	0,4	1,1
Franciaország	1,8	2,0	2,2	4,2	3,0
Görögország	-12,1	-8,1	-0,4	-1,4	-0,6
Hollandia	-3,0	-3,9	1,2	2,2	1,2
Horvátország	-3,7	0,6	-0,4	3,6	1,5
Írország	-0,6	1,6	5,6	7,6	5,4
Lengyelország	-1,2	4,8	1,2	6,5	6,0
Lettország	7,3	3,9	3,6	5,0	2,2
Litvánia	3,6	4,4	5,6	5,5	6,7
Luxemburg	19,1	12,8	8,2	-28,9	-53,1
Magyarország	-2,0	1,8	5,1	5,7	4,7
Málta	0,7	-0,8	0,0	7,0	2,2
Montenegró	4,6	9,4	4,0	2,0	2,7
Németország	-0,3	0,5	1,4	3,9	2,1
Norvégia	2,8	1,8	1,4	0,6	-0,7
Olaszország	-3,5	-2,2	0,4	1,8	0,4
Portugália	-5,9	-1,6	1,2	2,1	2,8
Románia	4,1	0,3	6,4	8,8	13,3
Spanyolország	-8,1	-5,0	1,0	3,6	3,6
Svájc	3,7	1,8	0,9	-1,3	-2,0
Svédország	1,9	2,3	2,5	7,1	2,5
Szerbia	-2,6	-5,8	2,0	1,6	7,2
Szlovákia	-0,9	0,1	3,6	1,7	2,2
Szlovénia	-2,2	-3,2	-0,3	0,7	4,2
Törökország	5,2	4,1	3,9	3,6	0,8

Forrás: KSH

## 2

# A TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI KÖRNYEZET HATÁSA A KERESKEDELEMRE

## 2.1 A kereskedelem és az innováció kapcsolata

A kiskereskedelmi szektort – különösképpen a kelet-európai piacokon – hagyományosan a közelmúlt eseményeiből építkező, erőforrásait alapvetően a jelen folyamatokra fókuszáló gondolkodásmód és menedzsmentstílus jellemzi. Ennek hátterében az ágazat – az elmúlt 20-25 évet jellemző – robbanásszerű fejlődése áll, amely korlátozta és gyakran szükségtelessé tette a stratégiákban való tervezést. Az evolúciónak ez a sajátos megnyilvánulása együtt járt a területszerző, expanzív működési modellekkel. Ez sem támogatta a közép- és hosszú távú perspektívák – és különösen nem a szisztematikusan, professzionális iparági tanácsadókkal együttesen kimunkált stratégiák – felvázolását.

A kiskereskedelem új formái és csatornái azonban felébresztették a menedzsment jövőre irányuló figyelmét és lokális (hazai) vállalatok is belevágtak koncepciózusabb tervek kimunkálásába.

A következőkben a kiskereskedelem innovációs mintázatait foglaljuk össze, mert ez hozzásegítheti az iparági szereplőket a helyes kérdések megformálásához.

Ma sokan úgy érzik a szektor irányítói között is, hogy olyan változások szemtanúi vagyunk, amelyek nemcsak módosítják az eddig ismert működési modelleket, hanem fundamentálisan átírják az értékláncot. A legnagyobb félelem az online kereskedelemmel szemben fogalmazódik meg, de – a közelmúltban – a modern csatornáknak (diszkontoknak, hipermarketeknek) a lokális ökoszisztémát felborító szerepe is éles kritikák kereszt-tüzébe került (a „dobozok” kizárják a vásárlóerőt a városból). Az innovációtól és a technológiai alapú fejlesztésektől való aggodalom tehát nem újkeletű a szakmai kánonban.

Egy 2006-ban, C. M. Christensen és R. S. Tedlow által jegyzett, a Harvard Business Review-ban publikált cikkben a szerzők négy kritikus szempontot sorolnak fel mint a kereskedelem alapvető funkciója: a megfelelő terméket a megfelelő helyen, a megfelelő áron és megfelelő időben kell a vásárlónak biztosítani. A kereskedelem fejlődéstörténete gyakorlatilag ezeknek a kritériumoknak való megfelelés, ún. diszruptív innovációk sorozata általi folyamata. Diszruptív, azaz romboló és egyben teremtő újításnak nevezzük azt a legtöbbször technológia-vezérelt termelési modell-váltást, amely alapjaiban

forgatja fel az értékkeremtési láncot. Bár ma hajlamosak vagyunk kikiáltani az elektronikus kereskedelmet az eddigi szabályokat felrúgó és egyetlen veszélyforrásnak, de a kiskereskedelmi szektor átélt már hasonlóan forradalmi helyzeteket.

Az általunk jól ismert gazdaságtörténeti korszakban az első innováció az áruház megjelenése volt. A második a postai csomagküldő szolgálat, a katalógus bevezetéséhez kötődik. A harmadik a diszkontáruházak elterjedését jelenti, és nyilvánvalóan az internetes kereskedelem a negyedik diszruptív innováció. Ne feledjük, még csupán 150 évről beszélünk, de már négy markáns trend alakította az iparágat. Ugyanakkor a szektor profitabilitása nem feltétlenül változott oly mértékben, mint azt a környezeti tényezők indukálták volna.

Egy átlagos áruház megközelítőleg 40 százalékos marginnal és átlagosan évi háromszoros árukészletcserével (forgási sebesség) működik az Egyesült Államokban, ami a 40 százalékos árrés évi háromszoros kitermelését, azaz a befektetett tőke 120 százalékos megtérülését jelenti. Hasonló éves megtérülést látnak a diszkontok esetében is, de ott az átlagos 23 százalékos margint átlagosan évi ötször forgatják meg.

A sok hagyományos kiskereskedő létét veszélyeztető Amazon jelenleg évi huszonötszörös forgási sebességgel működik, és az árrés talán elérheti az öt százalékot, mindazonáltal az internetes kereskedelmi iparágnak még nincsen sztenderd átlaga. Látjuk tehát, hogy a profitabilitás – az árrés és forgási sebesség kapcsolata – végeredményeképpen azonos tartományban maradt.

A kiskereskedelem jövőjének megértéséhez – a technológiai fejlesztéseken túlmenően – látnunk kell az egyes üzleti modellek mögött megbúvó diszruptív koncepciót. **A helyi kiskereskedők, a szomszéd boltos tradicionálisan magas árréssel működött és működik ma is, hiszen a magas készletezési igény és a munkaerő-intenzív szolgáltatás ezt determinálja.**

A lassú, akár évi kétszeres készletforgás önkéntelenül magas árakhoz vezet. A 19. század végén, 20. század elején végbement urbanizációs hullám hívta életre a Marshall Field és R. H. Macy által először alapított általános áruházat. Habár a kiszolgálás kevésbé volt személyes, de a megfelelő termékeket (itt ez jó minőséget is jelent) kínálta a megfelelő helyen. Ahogy a Sears által az 1860-as

években bevezetett postai csomagküldő szolgálat (katalógus üzlet) háttérében a vasúti infrastruktúra kiépülése volt a hajtóerő, az áruházak esetében is a logisztika, majd később a márkázás, illetve professzionális menedzsmentkultúra hajtotta az üzletet. A csomagküldő szolgáltatás, amely a nagyszámú amerikai vidéki lakossághoz juttatta el a portékát, tulajdonképpen a mai internetes-virtuális modell egyfajta előzménye. Ugyanakkor a zéró marginális költség (ahol a második-harmadik-n-edik termék/ szolgáltatás előállítási költsége konvergál a nulla felé) manapság teljesen új szabályokat fektet le. Ahogy akkoriban volt, ma nem beszélünk raktározási költségről, vagy legalábbis nem ez a döntő költséghányad. Érdekes, hogy Sears később valódi boltokat is nyitott, és ebben példát mutat a mai internetes kereskedők bajnokainak. A többszörös üzleti modell fontossága már akkor megfogalmazódott.

A következő valódi innovációt, a diszkontok megjelenését az autók elterjedése mozdította elő és ez volt a diszkontkonceptió. Amíg a megaterületű bevásárlóközpontok (mallok) szintén az automobilizációra építették sikereiket, a diszkont inkább tekinthető romboló-teremtő innovációnak. Nemcsak a munkaszervezés hatékonysága okán, de egyes országokban az egész gazdaságra gyakorolt hatásukon keresztül is. Németországban, ahol ez a csatornatípus kiemelkedő sikereket ért el, a diszkontok jelentősen fékezik az inflációs nyomást.

És ahogyan ez az áruházak esetében megtörtént, a diszkontok is először márkázott tartós fogyasztási és vegyipar-cikk-szortimentet alakítottak ki. A két értékesítési forma fejlődése egymásra is hatott, hiszen a diszkontok „nehézáru” választéka az általános áruházakat (Amerikában) elvitte a kozmetika, bútor és ruházati portfólió irányába. Érdekes módon a diszkontok – miután kiszorították a nagy fogyasztási cikkek területéről az áruházakat – egymással kezdtek kíméletlenül harcolni, alapvetően az árazás területén. Először inkább az amerikai, mint az európai piacon, de egy – a folyamatos innovációs kategóriába sorolható – új szereplő kezdte ostromolni a piac alsó széléit: a kategóriagyilkosok. Az újítások és arra adott válaszok tehát mindig is jellemzőek voltak az iparágban. Az internet azonban kétségtelenül új szintet hozott a kereskedelem térképére.

A helyes termék-hely-ár-időzítés kritériumrendszerben az online kereskedők könnyen teljesítik az

első hármat. Eddig nem látott széles termékpalettát, folyamatosan alacsony áron. A helynek nincs is értelme a továbbiakban, az egyedüli hátrány a stacionárius kiskereskedelem azonnaliségéhez képest az időzítés. De ha elhisszük, hogy a 3D nyomtatási technológia a fogyasztói piacokon is teret nyer, nehéz lesz kifogást találni az online világ és a kereskedelem kapcsolatában. A fejlődés mindazonáltal nemcsak lineáris, előfordulnak olyan útkeresések is, amelyek korábbi modellekhez nyúlnak vissza. Vezető online kereskedők, mint például az Amazon, hagyományos boltokat nyitnak annak érdekében, hogy a vásárlás útjának minden mérföldkövének ott állhassanak és végig kísérjék a vásárlót. Úgy, ahogy sok évtizeddel ezelőtt Sears tette, amikor a postai csomagküldő szolgálat mellé áruházakat nyitott. Az persze némi különbséget eredményez, hogy a mai virtuális kereskedőknek nem feltétlenül értékesítő helyszínre van szükségük, csupán portékájuk bemutatására. Így alakult a Point of Sale – Point of Purchase koncepció Point of Showing-ná. De ez egy újabb fejezet a folyamatos fejlesztések lexikonjában.

## 2.2 A kereskedelmi környezetet alakító hatások

A számtalan bizonytalanságot rejtő évtizedes előrejelzés horizontját leszűkítve, öt-tíz éves távlatban a következő tényezőcsoportokat vesszük górcső alá:

- geopolitikai/stratégiai/gazdasági,
- munkaerőpiaci,
- urbanizációs demográfiai,
- technológiai és
- a fogyasztás-kiskereskedelem új mintázatai.

Jelen tanulmánynak nem primér célja, hogy részletesen elemezze a makro- és globális trendeket, de a kiskereskedelmi környezet lehetséges irányainak felvázolásához meg kell értenünk a globális ökoszisztéma lényegi elemeit.

### 2.2.1 Geopolitikai/stratégiai/gazdasági tényezők

A fogyasztás-cikkek-gyártásban nem újkeletű jelenség, hogy a termelés, az értékesítés, sőt a vásárlás/fogyasztás helyei elkülönülnek egymástól. Ez nem másról szól, mint a fizikai (ország)határokat átíró

globális ellátási láncokról. Bár nagyon távolinak tűnik ez a lokális problémákkal szembesülő hazai szereplők számára, de a valóságban mégis más a helyzet. A transznacionális kereskedelmi vállalkozások közel kettő évtizeddel korábbi megjelenése Magyarországon a globalizálódó ellátási láncok terjeszkedésének lenyomata volt. A területi helyfoglalás után, az expanziós boomot követően ma pedig nem a pusztá fizikai erőforrásokért, a „dobozokért” megy a verseny. Sokkal inkább a befolyásért, a piaci részesedésért, ezt szolgálja a kontinensre/régióra kiterjedő beszerzési politika hajtotta árképzés is. Ahhoz, hogy a kereskedelmi ellátási láncot uralni lehessen, nem (feltétlenül) boltokat kell nyitni. Jobb, ha a megfelelő terméket jó minőségben és megfelelő áron kínálják.

Ezt a technológia által diktált kíméletlen logikát mindazonáltal megzavarhatják olyan trendek, amelyek egyrészt a társadalmi-fogyasztási ellentrendek sodrásával kerülnek felszínre, másrészt az innovációk körébe sorolhatók. Az előbbire jó példa a slow-food mozgalom, ami bár elszigetelt jelenségnek tűnhet, de az organikus ételeket és autenticitást kereső fogyasztási igények összességében sok pénzt kivesznek a globális játékból. Az utóbbi csoportba, az innovációkba tartozik egy ma még futurisztikus, de egy-két évtizeden belül valósággá formálódó technológia, a 3D-nyomtatás. Ez majd alaposan átírhatja a disztribúció ma ismert csatornáit, hiszen a fogyasztó saját otthonában állítja elő (prosumer) a megvásárolt (megrendelt/letöltött) terméket. A digitális gazdaság azonban már a mai ellátási láncban is rajta hagyja a névjegyét. Őt olyan fundamentális változásnak lehetünk tanúi, amelyek szétforgácsolták a gazdaság korábbi kereteit:

### 1. Tulajdon helyett használat

A modern/posztmodern gazdasági közgondolkodás egybekapcsolódott a társadalmi igényekkel akkor, amikor a jószágok birtoklása helyett azok használati jogának megosztásán alapuló modell ütötte fel a fejét. Egyelőre a mobilitás és a turizmus iparágakban jelent meg markánsabban, de a peer-to-peer (személyek közötti) interakciók során gyakran találkozni ezzel a jelenséggel. Bár szórva-nak tűnhet, de a bébikategóriákban zajló cserebere, az utazások szervezése során fellépő használati tárgy kölcsönzése bizonyosan jelentős összegeket tart távol a hagyományos kiskereskedelem kasszáitól.

A közlekedésben egyre jobban elharapózó autómegosztás és a lakáskiadási biznisz ugyanakkor már tetemes bevétellel büszkélkedhet. A kereskedelem egyelőre passzív szemlélője a koncepció terjedésének, a kérdés azonban önkéntelenül adódik: a vásárlók százezreinek és millióinak adatait, szokásait – elvileg – alaposan ismerő kiskereskedelmi szereplők miért ignorálják a használaton alapuló fogyasztást? A kereskedelem az egyik olyan iparág, amely számosságában és mélységében is a legtöbb információval bír vásárlóiról. Itt az idő, hogy ez ne csak az adatok értékesítés- és marketingcélú kiaknázását jelentse, hanem az ágazat szereplői maguk építsék ki a már megszerzett ügyfeleken alapuló üzleti modelljeiket. Miért az autógyárak építik ki az autómegosztó városi közlekedés ökoszisztémáját?

### 2. Ipari termék helyett szolgáltatás

Az előző trendnél nyilvánvalóbb gazdasági jelenség, bár a nemzetközi versenyben egyes országok gazdaságpolitikája kérdőjelet von a változás elé. Jelentősége a kereskedelmi szektorban is tetten érhető az értéklánc emelt szintű megvalósításával. Önmagában a fizikai felépítmény (az üzlet) és a kemény tényezőként felfogható csupasz munkaerő ma már nem biztosítja a kereskedelmi sikert. Sőt, a lokáció-lokáció-lokáció hármasszabálya sem vezet el önmagában a győzelemhez, esetleg alapkövetelményként funkcionál. Az áru eljuttatása a vásárlóhoz ma már nem elégséges, hacsak nem aprófalvas vidékek ellátási feladatairól beszélünk. Ez azonban inkább szociális kérdés vagy a megújulásra képtelen vállalkozás prototípusa, mintsem az innovatív (kis)kereskedelem megnyilvánulása.

### 3. A gyártás hatékonysága helyett a piaci hatékonysága

Részben az előző ponthoz illeszkedő változás, hiszen hatása az értéknövelt szolgáltatásoktól nem érvényesül. A hagyományos gazdaság képviselői számos lépést tettek az elmúlt évtizedekben termelési folyamataik és a munkaszervezés optimalizálása érdekében. A költséghatékonyság azonban önmagában nem vezet sikerre, hiszen a globális ellátási láncban mindig lesz egy olcsóbb, egy hatékonyabb. Ma már nem az amerikai/német/japán munkaszervezési modellek uralják a menedzsmentirodalmat, hanem a piaci osz-

tályozás optimális egyensúlyának beállítására vonatkozó kísérletek és a fizikai határokon túlnyúló globális termelési láncba való bekapcsolódás helyes iránya és időzítése viszik a prímét. A kereskedelmi szektorban a piaci szabályozó forró téma és nemcsak Magyarországon, hanem Unió-szerte is. A különbség a megközelítésben annyi, hogy amíg egyes piacokon kényes egyensúlyokon nyugvó, paritásos és főleg hosszú távra szóló stratégiai megállapodásra törekednek, addig máshol aktuális politikai érdekeltségtől vezérelt ad hoc döntések sorozatát látjuk. Ahhoz, hogy a piaci szereplők közötti paritás fenntartható módon biztosítható legyen, a kereskedelmi szektornak ki kell dolgoznia tíz évre szóló stratégiáit (Agenda 2028). Ehhez le kell fektetni azokat az irányokat, víziókat, amelyek a digitális térhódításra is választ adnak és egyben a mindenkori szabályozási akaratot is kordában tartják. Csak ez képes megteremteni a diszkriminatív törvényektől elrugaskodott, csak a megfelelő mértékben szabályozott versenykörnyezetet.

### 4. Vállalatok helyett platform

Az Uber vagy Airbnb látványos terjeszkedése odáig vezetett, hogy ma már platformgazdasági modellként írják le a működő piaci mechanizmusokat. Bár a tradicionális vállalati-szervezeti konstrukciókat még nem kell temetni, de a technológiaalapú megoldások alaposan átírják a működési folyamatokat. A digitális piactér szereplői is ebbe a sorba tartoznak, hiszen az értéktérteremtés erőforrásai már nem a nagyszámú munkaerő vagy a boltok/raktárak száma, hanem az intelligens információtechnológiai megoldások. Bizonyos, hogy a kiskereskedelmi ágazat uralkodó működési mechanizmusait öt éven belül nem váltják fel a robotizáció és az Ipar 4.0 modell megoldásai. Azonban a munkaerő feszítő hiánya mégis megteremti egyes munkakörök és funkciók platformalapú menedzselését. Amivel például érdemes indulni és egy KKV-ba tartozó vállalkozást sem terhel meg különösképpen: a hazai pályákon amúgy is elhanyagolt „utógondozás” (post-purchase) folyamatait lehetne automatizálni, platformosítani. Az ügyfélszolgálat, az adatbázis-kezelés, az ügyféleléggedettség-menedzsment tipikus területei lehetnek ennek. De nem önmagában, hanem egy komplex vállalati-üzleti intelligencia ökoszisztémájában. Ahol döntés van, ott kell az üzleti intelligencia is. Más és más szinten, de a nagyvállalatoknál és a közepeseknél egyaránt.

### 5. Kötött foglalkozás helyett önfoglalkoztatás

Az amerikai munkaerőpiac nagyjából egyharmada, valamivel több mint ötvenmillió fő nem élvezi az alkalmazotti lét előnyeit, inkább saját maga alakítja sorsát. A technológiai változások, különösen a diszruptív, több foglalkozás-hosszú távú lehetőségeit megkérdőjelezi. Ugyanakkor egyelőre munkahelyteremtésről van szó, nem munkahelyek elvesztéséről. A technológia inkább az égető szakmunkáshiányt pótolja, és nem helyettesíti azokat (legalábbis Európában).

A súlyos munkaerőhiánnyal küzdő disztribúciós ágazat Magyarországon is folyamatosan keresi a kiutat. A nyugdíjas szövetkezetek bevonása használható megoldásnak tűnik, de talán az önfoglalkoztató munkavállalás is elgondolkodtató hosszú távon.

A fentebb vázolt változások különböző erősséggel hatottak a hazai kereskedelmi szektorra. Sokaknak úgy tűnhet, hogy a mai magyar valóság és a közeljövő intakt a változásokkal szemben. De a lokálisan ható üzleti döntések mégsem függetlenek a világban zajló eseményektől. Az ún. Big Picture, a tágabban értelmezett társadalmi-gazdasági környezet ismerete ma nélkülözhetetlen akkor, amikor évekre szóló döntéseket hozunk.

### 2.2.2 Demográfia és urbanizáció

Nincs olyan területe a gazdaságnak, amelynek ne lenne területi/térbeli vonatkozása, ahogyan egy évtizedes távlatban gondolkodó stratégia sem hagyhatja figyelmen kívül a népesség mozgásának irányait. A népességföldrajz trendjei alapvetően determinálják egy-egy gazdasági ágazat potenciálját. Miután a kiskereskedelem – természeténél fogva – lokális vagy nemzetgazdasági kereteken belül működik, a lakosság mozgása, a populáció alakulása, vagy éppen munkahelyre történő ingázása fontos tényezők. Bár az online kereskedelem feloldja a stacionárius kereskedelem szabta korlátokat (nincs raktározási költség vagy kötött nyitvatartási idő), jelentősége egyelőre korlátozott.

A népességföldrajzi dilemmákra adott megoldási javaslatok mindig is erősen politikai színezetűek. A demográfiai kihívásokra készülő válaszok talán kevésbé, de a településföldrajzi vetületben megfogalmazottak direktbbek. Így kell értelmeznünk a tanyasi világra fordított milliárdokat vagy



a kisközségek/falvak infrastruktúra-fejlesztésére allokált költségvetési pénzt. A kereskedőket azonban pusztán a tények és trendek ismerete kell, hogy befolyásolja beruházási vagy hálózatfejlesztési döntéseik során. A 2017 szeptemberében beharangozott Modern Városok Programot koordináló tárca valamilyen formában végig fog követni minket a következő évtizedekben is. Ma a modern világ városállamokat épít, és még ha nálunk nem is lesznek 10-20 éven belül sokmilliós konglomerátumok, az ott felhalmozódó tudást, technológiai transzfert javunkra kell fordítani. A sokkoló adat, hogy bár a városok világszerte a földfelszín három százalékát fedik le, de a globális GDP nyolcvan százalékáért felelősek, minden felelős gazdasági döntéshozót el kell, hogy gondolkodtasson. A településlejtő alsó szintjein kiábrándító a helyzet. Az ezredfordulót követő tizenhárom évben az aprófalvak lakossága hetedével (14 százalék), a nagyobb falvak népessége 3-5 százalékkal csökkent. A gyakorlatilag egész országot lefedő nemzeti élelmiszerkereskedelmi láncok számára ez intő jel. További makroadatokat sem a falu-kisközség javára kedveznek. A megyei szintű GDP növekedési üteme 2030-ban tetőzhet, onnan a dinamika lelassul.

Ugyanúgy a megyékre bontott fogyasztási ráta üteme is csak a következő évtized közepéig emelkedik, onnan lejtmenetbe kerül. Az még egy darabig növekedést mutathat, de lanyguló dinamizmussal. A hazai kiskereskedelem jövőképe, területi-szerkezeti víziójának kidolgozása nem sok halasztást tűr. Az azonban már ma is nyilvánvaló, hogy az üzletek számának további erodálása várható. Fél évtized lefolyása alatt – 2012-2016-os években – az üzletek 150 ezret meghaladó univerzuma 12 százalékkal csökkent, 136 ezerre, de 2017 végére további csökkenéssel kell számolnunk. Mindamelllett, hogy az ötezernél kevesebb lakosú településeken öt év alatt több mint 2100 bolttal lett kevesebb az országban, a kisvárosok bolthálózata is megszenvedte ezeket az éveket. A tipikus kisvárosi – 10-50 ezer közötti lélekszámú – településtípusban négyezret meghaladó volt a csökkenés. Mindez a „túlfejlesztett”, nemzetközi mértékben nagyszámú üzlethálózatnak, a csökkenő népességnek – beleértve a külföldi migrációt is – köszönhető. Előre borítékolható, hogy a kisebb lélekszámú településeken a következő évek a további túlélésről és esetleg állagfenntartó beruházásról fognak szólni. A modernizálás és az új technológiák bevezetésének terepei szinte kizárólag a nagyobb települések lesznek. 10-15 éves

távlatban el kell felejtetni, hogy boltot viszünk a lakossághoz. Hozzáférést, árut és szolgáltatást kell biztosítani, a hagyományos kiskereskedelem év(tized)ei a kis falvakban meg vannak számlálva.

### 2.2.3 Munkaerőpiac – a forró téma

2016-ban a GfK – az OKSZ felkérésére készített riportban – harmincezerre tette a kereskedelmi ágazatból hiányzók számosságát. A probléma érzékenységéből és feszítő jellegéből adódóan a válaszadók hajlamosak felülbecsülni a hiányzó létszámot. De ebben az esetben a szinte naponta érkező vállalati hírek alátámasztják a becslést és elfogadhatjuk, hogy néhány tízezresre tehető a hiány. A kiskereskedelmi szakma presztízse, a bérezési gyakorlat és nem ritkán a külföldi munkavállalás állnak lényeges okokként a munkaerőpiaci feszültségek hátterében. Olyannyira problémás a szektor munkaerőpiaci helyzete, hogy a jelenben nem is érdemes megoldást keresni, inkább csak tűzoltásról van szó.

Bár a legtöbb kereskedőnek a robotizáció és a digitalizáció fényévekre van, de a nemzetközi szereplők közül Magyarországon is van előremutató példa. A jelenleg elfogadott elmélet szerint három olyan előfeltétel van, amely nagyban korlátozhatja a robotizációt, azaz az élő munkaerőt nem lehet kiváltani:

- váratlan környezeti feltételekre történő reagálás képessége és szükségessége,
- kreatív intelligenciát igénylő munkaeszközök és
- a társadalmi együttműködés/intelligencia talaján álló munkatípusok.

A rossz hír az, hogy a kereskedelem egészében nem elégíti ki ezeket a feltételeket, csupán egy-egy szelete sorolható be a fenti kategóriákba. Ma a munkaerő a hagyományos kereskedők fő erőforrása. A demográfiai mozgalmak és az iparág masszív reputációs deficitje mindazonáltal átírja ezt a gyakorlatot. Bár a munkaképes korú lakosság (19-64 évesek) ma még 6,3 millió főt tesz ki (2017. II. negyedév), négy évtized múlva négymillió felé közelít és ez egy folyamatosan csökkenő trend lesz. A hosszú távú trendben a 2020-as és a 2040-es évek okozzák majd a legnagyobb problémát.

A részmunkaidős megoldások, a kismamák és idősek visszafoglalkoztatása, a szövetkezeti moz-

galmak rövid távra enyhíthetik a munkaerőpiaci feszültségeket, és általában a rugalmas szabályozási/alkalmazási feltételrendszer megteremtése égető és szükséges feladat. Perspektívájában azonban más lehetőségeket kell keresni és a már létező technológiákat minél előbb bevezetni. A McKinsey globális tanácsadó vállalat előrejelzése szerint a következő évtizedben megközelítőleg kétmillió munkahely alakulhat át. A sokkoló adat nem munkahelyek megszűnését vetíti előre, hanem a munkakörök és munkavégzés tömeges ártérkelődését. Még ha erősnek is érezzük a jóslatot, bizonyos, hogy számtalan pozíció és szakma más jelent tíz év múlva, mint ahogy ismerjük ma. A robotizáció és a digitalizáció a legtöbb ember számára egy kíméletlen technológiai esemény-sorozat. A kereskedelem egyrészt a munkaerőpiaci kihívásokra való helytállásból eredően kell, hogy igájába hajtsa a digitális gazdaság fejlesztéseit. A jövőt az fogja birtokolni, akié a modern kor legfontosabb erőforrása, az adat. Nem az élő munkaerő lesz a vállalat legfontosabb vagyoneleme, hanem a vásárlókról szerzett adatok tudássá transzformálásának képessége.

### 2.2.4 Technológia – az új üzleti modellek alapja

A technológia kifejezés ma bizonyosan a leggyakrabban használt szó a menedzserszótárban. De a jelenlegi kiterjedtségénél fogva valószínűleg a legtöbb fejfájást is okozza az üzleti döntések során. Hová kell a korlátos mennyiségben rendelkezésre álló összeget investálni kereskedőnek? Ha a logisztika áll nyerésre és a raktározási rendszert modernizálja, akkor a bolti technológia fejlesztése lesz az áldozat a beruházások oltárán. Ha az in-store marketingeszközök digitalizálása mellett dönt, akkor elmarad a belső folyamat-szervezés szoftveres platformjának magasabb szintre emelése. Egy gondos kereskedő azonban nemcsak a napi problémákkal foglalkozik, hanem az iparági horizont mögé is néz.

Az iparág közvetlen környezetében, az elektronikus kereskedelem és platformgazdaság területén teljességében érvényesül az ún. zero marginális költség fogalma. Az előállítási költségek radikális csökkenése az eredeti termék megteremtését követően az internetes kereskedelem lényege. Ezt csak a digitális technológia és platformmodell képes megteremteni. A jövő üzleti modelljei erre alapoznak és legalább négy – a jelenlegi ipari forradalmat kísérő – trenddel kell számolnunk. Elsőként a modern gazdaságok alapjait letevő **kommunikáció**

**internetét**, ezen belül pedig a GAFA mozaikszót kell megismerni. Ez utóbbi négy diszruptív vállalatot takar: Google, Apple, Facebook, Amazon. Ők alaposan felforgatták a világ kommunikációs rendjét és egyben új üzleti koncepciók sorát rakták le. Egyik legfontosabb jellemzője tevékenységüknek az ingyenesség látszata.

Az **energia internete** az energia előállításának, tárolásának és értékesítésének a mikro-menedzsmentjét jelenti, hiszen a főszereplő a háztartási egység lehet. Ez olyan jövőbe mutató szisztéma, amelyet elsősorban a nagy energiacégek képesek uralni, de az értéklánc bármely pontján helye lenne a kiskereskedelemnek is. A **logisztika internete** az okos adatok által vezérelt mobilitást jelenti, az ellátási lánc optimalizálása a disztribúciós lánc szereplőinek lényeges feladata. A **dolgok internete** (IoT) a platformgazdaság egy új szintjét jelöli és jelentőségét jól szemléltetni az, hogy 2030-ra az összekapcsolt eszközök számát harmincmilliárdra teszik. Itt már a teljes munkaszervezés, a vállalati ökoszisztéma új alapokra helyeződik. Az automatikus fogyasztási igénygenerálás (internetes hűtőszekrények), rendelés, kiszállítás és fizetés a kereskedelem egy új modelljét teremti meg. Rövid távon a kiskereskedelem is profitál az új technológiák elterjedéséből. Az egyik sarokpont (lenne) a komplex vásárlói adatbázisok, CRM-rendszerek kiépítése minden vállalkozásban és az értelmes, egyszerűen monetizálható adatelemzések és tudásrendszerek megteremtése. Nem kell és lehet mindenhol – évtizedes referenciával bíró – adatelemző cégekhez mérhető osztályokat felállítani (lásd Tesco – Dunhumby), fontosabb az erre irányuló menedzsmentszemlélet. Ma már nem a méretgazdaságosság számít, legalábbis nem a fizikai felépítményeké. Érdemes inkább az adatbázisok és platformok szabályára figyelni: egy hálózat értéke az őket felépítő tagok számának négyzetével arányos. A 93 ezer hazai kiskereskedelmi vállalkozásból hányan tudják ezt? Hányan költöttek legalább félmillió forintot vásárlói adatbázisba rendezésére?

Nem könnyű profitot termelni a kiskereskedelemben. Az online értékesítés egyelőre nem sok újat hozott ebben a kérdésben. De egy dolgot megtanított a tradicionális szereplőknek a platformgazdaság mikéntjéről: **ha egy internetes szolgáltatást ingyen adnak, akkor mi már nem a fogyasztók vagyunk**. Mi magunk vagyunk a termék. Hol tud ebbe az értékláncba bekapcsolódni a kiskereskedelem?

### 2.2.5 A vásárlás új mintázatai

Úgy tűnik, hogy az évtizedekig működő, a vásárlási folyamatot leíró modellek veszítenek érvényükből. Nem feltétlen úgy, hogy az egyes fázisok tűnnek el, inkább úgy, hogy ezek időben egymásba csúsznak. A vásárlást megelőző tanulási szakasz nehezen választható el attól a preinformációs tartománytól, amely valójában folyamatosan éri a fogyasztókat. Az érintkezési pontok (experience points, customer points) számossága exponenciálisan megnőtt, és nehéz egy-egy elkülönült fázisban elkapni-megragadni a potenciális vásárlót. Naponta ingerek-inputok tucatjai vagy éppen százai érik a fogyasztókat. A márka- és termékválasztás, de a boltválasztás döntési folyamata sem tagolható a hagyományos felfogásban értelmezett szakaszokra. Ebben a kontinuumban külön figyelmet érdemel a vásárlást követő (post-purchase) időszakasz. Ez a digitálisan támogatott kereskedelem számára az – eddig elhanyagolt – vevőmenedzsmentben új horizontokat nyit. Amikor majd egy közepes méretű, megyei vagy regionális szinten operáló kiskereskedelmi hálózat kiépíti CRM-rendszerét és folyamatosan kapcsolatban lesz vásárlóival, az egy magasabb szintet jelöl majd az értékláncban.

A fogyasztást egy új hajtóerő is fogja stimulálni, az ún. metaszolgáltatások. Ha például az Ikea a Magyarországon is tízezres léptékben évente lakhelyet kereső diákoknak lakásközvetítő szolgáltatást, platformot biztosítana, vagy a kiskereskedelmi láncok belépnének a mobilitáspiacra és befektetnének az autómegosztó üzletbe, az nem csupán az évtizedek óta ismert portfólió diverzifikálásának felelne meg. A zéró marginális költségnek felelne ez meg erőforrásainak hatékonyabb kihasználásán alapulva. Nem azért, hogy az igazgatási/menedzsmentköltségek több területre oszljanak, hanem mert az erőforrás itt az adatvagyonot jelenti. Mert egy kiskereskedő – ha van professzionális vevőmenedzsment-rendszer – potenciális felhasználók tíz- és százazezreinek szokásait, viselkedését leíró tudásbázissal rendelkezik. Ennek kiaknázása a valódi diszruptív üzleti koncepció.

A marketingszótárában előszeretettel használt és divatos kifejezések gyakran elfedik egy újítás valódi jelentését. A Point of Sale – Point of Purchase – Point of View lánc nem pusztán a vevők megközelítésének különböző filozófiáját demonstrálja. Egyrészt jelzi a vásárlókhöz fűződő viszony válto-

zását, hiszen az értékesítés helyszínéről (Sale) a vásárlás helyszínére (Purchase) történő módosulás például az instore (trade) marketingosztályok felértékelődéséhez vezettek. Másrészt új üzleti lehetőségek is rejlenek bennük, hiszen a Point of View koncepció életre hozhat új együttműködések eddig nem kooperáló szereplők között. Internetes kereskedők vagy az online értékesítést is szem előtt tartó elektronikai láncok miért ne használhatnák a nagy frekvenciával (experience point) bíró üzemanyagtöltő-hálózatokat újdonságaik bemutatására (showrooming)?

Az új típusú vásárlás üzenete az, hogy új alapokra kell helyezni a vásárló elérését és a velük való kommunikációt. Egy olyan, folyamatosan a potenciális vásárlókkal interakcióban lévő ökoszisztémát kell építeni, ami elképzelhetetlen digitális technológia alkalmazása nélkül. Nemcsak a vásárlási tranzakciót kell nyomon követni, a vásárlót végig kell kísérni (állandó) útján.

# 3 A DIGITALIZÁLÓDÁS FOGALMA

A mai összekapcsolt, számítógépesített és kommunikációközpontú világban a megfelelő jövőképpel rendelkező cégek új szabályokat diktálnak a maguk iparágában, mégpedig új e-üzleti modellekkel és új vállalkozáson belüli folyamatokkal. Ezek a cégek arra használják a technológiát, hogy korszerűsítsék a működésüket, reklámozzák a termékeiket, kialakítsák a vásárlói hűséget, végül pedig folyamatosan növeljék a hasznot. Ezek a cégek internetalapú egységesített működéssel elégítik ki az ügyfelek változó igényeit, mert tudják, hogy az e-vásárló igényei, ízlése és elvárásai átalakítják a vállalkozást. A megfelelő jövőképpel rendelkező cégek azt is felismerik, hogy eddig soha nem látott mértékben kell egységesíteni az üzleti terveket, a folyamatokat, alkalmazásokat és rendszereket. Ezt a vásárlóközpontú, alapvetően internetalapú egységesítést, üzlet- és infrastruktúra-fejlesztést nevezzük **digitalizálódásnak**, a digitális technológiák integrálásának.

Az internetes gazdaságban otthonosan mozgó sikeres vállalkozások üzleti modelljére az **e-business** vagy **e-üzlet** elnevezést használjuk. Az **e-business** tehát azoknak a törekvéseknek az összefoglalása, amelyek célja a szervezeti és a szervezet határain túlnyúló üzleti folyamatok támogatása az információ- és kommunikációtechnológia korszerű eszközeivel, illetve a digitalizáció eredményeivel.

Az e-business legfontosabb hálózatait, illetve hálózati technológiáit:

- a vállalaton belüli zárt felhasználói csoport belső kommunikációját bonyolító **intranet**,
- a külső környezeti partnereket is bevonó, de szintén zárt felhasználói csoport kommunikációját biztosító **extranet**, valamint
- a teljesen nyitott **internet**.

A digitalizálódást az **információtechnológia fejlődése, pontosabban ennek eredményi tették (teszik) lehetővé**. Maga a digitalizálódás kifejezés az információ gyűjtésére, tárolására, feldolgozására és továbbítására szolgáló elektronikus technológiák összefoglaló elnevezése. Két, szinte elválaszthatatlan szakterületből áll:

- információt feldolgozó számítástechnika (pl. számítógépek),
- információt továbbító távközlés (pl. telekommunikációs rendszerek).

Az információtechnológia kifejezés azonban egyre inkább az előbb említett két kategória kombinációjának a jelölésére szolgál.

A **vállalati információs rendszer** a szervezet elvárásait, üzleti céljait támogató szervezeti elem. A vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat-környezet tranzakcióira vonatkozó információk koordinált és folyamatos beszerzését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek, valamint a funkciók ellátását lehetővé tevő hardver- és szoftvereszközök összessége.

Az **infrastruktúra** azoknak az eszközöknek, illetve alapszolgáltatásoknak az összessége, amelyek lehetővé teszik az információs rendszerek működését.

### 3.1 A digitalizáció alkalmazási területei

A számítógépes technológiákra épülő kommunikáció résztvevői szerint megkülönböztünk a vállalkozástól a fogyasztók felé irányuló **business-to-consumer (B2C)**, illetve a vállalkozások közötti **business-to-business (B2B)** kommunikációt, illetve kapcsolatokat. Míg a B2C esetben a vállalkozások és a végfogyasztók közötti üzleti-kereskedelmi kapcsolatról van szó, addig a B2B két vagy több vállalkozás egymás közötti üzleti ügyeire vonatkozik, például adott vállalkozás és beszállítói közötti kapcsolatokra. Ma már igen sok üzleti folyamatnak van elektronikus támogatása, és ennek megfelelően kialakultak az e-business részterületei is, mint például az elektronikus beszerzés, az e-kereskedelem (értékesítés) vagy az elektronikus toborzás (munkaerő-felvétel).

Ma az üzleti élet soha nem látott mértékű, átfogó és gyors átkonfigurálása figyelhető meg. Az **e-kereskedelem** feloldja az elavult üzleti modelleket, megváltoztatja a költségszerkezetet és átalakítja a vevők, eladók és a köztük található összes elem kapcsolatát. Ugyanakkor eltünteteti a hagyományos határokat a cégek üzleti partnerei és vásárlói között, megváltoztatja a kapcsolatokat jellegét.

A digitalizáció a legnagyobb hatását a **vevőkapcsolat-menedzsmentben**, valamint az **ellátási lánc szervezésében** fejtette ki. Ezek az következőkben foglalhatók össze:

### 3.1.1 CRM – Ügyfélkapcsolat-menedzsment

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment olyan üzleti stratégiát és azt megvalósító folyamatot jelent, amelynek célja a profitot hozó ügyfelek beazonosítása, megnyerése és megtartása az igényeik magas szintű kielégítése révén. A CRM-alkalmazásokat a fenti értelmezéssel összhangban álló operatív és analitikus funkciók jellemzik.

#### Az operatív funkciók:

- Kapcsolatkezelés: közvetlen ügyfélkapcsolatok támogatása.
- Egységes ügyfélnyilvántartás – a meglévő ügyfelek alaposabb megismerését szolgáló adatok gyűjtése, kapcsolati napló vezetése, értékesítési lehetőségek nyilvántartása.
- Hatékony kiszolgálási folyamat támogatása: egyedi ügyfélkezelés, személyre szabott ajánlat, rendeléskövetés, folyamatmenedzsment (workflow management).
- Marketingakciók (kampányok) irányítása.

#### Az analitikus funkciók:

- Ügyfélcsoportok és piacismeretek megszerzését szolgáló adatgyűjtés.
- Ügyfélstratégiák kidolgozása – ügyfélmegnyerési akciók célcsoportjainak kiválasztását szolgáló elemzések, adatbányászat.
- A kínálat kialakítását célzó elemzések.
- Kampányok eredményességének elemzése.
- Az ügyfélmegtartás alakulásának elemzése.

A CRM-rendszerek a következő területeken nyújtanak segítséget:

- Kapcsolattartás (vevők, ügyfelek elérhetősége),
- értékesítési és marketingakciók tervezése,
- értékesítési folyamat követése,
- ajánlat- és rendelésnyilvántartás,
- értékesítési csatornák kezelése,
- telefonos vevőszolgálat (call-center),
- szerviz- és lízingszerződések kezelése,
- dokumentumkezelés,
- döntéstámogatás különböző elemzések, statisztikák segítségével,
- telemarketing,
- ügyfélkapcsolat gondozása.

### 3.1.2 SCM – Ellátásilánc-menedzsment

Az ellátásilánc-menedzsment olyan üzleti stratégiát és azt megvalósító folyamatot jelent, amelynek

célja versenyelőnyök szerzése, illetve a versenyképesség megtartása a nyersanyag-kitermeléstől a késztermék végfelhasználóhoz történő kiszállításáig tartó, illetve a kapcsolódó szolgáltatásokat (szervizt, hulladékkezelést, újrahasznosítást) is magában foglaló teljes ellátási lánc optimalizálása révén.

Mindjárt az értelmezésből négy következtetés is levonható:

1. Az SCM kiszolgálása az IT-alkalmazások egyfajta folyamatintegrációját igényli. Konkrétabban az SCM jellemzően termelővállalatok, beszállítók, vevők, logisztikai szolgáltatók logisztikai rendszereinek integrációja (összekapcsolása) révén jöhet létre.
2. Mivel az ellátási lánc magában foglalja a végfelhasználókkal, fogyasztókkal való kontaktust is, az SCM és a CRM között elkerülhetetlenül kell lenni átfedésnek (pl. vevők igényeinek felmérése).
3. Mivel az SCM a CRM-hez hasonlóan egyszerre bír stratégiai és megvalósítási (végrehajtási) összetevőkkel, kézenfekvő az operatív és az analitikus (vagy stratégiai) SCM megkülönböztetése.
4. Mivel az operatív SCM a logisztika kiterjesztése, a vállalatirányítási rendszerrel, az ERP-vel is erős átfedést mutat, így nem véletlen, hogy a Magyarországon használt SCM-megoldások mind ERP-rendszerek (pl. SAP, Oracle Application, MFG/PRO, BPCS) kiegészítő részei.

## 3.2 A digitalizáció érvényesülése az ellátási láncban – az omnicsatornás stratégia

Manapság a digitális kereskedelmet előszeretettel mossák össze az e-commerce fogalmával. Pedig ez csak egy megnyilvánulása, számos más vonatkozása is van a digitalizációnak. Ugyanúgy keverednek a multi- és az omnicsatornás (multi-channel vs. omni-channel) modellek is. Bár a hazai köznyelv és szakmai zsargon is elhanyagolja a különbségtételt, érdemes rávilágítani az eltérésekre, mert ezek eltérő üzleti koncepciókat is hordoznak magukban. Bár időben nehezen különíthetők el, de az omnicsatornás megközelítés kétségtelenül a



legkorszerűbb menedzsmentszemléletet képviseli. Sokáig hajlamosak voltunk a portfóliódiverzifikálást a multi- és omnikonceptiókkal azonosítani. Ugyanakkor a termék- vagy szolgáltatásportfólió kiterjesztése más értékesítési csatornára inkább fogható fel a(z) általános) költségek szétterítésére és ad hoc módon adódó lehetőségek kiaknázására. Kellő és helyes megoldás, de nem tekinthető valódi innovációnak.

A **multicsatornás** működési modell ehhez képest magasabb szintre emeli a csatornák közötti ügyfélmenedzsmentet és az integrációt. Ez utóbbi gyakorlatilag az offline, online és a direktmarketing csatornaként működő katalóguskereskedelmet jelenti. A vállalatok menedzsmentje tehát töreked(het)ett az együttműködésre, de az egyes csatornák irányítása gyakran mégis külön történik.

Az **omnicsatornás** működés ezzel szemben több csatornatípust is magában foglal, de a mobiltelefon (okostelefon) ezeken belül kitüntetett jelentőséggel bír. Itt már szerepet kap a show-rooming, ami ma már gyakran web-rooming opciót takar; elég, ha Ikea webes megoldásaira gondolunk.

Az omnicsatornák – mint a webes keresés, display, e-mail vagy ellenőrző (referral) oldalak és persze az okostelefon – a bevethető eszközök soha nem látott tárházát formálják. A multistratégia az értékesítést optimalizálja, az omnikonceptió bevonja a márkát is és tulajdonképpen integrálja a fogyasztót, a márkát és az értékesítést. Így az omnicsatornás kiskereskedelem az ügyfélélménypontok számát és megjelenését optimalizálja a teljes folyamatban. A multicsatorna és az omnicsatorna működési különbségeit az 5. táblázat foglalja össze.

A digitalizáció kereskedelemben betöltött szerepét azért sem szabad behelyettesítenünk az online értékesítéssel, mert a globális kiskereskedelmi forgalom 8,7 százalékát képviselte 2016-ban. Azon a döntő többség, több mint a forgalom kilenctizede, fizikai boltok kasszáin folyik át. A dominancia még 2020-ra is megmarad, még ha az online forgalom fel is kúszik 15 százalék közelébe. Kelet-Európában – ami a hazai kiskereskedők számára relevánsabb összevetés – a B2C e-commerce valamivel több mint 3 százalékot fog kihasítani a teljes kereskedelmi forgalomból (3,4 százalék).

5. táblázat | Multicsatornás vs. omnicsatornás működés különbségei

	Multicsatorna	Omnicsatorna
A csatorna fókusz	Csak interaktív csatornák	Interaktív és tömegkommunikációs csatornák egyaránt
A csatorna lefedettsége	Bolti (offline) kereskedelem, online és katalógus	Bolt, online, katalógus, mobil csatornák (appok, táblagép, okostelefon), közösségi média, ügyfélélménypontok (tömegkommunikációs eszközök, peer-to-peer stb.)
A csatornák elkülönülése	Szeperált, nincs átfedés	Integrált, zavarmentes kapcsolat
Márka- vs. csatornacentrikus fókusz	Ügyfélértékesítés-fókusz	Ügyfélértékesítés- és márkafókusz
Csatornamentedzsment	Csatornánként	Kereszt csatornamegközelítés
Mérés	Csatornaalapú (csatornaforgalom)	Totál forgalom

Verhoef-Kannan-Inman nyomán

Az online piactér dinamikusan, 6 százalékkal bővül 2017-ben a kelet-európai régióban (Statista, 2017) és a régió GDP-jének 2,66 százalékát termeli ki. De a multi-, majd omnicsatornás működés ignorálja az egycsatornás megközelítést és revitalizálja a gyakran már a múltat jelképező stacionárius kereskedelmet. Az online és offline kínálat egybeépül, az online-t erősíti a fizikai boltok élményt nyújtó szerepe. A technológia ezt az integrációt még jobban elmélyíti, mint erre jó példa Apple és Ikea együttműködése a kiterjesztett valóság (augmented reality) révén. A tervezés előre vagy az áruházi látogatást követően otthon (okostelefonon) megtörténhet, de szinte biztos, hogy ez nem fogja eltávolítani a látogatók zömét az áruházak fizikai felkeresésétől. Az új vásárlói élményvilág megteremtése, az értéklánc egyes elemeinek újraértelmezése a vállalatok szervezete és működésére is tartogat új kihívásokat.

Elég arra gondolni, hogy milyen új képességeket kell elsajátítania/„beszereznie a piacról” egy évtizedekig tradicionális keretek között operáló kiskereskedőnek. USA-ban az emberek felének van okostelefonja és héttizedük használja készülékét összehasonlításra vásárlásaik során.

Magyarországon összességében 80 százalék felett van az okostelefonok aránya, igaz ebből hatoduk nem használja az internetet. A használók 20 százaléka alkalmaz ár-összehasonlítást és negytedük mások tapasztalatainak is utánanéz. Ez egy folyamatos bemutatóterem-funkció, legyen szó fizikai vagy virtuális térről, ahol a vevőmenedzsment is átlényegül. A vásárlói út lekövetése és az állandó jelenlét biztosítása (a kereskedőké, gyártóké, márkáé) új szerepköröket kíván meg a napi gyakorlatban. Legyen szó közepes méretű elektronikai kereskedőről vagy sok száz milliárdos élelmiszerláncról, a feladat most a helyes lépések kiválasztása (6. táblázat).

Az omnicsatornás stratégia több, az eddigiektől eltérő követelményt támaszt a vállalkozások elé:

- Az attraktív árazás mellé kell rendelni azt a tartalmat, amely a potenciális vásárlót végig vezeti a vásárlás folyamatában. Itt nem kifejezetten a hirdetésszagú mondatok kellene, hanem tanácsjellegű tartalom.
- Az adatok ma már majdnem mindenhol rendelkezésre állnak, nem ezek előállítása, megszerzése a művészet, hanem értelmes, az üzleti cé-

lokhoz illeszkedő interpretációjuk. A közösségi médiatartalom, a mobilhasználati szokások és a (geo)lokációs információ együttes alkalmazása nyilvánvalóan új távlatokba repíti a jövő kereskedőit.

- Az ár-összehasonlítás kétségtelenül tömeges vásárlói aktivitássá vált, még ha nem is mobilon, helyben az üzletben, de otthon, az asztali számítógépen a legtöbb ember körülnéz, hogy az áruházban talált hűtőgép más forrásból (csatornából) nem szerezhető-e be olcsóbban? Éppen ezért célszerű kikerülni a direkt összehasonlítást. Ha például a gyártó minimális eltéréssel állítja elő termékeit, különböző EAN-kódot kap. De ugyanígy el lehet kerülni az árversenyt, ha más termékekkel együtt értékesítjük (árkapcsolás). Az üzletileg sikeres összekapcsolást pedig a vásárlási adatok (kosárelemzések) biztosítják.
- A választékoptimalizálás az egyik fő kérdés a kereskedelemben. A helyes forgási sebesség elérését csak a megfelelően kalibrált szortiment biztosítja. Ez viszont kizárja a ritkábban vásárolt árucélcsoportok készleten tartását. Az online és offline egybekapcsolása ennek a – long tail probléma – megoldásában is segíthet, amennyiben az adott kereskedelmi lánc integrált információs rendszere útbaigazítást ad a vásárlónak a legközelebbi leőhelyet illetően.
- A digitális technológia a termékprezentációt is izgalmasabbá, élményszerűvé teszi. Nemcsak design, hanem tartalmi szempontból is. Nő a tudatos és főleg az informált fogyasztók-vásárlók száma, ami kikényszeríti az alapos információnyújtást. Tetézi ezt a már említett adat is, miszerint az érdeklődők 40 százaléka felkeres olyan oldalakat, ahol az adott cégről/termékről/márkáról osztják meg mások a tapasztalataikat.
- A jó tapasztalatokat szerzett vásárló hajlandó többet is költeni. Ezért arra kell törekedni, hogy a vásárlókat át lehessen terelni egy számukra drágább – a kereskedő számára több bevételt generáló – szolgáltatáscsomagba. A VIP/Prémium árrés működik, ha megfelelő tartalom és ehhez kapcsolódó bizalom van. Az omnicsatornás koncepció nagyban tud segíteni, hogy többlépcsős szolgáltatásokért (értve ezalatt a fizikai jóságokat is) többet fizessenek.

- Az előző pontban említett hitelesség, a nagyfokú transzponencia kifizetődő. Márkák százazrei törekednek nap mint nap ennek a követelménynek eleget tenni. Minél jobban bevonódik a vásárló a folyamatba, annál jobban megáéna fogja érezni a terméket vagy márkát. Az omnicsatornás modell az eddigieknél sokoldalúbban ragadja meg a vásárló képzeletbeli frakkját. És ha kellően „komplex” rendszert épít a kiskereskedő a vásárló köré, a siker ritkán marad el.

Külön fejezetet érdemelne az ellátási lánc input oldala, azaz a beszállítók. Az előrejelzések alapján a nagy tömegben, egyazon kiserelésben, különböző kereskedőknek terített gyakorlatot felváltja egy új. Olyan megközelítés, ahol az omnicsatornás kereskedő megkülönböztetett figyelmet érdemel és mást kap, akár prémium áron. A disztribúciós lánc szereplői közötti szerepkör és feladatmegosztás kevésbé lesz kontúros, mint a múltban. Az értéklánc elhomályosítja a határokat.

6. táblázat | Az omnicsatornás kereskedelem sikeres stratégiái

	Rövid távú stratégiák	Hosszú távú stratégiák
Minden kereskedő	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hűségprogramok kialakításának költségeit megteremteni</li> <li>■ BIG DATA elemzések felépítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exkluzív portfólió megteremtése</li> <li>■ Termékek közötti és termék-szolgáltatás közötti kapcsolódások megteremtése</li> <li>■ Elemzések készítése termékdesign, portfólió, csatornaválasztás és új termék-bevezetés feltárására</li> </ul>
Duális szereplők		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Csatornák integrálása</li> <li>■ CRM és ROI (Return on Investment) menedzsment a duális modellre</li> </ul>
Bolti kereskedők	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Online információs bázis kialakítása a bolti (fizikai) keresés érdekében és a „klikkelj és vidd” modell kifejlesztése</li> <li>■ Fókusz az információs bázis fejlesztésén, a szolgáltatásokon és a vásárlók „azonnali jutalom” élményének megteremtésére</li> <li>■ Árprémium érvényesítése a közelség előnyéből fakadóan (és a kapcsolódó szolgáltatásokon keresztül)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A duális csatornamodell kialakítása</li> </ul>
Csak online játékosok	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mindennap alacsony árak kínálata és ehhez megfelelően gondozott tartalom kialakítása</li> <li>■ A „megtapasztalható árut” az (online) keresett portékává kell tenni</li> <li>■ Fizikai bemutatótermeket (showroom) kell kialakítani</li> <li>■ Helyi árufelvételi (pickup) pontokat kell kialakítani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fókusz a rés-termékeken (különösen, ami lokálisan nem kapható)</li> <li>■ Fókusz a tömegcikknek költségpolitikájában, árazásban</li> </ul>

Brynjolfsson, E. – Hu, Y. J. – Rahman, M. S.: Competing in the Age of Omnichannel Retailing nyomán

Az iparági jóslatok azt jelzik, hogy megéri invesztálni az omnicsatornás modellbe. A fizikai bolt, online és mobil jelenlét, integrálva a közösségi médiával olyan ökoszisztémát adhat, amelyben a vásárlók 2-5-ször többet költenek, mint az egycsatornás értékesítésben. De hogyan juthat el egy kereskedő eddig az állapotig? Milyen lépéseket kell tenni a szervezetben?

- Ha egy kereskedelmi vállalkozás meghallja az idők szavát és rálép a digitalizáció rögzös útjára, létrehozhat egy ad hoc csapatot ennek kezelésére. Fennáll azonban a veszélye annak, hogy a digitális részlet túlságosan elkülönül a fizikai boltot felügyelő csatornamentesítettől. A digitalizáció kultúrája nem hatja át a szervezetet és csak foltokban jelenik meg a digitális képesség a vállalatban belül. Miközben az adekvát online piac kétszámjegyű növekedést produkál.
- Amikor a vállalat egy idő múlva érzékeli a problémát, azonnal átszervezi a folyamatokat és mindent a digitalizációnak rendel alá. Néhány hónap elteltével azonban azt tapasztalja, hogy sem a szortimentpolitika, sem a kommunikáció nem az elvárt módon folyik és a készletgazdálkodás is gyengélkedik. A növekedéshez fűzött remények most sem váltak valóra.
- Amikor harmadszorra hozzányúlt a kérdéshez, már át kell gondolnia azt, hogy mik a megfelelő beruházások és projektek, hogyan lehet a digitális képességeket felmérni és a hiányosságokat pótolni, a döntési jogköröket helyesen allokálni?

Minden jel szerint a modern menedzsmentirodalom leglényegesebb kérdése ez. Az eddigi tapasztalatok arra következtetnek, hogy a szervezeti átalakítás és a nyomában járó kultúraváltás (change management) az elsődleges lépés a döntések sorozatában.

A modern kereskedelmi szervezetet – az omnicsatornás modellt – megalkotni kívánó vállalkozások részére szólnak a következő tanácsadói javaslatok:

- Romboljuk le a csőlétást, a siló szervezeteket és teremtsük meg a szervezeti egységeket át-szelő csatornapolitikát és működést.
- Lássunk a szervezeti kérdések mögé és alakítsuk ki a munkavégzés új formáit.
- Jelöljünk ki bátor célokat és alaposan tervezzük meg, hogyan valósítjuk meg ezeket. Ezek a cél-

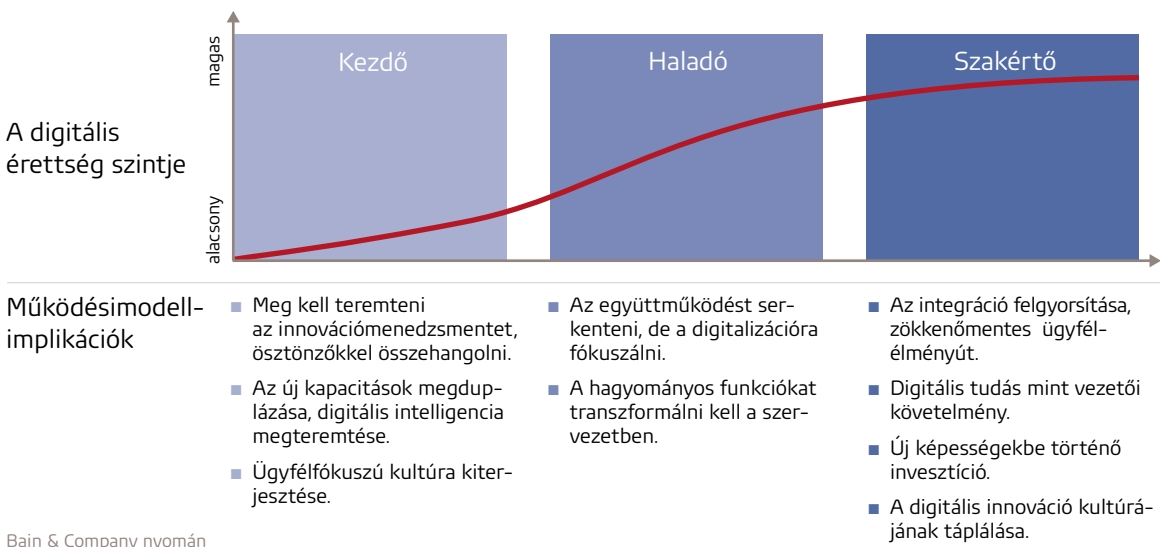
kitűzések nemcsak szoft, a szervezeti kultúrát illető ambíciók, hanem egyben rendszerek és a sikert mérő eszközök együttesét is jelentik.

A szabályokat ismernünk kell, a digitális váltásra a helyes időzítést pedig felismerni. A szervezeti egységek és funkciók közötti szinergiák feltárása és az integrációs potenciál mértéke attól is függ, hogy milyen fejlett a vállalatirányítási rendszer és általában az IT-rendszer, továbbá, hogy a hirtelen megnövekedett mennyiségű adat feldolgozására van-e elegendő kapacitás és képesség?

A különböző szakirodalmi források nagyjából közös platformon vannak a sikeres omnicsatornás stratégia vonatkozásában. A magyar kiskereskedelmi környezet eltérő súlypontokat jelöl ki a következő szabályegyüttesre. Ez gyakorlatilag azért van így, mert a hazai iparági fejlődéstörténet különböző teljesítményeket produkált a hazai vs. nemzetközi és a kisméretű kiskereskedők vs. nagy láncok között. Ezek a modern kiskereskedelem kereteit leíró szabályszerűségek sajnos a kereskedelmi szektor evolúciójának korábbi szakaszaira sem voltak jellemzőek.

- Olyan webes és mobilos fogyasztói élményt kell megteremteni, amely gazdag tartalommal bír és robusztus, illetve konzisztens összekapcsolódást biztosít a bolti élménnyel.
- Olyan választékpolitikát kell alkalmazni, amely a legtöbbet hozza ki az egyes csatornákból és nem vezet kannibalizációhoz.
- Olyan marketinggyakorlatot kell meghonosítani, amely egybefűzi a hagyományos és az új média eszköztárát és megfelelően allokálja a büdzsét a csatornák között. e ez csak akkor lehet eredményes és bizalmat teremtő, ha az áru kiszállítása akadálymentes (online esetében).
- Olyan integrált készletgazdálkodást kell kialakítani, ahol az árucikkek a leghatékonyabb logisztikai utat járnak be (rendelésfeldolgozás, előkészítés, raktárközpontok és a boltok láncában) a lehető legalacsonyabb költségfordítással.
- Olyan adatelemzési eljárásokat kell bevezetni, amelyek a napi döntéshozatalt (is) támogatják.
- Olyan technológiai fejlesztési gyakorlatot kell kialakítani, ami az üzlethez alkalmazkodik és a keresztfunkciós működést támogatja.

2. ábra | A digitális csatornák fejlettsége és működési jellemzői



### 3.3 A digitalizáció a vállalatok értékesítési folyamatainak oldaláról vizsgálva

Az eladási folyamat fókuszja az új vevők, valamint új rendelések szerzése. A következőkben bemutatunk néhány alapvető tevékenységet, amelyet az értékesítő az eladás folyamán végez, demonstráljuk, hogyan segít a digitalizáció a vásárlói értékteremtésben és a termék/szolgáltatás előnyeinek kiemelésében. Függetlenül az értékesítés és a vásárló típusától, az értékesítőnek néhány alaptevékenységet el kell végeznie, hogy sikeresen zárhassa az eladást.

#### 3.3.1 Az értékesítési lánc szervezésének alapjai

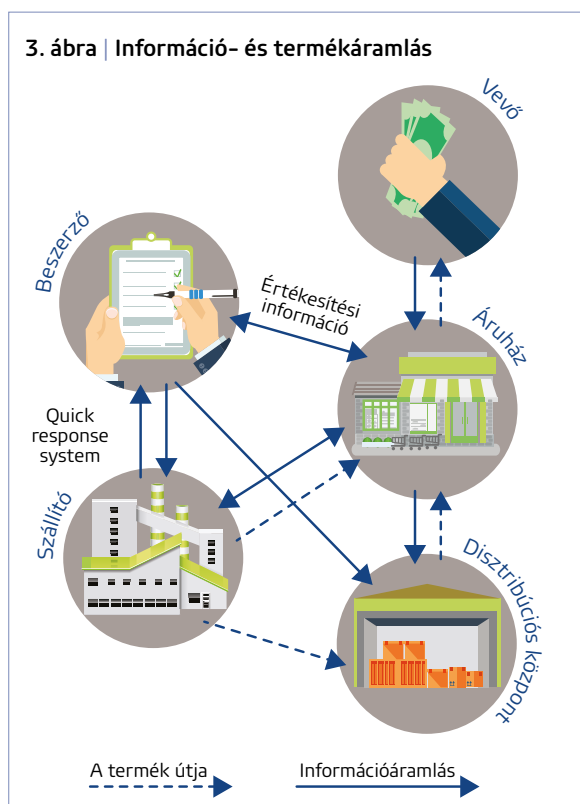
Annak a vállalatnak, amelyik erősíteni szeretné versenyképességét, javítani az értékesítési munka hatékonyságát, nem elég a megfelelő terméket vagy szolgáltatást kedvező áron kínálni, a digitalizáció által nyújtott lehetőségeket, technológiákat be kell építenie az eladási folyamat minden lépésébe. Az innováció eredményei olyan megoldásokat tesznek lehetővé, amelyek integrálják, automatizálják és kezelik a vállalkozás egészének értékesítési tevékenységét. A digitalizáció teremti meg az értékesítési folyamat teljes integrációját. A jelenlegi értékesítési technológiák elszigetelt, függetlenül kialakított rendszereket kapcsolnak össze egy adott tevékenységi körrel, szekcióval vagy részleggel. Ezzel a megközelítéssel nem jöhet létre a teljes vállalkozásban egységes ellátásilánc-menedzsment.

Egy átlagos hagyományos tranzakció kapcsán az értékesítőnek sokszor tanácskoznia kell a gyártással, hogy megtudja, a termék konfigurálható-e az adott igények szerint, majd megint a vásárlóval, hogy az elkészíthető megoldás megfelel-e neki, illetve egyeztetnie kell a logisztikával, hogy az adott termék raktáron van-e és készen áll-e a szállításra.

A modern ellátási láncban a kereskedők, értékesítők csak akkor lehetnek eredményesek, ha rendelkeznek azokkal az IT-alapú alkalmazásokkal, amelyek valós idejű hozzáférést biztosítanak a termékekkel, árakkal és leltári készletekkel kapcsolatos friss információkhoz, azaz valós idejű információval rendelkeznek az értékesítés alakulásáról.

Az értékesítési alkalmazások integrálása a vállalkozáson belüli rendszerekkel – amely ezáltal minden részleget érintő teljes körű integrációt valósít meg – annyit jelent, hogy a befejezett értékesítési tranzakció után a rendszer automatikusan rögzíti az eladás tényét, frissíti a kereslet felbecsülésére szolgáló modellt, megfelelően átalakítja a gyártási és kézbesítési beosztást, frissíti a vásárlóról szóló nyilvántartást és továbbítja az adatokat az értékesítési teljesítményt mérő rendszernek. A termék-, illetve információáramlás sematikus ábrázolása a 3. ábrán látható.

A folyamatorientált értékesítéslánc-szervezést, az ún. CPFR-rendszert először a Walmart és a Procter and Gamble alkalmazta egymás közötti



Ez a fázis magában foglal minden olyan tevékenységet, amelyet egy értékesítési képviselő elvégez, mielőtt találkozna az ügyféllel. Ezek a tevékenységek magukban foglalják a lehetséges ügyfelek azonosítását, ezen belül kiemelten:

- a pénzügyi helyzet értékelését,
- a vállalati döntési rendszer feltérképezését és
- a kínált termék/szolgáltatás iránti várható keresletet.

Ezeknek az információknak a beszerzésére a B2B-kereskedelemben különböző internetes portálok használhatók fel. A legfontosabb pénzügyi adatok, amelyek segítenek abban, hogy egy lehetséges ügyfél fizetőképességéről képet kapjon az eladó a <http://e-beszamolo.im.gov.hu> linken keresztül érhető el. A [www.e-cegjegyzyek.hu](http://www.e-cegjegyzyek.hu) oldalon található cégkivonatokról információ szerezhető a cégképviselési joggal rendelkező személyekről, ez megkönnyítheti a döntési hatáskörrel rendelkező menedzsmenttagok beazonosítását. Mindezen kívül az internet rengeteg hozzáférési lehetőséget biztosít egyéb vállalati információ, adat megszerzéséhez.

tranzakcióik során. Ebben a rendszerben csak akkor lehetnek sikeresek a vállalatok, ha az értékesítési tevékenységeket keresztfunkciós, részlegeket átszelő folyamatnak tekintjük. Fontos informatikai feltétele az új szemléletű ellátásilánc-menedzsmentnek az RFID-technológia alkalmazása, ezáltal jelentősen csökken a raktározási, disztribúciós költség.

### 3.3.2 Az értékesítési folyamat elemei

A személyes értékesítési folyamat szakaszai alapján vizsgáljuk az értékesítési folyamatot, kiemelve a digitalizáció nyújtotta lehetőségeket.

- Ügyfélszervezés és minősítés
- Nyitás
- Prezentáció
- Ellenvetések kezelése
- Üzletkötés
- Vevőgondozás

#### 3.3.2.1 Ügyfélszerzés és minősítés

A modern értékesítési rendszerek egyik alapkövetelménye a könnyen beszerezhető piaci információ annak érdekében, hogy az értékesítő felmérje, mekkora és milyen vásárlóerővel számolhat, kik lehetnek a potenciális partnerei.

#### 3.3.2.2 Online értékesítés: internetes kapcsolatfelvétel, kapcsolatkezelés

A nyitás szintje és módja a fogyasztótól és a piactól függ. Ha az eladás B2B-típusú, az eladónak minden szükséges dokumentummal rendelkeznie kell, amelyek egyszerűen bemutatják a technikai részleteket és az előnyöket. Ha az értékesítés magas értékű termékeket jelent, amely mögött például hitel áll, akkor az ügyfél finansziális hátterének ismerete is szükséges. A megfelelő idő, hely és folyamat ismerte fontossá válik, ha például topvezetőknek vagy CEO-k felé történik az értékesítés. Elengedhetetlen, hogy az értékesítő pontosan ismerje az általa kínált termék/szolgáltatás minden paraméterét, illetve tájékozott legyen az őt alkalmazó szervezetről is.

Az internetes kapcsolatfelvétel során az eladó céltudatosan összeállított tartalmat kézbesít a cég vásárlóinak. A cégeknek kifogástalan online élményt kell biztosítani, kényelmes, segítőkész és megbízható környezetben. Ennek megfelelően kell kialakítani a weboldalt: a forgalom növelése és pénzzé alakítása (külső funkciók); a vállalkozáson belüli észszerűtlenségek kiküszöbölése (belső funkciók); kommunikációs és tranzakciós platform kialakítása. Megjelentek a teljes körű ismereteket



nyújtó oldalak, ahol a kommunikációs lehetőségek minden típusa megtalálható: ingyenes e-mail, fórumcsatorna és naprakész, érvényes tartalom.

### 3.3.2.3 Értékesítési prezentáció konfigurációs rendszerei

A megrendelésre készülő termékekkel összefüggő bonyolult rendelési folyamatok előfeltétele a konfiguráció. A vásárlói igényeket fel kell mérni, a termék konfigurálásával kapcsolatos kérdésekre pedig választ kell adni az árajánlat elkészítésétől a termék előállításáig és szállításáig. Így a vásárlók a széles termékkálából is testre szabott megrendeléseket hozhatnak létre. Árajánlatkészítő-rendszerek segítségével a cégek szakszerűen készíthetnek bonyolult ajánlatot a vásárlók számára. Az árajánlati alkalmazások a következő tulajdonságokkal rendelkeznek:

**Interaktív igényfelmérés.** E tulajdonság segítségével az értékesítők és a vásárlók elmondhatják a vásárlási szempontokat és a megoldásokkal kapcsolatos követelményeket. Ennek egyik legjobb példája az ún. **kiterjesztett valóság** (Augmented Reality, AR) technológia alkalmazása, amely valószínűleg örökre megváltoztatja a vásárlás élményét.

A **virtuális valósággal** (Virtual Reality, VR) ellentétben a kiterjesztett valóság nem akadályozza saját környezetünk érzékelését, a kereskedők képesek megteremteni a termékek és a fogyasztók közötti teljes interakciót.

A kiterjesztett valóság technológiára jó példa az Ikea 2017 szeptemberében elindított „Ikea Place” alkalmazása (első körben iOS 11 operációs rendszerre), amellyel a fogyasztók online módon tervezhetnek szobát otthonaikba, szinte tesztelve a bútorokat és a háztartási termékeket. Az Ikea Place lehetővé teszi a felhasználóknak, hogy a cég kínálatából mintegy 2000 fajta terméket válasszanak, valamint videókat és fényképeket menthessenek el a digitális szobáikról. A leendő vásárló lefényképezi például a szobáját, majd a digitálisan lementett online katalógusból képbe helyezi és választja ki a vásárolni kívánt terméket. Már Magyarországon is elérhető a 3D alkalmazás.

Webáruházakban történő **vásárlás esetén elvárt szolgáltatás**, hogy az eladó az értékesítési konfigurációból tesz árajánlatot; hozzáadja a szükséges alkatrészeket, figyelembe veszi az alkalmazandó árengedményeket, kiválasztja a pénznemet, kiszámítja a földrajzi helyzetből adódó plusz költségeket vagy engedményeket, és hozzáadja a csomagolás és szállítás költségét. A 4. ábra kosárérték számítására mutat be egy példát.

Az árazási problémák megoldására új értékesítési konfigurációs eszközt fejlesztettek ki. Az árazási konfigurációjára és frissítésére szolgáló eszközök abban segítik a cégeket, hogy bonyolult árazással és árengedményekkel kapcsolatos struktúrát fejlesszenek ki, kezeljenek és használjanak az értékesítési csatornában.

4. ábra | Kosárérték-számítás

The screenshot shows the Bauhaus online shopping cart interface. At the top, the Bauhaus logo is visible. Below it, the cart items are listed in a table with columns for item name, quantity, weight, and price. Two items are present: a set of saws (MICHELIN - SZERSZÁMKÉSZLET 67 DB-OS) and a compost bin (KOMPOSTILO A - FA KOMPOSTÁLÓ 100X100X70CM). Each item has a 'Raktáron' (In stock) status and a 'Szállítás 3-5 napon belül' (Shipping 3-5 days) note. The cart summary at the bottom shows a total of 30,970 Ft, including a 990 Ft shipping fee. The shipping method is 'HÁZHOZ SZÁLLÍTÁS' (Home delivery).

KOSÁR	Szállítás	Menny.	Rész súly	Egységár	Rendösszeg
MICHELIN - SZERSZÁMKÉSZLET 67 DB-OS Súly: 6,2 kg Cikkszám: 66466491	Első raktáron Szállítás 3-5 napon belül	1	6,2 kg	23.000 Ft 24 990 Ft	24 990 Ft
KOMPOSTILO A - FA KOMPOSTÁLÓ 100X100X70CM Súly: 3,0 kg Cikkszám: 66205904	Első raktáron Szállítás 3-5 napon belül	1	3,0 kg	4 990 Ft	4 990 Ft
Rendelés értéke:					30 970 Ft
Rendelés súlya:					9,2 kg
Szállítás:					990 Ft
Várható szállítási idő:					-

**SZÁLLÍTÁSI MÓD**

☒ HÁZHOZ SZÁLLÍTÁS 990 Ft  
Központi raktárból történő szállítás a rendelés elfogadását követően 3-5 munkanapon belül.

☐ ÁRUHÁZI ÁTVÉTEL INGYENES  
VÁLASZON ÁRUHÁZAT

### 3.3.2.4 Értékesítés és vevőkapcsolat

A beszerzést követő tevékenység az eladás sikeres lezárása után kezdődik. Ez a fázis a szolgáltatás/termék kézbesítését, felszerelését (ha szükséges), a tulajdonságok részletezését és végül a szolgáltatás/termék árának beszedését foglalja magába. Ez a szakasz tartalmazhatja az eladás utáni szervizt is. A fázis elsődleges célja a vásárló hűségének elnyerése, hogy később a márka/termék állandó vásárlójává váljon.

Ahogy korábban már említettük, ennek a szintnek néhány lépését, mint például az információk biztosítását, a termék kézbesítését és felszerelését a vállalat maga is végezheti, vagy igénybe veheti viszonteladó segítségét.

A vásárlók hűségének elnyerésében fontos szerepet játszik az értékesítési kiszolgálás és szerviz. Ezt a vásárlási problémák telefonvonalra történő irányításával vagy személyes problémamegoldással egyszerűen meg lehet oldani. B2B-üzleteknél az utógondozási folyamatok magukban foglalhatják a termék/szolgáltatás használatának betanítását is. Erre jó példa a LEGO online összeszerelési útmutatója (5. ábra).

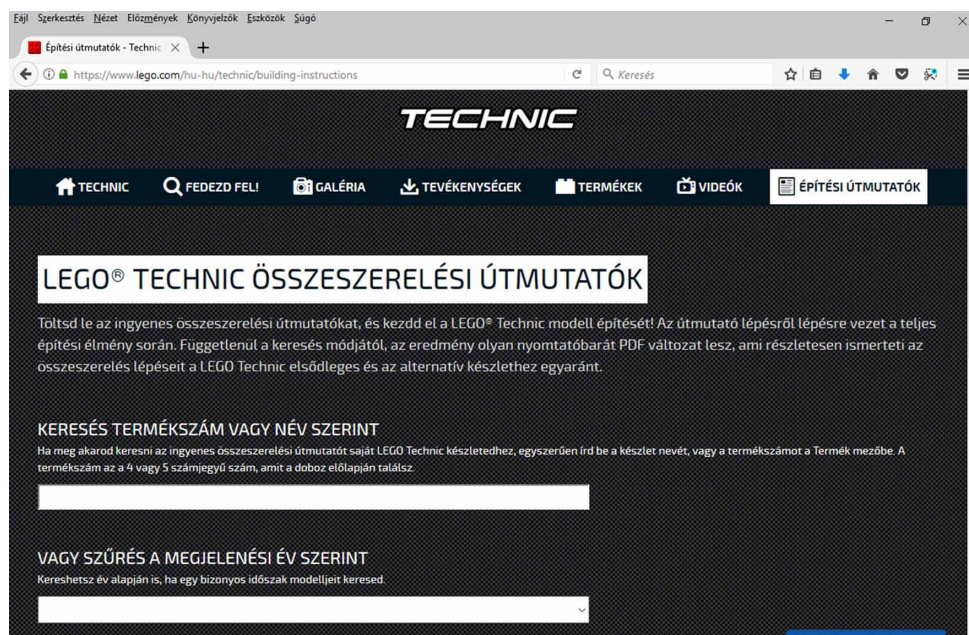
A CRM a vállalatok szerkezetében és stratégiájában a 20. század végén történt módszeres átalakítás része.

A CRM a struktúrák és rendszerek tervezésének egyik módja; a vállalat a vevőket inkább azzal látja el, amit a vevők akarnak (jövődolgozó) és nem olyan termékekkel, amikről a vállalat azt gondolja, hogy akarhatják. Ez főleg a vállalat információtechnológiai rendszerének újra rendezéséből és a személyzet újraszervezéséből áll. A „raktározásnak” nevezett technikának nagy szerepe van a CRM-ben, ez abból áll, hogy a vásárlóval kapcsolatos, a szervezet különböző részlegeitől származó információkat egységesítik egy integrált adatbázisba. Az adatraktározással lehetőség van arra, hogy egy kereskedő akár mikor rákereshessen egy adott ügyféllel történt össze tranzakcióra, és ehhez elég, ha beírja az ügyfél nevét egy központi gépbe.

A CRM lényegében arról szól, hogy olyan struktúrát és rendszert építsenek ki a kereskedők, amelyek lebontják a cégen belüli falakat azért, hogy az ügyfelekre lehessen koncentrálni. Ilyen rendszer hiányában egy cég több részlege rövid időn belül többször is megkönyöríkezhet egy ügyfelet egymástól eltérő, akár egymásnak ellentmondó ajánlattal.

Az, hogy a kiélezett verseny a vásárlókra való odafigyelésre ösztönzi a cégeket, az annak a tudatosodása volt, hogy a különböző termékek eladásából a csekély árrés nem a legjobb módja egy hosszú távú együttműködés elősegítésének.

5. ábra | Útmutató tanácsadás



# 4

# A DIGITÁLIS FOGYASZTÓ

## 4.1 Digitalizációs trendek a kereskedelemben – a vásárlók szemszögéből

Eddig a digitalizációt a vállalati funkciók és folyamatok változásán keresztül tárgyaltuk. Önmagában ez azonban még nem a modern kereskedelem. Már a hatvanas években – a programozás hazai korszakában – született olyan mű, amely a számítástechnikát állította az ellátási lánc hatékonyságjavításának szolgálatába. A legutóbbi időkhöz mindez azonban egy, a háttérben, a vásárlók számára rejtett technológiai folyamat maradt. Kétségtelenül jelentős teljesítményjavulást eredményezett a szektorban mindenféle innováció, előnyei mégsem váltak nyilvánvalóvá a disztribúciós lánc végén elhelyezkedőknek. Még a jelentős újításnak beharangozott RFID-technológia is vitatott fogadtatásra lelt a fogyasztók körében.

A valódi digitalizáció a vásárlók érdekében (is) történik, nemcsak a kereskedő-beszállító viszonyban. Ennek a folyamatnak a háttérében a központi szereplő a mobilinternet-eszközpark (telefon, táblagép). Az okostelefonok egyszerűen átrajzolták a vásárlási mintázatokat. Nem önmagában az internet írta át a korábbi szabályokat, hanem a mobilitást lehetővé tevő technikák. A mobiltelefonba épített eszközök és a telepített applikációk leolvassák az árucikk-azonosítókat, azonnali ár- és referencia-összehasonlítást biztosítanak, felkutatják a boltban nem fellelhető árukat, globalizációs pozicionálással optimalizálják a vásárlók elérését és kiváltják a készpénzforgalmat. Az erre irányuló fejlesztések olyan mértékben nőnek, hogy a szakirodalom szívesebben használja a digitalizálódás, mint a digitális kereskedelem fogalmát. Ez a megkülönböztetés arra utal, hogy egy soha véget nem érő, folyamatosan fejlődő jelenségről és nem egy befejezett technológiai fejlesztésről van szó.

A digitalizáció alaposan átértékeli a kereskedelmi csereügyleteket. Módosítja a kommunikációs csatornák formáit és tartalmát, a tranzakciók jellegét és a szállítási láncot is. A fogyasztókkal történő kommunikáció ékes példája a hűségprogramok digitális kuponokká formálása, vagy az ár-összehasonlító oldalak beékelődése. A digitális tranzakciók az a terület, ahol a leglátványosabb fejlődés várható. A mobilfizetés kényelmes, de nem diszruptív technológia. Ahogy az automata kasszák sem azok (self checkout). Amikor azonban a mobilra telepített applikáció útján a rendszer beazonosítja a boltba belépőt, aki a termékeket leveszi a polcra és mindenfajta sorban állás nélkül kisétál a boltból,

az már forradalmi megoldás. Nem az alkalmazott technológiát illetően, hanem a vásárlási élmény terén. A megoldás elemeiben már készen áll, folynak tesztek, de szinte bizonyos, hogy öt-hét éven belül elkezdődik az elterjedésük.

Az okos logisztikai megoldások a szállítást is ügyfélavittá teszik, de a 3D-nyomtatás a B2C közösgen belüli penetrációja markánsan fogja alakítani a disztribúciónak ezt az ágát is (10–15 éven belül).

Ami az ellátási lánc szereplőit illeti, ott is látványos módosulás lesz szerepfelfogásokban, feladat- és munkakörökben. A témát kutató szakértők már nem is individualizációról beszélnek, hanem a vásárlók „dividualizációjáról”, ami a digitális élet beépülését demonstrálja a fogyasztók-vásárlók mindennapjaiba. Az értékláncnak egy kissé száraz felfogását tükrözi az emberek-adatok-dolgok kombinációja, de arra mindenképpen alkalmas, hogy rávilágítson a vásárlóktól származó adatok, információk (önálló) létjogosultságára a szervezetben. A fogyasztó is új szerepet öltött magára, mert számos esetben átlépi korábbi határait, saját maga intézi a fizetést, szállítást vagy akár a termék megtervezését. Az ún. prosumer jelenség nem újkeletű, de az értékláncba integrált funkcióval magasabb szintre kerül. Ezzel a disztribúciós lánc egyes szektorai közötti információs aszimmetria nagyban csökkenhet.

Az IoT (Internet of Things), a gépek és eszközök hiper-összekapcsoltsága a háztartások szintjén is ígéretes jövőt jósol. Hosszú évek óta napirenden van az internetes kapcsolattal bíró hűtőgép, amely maga intézi a család hűtőtélelmiszer-gazdálkodását. Azonban miután egy elszigetelt eszközről volt szó, igazán nem tudott érvényesülni. Az omnicsatornás modellben új értelmet fog nyerni a használata. Mindehhez járul még az érintkezési pontok számának bővülése. Új – az áru elvitelére alkalmas – helyszínek jelennek meg az ellátási láncban. Szinte borítékolható, hogy ezek a találkozási pontok (az ügyfél és a disztribútor között) nem pusztán fizikai lokációk lesznek a jövőben. Egy pick-up pont, gyűjtőhely további ajánlatokra és az ügyfélművelésre is alkalmas, különösen, ha a digitális eszközök attraktív tartalmat nyújtanak. A kínálatban amúgy is érdemes új utakra lépni a kiskereskedőknek. Az online platform lehetővé teszi, hogy a bolti környezet – azaz a készlettartás – költsége miatti, ritkán keresett portéka is eljusson a vásárlóhoz. Bizonyos mértékig az áruk és szolgáltatások közötti határok elmosódnak a kínálatban is.

### Diszruptív technológiák – a vásárlók érdekében

Ha az autók egyik kerekét kicseréljük, attól még nem fog jobban menni. Ha kettőt cserélünk, akkor valószínűleg jobb lesz a gépjármű menetteljesítménye. Ha mind a négy autógumit újra cseréljük a régi, kopott helyett, új élményben lesz részünk. Ugyanez történik a kereskedelmi ellátási láncban is. Egy-egy láncszem cseréje hasznos, de nem elegendő. Az ellátási lánc akkor fordul át valódi értékláncná, ha minden elemében átlényegül. Különösen azért, mert valójában minden a folyamat végén álló vásárló érdekében történik. Ha az innováció csak a gyártás folyamatában nyilvánul meg, az jelentősen csökkentheti a költségeket vagy környezetbaráttá teszi a produktumot. Hasznosága tehát nyilvánvaló.

Azonban akkor, amikor a technológia nemcsak az előállítók, hanem a végfelhasználók számára is rendelkezésre áll, módosul a disztribúciós szereplők eddig fennálló – erősen hierarchikus – viszonya. A függőség jelentősen tompul, a befolyás – ráhatás – reagálás kétirányú lesz. A kiskereskedelem újat teremtő technológiai tehát csak akkor tudnak érvényesülni teljességükben, ha azok eljutnak a vásárlókhoz.

Azt már lassan kezdjük érteni, amit a General Electric legendás vezetője, Jeff Immelt mondott: *„Az elmúlt éjszaka ipari vállalatként mentél el aludni és reggel egy szoftver- és elemző vállalatként fogsz ébredni.”*

Ez a vállalati perspektíva. De igaz ez a vásárlási univerzumra is? Úgy kelünk ki reggel az ágyból mint digitális fogyasztók? És mit tesznek ezért a kereskedők? Iparági felmérések arról tanúskodnak, hogy a legtöbben még tartózkodnak az integrált diszruptív technológiai beruházásoktól. Őket követi a hezitálók-kivárák tábora és csak kisebbségben vannak a proaktív magatartást tanúsítók. Mindez az amerikai piacon érvényes. Hazai környezetben azt tapasztaljuk, hogy a vállalatirányítási rendszereket, ezek alrendszerait többé-kevésbé bevezették a vállalkozások. Az informatikai rendszerek fejlesztésébe az elmúlt 10-15 évben sokat fektettek a kereskedelmi szektor szereplői. De az új vásárlói élmény, az integrált (bolti és online) platform megteremtése még várat magára. Nem lesz egyszerű belevágni mindebbe az iparágnak, de nagyon mást nem tehet. Érdemes folyamatosan figyelemmel kísérni a nemzetközi trendeket, de a szektorális fundamentumok elérése okán nem tanácsos a szolgai

másolás sem. Átgondolt döntések sorozata lesz ez, egy korábbi tapasztalatokat nélkülöző, különösen nemzetközi háttér nélküli társaság részére a kis lépések taktikája javasolt. Az is bizonyos, hogy sok rossz döntés is fog születni, elkerülni ugyanakkor nem lehet ezeket. A kereskedelem egyfajta kényszerpályán mozog, mert a szellemet a tech cégek kiengedték a palackból. A GAFA-csoport (Google, Apple, Facebook, Amazon) új gazdasági modellt teremtett, és a vásárlók kezébe adott egy sor technikai eszközt, továbbá készséget, tudást.

Ebben a versenyben a kiskereskedők kiengedték kezükből a gyeplőt. Az erő, ami eddig vagy a gyártók, vagy az utóbbi két évtizedben az elosztók kezében összpontosult, mára meggyengült és részben a fogyasztókhoz került. Az ellátási lánc feletti kontroll – legalábbis részben – kicsúszott a kereskedők kezéből. Ahhoz, hogy a bevonáson-részvétele alapuló irányítás újra a kereskedők privilégiuma legyen, folyamatos és diszruptív technológiák sorát kell bevetniük a jövőben. Röviden úgy foglalhatjuk össze a tennivalókat, hogy a bolti kiskereskedelemben jártas szereplőknek el kell sajátítani az online játékosok tech-világát, innovációs képességüket, rugalmas üzleti gondolkodásukat. A virtuális kereskedelmi tér aktorainak pedig meg kell teremteni, elő kell idézni a bolti környezet, atmoszféra megszokott hangulatát. A fizikai bolt – még ha ez a megállapítás szokatlan is tűnik a mai, online által felkorlátozott kánonban – számos előnnyel rendelkezik az online-nal szemben. A termékek prezentálásának módjai és a szociális tér (vásárlásra) ösztönző jellege például ilyenek. Ugyanígy a bolti környezet javára írható, hogy a vásárlási folyamat, a purchase journey egy jelentős részére rálátással van, ismeri a bolton belüli vásárlási viselkedés egyes mozzanatait. Ehhez képest az online vásárlás célirányosabb, egyelőre nem tudja az élményt annyira kitágítani. A vonatkozó szakirodalom említést tesz a bolti (fizikai) környezet terápiás funkciójáról is, amire a gyakorlatban dolgozó szakemberek kevésbé gondolnak. Egyes árucikkek megfogása, tapintása a máshol kialakult hiányérzetet képes tompítani és ezért is fontos az ambient szerepe az in-store marketingben. Az eladószemélyzet – az aktuálisan fennálló problémák ellenére – továbbra is kitüntetett szerepben van, de ezen a téren jelentős lépések történnek az online térben is. Itt a feladat az áruk fizikai prezentálásának imitálása és a választék optimalizálása. A fent említett eladói asszisztencia egy új szerepkörrel bővül: a gondoskodó, kurátor feladatot betöltő személlyel. Kevésbé a direkt értékesítés, mint inkább a tanácsadás, terelés a szerepe (és egyébiránt a fizikai



boltokban is ez az irány). A francia Sephora – kutatások alapján – egy mobil értékesítési asszisztens applikációt vezetett be, mert az tapasztalta, hogy vásárlói inkább más csatornákat használnak információk, tapasztalatok begyűjtésére, mint hogy az eladókhoz fordulnának. Amellett, hogy az applikáció a szükséges információkkal szolgál, új ajánlatokat is felkínál.

A technológiának ez a formája nem a jelentős összegeket felemésztő beruházásról, mint inkább az intelligens alkalmazásairól szól.

Az online/digitális kereskedők sem hagyhatják figyelmen kívül a bolti környezet szociális és emocionális aspektusait. A bemutatótermék (show-room) nem a helyben történő értékesítést szolgálják, csak a vásárlási kontinuum egy szakaszát jelölik ki. Érdekes módon ez a megközelítés, de még inkább az offline-online integrációja az eladótér csökkenéséhez vezethet – vélik iparági elemzők. A közeledés és a különböző csatornák, koncepciók közös platformmá alakítása a kereskedelem jövője. A technológiai újdonságoknak a vásárlók számára is nyilvánvalóvá kell válniuk. Így lesz teljes értékűvé az ellátási lánc.

## 4.2 Átalakuló fogyasztói értékrend

A jelenlegi vásárlási környezetben a digitális fogyasztó olyan személy, aki alapvetően együtt, párhuzamosan, de egymást kiegészítve használja a különböző információgyűjtési csatornákat, azaz a személyes, hagyományos tájékozódási utak (offline hirdetések, POS-információk, hatások, személyes informálódás stb.) mellett aktívan él az online lehetőségekkel is. Első tájékozódási pont esetükben legtöbbször az internet, ezt mind passzív (online hirdetések, megjelenések befogadása), mind aktív (tudatos keresés, kínálat és/vagy árak összehasonlítása, fogyasztói vélemények stb.) módon teszi.

Legtöbbször rugalmasan átjár a különböző csatornák között, nem ritka az internet – személyes megtekintés – online vásárlás vásárlói út vagy akár ennek fordítottja.

Szakértői vélemények szerint az egyéni és társadalmi értékrend jelentősen befolyásolja az emberi magatartást, azon belül a fogyasztói magatartást is. Szoros összefüggés mutatható ki az uralkodó értékek és a vásárlói magatartás (termék-, illetve márkaválasztás) között. Magyarországon (és az egész régióban) is tapasztalható, hogy a fogyasztás szerepe jelentősen felerősödött az elmúlt

években, amely még akkor is igaz, ha a kutatások szerint a magyar fogyasztói döntéseknél a legfontosabb kritérium általában az ár.

Hosszabb távon valószínűleg a magyar fogyasztói magatartás, beleértve az értékalapú fogyasztói döntéshozatalt is, közelíteni fog a fejlett országok nemzetközi tendenciáihoz. Jelenleg az e-kereskedelem fő hajtóereje világszerte is az ár és a kényelem, és pusztán a fogyasztók alacsony – igaz egyre növekvő – hányada keres ennél többet, például olyan egyedi termékeket, amelyek nem találhatók meg a nagy kereskedelmi láncok kínálatában. 2026-ra mind a vásárlási élmény, mind a fogyasztói értékrendek drasztikusan meg fognak változni az elsősorban digitális szolgáltatás és fogyasztás területén működő Ovum kutató és tanácsadó cég előrejelzése szerint (Ovum: The Future of E-commerce: The Road to 2026).

### Folyamatos elérhetőség

A mai Y generáció a „digitális bennszülöttek” nemzedéke, akik már beleszülettek és együtt nőnek fel a digitális technológiákkal, számukra az online tér egyenlő a napi létezéssel. Részükről természetes a folyamatos 24/7 online összeköttetés a világgal, és elvárás lesz a digitális kereskedelem folyamatos rendelkezésre állása, bármilyen késlekedés vagy várakozás nélküli vásárlási lehetőség.

Ugyanakkor a vásárlási élmény többet fog jelenteni a bevásárlás gyorsaságánál, része lesz a proaktív ügyféltámogatás, az ingyenes (vagy nagyon olcsó) házhoz szállítás bármikor, bárhova.

A webshopokban és online hirdetett termékeknek minden szempontból tökéletesen meg kell felelniük a fogyasztói elvárásoknak.

### Kiterjesztett valóság (AR)

A vásárlási élmény olyan alapvető elvárás lesz, amely a fizikai és az online vásárlási környezetben együttesen jelenik meg, és alapvetően a kiterjesztett valóság lehetőségeire épül. Ide tartoznak a már jelenleg is elérhető applikációk, például a mobiltelefonok képernyőjén járulékos információk jelennek meg a kamerájuk elé kerülő üzletekről vagy termékekről (pl. nyitvatartási idő, termékinformációk stb.). Ezt várhatóan a brandépítés területén is aktívan fel fogják használni a cégek.



Az előrejelzések szerint a kiterjesztett valóság, azaz a meglévő, valós elemek kiegészítése virtuális információkkal (képekkel stb.) a vásárlási élmény jelenleg ismert legmagasabb fokát jelenti majd, így a kereskedelemben az AR jelentősége meghaladja a virtuális valóság szerepét. Ez szintén azt a más területeken is jelentkező megállapítást támasztja alá, hogy a kereskedelemben nem szétválni, hanem integráltan erősödni fog az offline és online megközelítések együttműködése.

#### Vásárlók aktív önreprezentációja

A fogyasztók a vásárlási élményt aktívan összekapcsolják a közösségi térben kifejtett önkifejező tevékenységükkel. A saját magunkról posztok és képek megosztása a nagy közösségi platformokon (Facebook, Instagram stb.) tendenciája jelenleg már a real time videómegosztásoknál tart (Mark Zuckerberg: „Öt év múlva már minden a videókról fog szólni”), amely a vásárlási élmény aktív beemelésével is ki fog egészülni. Azaz a vásárlás mint szabadidős tevékenység egyenrangúvá fog válni a többi szórakozási tevékenységgel.

Ez a kereskedők számára is előnyös lesz, ezért különböző módokon támogatni fogják (például nyereményjátékkal, amely már mai gyakorlat is), hogy saját üzlethelyiségük vagy termékük minél több közösségi platformra minél előnyösebb kontextusban kerüljön fel.

#### A vásárlási út komplexitása

A jelenleg még – többé-kevésbé – lineáris vásárlási út szinte áttekinthetetlenül összetetté fog válni, köszönhetően a mobiltechnológia komplexé válásának. Ennek része az egyéni és háztartási okos eszközök teljes körű összekapcsolódása, a folyamatos online jelenlét, az informatikai mobilitás. Ezek miatt a vásárlási út szinte szétválaszthatatlanul fog összekapcsolódni a fizikai és az online térben, a potenciális vásárlók ki és be fognak lépni a különböző terekből, gyakran párhuzamosan kezelve a különböző dimenziókat és csatornákat.

#### Együttműködő fogyasztás kiteljesedése

A megosztáson alapuló közösségi gazdálkodás (collaborative consumption), azaz a hivatalos értékesítési rendszeren kívüli értékesítés jelenleg is robbanásszerűen bővül. Ide tartozik az Airbnb, az Uber vagy akár a különböző telekocsi-szolgáltatások. Sikerüket a költséghatékony, rugalmas

és gyors megoldásoknak köszönhetik, a hagyományos értékláncok lebomlása valószínűsíthetően tovább fog erősödni, a kínálati-fogyasztói szerepek váltakozása a posztmodern társadalmi szemlélet gazdasági leképeződése lesz. Ami az információs folyamatban a web 2.0 révén végbe ment (az információfogyasztók információ-előállítók lettek kommenteken, blogokon, közösségi médián keresztül), az ugyanilyen hatékonysággal fog az együttműködő fogyasztáson keresztül bekövetkezni, azaz a fogyasztókból folyamatosan, saját fogyasztásukkal párhuzamosan értékesítők is válnak. Ennek alapja a digitális technológiai megoldások, valamint a szereplők (mind az értékesítők, mind a fogyasztók) folyamatos online jelenléte.

#### Vásárlási, fogyasztási perszonalizáció

A nagy mennyiségű fogyasztói adatok rendelkezésre állása (fogyasztói jellemzők, szokások, személyes, demográfiai adatok, vásárlói magatartás stb.) és beépülése a kereskedelmi folyamatba nagyon nagy mértékben egyénre szabottá teheti a vásárlási folyamatot. Ez a kereskedők oldaláról professzionális CRM-tevékenységet feltételez, amely jelenleg is tendenciózusan erősödik.

Ugyanakkor a perszonalizáció mértékének egyrészt gátat szab bizonyos termékek esetében a költséghatékonyság, valamint fogyasztói oldalról a személyes adatok ilyen fokú felhasználása iránti bizalmatlanság.

A kihívás a kereskedelem részéről az lesz, hogy megtalálják új helyüket és szerepüket ebben a láncban.

### 4.3 Vásárlói döntések folyamata a digitális térben

A digitalizáció szerepe talán a vásárlói döntések tanulmányozása során követhető nyomon a legszemléletesebben. Az ár és a kényelem mellett az idő(megtakarítás) játssza a legfőbb szerepet. A fogyasztó időbeni és térbeli korlát nélkül szeretne dönteni, ugyanakkor szeretné megkönnyíteni döntését a kínálati paletta sokszor zavaró sokszínűségétől. A fogyasztó baráti és szakértői tanácsokra vágyik, döntése előtt információt gyűjt, szelektál és értékkel. A következőkben megvizsgáljuk a döntési folyamat egyes lépéseit és a digitalizáció által nyújtott lehetőségeket, támogatásokat.

### 4.3.1 A szükséglet felismerése

A vásárlói döntések kiindulópontját jellemzően kért, illetve gyűjtött vagy kéretlenül kapott alapadatok, információk képezik. A tudatos vásárlói döntés előtt a fogyasztó tisztázza az adatfelvétel, információgyűjtés végrehajtása előtt mindennek célját, és a felvételt követő beszerzési folyamat minden további munkafázis-tartalmát és menetét. Ennek elmaradása sokszor használhatatlan alapadatokhoz, téves információkhoz vezethet, amelyek aztán meggondolatlan, és így komoly anyagkárokat okozó vásárlói döntéseket eredményezhetnek.

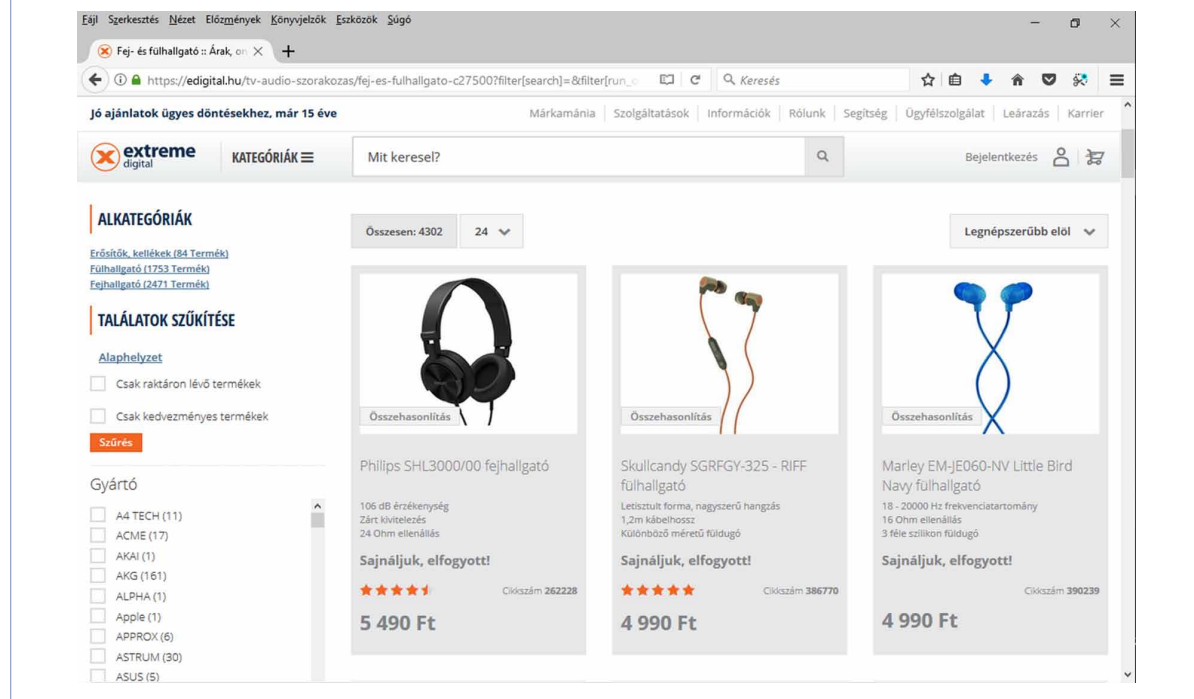
Az, hogy egy a fogyasztói igényből mikor, hol és hogyan válik fizetőlépes kereslet, alapvetően meghatározza a vásárlóra tóduló információ-tömeg volumene és minősége. A fogyasztó előbb-utóbb elveszti anonimitását és ezután a marketing-, promóciós kampányok célszemélyévé válik. Egy vásárlói kártya kiváltása után és ennek használata alapján a kereskedő képet kap arról, hogy mikor mit érdemes ajánlania. Egy klubkártya vagy törzsvásárlói kártya megszerzésével a vásárló lehetőséget kap arra, hogy például sms-ben ún. megkereséseket kapjon – többek között – sajátmárkás termékekre vagy márkatermékekre vonatkozó ajánlatokról, vásárlóknak nyújtott szolgáltatásokról.

A potenciális vásárlók jellemzően négyféle ismérvet különböztetnek meg, és ezek alapján hozzák meg döntéseiket.

1. **Területi:** A területi ismerv földrajzi (például legközelebbi áruház helye.) elhatárolást fejez ki.
2. **Időbeli:** Időpont- vagy időtartam-megjelölést (például mikor kapja meg a vásárló az árut leg hamarabb) jelent.
3. **Minőségi:** A minőségi ismerv (minősítéses jellemző) a termék vagy szolgáltatás valamilyen minőségi tulajdonság szerinti megjelölése (például van-e házhoz szállítás, vagy van-e jótállási garancia).
4. **Mennyiségi:** A mennyiségi ismerv (méréses jellemző, kvantitatív változó) jellemzően a termék vagy szolgáltatás ára vagy fizetési kondícióra vonatkozik (például melyik a legalacsonyabb ár).

Az elektronikus termékkatalógus (6. ábra) az online értékesítés fontos eszköze, amely tulajdonképpen egy intelligens elektronikus terméklista, amely hozzáférést biztosít az értékesítők és a vásárlók számára a cég legfrissebb termék- és szolgáltatásinformációihoz, szórólapokhoz, képekhez, illetve

6. ábra | Elektronikus termékkatalógus



az árazással és a raktárkészlettel kapcsolatos adatokhoz. A termékekért felelős vezetők frissítik az adatbázisban a termékekről szóló információkat, és azonnal közlik a változásokat a vállalkozás minden részlegével.

#### 4.3.2 Vásárlási opciók értékelése

A második lépés az opciók értékelése. A vásárló különböző egymással versengő termékekkel, megoldásokkal találkozhat a beszerzési folyamat során. Különböző vásárlók, különböző szempontrendszerek alapján döntenek. Néhány példa arra, hogyan kap szerepet a digitalizáció által nyújtott informatikai alkalmazás:

**Ár** – Sok vásárlónál az ár a legfőbb vásárlási tényező. A vásárló az olcsóbb terméket választja a drágábbal szemben. Ez a magas árugalmasságú tömegárukra, napicikkekre („commodity” termékekre) jobban jellemző, mint például a luxusáruk esetében. Az árral kapcsolatos döntés lehet kiválasztáson alapuló, azaz a legolcsóbb terméket veszi meg a vásárló. Számos internetes alkalmazás segíti a döntést, ilyen például <http://www.argep.hu> (7. ábra).

**Minőség** – A vásárló a legjobb minőségű terméket keresi és sokszor nem bánja, ha ezért többet

is kell fizetnie. A minőség vásárlónként és termékenként mást és mást jelenthet, a minőség objektív meghatározása legtöbbször nem is lehetséges. Van olyan vásárló, aki számára a minőség a hosszú élettartamot, vagy a jobb design, vagy a jobb szervízszerelést jelent, de egy zeneszám letöltése már az egyéni ízlést felezi ki. Sok vásárló a minőséget a márkához kapcsolja. Az eladó feladata, hogy tudja mit jelent a vásárló számára a minőség, ennek kommunikációja lehet egy igazodási pont, de a vásárló egyre többször fordul egy olyan közösséghez, amelynek tagjai már szereztek tapasztalatot egy termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban. Magyarországon az egyik legnépszerűbb, a vásárlói tájékozódást segítő weboldal a Tékozló Homár nevű blog.

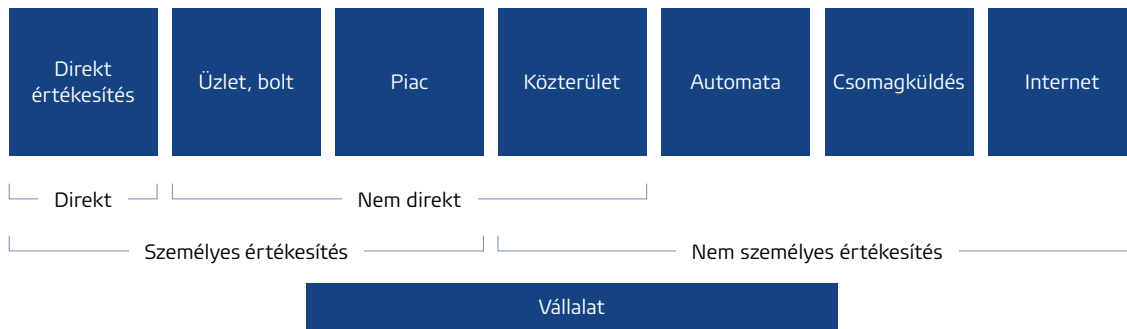
Egyre népszerűbbek a fogyasztóvédelmi kiadványok, internetes kiadványok, ezek az esetek nagy részében tesztelési eredményekről számolnak be. Magyarországon a <http://fogyasztovedelem.kormany.hu> internetes oldalon termékszintű információ is megtalálható, mint például a termékbiztonsági szempontok, de összehasonlító termékvizsgálat során ellenőrzött termékek gyűjtőlistájához is hozzáférhet itt a vásárló.

7. ábra | Ár-összehasonlítás

The screenshot shows the ARGEP website (www.argep.hu) with a search for 'polar 1 ft pulzsmérő óra'. The results are as follows:

Product Name	Price (Ft)	Additional Info
POLAR FT1 pulzsmérő óra fekete	15 100 Ft	+ 990,- szállítási díj*
Polar FT1 pulzsmérő óra	15 900 Ft	+ 1000,- szállítási díj*
Polar FT1 pulzsmérő óra	15 900 Ft	Szállítási díj min. 1850*
POLAR FT1 pulzsmérő óra	15 900 Ft	+ 990,- szállítási díj*

8. ábra | Vevőkapcsolati csatornák



### 4.3.3 Beszerzési döntés

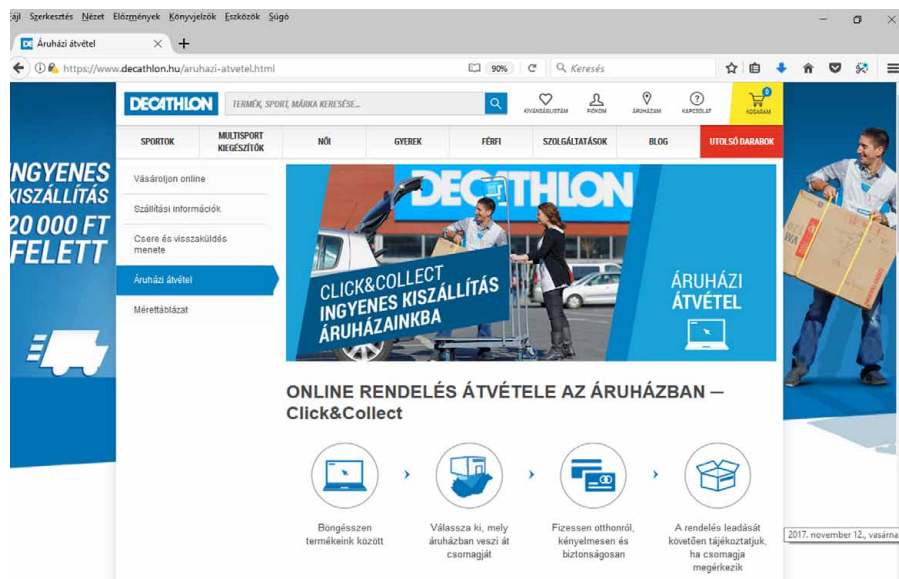
A harmadik lépésben a vásárlási döntést a vásárló hozza meg. Ilyenkor a fő cél, hogy a vásárlás lehetőség szerint problémamentesen és kényelmesen történjen, minél kevesebb vagy semmilyen akadályba ne ütközzön a vásárló. Ebben a fázisban olyan szempontokat értékel a vásárló, mint például az idő, azaz a rendeléshez szükséges időmennyiség, mikor kapja meg az árut, mikor kell fizetnie. Fontos szempont lehet a kényelem is, például ne kelljen a lakásból kimozdulnia vagy éppen buszon, vonaton, hazafelé vagy munkába menet is leadhassa rendelését. A bolt vagy megközelíthetősége nemcsak a távolság mérlegelését jelenti, hanem a közlekedési, vagy szállítási eszközhez való hozzáférés is befolyásolja döntését.

A vásárló dönthet úgy, hogy a beszerzési folyamat minden lépését az üzletben végzi el. A kiválasztástól a pénztárnál való fizetésig minden az üzletben történik eladószemélyzet több-kevesebb segítségével. Mindez a hagyományos értékesítési folyamat keretei között történik.

A fogyasztó dönthet úgy is, hogy az ún. multi-channel, azaz többcsatornás értékesítés által nyújtott lehetőséggel él. Interneten választja ki a megvásárolni kívánt terméket, ugyanakkor szeretné a kiválasztott árut megvásárlás előtt például megtapintani, a színét, az illatát vagy akár a súlyát személyesen közvetlen közelről megtapasztalni.

Amikor a beszerzési folyamat lépései a 9. ábrában megjelölt értékesítési lehetőségek integrálásával

9. ábra | Decathlon Click & Collect



10. ábra | A konverzió problematikájának megoldása



Forrás: Marco Wolters: Solving the conversion challenge

történnék, akkor az ún. omni-channel értékesítési-beszerezési rendszerről beszélünk. Erre egy jó példa a Decathlon által bevezetett Click & Collect szolgáltatás. A vásárlónak az üzletben elhelyezett érintőképernyős kioszkon lehetősége van böngészni az áruház termékei között, kiválasztja, melyik áruházban veszi át csomagját. Otthonról kifizeti az áru ellenértékét, így a rendelés leadását követően tájékoztatják a csomag várható szállításának időpontjáról.

#### 4.3.4 A beszerzés folyamatának és eredményének értékelése

A beszerzés alapján kialakult jó vagy rossz vélemény nemcsak az új vevők akvizitálását segíti vagy gátolja, hanem a kereskedő törzsvásárlói közösségének kiterjedtségét is befolyásolja. A kereskedelmi vállalatok egyik fő üzleti célja a visszatérő vevők körének bővítése. A vásárlási vélemény megosztása, online hálózaton történő publikálása hatásaként megfigyelhető ún. word of mouth-nak (WOM) azaz szájreklámnak rendkívül erős véleménybefolyásoló szerepe van. A legnagyobb véleménymegosztó közösségi oldalak általában függetlenek, de jelentős a szerepe a vezető online kereskedők portálján lévő véleménymegosztó felületeknek is. Ilyen például az e-bay community, ahol külön oldal („tag”) áll rendelkezésre a negatív vélemények megosztására.

Magyarországon élő gyakorlat, hogy a vállaltok a felügyeleti szervek címeit adják meg az esetleges panaszok bejelentéséhez, ez természetesen nem jelent interaktív kommunikációt.

#### 4.4 A digitális vásárlási élmény

Az élelmiszeripart nem számítva, amelyre más jellemzők érvényesek, a kiskereskedelem területén a kereskedők számára az egyik legnagyobb kihívás, hogy **hogyan alakítsák át (konvertálják) vásárlókká az interneten nézelődőket**. Ennek célja egy új vásárlói szegmens megszerzése, valamint a konkurencia ügyfélszerzésének megakadályozása.

A legfontosabb cél a látogatókat a honlapon tartani, ugyanis ez az első lépése a **digitális vásárlási élménynek**. Teljesen mindegy, hogy milyen célból látogattak oda (vásárlási szándék, árak vagy kereslet összehasonlítása stb.), a feladat ott tartani őket, és megakadályozni, hogy a konkurens oldalakra látogassanak.

A kereskedői honlapok webshoppá alakítása számos lehetőséget kínál, többek között a kapcsolt szolgáltatások esetében:

- utánvétel lehetősége, azaz kiszállításkor meg tudják nézni a terméket, és csak akkor véglegesítik a vásárlást, ha tényleg jó és tetszik;

- esetleges csere esetén a gyorsaság, azaz, hogy hamarabb utalják vissza pénzt, mint ahogy visszaér az áru;
- bankkártyás fizetés esetén árkedvezmény;
- magas szintű ügyfélnyilvántartás és ennek aktív kezelése: például ruhaipar területén életkor függvényében (gyerek) újabb méretű ruházati cikket kiajánlani;
- dinamikus honlapfunkciók, például termékkereső és ár-összehasonlító funkció, gyorslink a gyártó oldalára;
- tudatos árazási stratégia, mert az online ár-összehasonlító helyeken már egy forint különbség is számít az automatizált sorrendiség miatt;
- aktív e-hírlevél és e-marketing tevékenység;
- e-próbafülke: ez Magyarországon még a nagy ruhaipari webshopokban sem terjedt el, ugyanakkor felismerték, hogy ez a jövőben komoly szolgáltatás lehet.

A másik követendő megoldás a **fizikai bolti környezetet összekapcsolni a digitális térrel**. Jelenleg is alkalmazott formája például a Click & Collect módszer, amely azt jelenti, hogy a vásárló online megrendeli (lefoglalja), majd utána személyesen a kereskedőnél veszi át az árut. Szofisztikáltabb, már a jövőbe mutató formája lehet például előzetes online regisztrációhoz kötni a bolti alapú vásárlást. Ez az Amazon gyakorlata, de ide tartozik az NFC-alapú telefonok használata vagy a különböző telefonos fizetést lehetővé tevő egyéb azonosító rendszerek (QR-kód) bevezetése. Mindezek

jelentősége nemcsak az egyszerű és gyors fizetés, hanem a vásárlók azonosítása és vásárlási szokásaik azonosítása, rögzítése.

Ha egy üzleten belül nem megfelelő a kínálat, választék, akkor biztosítani kell az érdeklődőknek, hogy ott helyben online meg tudják rendelni a kívánt terméket. Ehhez mobil eszközöket kell biztosítani, amelyen keresztül rendelhetnek, és biztosítani kell többek között az ingyenes házhoz szállítást is.

A magyar fogyasztó a digitalizálódás folyamatában közel azonos szinten van, mint az európai átlag. Infrastrukturális elmaradásunk – ahol van – nem jelentős. Az internethasználók aránya a 16–74 év közötti korosztályban csak 3 százalékponttal marad el az európai átlagtól (7. táblázat), ugyanakkor érdemes kitekintést tenni néhány közép-európai ország fejlettségi szintjére is. Csehország 82, Szlovákia 80, Ausztria 84 százalékon áll a versenyképességet is jelentősen meghatározó internethasználati arányt vizsgálva, Szlovénia és Horvátország közel a magyarországi szinten vannak.

Az internethasználat előfeltételei között megjelenik a tudás is mint „puha” erőforrás. Ebben a képzettség általános színvonalát tekintve az uniós átlaghoz közelítünk, az emberek 27 százalékának megvan a **szükséges alaptudása** az internet, a digitális világban történő eligazodáshoz.

7. táblázat | Internethasználó és internetet vásárlásra használó 16–74-évesek (%)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Internethasználók</b>					
EU 28	73	75	78	79	82
Magyarország	70	72	76	73	79
<b>Internetet vásárlásra használók</b>					
EU 28	44	47	50	53	55
Magyarország	25	29	33	36	39

Forrás: Eurostat



# 5

HOL ÁLL A MAGYAR FOGYASZTÓ  
A „DIGITALIZÁLÁSI” FOLYAMAT-  
BAN A VILÁG TÖBBI RÉSZÉHEZ  
KÉPEST?

## 5.1 Internethasználat fix és mobil eszközön

A KSH-statisztikák szerint a rendszeres internet-használók aránya Magyarországon (16–74 éves korosztályban a felmérést megelőző három hónapban átlagosan hetente legalább egyszeri internet-használat) 2016-ban 78 százalék volt, amely gyakorlatilag megegyezik az EU átlagával (79 százalék), viszont elmarad a nyugat-európai használattól (Ausztria: 82 százalék, Franciaország: 82 százalék, Németország: 87 százalék, Dánia: 94 százalék).

A GfK Digital Connected Consumer (DCC) 2017-es felmérése szerint a magyar internethasználók (15–59 éves korosztály) átlagosan **napi 3,5 órát töltenek** a világhálón. Összességében elsősorban e-mailezésre használjuk az internetet (a felhasználók 97 százaléka), a napi használat legnagyobb részét azonban már a közösségi oldalak látogatása teszi ki (65 százalék).

Az elmúlt évhez képest a **legnagyobb fejlődés** a heti internethasználók esetében az online bankolás (32 százalék --> 40 százalék), valamint az **online vásárlás** (19 százalék --> 25 százalék) területén tapasztalható.

Folyamatosan **nő a mobil eszközökön (telefon, tablet) internetezők aránya**. Míg tavaly csak 39 százalék, addig 2017-ben már 47 százalék jelentős arányban mobil eszközön keresztül használta az internetet (összességében 10-ből 7 internetező használja erre az okostelefonját). Csak fix eszközön kevesebb, mint a megkérdezettek negyede (23 százalék). Az internetezés ezért már nem helyhez kötött Magyarországon sem, és ez a tendencia tovább fokozódik, amely folyamatosan támogatja a digitális fogyasztás erősödését.

Mobil eszközökön az **internetezést legnagyobb arányban csetelésre** (a megkérdezettek 67 százaléka), online telefonálásra (61 százalék) és közösségi oldalak látogatására (56 százalék) használják a magyarok.

Különböző videófilmek (zenei klipek, sorozatok, filmek stb.) nézésével több időt töltünk, mint 2016-ban (153 perc/nap --> 168 perc/nap), amely alátámasztja a (mozgó)képi alapú információgyűjtés felértékelődését, viszont eszközoldalon összességében már 50 százalék alá csökkent a televíziós készülékek használatának aránya.

Szintén csökken az asztali számítógép, míg folyamatosan nő a hordozható eszközök (laptop, telefon, tablet) aránya.

A Z generáció esetében a tévékészülékeket filmnézések során is kevesebb mint 25 százalékban, míg hordozható eszközt több mint 60 százalékban használnak.

**Mobil eszközöket a megkérdezettek 20 százaléka használ webáruházak látogatására**, ugyanekkora hányad online ár-összehasonlításra, míg 19 százalék tényleges **online vásárlásra**. Ez utóbbi aránya **nagyon jelentősen**, 10 százalékponttal **emelkedett** 2016-hoz képest, amely az online tévénezést követően (11 százalékpontos emelkedés) a legmagasabb növekedési arány.

Az internethasználat alapvetően az alábbi tevékenységeket tartalmazza:

- vásárlás, ügyintézés (webáruházak, ár-összehasonlítás, online bankolás);
- kommunikáció (e-mailezés, csetelés, közösségi platformok);
- saját tartalom létrehozása (saját videó feltöltése, blog létrehozása), illetve
- szórakozás, informálódás (hírek olvasása, online játék).

Érdekes sajátosság, hogy míg a vezetékesinternet-előfizetések aránya évek óta változatlan (86 százalék), és a mobilinternet (stick) aránya kismértékben csökken, addig a mobiltelefonon megosztott internet **aránya folyamatosan emelkedik**, és már megközelíti a vezetékes internet használatának szintjét (73 százalék). Ez is jól jelzi a digitális mobilitás térnyerését.

A preferált internetkapcsolat mobil eszközökön még mindig a wifi, ugyanakkor némileg csökkent a kizárólag wifit használók aránya a mobilhálózati internetkapcsolat javára.

Az okostelefont használók applikációletöltése folyamatosan csökken, jelenleg a többség már csak alkalmasszerűen tölt le új alkalmazást. Ez azt jelenti, hogy **a használók többsége már megismerte és kiválasztotta a számára szükséges alkalmazásokat**. A leggyakrabban használt applikációk a Facebook, időjárás oldalak, levelezőrendsze-

rek, navigációk, valamint a videómegosztók (pl. YouTube). Az ügyintézéshez használt applikációk közül az online bankolás, valamint az elektronikus fizetést segítő applikációk népszerűsége nőtt, viszont – meglepő módon – az [online áruházak mobil alkalmazásainak használata csökkent](#) a tavalyi évhez képest (23 százalék --> 21százalék).

A mobil eszközökön belül a táblagéphasználat még nem elterjedt, a többség még nem rendelkezik tablettel, noha arányuk egyre csökken.

A globális trendek az elkövetkező évekre az alábbiak szerint foglalhatók össze (Ovum: The Future of E-commerce: The Road to 2026):

A mobil eszközök már jelenleg is a digitális tartalmak és a kommunikáció legfontosabb platformját jelentik. Az okostelefonok piaci részesedése folyamatosan bővül a hagyományos telefonok kárára, 2020-ra ez utóbbiak piaca minimálisra fog zsugorodni. Ez nemcsak az internetezési lehetőségeket, hanem a [mobilvásárlás](#) (m-commerce) elterjedését is eredményezi. Mivel a legtöbb kereskedő már mobil eszközre optimalizálja a honlapját, ezért a [mobil eszközök az egész vásárlási utat ki tudják és fogják szolgálni](#).

A mobil eszközök lehetővé teszik a [vásárlók folyamatos, élő helymeghatározását](#) és követését, amely az egész kereskedelmi folyamatot átalakítja, olyan szolgáltatásokat és – ezen keresztül – vásárlási élményt tud biztosítani, amely jelenleg még nehezen képzelhető el: gondoljunk csak a fizikai-földrajzi helyünket lekövető célzott marketingtevékenységre, da akár az – egyelőre még távolinak tűnő – aktuális helyünknek megfelelő kézbesítésre, terméktámogatásra, perszonalizált kínálatra stb.

Az elkövetkező öt évben a [mobil eszközökön keresztüli fizetés](#) is nagyon erőteljesen bővülni fog, a 2014–2019 viszonylatban közel megötszöröződik a mobilfizetések száma (450 millió --> 2 milliárd használó) világszerte.

A [vásárlói hűségprogramok és jutalmazások](#) platformja szintén a mobil eszközökre fog áthelyeződni. Ennek előnye a folyamatos interakció lehetősége, a fogyasztói elköteleződés és bevonódás olyan szintje, amelyet a korábbi programok nem tudtak elérni. Ezt a társadalmi tendenciát jelentő [gamification](#) megoldások tudják kiterjeszteni, valamint a korábbiaknál (jelenleginél) sokkal aktívabb közösségi élet tud köré szerveződni.

A mobil hirdetések értéke 2019-re meghaladja a 63 milliárd dollárt, amely háromszorosa a 2014-es 22 milliárd dollár volumennek. A mobil hirdetés tartalma és formája is át fog alakulni, új megoldások lehetnek például a már jelenleg is használt [„applikáció hirdetések”](#) (például applikációkon alapuló üzenetküldések), amelyek jelentős mértékben el fognak terjedni.

A kereskedelem jövőjét ezért elsősorban és nagymértékben a digitális mobilitás fogja meghatározni, ez teszi lehetővé a társadalmi mobilitás ártérkelődéséhez (pl. atipikus munkavégzés, távmunka, mobil munkahely stb.) hasonlóan a fogyasztói mobilitás kiteljesedését.

## 5.2 Online vásárlások

Az [internetethasználók közel 90 százaléka vásárolt már online](#), de csak egyharmaduk (34 százalék) a rendszeres (havonta) online vásárló. Többségük online fizetést választ. A havonta online vásárló és online fizető jellemző típusa a 30–39 éves, felsőfokú végzettséggel rendelkező, dolgozó, magas jövedelmű, budapesti férfi.

A legtöbben (az internetezők 38 százaléka) utazási szolgáltatást (de ebben a repülőjegy-vásárlás nincs benne!) vásárolnak, de jelentős a színház- és mozijegy (32 százalék), valamint a könyvrendelés (31 százalék) is.

Legkevesebb, 4 százalék az élelmiszert, italt online rendelők aránya.

A vásárolt termékek szerkezete az elmúlt két évben gyakorlatilag nem vagy alig változott, arányaiban viszont legjobban a szórakoztatóelektronikai eszközök (+5 százalék), a mobiltelefon-előfizetés (+5 százalék), a repülőjegyek (+5 százalék), a banki termékek (+4 százalék) és az online biztosítások (+5 százalék) volumene nőtt.

Az offline–online vásárlási szokások közötti elmozdulás leginkább a repülőjegyek (62 százalék) és az utazási szolgáltatások (60 százalék) esetében tapasztalható.

Internetalapú vásárláson belül a [leggyakoribb vásárlási módot az online áruházak](#) jelentik (az internethasználók 65 százaléka), itt a vásárlások gyakorisága folyamatosan emelkedik, a megkérdezettek egynegyede többször is vásárolt ilyen oldalon.

41-ről 47 százalékra **emelkedett az ár-összehasonlító oldalakat használók száma** (13 százalékuk többször is használta), amely összhangban van az e-kereskedelemre is jellemző árközpontú fogyasztói értékrenddel. Az aukciós oldalak használata viszont folyamatosan csökken.

Magyarországon a legjellemzőbb fizetési mód továbbra is a készpénz (93 százalék fizet készpénzben is), de folyamatosan nő a bankkártyát használók aránya is (78 százalék). Legjobban az érintéssel történő fizetési mód (Paypass, PayWave) aránya emelkedett (59 százalék --> 66 százalék).

A **mobil fizetési eszközök népszerűsége szintén nő**, használók aránya összességében 27-ről 33 százalékra erősödött. Legjobban ezek közül is az elektronikus pénztárcát használók (15 százalék --> 21 százalék) volumene nőtt.

Növekszik a bizalom az elektronikus fizetési módok iránt. Az online bankkártya gyakori használata viszonylag alacsony bizalommal párosul, az elektronikus pénztárcát viszont a magas bizalom mellett is kevesen használják.

Az online vásárlók körében **fokozatosan nő a külföldi oldalakon vásárlók aránya**. Az elmúlt évhez képest arányuk 40-ről 43 százalékra nőtt. A fiatalabb, 15–29 éves korosztályon belül arányuk eléri a 60 százalékot.

Az online vásárlók összetételét tekintve magasabb a férfiak aránya, és leggyakrabban a 30–39 éves korosztály vásárol (megelőzve a 15–29 éves korosztályt is). Ugyanígy magasabb a felsőfokú végzettséggel rendelkező, magasabb státuszú, Budapesten élők aránya. Érdekes adat viszont, hogy a kistelepüléseken élők magasabb arányban vásárolnak online, mint a megyeszékhelyeken vagy más vidéki városokban élők. Ez azt is jelenti, hogy a településszerkezetet tekintve nincs jelentős eltérés, amely hazánkban is teret adhat a digitális kereskedelem új formáinak, mint például a fizikai üzlethelyiség nyitása helyett az online rendelést követő házhoz szállítás modelleknek.

Az elmúlt hónapban vásárlók átlagosan háromszor vásároltak online, és körülbelül 20 000 forintot költöttek. Ennek a szórása nagyon kiegyensúlyozott, csak a fiatal (15–29 éves) korosztályban volt jelentősen alacsonyabb.

Az online vásárlásra ösztönző szempontok közül a **legerősebb az ingyenes házhoz szállítás** volt (72 százalék), ezt követik a különböző szezonális vagy ünnepi kedvezmények. A rendszeres vásárlókat átlagon felül vonzza a mobilfizetési lehetőség is. Érdekes módon a kedvező áruhitel nem volt meghatározó ösztönző szempont.

Az online és az offline vásárlás összehasonlítása során az online vásárlók véleménye szerint az interneten olcsón lehet vásárolni, pénzt lehet megtakarítani (50% százalék), könnyebb a vásárlás (36 százalék), gyorsan lehet vásárolni (33 százalék) és jobb a választék (27 százalék).

Az offline vásárlást kedvelők véleménye szerint fontos a termék személyes megtekintése (58 százalék), a lassú kiszállítással ellentétben hamarabb hozzájut a termékhez (42 százalék), a visszaváltás esetleges reklamáció esetén egyszerűbb (31 százalék), valamint fontos szempont volt a megszokás (26 százalék).

A **vásárlás élvezete ugyanakkor csak 15 százalék esetében volt motiváció** a személyes vásárlás mellett.

A hasonló kategóriák gyakran ellentétes megítélése (pl. gyorsaság-lassúság, egyszerűség stb.) valószínűleg az online vásárlással kapcsolatos korlátozott személyes tapasztalatból ered (kevés esetből általánosítanak, így az egyes benyomások aránytalanul felértékelődnek).

Kifejezetten érdekes adat, hogy az online vásárlók gyakrabban keresik fel a hagyományos üzleteket, mint a nem online vásárló, de internetet használók. Az átlagosnál jelentősen aktívabbak a gyorséttermek, műszaki áruházak, sportáruházak látogatásában. Az online vásárlók a plázákat is gyakrabban keresik fel, ahol átlagon felül vesznek át online rendelt termékeket, de a szolgáltatások igénybevétele és a mozilátogatás is jelentősen magasabb körökben. Ez alátámasztja azt a tendenciát, hogy a **digitális fogyasztók körében is az alkalmazott omnichannel stratégia a megszokott és elfogadott**.

A digitális fogyasztásra épülő kereskedők és forgalmazók számára hasznos információ lehet, hogy az online vásárlók csökkenő üzlet- vagy márkajelölésről számolnak be, mert az online platformok a hagyományos módszernél sokkal hatékonyab-

ban teszik lehetővé, hogy megtalálják a legjobb ár-érték arányú terméket. A rendszeresen online vásárlók hagyományos csatornás vásárlásainak a száma csökken, viszont nagyon értékelik az online oldalak fogyasztói nyomkövetését és az erre épülő személyes ajánlatokat (korszerű CRM).

A megkérdezett online vásárlók egynegyede szerint a mobil eszközök szerepe mind a fizetésben, mind a vásárlásban fokozatosan erősödni fog.

Vásárlás előtt az alábbi információs csatornákat keresik fel a leggyakrabban:

- árukereső, ár-összehasonlító oldal (56 százalék),
- keresőoldal (47 százalék),
- gyártó, szolgáltató honlapja (44 százalék),
- kereskedő honlapja (33 százalék),
- közösségi oldalak (31 százalék),
- fogyasztói véleményeket tartalmazó fórumok, blogok, kommentek (30 százalék),
- térképes keresőoldalak (8 százalék).

FMCG-termékek vásárlása esetén a legfontosabb befolyásoló tényező továbbra is a korábbi tapasztalatok és az ismerősök véleménye, és a leghatékonyabb hirdetési mód a szórólap. Az online források szerepe csak a szűkebb, technológiai szempontból újító szegmensben fontos.

Élelmiszert és italt „az elmúlt hónapban” csak az internetet használók 4 százaléka vásárolt online. A vásárló tipikusan 15–29 éves férfi, aki egy rendelés során átlagosan 11 ezer forintot költ.

Melegítelt ugyanakkor az elmúlt hónapban 22 százalék rendelt, átlagosan 2800 forint értékben, ők tipikusan 15–39 éves városi, felsőfokú végzettségű lakosok.

Kozmetikumot, személyes higiéniai terméket az internetet használók 13 százaléka szokott online rendelni, átlagosan 8500 forint értékben. A vásárlók tipikusan 15–29 éves, magas státuszú nők.

Háztartási vegyi- és papírárut 6 százalék rendel online, átlagosan 8900 forint értékben, 15–29 év közötti, községben élő lakosok.

Az online könyvvásárlás aránya lényegesen magasabb (32 százalék), a vevők többnyire felsőfokú végzettségű, magas státuszú, budapesti felnőttek. Egy rendelés átlagos értéke 5100 forint.

Számítástechnikai eszközök esetén a megkérdezett internethasználók 30 százaléka vásárol online, ők magas státuszú, aktív férfiak, egy rendelés átlagos értéke 52 00 ezer forint.

Telekommunikációs eszközök online vásárlása nagyon hasonló mintát mutat (28 százalék, 49 400 forint értékben), viszont a tipikus vásárló 30–39 éves, inaktív, észak-magyarországi férfi.

Szórakoztatóelektronikai termékeket jellemzően észak-magyarországi tanulók vásárolnak 82 500 forint értékben, ők a megkérdezettek 27 százaléka.

Elektromos szerszámokat, kerti eszközöket 14 százalék vásárolja inkább online (észak-magyarországi férfiak), egy rendelés értéke 22 200 forint.

Háztartási kisgépek online vásárlását 21 százalék preferálja (közép-dunántúli, felsőfokú végzettségű lakosok), egy vásárlás átlagos értéke 81 600 forint.

Gyerekszórakoztatókat fiatal, felsőfokú végzettségű, községi lakosok rendelnek online (20 százalék), átlagosan 8400 forint értékben.

Lakásdekorációt 13 százalék rendel online, ők magas státuszú, nyugat-dunántúli lakosok, az átlagos rendelési érték 6400 forint.

Ruházatot (utcai, sport, cipő egyaránt) 16 százalék rendel online, átlagosan 14 600 forint értékben, főleg fiatal, magas státuszú, észak-magyarországi lakosok.

### 5.3 Az internetes vásárlás elterjedését gátló tényezők

Érdemes megvizsgálni, miért nem választják az internetes vásárlást a fogyasztók, ehhez azonban látni kell, melyek azok az általános szempontok, amelyeket mérlegelnek a vásárlók, amikor megválasztják a vásárlás módját.

A vásárlók által támasztott elvárások közül kiemelt a gyorsabb szolgáltatás, hiszen az ügyfél számára az idő pénz. A vásárlók mérlegelik a szolgáltatás sebességét, nem szeretik a késlekedést, a szolgáltatásra való várakozást. Így olyan cégeket keresnek, ahol a keresés, kiválasztás, megrendelés és teljesítés közt eltelt idő rövidebb.

A virtuális önkiszolgálás megköveteli, hogy az ügyfél ne érezze magát tehetetlennek. Az önkiszolgálás előnye, hogy a vásárlók bárhol, bármikor vásárolhatnak, mindössze internetcsatlakozásra van szükségük. Nem kell órákig sorba állniuk, parkolóhelyekért küzdeni. A vevők és az eladók közvetlenül találkozhatnak, nincs szükség közvetítőkre.

Mindig is nagy szerepe volt a termékválasztéknak. Az online cégek korlátlan tárolási, leltározási kapacitással rendelkeznek. Egy online könyvkereskedő például folyamatos kapcsolatban áll a könyvkiadókkal, a terjesztőkkel és az antikváriusokkal, így a könyvesboltokban kapható könyveken kívül nehezen beszerezhető vagy könyvesboltokban nem kapható könyveket is kínál. Az információ az átláthatóságot erősíti. A legszívesebben online portálok óriási mennyiségű információt tárolnak a termékekről, amely szükség esetén hozzáférhető. Az online cégek e-mailben tájékoztathatják a vásárlókat az őket érdeklő árucikkekről és egyedileg kialakított „kirakattal” elégeíthetik ki a különböző ízléseket és igényeket. A vásárlók egyre inkább egy füst alatt, egy helyen szeretnének elintézni mindent. Integrált megoldást szeretnének kapni, nem egy-egy terméket. Ezt szolgálják például az egy helyen beszerezhető napi szükségletek, az egy helyen beszerezhető, életstílussal kapcsolatos cikkek, illetve az egy helyen beszerezhető „életút” cikkek. A minden egy helyen filozófia növeli a vásárlói hűséget, az egy vásárlásnál megvett árucikkek számát és az átlagos vásárlás nagyságát, valamint kényelmesebbé teszi a vásárlást.

Mindezek fényében milyen akadályok [gátolják a fogyasztót](#) abban, hogy interneten vásároljon terméket vagy szolgáltatást?

Magyarországon a vásárlók több mint harmada (37 százalék) a személyes vásárlás élményétől nem szeretné megfosztani magát, az uniós átlag ezzel szemben csak 22 százalék (*8. táblázat*). Figyelemre méltó, hogy a szükséges ismeret hiányát növekvő mértékben jelölték meg a fogyasztók, 2015-ben 10 százalék volt az arány a teljes lakossághoz viszonyítva.

Az uniós átlaghoz képest az árukiszállítási problémák tűnnek komolyabbnak, ötször többen jelölték ezt meg akadályozó tényezőnek, mint az uniós átlag.

Komoly problémát jelentenek a fizetésbiztonsági aggályok, a megkérdezettek 16 százaléka nem bízik a kártyás fizetésben, ez duplája az uniós átlagnak (2015).

Legalább ekkora az áruvisszavétellel, pénzvisszatérítéssel kapcsolatos bizalmatlanság, ennek mértéke is 16 százalék volt 2015-ben Magyarországon.

A bankkártya hiánya a megkérdezettek 10 százalékának még mindig gondot jelent az internetes vásárlásban.

Összességében megállapítható, hogy az internetes vásárlás Magyarországon akkor fog tovább erősödni, ha az informatikai infrastruktúra fejlesztése mellett tovább erősödik az oktatás, a vásárlói bizalmatlanság csökkentése érdekében kifejtett kommunikáció és a fogyasztóvédelem.



**8. táblázat | Internetes vásárlást akadályozó tényezők**

(A lakosság teljes százalékában)

	2005	2006	2009	2015
<b>Személyes kiszolgálást részesíti előnyben</b>				
Európai Unió	18	18	20	22
Magyarország	24	35	40	37
<b>Internetismeret hiánya</b>				
Európai Unió	4	14	17	18
Magyarország	3	4	7	10
<b>Rossz kiszállítási tapasztalat</b>				
Európai Unió	2	2	4	2
Magyarország	5	11	13	10
<b>Fizetésbiztonsági aggályok</b>				
Európai Unió	-	-	11	8
Magyarország	-	-	22	16
<b>Áruvisszavételi, visszatérítési aggályok</b>				
Európai Unió	5	7	9	6
Magyarország	8	16	23	16
<b>Bankkártya hiánya</b>				
Európai Unió	3	5	4	4
Magyarország	7	10	14	10
<b>Egyéb, nem nevesített akadályozó tényezők</b>				
Európai Unió	3	3	4	5
Magyarország	3	3	5	4

Forrás: Eurostat

# 6

## MILYEN KIHÍVÁSOKAT HOZ A DIGITALIZÁCIÓ A KÜLÖNBÖZŐ PIACOKON?

A magyar statisztikai nyilvántartás szerint jelentős a nem szakosodott bolti vegyes kiskereskedelem aránya. Ide tartozik az élelmiszer-jellegű vegyes és az iparcikkjellegű vegyes kiskereskedelem, gyakran a szakosodott kiskereskedelmet folytató üzletek sem csak a tevékenységi körüknek megfelelő termékeket értékesítik. A Központi Statisztikai Hivatal adatbázisában nincs árusított termékek szerinti megfelelő felosztás a csomagküldő, internetes kiskereskedelmen, illetve az egyéb nem bolti, piaci kiskereskedelmen belül sem, ezért a KSH adatai mellett az Euromonitor International adatait használjuk vizsgálatunkhoz.

A KSH statisztikák alapján 2016-ban a kiskereskedelmi árucikkek forgalmának 40 százalékát tették ki az élelmiszertermékek (élelmiszerek, italok, dohányárúk), 0,4 százalékponttal meghaladva az egy évvel korábbit. Az élelmiszerek aránya a kiskereskedelmi árucikkek forgalmán belül – az előző évben tapasztalt 1,0 százalékpontos visszaesést követően – a 2016-ban mért 27 százalékos részesedést 0,5 százalékponttal haladta meg a 2015. évet.

A nem élelmiszertermékek közül 2016-ban az üzemanyag volt a legjelentősebb forgalmi értékű árucsoport (16 százalékos aránnyal), amit a bútor,

műszaki cikk, valamint a könyv, számítástechnika és egyéb iparcikk összevont árucsoportok követték 14, illetve 13 százalékkal.

2015-höz képest nőtt a textil, ruházat és lábbeli (0,4 százalékpont), valamint a könyv, számítástechnika és egyéb iparcikk összevont árucsoportok (0,3 százalékpont), míg az üzemanyag árucsoport részesedése 1 százalékponttal csökkent.

A 9. táblázat az árváltozás hatását nem tartalmazó előző évhez viszonyított forgalom változását mutatja 2011 és 2016 között hazai adatok alapján.

Ahhoz, hogy becsléseket adjunk az online értékesítés jövőbeni alakulásáról, a kiskereskedelmi forgalom változását üzlettípusok szintjén kell vizsgálni. 2016 során az országos kiskereskedelmi üzlethálózatban, valamint a csomagküldő kiskereskedelemben 9,7 ezermilliárd forint értékű forgalom realizálódott, ebből a csomagküldő és internetes forgalom 0,3 ezermilliárd forintot tesz ki.

Ez utóbbi adatokat pontosítjuk iparági becslésekkel, amelyek az online értékesítést önmagában 427 milliárdra teszik (eNet).

9. táblázat | Forgalom volumenváltozása 2011–2016 (%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Átlagos változás 2010 és 2016 között
Kiskereskedelmi forgalom gépjármű nélkül	0	-2	2	5	6	5	2
Élelmiszer, ital	0	-0	2	5	4	3	2
Nem élelmiszer (üzemanyaggal)	0	-3	1	5	7	6	2
Nem élelmiszer (üzemanyag nélkül)	1	-3	0	5	7	7	2
Ruházat	-3	2	5	14	12	10	5
Gyógyászati termékek, kozmetika	3	1	2	5	5	4	3
Lakásfelszerelés	1	-7	-3	-0	3	5	-0
Számítástechnikai termékek	5	-3	-4	-2	7	5	2
Műszaki cikkek	-0	-11	-2	-0	0	5	-2

Forrás: Eurostat

## 6.1 Élelmiszer

Bár az élelmiszerköltség meghatározó eleme a fogyasztói kosárnak, az online napifogyasztásicikk-vásárlás elmarad legtöbb vizsgált termékcsoporttól mind az online vásárlások forgalmi arányát, mind pedig a vásárlók arányát tekintve.

A GfK Háztartáspanel mérései alapján a magyar háztartások 21 százaléka vásárolt napi fogyasztási cikket (vagyis élelmiszert, háztartási vegyiárt vagy személyi higiéniai termékeket) legalább egy alkalommal 2016 során az online csatornában. Ennek ellenére a háztartások összes napifogyasztásicikk-költségeinek mindössze 1 százalékát adja az online csatorna. Bár ez a forgalmi részesedés alacsonynak mondható, nem tér el jelentősen a környező országokban mért arányoktól. Hasonlóan 1 százalék körül volt 2016-ban az online csatorna részesedése a szlovák, német, dán, holland és spanyol napifogyasztásicikk-piacokon, de a fejlett piacok többségén, mint például Nagy-Britanniában, Franciaországban vagy Kínában sem éri el a 7 százalékot.

Az online csatorna alacsony súlyának okát elsősorban az alacsony vásárlási gyakoriságban kereshetjük. Példaként említhetjük Franciaországot, ahol az online csatorna súlya a napifogyasztásicikk-piacon ötszöröse a magyar értéknek, viszont a vásárlók aránya alig magasabb, mint a Magyarországon (Franciaországban 24,6 százalék).

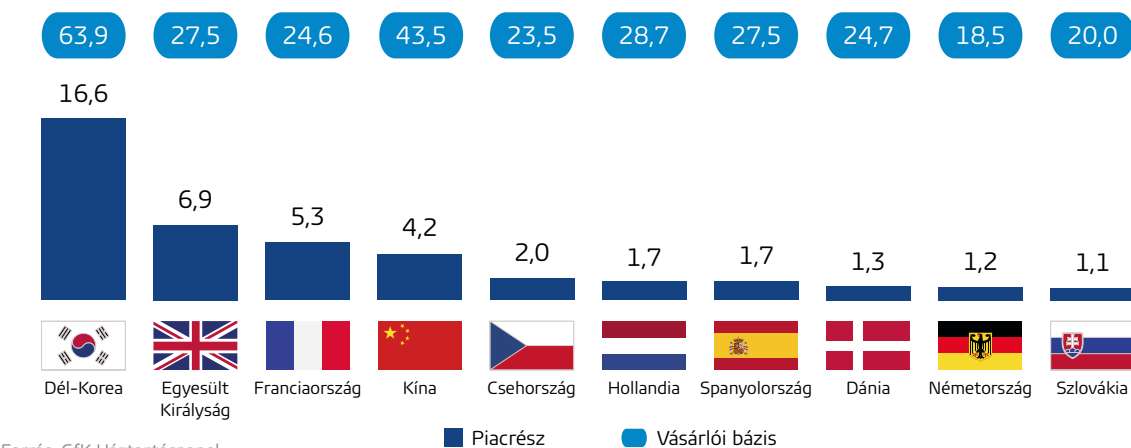
Az online csatorna súlya várhatóan dinamikusn növekedhet majd a következő években – 2014-hez képest így is két és félszeresére nőtt ez az arány Magyarországon –, ehhez viszont arra van

szükség, hogy kialakuljon a háztartások egy olyan köre, amelyik rendszeresen használja az online csatornát, nem csak kipróbálás szinten. 2016-ban átlagosan 6 alkalommal vásárolt egy-egy háztartás az online csatornában élelmiszert vagy vegyiárt, míg ez a szám 5, illetve 4 alkalom volt a megelőző két évben. A számok tükrében jól látszik, hogy a **vásárlási alkalmak számának** kismértékű **növekedése** (tehát az, hogy háromhavi vásárlási gyakoriságtól két év alatt eljutottunk az átlagosan kéthavi gyakorisághoz) jelentősen hozzájárul az online forgalom növekedéséhez.

A másik tényező, ami hozzájárulhatna rövid távon az online csatorna súlyának emelkedéséhez, az az online **vásárló háztartások körének bővülése**. (Míg 2014-ben a háztartások 15 százaléka vásárolt napi fogyasztási cikket online, addig ez az arány 21 százalékra nőtt 2016-ra). Az online vásárlók arányának nagyobb mértékű emelkedésének a napi fogyasztási cikkek piacán ma még gátat szab az élelmiszer-kereskedők online szolgáltatásainak korlátozott geográfiai lefedettsége, illetve az a tény, hogy az azonnali szükségletet kielégítő, napi – általában kiskosaras – élelmiszer-vásárlások kiváltására az online csatorna a kiszállítás 1-2 napos késleltetése miatt egyelőre korlátozottan alkalmas.

Az online csatorna súlyának növekedéséhez még egy harmadik tényező is hozzájárul, mégpedig a **vásárlásonkénti átlagos költség** (vagyis kosárméret) emelkedése. A GfK Háztartáspanel adatai alapján az online napifogyasztásicikk-kosár egyrészt dinamikusabban nőtt egy év alatt, mint az átlagos FMCG-kosár, másrészt pedig jóval magasabb értéket is képvisel. Míg 2015-ban egy

11. ábra | Rövid távú növekedési potenciál az FMCG online piac esetében (%)



online napifogyasztásicikk-kosár értéke átlagosan 5246 forint volt, addig ez a szám a teljes napifogyasztásicikk-piacon mindössze 2217 forintot ért el.

Az online élelmiszer-kereskedelmen belül az egyes termékkategóriák jelentősége eltérő. Olyan árucikknél, ahol a minőség jobban standardizált, a helyszíni érzékelésnek nincs, vagy kisebb a szerepe, illetve előnyt jelent a házhoz szállítás ténye a termék nagyobb súlya/mérete miatt, ott az átlagosnál jóval magasabb az online csatorna súlya, ilyen például a kutyaélelem (ahol 15,5 százalék az online forgalom a kategória teljes fogalmán belül) vagy az ásványvíz (10,4 százalék).

A napifogyasztásicikk-vásárlásaik során a hagyományos kiskereskedelmi üzletek mellett online csatornát is használó (tehát multichannel) vásárlók csoportján belül az átlaghoz képest magasabb arányban fordulnak elő a fiatalabb (30–39 éves), magasabb jövedelmi státuszba tartozó vásárlók.

Ebben a szegmensben fontos az ügyfelek megnyerése a kényelmes, rövid és rugalmas vásárlási élmény ígéretével. A termékek alacsony áron történő forgalmazása kritikus fontosságú, mivel ezek biztosítják az ügyfelek számára a „gazdaságos vásárlás” élményét. Az online áruházak különösen hasznosak a sokszor időzavarban élő városi fogyasztók és a fiatal anyák számára. A házhoz szállítás a legnépszerűbb szállítási csatorna, de néhány Tesco üzlet kínál „click and collect” pontokat a hipermarketek parkolójában. A fenti okok miatt előnyt jelent továbbá, hogy az adott online élelmiszerüzlet a jelenleg elterjedt asztali platformok mellett mobilalkalma-

zásokat is biztosítanak a vásárlási listák összeállításához, így amikor az ügyfelek úton vannak, akkor is tudnak vásárlási tranzakciót kezdeményezni.

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy mekkora a napi fogyasztási cikkek online értékesítésének várható növekedési üteme öt éves távlatban.

A KSH-statisztikák alapján a napi fogyasztási cikkek internetes kiskereskedelme 2016-ban 18 százalékos értéknövekedést jelentett, amely leginkább a Tesco online kiskereskedelmi értékesítésének új helyekre, például Székesfehérvárra történő kiterjesztésével magyarázható.

2010 után az élelmiszerek értékesítési volumene éves átlagban 2 százalékkal emelkedett, emellett az internetes forgalom évente átlagosan 27 százalékkal nőtt.

Feltételezve az éves szintű 2 százalék teljes forgalomnövekedési ütem fennmaradását és az online értékesítés kétszámjegyű, de alacsonyabb, évi átlagosan 12 százalékos bővülését, az élelmiszerek, italok várható webes forgalma **25-30 milliárd forintot ér el 2021-re**. Az Euromonitor által készített szakértői becslés **2021-re 25,4 milliárd forintos internetes forgalmat tartalmaz**.

#### 6.1.1 Kihívások az online élelmiszer-kiskereskedelem előtt

A napi fogyasztási cikkek piaca Európában hagyományosan a legnagyobb szeletet hasítja ki a teljes kiskereskedelmi forgalomból. A boltszámokat tekintve is a legbővebb alapsokaságot teszi ki, és

**10. táblázat | Élelmiszer és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi üzletek forgalma és forgalmi volumenváltozása**

Forgalom (millió forintban)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Teljes forgalom	3 513 859	3 741 614	3 957 112	4 180 350	4 368 412	4 540 257
Internetes forgalom	4 775	6 416	8 760	11 001	13 347	15 717

Forrás: KSH - A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként

Forgalmi volumenváltozás

	2016/2015	CAGR*	2021/2016
Teljes forgalom	4%	2%	9%
Internetes forgalom	18%	12%	75%

\*CAGR: Éves átlagos növekedési ütem

mindezek kézenfekvővé teszik a szegmens online terepen való megjelenését. A napi cikkek szer-  
teágazó választéka, de főleg az európai alacsony  
szektorális margin jelentős akadályokat gördí-  
tenek a szereplők elé. A fizikai bolt megteremtéséhez  
képest alacsony investációs igény talmi látszat, a  
sikeres üzletnek kemény szabályai vannak.

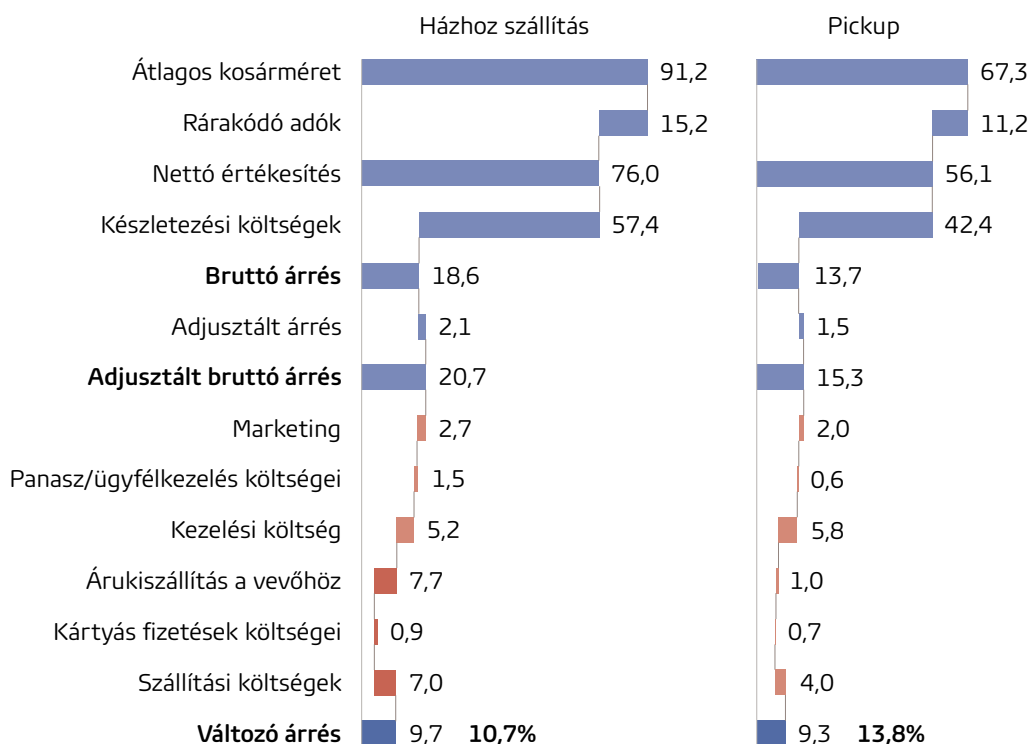
Az európai kiskereskedelmi forgalom csekély része  
a jelenlegi online értékesítés. A vállalatok óvatosan  
nyúlnak az online csatornához, hiszen a hagyomá-  
nyos működési modell is meglehetősen alacsony  
árrést tesz lehetővé. A kezdeti lépéseket az is  
megnehezíti, hogy a tradicionális láncok, szuper-  
marketek, hipermarketek és újabban a diszkontok  
egyaránt kielégítő vásárlói élményt nyújtanak. Ez  
utóbbi az árat, a minőséget, a választékot és a bolti  
környezetet is lefedi. Ebből – érthető módon – ne-  
hezen engednek a vásárlók. Jó gyakorlatokat azon-  
ban növekvő számban találunk.

Egy kiskereskedő érthető aggodalommal veszi  
számba az online csatorna sajátos költségténye-  
zőit. Nagyobb munkaerőköltség, szállítási költ-  
ség és pótlólagos beruházások szerepelnek a  
képzeletbeli listán. A kiszállító koncepciót köve-

tő kereskedők számára intő jel lehet, hogy – egy  
európai nagy piacokon végzett felmérés eredmé-  
nyeképpen – a vásárlók 4-7 euró közötti szál-  
lítási költséget tolerálnak. Ez bizony az amúgy  
is alacsony eredményesség rovására mehet. Az  
óvatosságot alátámasztja több üzleti próbálko-  
zás korlátozott vagy elmaradt sikere. Az online  
csatorna kipróbálási rátája gyorsan felfuthat, a  
kérdés azonban az, hogy hányan válnak rend-  
szeres használóvá. Fogyasztói oldalról az egyik  
legjelentősebb probléma az észlelt minőség. So-  
kan úgy tartják, hogy a boltban kapható áruféle-  
ségek minőségben, kiszerezésben gazdagabbak.  
Ennek ellenére az online csatorna iránt kitapint-  
ható az elfogadottság és igény. Az eleinte látens  
igények egyre inkább konkrét vásárlási tranzak-  
cióvá válnak.

Ebben a kiskereskedelem innovációi is nagy szol-  
gásokat tesznek. A házhoz szállításon túlmuta-  
tó gyakorlatot honosítottak meg francia keres-  
kedők a „klikkelj és gyűjtsd be” (click & collect)  
konceptió bevezetésével. A megszokott bolti  
környezetben történő tranzakció (árufelvétel),  
kiegészítve a hagyományos vásárlói úttal egyi-  
ke a – szakértők által javasolt – útnak. Meglepő

12. ábra | Számok az árufelvétel (pickup) javára



Forrás: Galante, N. — López, E. G. — Monroe, S.: The future of online grocery in Europe



eredményt hoztak a francia házhoz szállítás és az árufelvétel közötti különbséget vizsgáló gazdasági adatok (12. ábra).

Az omnicsatornás kereskedelem sikeres stratégiáit bemutató 13. ábra a kis- és középvállalkozásoknak szolgál útmutatóul.

Mielőtt egy országos vagy regionális kereskedő nyit újabb csatorna felé, számba kell venni néhányat a kockázatokat csökkentő tényezőkből (itt jegyezzük meg, hogy mikrovállalkozások, egy-két telephellyel rendelkező élelmiszerkereskedők részére az online csatorna inkább az amúgy is meglévő hagyományos üzlet(ek) választék- és szolgáltatásbővítésére alkalmas, önálló csatornaként történő működtetése nehezen képzelhető el rentábilisan.)

A **stratégia** itt nem (csak) egy vállalkozás közép- és hosszú távú elképzeléseit rögzítő vízió, hanem a digitális technológia (laptopok, okostelefonok) integrálását jelenti a mindennapos működésbe. Át kell gondolni, hogy milyen platformtechnológiát képes alkalmazni a vállalat.

A **digitális értékesítés** újszerű elszámolási, üzleti fogalmakat is takar, amelyekkel már az elején tisztában kell lenni. Ismerni kell, hogyan lehet a konverziós rátát növelni vagy az átlagos rendelési összeget feljebb srófolni. De ide tartozik az adatok kinyerésének módozata és az elemzési lehetőségek is.

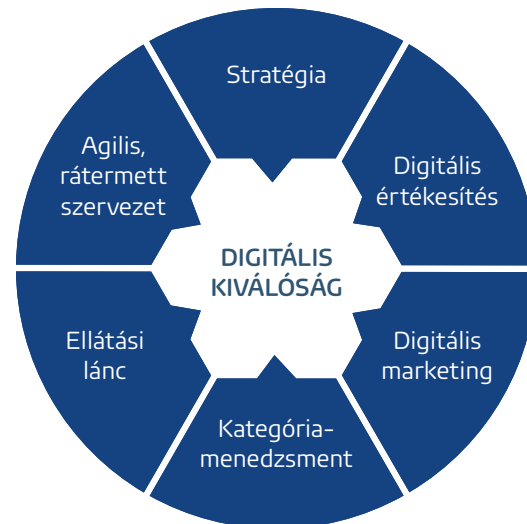
A **digitális marketing** gyakorlatilag az integrált, csatornák közötti marketinget takarja. A cél az egyes elérési élménypontok optimalizálása és az újmédiaeszközök kihasználása (közösségi média, webes adattartalmak). A legtöbbször külön erre szakosodott ügynökségek végzik ezt a feladatot.

A **kategóriamenedzsment** a nagyvállalatok szervezetében is kiemelt és igen összetett funkció. A multi- vagy omnicsatornás működés árazási, promóciós és választékpolitikájának komplex menedzsmentjét fedi le, az esetek többségében erre szakosodott stábbal.

Az **ellátási lánc** megtervezése és működtetése az igazán kritikus feladat, és a beszállítás-logisztika megszervezése jelentős költségeket emészt fel. A helyes gyakorlat az egész vállalkozás sikerére kihat.

Az **agilis, rátermett szervezet** nem csak a vállalkozás egységei közötti átcsoportosítást vagy feladatok,

13. ábra | Az omnicsatornás kereskedelem sikeres stratégiái



Forrás: Galante, N. — López, E. G. — Monroe, S.: The future of online grocery in Europe

munkakörök delegálását jelenti. A digitális értékesítés az egész céget átfogó kultúraváltás is egyben.

Ha egy élelmiszer-kiskereskedő úgy érzi, hogy teljesíti a fenti kritériumokat, vállalkozását digitálissá tudja formálni, akkor belevághat az új üzletbe. A kérdés azonban akkor is fennáll: elég érett-e az üzleti környezet egy ilyen vállalat befogadására? Van-e kellően technicizált logisztikai partnere és főleg potenciális vásárlója?

Még ha kielégítő mértékben rendelkezésre is állnak az erőforrások, akkor is számolni kell a csökkenő árrésszel és a bolti forgalom csökkenésével, a kannibalizációs hatással. Számolni kell a csökkenő lojalitással is. Az exponenciálisan bővülő digitális választék az egyes kereskedők és márkák közötti intenzívebb migrációt eredményezhet. Ezek a korlátok eltántoríthatják a vállalkozásokat az online csatornától, de szakértők szerint itt messze nem profitmaximalizálásról van szó, inkább kényszerű lépésekről. Ebben a folyamatban nem elég jónak lenni, hanem a legjobbak szintjét kell elérni. A vásárló döntési útján (purchase journey) bármilyen látványos fennakadás reputációs defektet okoz, és a potenciális vásárló átpártol a versenytárhoz. Az online élelmiszer-értékesítés csak úgy tud profitot termelni, ha a háttérből professzionálisan működő folyamatok – marketing, IT, szervezeti feltételek – támogatják.

Mindezek ismeretében nem meglepő, hogy jelenleg Magyarországon a napi fogyasztási cikkek

piacán az online csatorna forgalmát jellemzően a hagyományos kiskereskedelemből ismert láncok adják, míg a tisztán webes környezetben működő „shopok” részesedése alacsonyabb.

A GfK Háztartáspanel adatai alapján 2016-ban háztartások – online csatornán keresztül történő – élelmiszer és vegyi áru vásárlásain belül 65 százalék volt a hagyományos módon is működő kiskereskedelmi láncok forgalmi részaránya, míg a csak online térben működő webshopok összesen a forgalom 35 százalékát adták.

## 6.2 Műszaki cikkek

A GfK műszaki cikket felmérő Retail Panel statisztikái azt jelzik, hogy európai szinten (18 ország) a fogyasztók 23,6 százaléka vásárol műszaki cikket internetes áruházban. A fenti adatban azok is szerepelnek, akik külföldi portálokon keresztül, közvetlenül rendelnek, amely forgalom nem jelenik meg a hivatalos kiskereskedelmi statisztikákban. Magyarországon a fenti adat 2017-ben 19,4 százalék volt, amely jelentős emelkedés az 5 évvel ezelőtti mért 15 százalék körüli arányhoz képest. A vizsgált 18 ország közül a műszaki cikkek online vásárlására kiugróan magas értéket Csehországnál találunk (41,8 százalék), a legalacsonyabb érték Portugáliánál van (4,7 százalék). (14. ábra)

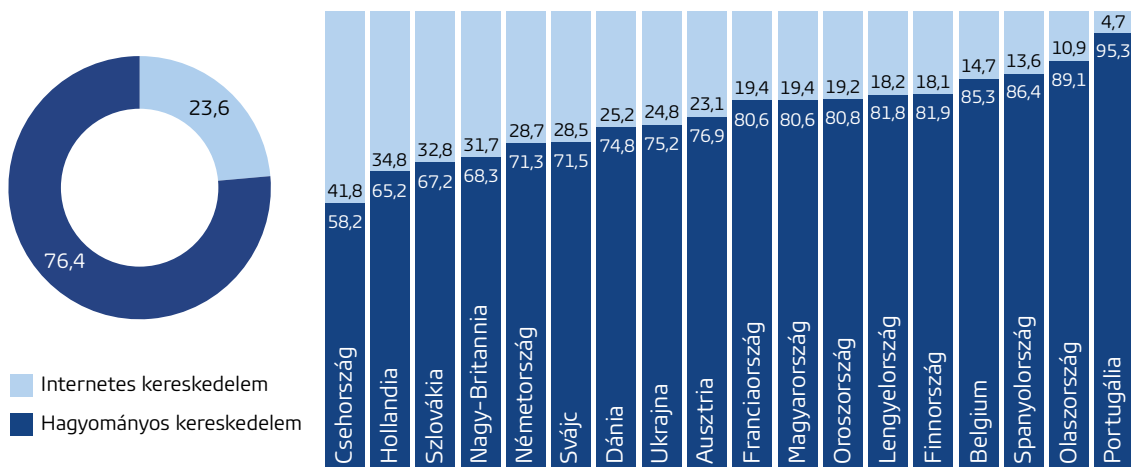
A műszaki cikkek piacán 2016-ban a fotózással kapcsolatos áruk (30,6 százalék), az informatikai és telekommunikációs eszközök (27,6 százalék), iro-

datechnikai, termékek (24,7 százalék) képviselték a legmagasabb részarányt az online értékesítésből. E termékek forgalomelemzésénél fontos szempont, hogy egy-egy áru fajta megvásárlása esetén mekkora a cross-selling, illetve up-selling, azaz a kiegészítő cikkek járulékos értékesítésének lehetősége: 100 okostelefon-vásárlás esetén a fogyasztó vesz még 38 esetben telefontartót, 17 alkalommal fülhallgatót is. Az okostelefon kiemelése azért is indokolt, mert az ITC-termékeken belül ennek az eszköznek a legmagasabb az értékesítésnövekedési üteme.

A műszaki cikkek hagyományos és online csatornában történő értékesítésének elemzésénél figyelembe kell venni az erős szezonalitást is. A termékek többségénél az év utolsó kettő hónapjában érik el a kereskedők az éves értékesítés egyötödét. Ebben nincs jelentős eltérés a hagyományos és az online értékesítés között. (15. ábra)

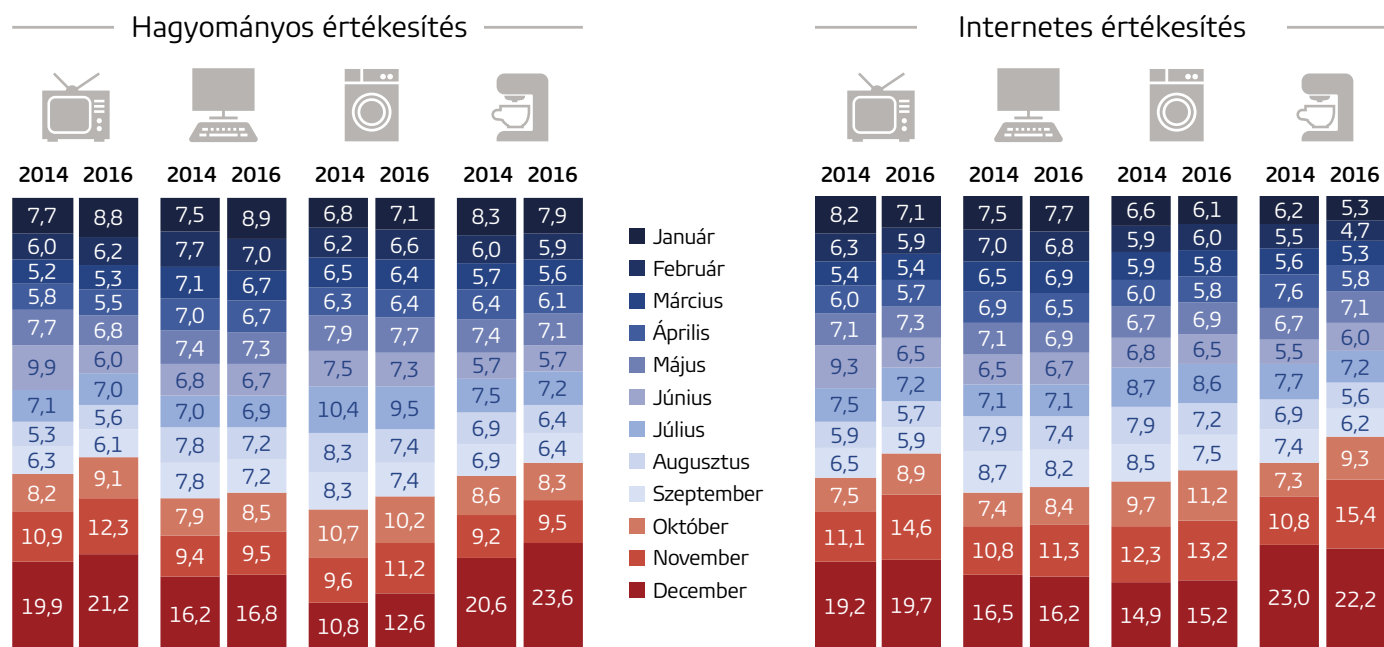
Érdemes megvizsgálni, hogy egy-egy termék esetében hogyan alakult a hagyományos és az online csatorna egymáshoz viszonyított ára, hiszen nem lehet általános következtetést levonni. Például a kávéfőzők termékcsoportjában magasabb árszint volt jellemző az online csatornában, mint a hagyományos boltokban (az online csatornában a kávéfőzők átlagos árszintje 46 százalékkal volt magasabb 2015-ben, mint az összes kereskedelmi csatornában együttesen számított átlagár). Ennek oka az, hogy az online csatornában főként a magasabb minőséget képviselő termékeket keresték a vásárlók, így az olcsóbb termékek kevésbé szerepeltek a webshopok kínálatában.

14. ábra | Műszaki cikkek internetes és hagyományos értékesítése Európa 18 országában 2017. január–június (%)



Forrás: GfK Retail Panel

15. ábra | Offline-online szezonális mutatók szektoronként

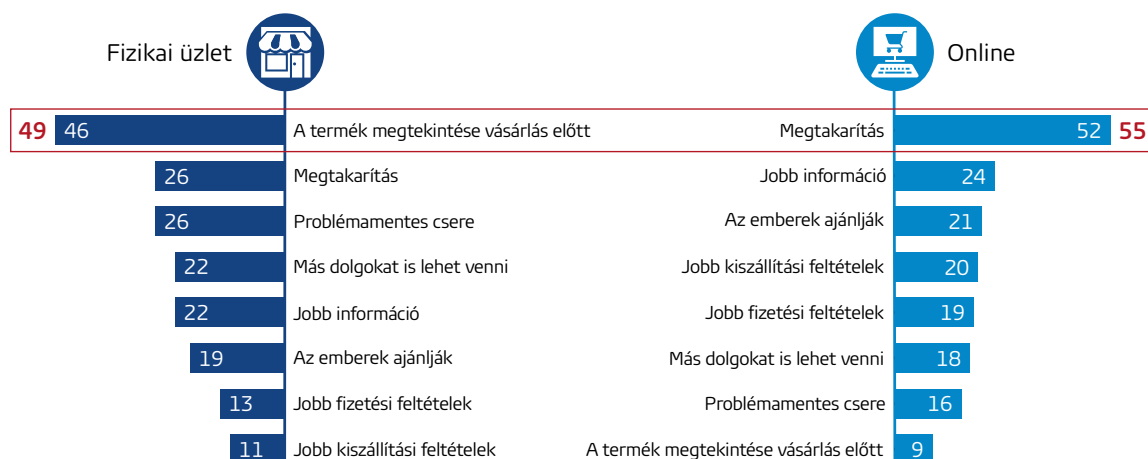


Forrás: GfK Retail Panel

Az árelőny vizsgálata azért fontos, mert a GfK FutureBuy 2016 kutatási eredményei is azt mutatják, hogy a műszaki cikkek online kereskedelmében a pénzmegtakarítás az elsődleges vásárlást befolyásoló tényező. (16. ábra) A pénz megtakarítása azonban csak az egyik – bár a legfontosabb – olyan motivációs faktor, amely ösztönzi a fogyasztókat az omnichannel vásárlásban.

Miközben az online opciót gyakran pénzügyi és kényelmi okokból választják, a vásárlás előtt a műszaki termék fizikai érzékelése is fontos szempont, mindez sok vásárlót arra ösztönöz, hogy látogasson el hagyományos üzletekbe. Műszaki cikkek esetében új ügyfelet az ár mellett a választék bővítésével lehet megnyerni, ugyanakkor a garanciális követelmények érvényesítésének lehetősége is kiemelt

16. ábra | Műszaki cikkek online és offline vásárlását befolyásoló tényezők (%)



Forrás: GfK FutureBuy 2016

szerepet kap a vásárlói döntésben. A pontos házhoz szállítás ugyancsak nagyon fontos szolgáltatási követelmény.

A top 5 internetes áruház között megtaláljuk a vezető fogyasztói elektronikai termékeket árusító kereskedőket, köztük az Extreme Digital (edigital.hu), az MS-E Commerce (mediamarkt.hu) és az SC Dante International (emag.hu) cégeket. Bár ezek a kiskereskedők nagyon eltérő háttérrel és kiskereskedelmi stratégiával rendelkeznek, mind-egyiknek nagyon erős márkanéve van. A Media Markt Saturn Holding 2016-ban vezető szerepet töltött be az elektronikai cikkek forgalmazásában.

A 2016-ban a műszaki cikkek értékesítőinek előző évhez viszonyított 4 százalékos növekedése jelentős javulást jelentett a 2011–2016 periódusra jellemző stagnálással szemben, hiszen több évig elhúzódott a pénzügyi válság hatása. Ez volt az az időszak, amikor a fogyasztók még óvatosak voltak a drága tárgyak megvásárlásánál, és a hitellel szembeni erős ellenszenv volt a domináns. A 2016-os értéknövekedést a kormányzat támogatási programja erősítette, ami a régi, alacsony energiahatékonyságú hűtőszekrények cseréjét ösztönözte. (11. táblázat)

Feltételezve a teljes forgalom éves szintű 3 százalékos növekedési ütemét (KSH) és az online értékesítés évi átlagosan 9 százalékos bővülését (Euromonitor), a műszaki cikkek várható online forgalma **185-200 milliárd forint lesz 2021-ben**. Az Euromonitor által készített szakértői becslés **2021-re hasonló mértékű, 187,8 milliárd forintos internetes forgalmat vár** a háztartási gépek, egyéb műszaki cikkek vonatkozásában.

A fogyasztói elektronikai cikkek várhatóan továbbra is vezető szerepet fognak játszani az internetes kiskereskedelemben, de az értékesítés részaránya várhatóan csökken, mivel más termékkörök gyorsan felzárkóznak. (Itt fontos megjegyezni, hogy a külföldi [például a kínai Aliexpress] áruházakból rendelt termékek nem jelennek meg a hivatalos statisztikákban.)

### 6.3 Ruházat

A kiskereskedelmi ruházati (textillel és lábbelivel együtt mért) forgalom 10 százalékos értéknövekedést mutatott 2016-ban és elérte az 591 milliárd forintot. A bevásárlóközpontokban jelen lévő nemzetközi ruházati márkákat árusító üzletek kihasználták a vásárnapi nyitvatartásból eredő lehetőségeket. A H & M Hennes & Mauritz továbbra is vezető szerepet tölt be a ruházati és lábbelikereskedelemben.

A ruházati és lábbelikereskedelemben új szereplők és új márkák jelentek meg, így a CCC Hungary Shoes és a Pepkor Magyarország kezdték meg működésüket. Az értékesítés növekedését egyrészt a megnövekedett rendelkezésre álló jövedelem, másrészt a fent említett vásárnapi nyitvatartás visszaállítása eredményezte, mivel egy sokkal nyugodtabb, kevésbé zsúfolt környezetet többletvásárlásra ösztönözhet.

Az intenzív marketingkampányok, kuponos akciók sokszor kínálatfrissítéssel párosultak. A ruházati kiskereskedők együttműködtek a női magazinokkal, és a bevásárlónapokra több tucat különböző kupont osztottak szét. Ezek az akciók nagyon népszerűek voltak a 15–45 éves nők körében.

**11. táblázat | Műszaki kiskereskedelmi üzletek forgalma és forgalmi volumenváltozása**

Forgalom (millió forintban)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Teljes forgalom	929 385	849 687	854 723	846 089	841 421	878 433
Internetes forgalom	36 166	62 774	77 269	85 545	107 612	119 219

Forrás: KSH - A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként

Forgalmi volumenváltozás

	2016/2016	CAGR*	2021/2016
Teljes forgalom	4%	3%	15%
Internetes forgalom	11%	9%	55%

\*CAGR: Éves átlagos növekedési ütem

12. táblázat | Textil, ruha, lábbeli kiskereskedelmi üzletek forgalma és forgalmi volumenváltozása

Forgalom (millió forintban)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	CAGR
Teljes forgalom	386 403	405 034	423 067	479 560	536 243	591 336	9%
Internetes forgalom	14 892	18 532	22 334	26 720	30 641	33 156	17%

Internetes forgalom részesedése	3,9%	4,6%	5,3%	5,6%	5,7%	5,6%
---------------------------------	------	------	------	------	------	------

Forrás: KSH - A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként

Forgalmi volumenváltozás

	2016/2015	CAGR*	2021/2016
Teljes forgalom	10%	4%	22%
Internetes forgalom	8%	11%	71%

\*CAGR: Éves átlagos növekedési ütem

A ruházaticikk-kereskedelem koncentrációja volt jellemző az elmúlt években. Jóformán eltűntek a butikok, a ruházati üzletek száma 2016 és 2011 között több mint 4365-tel csökkent. A koncentráció az előrejelzési időszak alatt is folytatódik. Emellett szakértői becslések szerint az értékesítés évente átlagosan 4 százalékosat fog növekedni állandó, 2016-os árakon. (12. táblázat) A változások elsősorban azoknak a független helyi kereskedőknek a rovására következnek be, amelyek nem képesek minden évszakban új divatcikkeket forgalomba hozni és nem tudnak versenyképes árakat kínálni. Az olcsó ázsiai piacokról származó árut értékesítő kiskereskedők fenntartják dominanciájukat a kistelepüléseken és a kisebb városokban, mivel az olcsó ruházati kereslet várhatóan továbbra is erős marad, különösen az alacsonyabb vásárlóerővel rendelkező földrajzi régiókban.

Az internetes kiskereskedelem és a mobil eszközök vásárlása is negatív hatást gyakorol a hagyományos bolti értékesítésre, ugyanakkor a legnagyobb áruházak, üzletek közül többen már elindították saját webáruházukat.

A folyó áron számított átlagos 9 százalékos növekedés mögött azt is látni kell, hogy fejlődés a 2008–2009-es recesszió után csak 2013-tól gyorsul fel.

Bár a hagyományos üzletek száma csökkent, az internetes áruházak növekedtek, 2016-ban már az összes forgalom 5,6 százalékát képviselték

Elfogadva az Euromonitor International teljes ruházati forgalomra vetített 4 százalékos és az internetes értékesítésre előre jelzett 7 százalékos átlagos növekedési ütemet, a **2021-re várt online értékesítés 56-60 milliárd forint lesz.**

A ruházat, textil és lábbeli internetes értékesítési részaránya a jelenlegi közel 6 százalékról így 7,9 százalékra emelkedik.

## 6.4 Barkácstermékek

A 2008–2009-es recesszió hatása elhúzódott a barkácstermékek piacán, eközben a kisebb, független üzletágak rovására folytatódott a piac koncentrációja. A vasárnapi nyitvatartás jótékonyan hatott a nagy forgalmú áruházakra a bevásárlóközpontokban, autópályákon és környékükön Budapesten és más nagyvárosok közelében. A barkácstermékek piacának koncentrációja folytatódott 2016-ban, az OBI a barkács- és kertészeti cikkek forgalmazásából önmagában is jelentős részt képvisel.

A barkácstermékek piacára jótékonyan hatott a lakásépítési hullám, illetve a megélénkülő ingatlanpiac, amely lendületet adott a lakásfelújításoknak is. A barkácsáru-kereskedők forgalma 7 százalékkal növekedett 2016-ban, ugyanakkor a 2001 és 2016 közötti éves átlagos növekedés csak 1 százalék volt. A 2012. évi 74 milliárdos forgalmat a vizsgált időszakban a kereskedők nem tudták meghaladni. (13. táblázat)

13. táblázat | Barkácsanyag és -felszerelés kiskereskedelmi üzletek forgalma

(millió forintban)

	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	CAGR*
Teljes forgalom	70 980	74 304	69 485	68 912	68 199	73 175	1%
Internetes forgalom	2 858	3 122	3 794	4 314	4 781	5 247	13%
Internetes forgalom részesedése	4,0%	4,2%	5,5%	6,3%	7,0%	7,2%	

\*CAGR: Éves átlagos növekedési ütem

Forrás: Euromonitor, KSH - A kiskereskedelmi üzletek forgalma üzlettípusonként

Kiindulva az Euromonitor International teljes lakásfelújítási és kertészeti termékek értékesítésére kalkulált 2,2 százalékos és az internetes értékesítésre előre jelzett 6,7 százalékos átlagos növekedési ütemből, a **2021-re várt online értékesítés 8-10 milliárd forint lesz.**

## 6.5 Játék

A játékpiacon részben a növekvő átlagjövedelmeknek köszönhetően újabb lendületet kapott 2016-ban. A GfK által becsült piacnagyság eléri az 50-60 milliárd forintot, ebből az online kereskedelem nagysága 35 százalék körüli. Az online csatorna súlya folyamatosan növekszik a játékpiacon belül az elmúlt néhány évben. Ezzel szemben az offline értékesítő hipermarketek, amelyek összesített forgalma (a Metrót is ideszámolva) a piac kétötödét teszi ki a GfK Retail Panel mérései alapján, a teljes piac fejlődési trendjével ellentétben 5 százalékos csökkenést mutattak 2017. január-szeptemberi időszakban az előző év azonos időszakához képest.

Várhatóan az online értékesítés növekvő üteme tudja majd kiegyensúlyozni a hagyományos boltokban folyó játékkiskereskedelem csökkenő trendjét. A hagyományos játékeladás éves átlagos 7 százalékos csökkenése mellett az online értékesítés közel 28 százalék éves növekedést produkált 2011 és 2016 között (Euromonitor).

Bár a hagyományos kereskedelmi statisztikákon alapuló piacbecslések, így az Euromonitor is összességében harmadával csökkenő játékpiacon méretet prognosztizál a következő öt évre, ezt az eredményt módosítja az a tény, hogy a játékpiacon egyre

nagyobb részét teszik ki a hazai eladási statisztikákban nem megjelenő külföldi webshopok. A GfK Retail Audit mérése megerősíti, hogy míg korábban az online csatornán belül dominánsan a magyar oldalakat keresték a vásárlók (2014-ben ez az arány a vásárlók 80 százalékát jelentette), az elmúlt években egyre nő a bizalom a külföldi online játéktárházak irányában is. 2016-ra 60 százalékra csökkent azok aránya, akik kimondottan a magyar oldalakat preferálják.

Növekszik az átlagos kosárméret is az online vásárlások során. Míg 2013-ban 7800 forint volt az átlagosan elköltött összeg, addig 2015-re ez a szám közel másfélszeresére, 11400 forintra nőtt (GfK).

A hazai játékpiacon legnagyobb szereplői is általában jelentős növekedési ütemről adnak számot a 2016-os, 2017-es évek tekintetében. Az online és offline értékesítéssel is foglalkozó piacvezető Régió Játék esetében 10 százalékot megközelítő a becsült növekedés 2017-re, a Játéksziget kiskereskedelmi bolthálózatot birtokló Formatex Kft.-nél pedig 18,76 százalékkal emelkedett a forgalom 2016-ban az előző évhez képest (Világ-gazdaság). Az online csatornában vezető szerepet betöltő Játéknet.hu Webáruház becslései is igen optimisták a 2017-re várható forgalomnövekedésüket illetően (30-40 százalék).

**Mindezek figyelembe vételével 2021-re a játékpiacon minimum stagnáló, de nagyobb valószínűséggel növekvő összpiacméret várható, meghaladva a jelenleg becsült 50-60 milliárd forintos szintet.**



# 7

## WEBÁRULIHÁZAK LÉTREHOZÁSA, MŰKÖDTEGETÉSE

Az értéklánc különböző elemeihez kapcsolódó alkalmazások egységesítése és integrálása az e-üzlet kulcsa. Ha a kereskedő weboldaláról megrendelés fut be, a webes alkalmazásnak reagálnia kell erre az eladások, számlázás, logisztika és disztribúció területén. A harmonikus folyamat- és alkalmazásintegráció megvalósítása azonban összetett, komplex feladat. Mindenekelőtt a sikeres folyamatintegráció eléréséhez alaposan meg kell vizsgálni korábban már alkalmazott informatikai alkalmazásokat, hogy egységes legyen a cég külső megjelenési és belső működési infrastruktúrája. A nem tökéletesen integrált infrastruktúra ugyanis folyamathibákat, pontatlanságokat és az alkalmazásban fellépő rugalmatlanságot okozhat.

Az e-kereskedelem felemelkedésének hatására új szemléletű szervezetfejlesztési megközelítéseket kell elsajátítani. A cégvezetők egyre inkább látják, hogy az e-kereskedelem üzleti feltételei a vállalkozás egészét érintik. Lassanként megértik, hogy ha a vásárlóktól a beszállítóig húzódó problémákat egyesével próbálják feldolgozni, nem juthatnak messzire az e-kereskedelem területén, ugyanakkor a régi infrastruktúrát megváltoztatni sokkal nehezebb, mint előlről kezdeni egy új kiépítését.

A vállalatok csak akkor lehetnek nyereségesek a jövőben, ha a digitalizáció által nyújtott eredményeket figyelembe véve kihasználják a vállalkozás egészét érintő folyamatfejlesztéssel járó előnyöket, amelyek integrált szervezeti alkalmazásokkal hatékonyabbá és eredményesebbé teszik a szer-

vezet működését. A vállalkozás szempontjából a gyorsaság és az adaptációs készség azt jelenti, hogy a cég ki tudja elégíteni a piaci igényeket különösebb költségek, idővesztés, szervezési problémák és teljesítménycsökkenés nélkül. Az e-üzlet mint egy újfajta értékesítési csatorna csak akkor lehet sikeres, ha összetevőit maximálisan a vásárlók igényeihez igazítják, vagyis a változatossághoz, a minőséghez, az árhoz és a gyors kézbesítéshez. Ennek következtében a cégorientált informatikai infrastruktúra helyét integrált, vásárlóközpontú modelleknek kell átvenni, amelyek hozzájárulnak a bonyolult üzleti tervek kialakításához.

7.1 Webáruház nyitásának/üzemeltetésének feltételei

A következőkben áttekintjük, mik egy webáruház nyitásának feltételei, avagy milyen lépéseket kell tenni egy webáruháznyitáshoz. (A továbbiakban a webáruház és az e-üzlet azonos fogalmat takar.)

7.1.1 Tervezés

A webáruház sikere attól függ, hogy a cég vezetői milyen döntéseket hoznak az e-üzlet előkészítése, illetve fejlesztése során, milyen célkitűzéseket fogalmaznak meg, milyen prioritásokat állítanak fel.

Amikor a cégvezetők kijelölik az e-üzlet irányvonalait, gondosan meg kell vizsgálniuk három összefonódó réteget: az e-üzlet megtervezését, az e-üzleti alkalmazások infrastruktúráját és az e-üzlet informatikai struktúráját. (14. táblázat)

14. táblázat | Az e-üzleti tervezés összefonódó rétegei

(rétegek fentről lefelé)

Az e-üzlet megtervezése	Értékkínálat	
	Vásárlói réteg	
	Vásárlói prioritások	
	Szervezeti képességek	
Az e-üzleti alkalmazások infrastruktúrája	Ügyfélkapcsolat-szervezés	
	Vállalkozási forrástervezés	
	Vállalkozási alkalmazásinfrastruktúra	
	Értékesítési lánc	
Az e-üzleti informatikai struktúra	Átláthatóság	Megbízhatóság
	Befogadás	Tárolás
	Biztonság	Internetes szerverek

Ha modern e-üzleti tervet szeretnénk kialakítani, először a következő kérdésekre kell válaszolnunk:

- Milyen üzleti terv segítségével tehetjük különlegessé a vásárlói élményt?
- Milyen képességek és kompetenciák biztosítják a gazdag vásárlói élményt?
- Milyen termék, szolgáltatáskínálattal próbáljuk meg elérni a vevőket?
- Milyen választékpolitika kialakítására törekszünk?
- Milyen típusú, viselkedésű fogyasztót szeretnénk megcélozni?
- Az eredményesség keresésekor hogyan formáljuk eredményessé a céget?
- Hogyan biztosítjuk a hatékony üzemeltetést?
- Kik lesznek a beszállítóink?
- Kik a versenytársaink, miben jók, miért piacvezetők?
- Hogyan illeszkedik az e-üzlet a már meglévő hagyományos, üzleti értékesítéshez?

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása ahhoz szükséges, hogy vállalatvezetés képet kapjon arról, hogy milyen erőforrások, kompetenciák szükségesek a webáruház versenyképes üzemeltetéséhez. A cég csak akkor nyújthatja a vásárlónak azt, amire annak szüksége van, ha az e-üzlet minden elemét összeegyezteti. Ha a terv elkészült, jöhet a következő szint: az alkalmazásinfrastruktúra kialakítása.

Az e-üzleti alkalmazások infrastruktúrája az e-üzleti terv működéséhez szükséges szoftveres funkcionalitást biztosítja. Az e-vásárlót csak akkor hódíthatjuk meg, ha biztonságos, könnyen áttekinthető e-kereskedelmi alkalmazásokkal és vállalkozáson belüli, egységesített rendszerekkel rendelkezünk. Az egész vállalkozásra kiterjedő infrastruktúra kialakításához először ki kell küszöbölni az eltérő rendszerek, adatformátumok és elavult alkalmazások hatására fellépő integrációs problémákat. A tervezés során kell eldönteni, hogy saját fejlesztéssel vagy külső alkalmazás megvásárlásával/bérlésével indul a vállalkozás. Ma már olyan alkalmazásokhoz

is hozzáfér egy vállalkozó, amely minimális informatikai tudással is továbbfejleszthető, pontosabban a saját szükségleteinkre szabható. A felhasználóbarát alkalmazásokat jól jellemzi például a Prestashop nevű webáruház, amelynek motorja egy nyílt forráskódú szoftver, amelyet szabadon letölthet a vállalkozó. Csúpn egy tárhelyre és némi szaktudásra van szükség ahhoz, hogy maga a webáruház alapja működőképes legyen. A sikeres kereskedéshez azonban nem elég a webáruház motorja, a webáruházat fel is kell építeni (például honlap-architektúra, stílus, struktúra), ez lesz a kiválasztott webáruház „váza”. Ez után jön a kereskedelmi-szakmai munka annak érdekében, hogy a webáruház üzletileg, pénzügyileg is hiteles legyen a weben.

Az e-üzleti informatikai struktúra az alkalmazásokat elősegítő szerkezeti alap. A megbízható infostruktúra kialakítása biztosítja az alkalmazások működését és az online tevékenységek elérhetőségét. A megfelelően kialakított infostruktúra egyrészt gyorsan, biztonságosan és egyszerűen hasznosítja, őrzi és kezeli az információt, másrészt egyesíti a kereskedelem zökkenőmentes működéséhez szükséges technológiákat, eszközöket és szolgáltatásokat.

Az üzleti siker attól függ, hogy a cég milyen gyorsan dolgoz ki új üzleti terveket, illetve milyen gyorsan alakítja ezeket a piac igényeihez. A mai üzleti környezet e-üzleti tervet követel, és ehhez nemcsak a cég szintjén, az egész vállalkozásra kiterjedően kell változtatni, hanem a teljes ellátási láncot és az e-csatornát is át kell alakítani. A tervezés során döntést kell hozni arról, hogy milyen infrastrukturális elemekre (például számítógépek, hálózat) van szüksége a vállalkozónak, ezek beszerzését hogyan, milyen forrásból finanszírozza.

### 7.1.2 Értéklánc, folyamat

Az e-üzlet legnagyobb kihívása összeegyeztetni a digitalizáció eredményeit a cég új üzleti tervével. Amikor a piac és a technológia egyszerre, lendületesen változik, akkor igen nagy szakértelmet igényel ez az összeegyeztetés.

A sikeres cégek már nemcsak növelik az értéket, hanem új értékeket is dolgoznak ki. Ennek érdekében a cégvezetőknek meg kell fordítaniuk a hagyományos értékláncot: a belülről kifelé modellben a vállalkozások az előállított termékek alapján határozzák meg magukat.

17. ábra | Az értéklánc megfordítása

Hagyományos üzleti terv



Az e-üzleti terv



A hagyományos modellben a cégvezetők úgy akarnak hatékonyak és versenyképesek lenni, hogy jól értelmezett termékekkel jelennek meg a piacon. A digitalizáció világában azonban csak a kívülről, azaz a vevői igényekből befelé irányuló üzleti terv lehet sikeres. A kívülről befelé irányuló modellben a stratégiát nem a cég, hanem a vásárlók igényei határozzák meg. A vásárlóközpontú üzleti terv a vásárlók prioritásait és elvárásait tekinti elsődlegesnek, és azzal is tisztában van, hogy ezek folyamatosan változnak. A vevői igények határozzák meg a kiépítendő logisztikai folyamatokat, például szükség van-e raktározásra, vagy milyen típusú fizetési módokat érdemes felkínálni a vásárlóknak. (17. ábra)

### 7.1.3 A szervezeti keret

Az új elektronikus eszközök alkalmazása hozzájárul a hagyományos merev hierarchiák lebontásához, így a korábbiaknál jóval gyorsabb és megalapozottabb piaci reagáló képességet, gyorsabb döntési mechanizmusokat lehetővé tevő szervezeti struktúrák kiépítése szükséges. A belső és külső folyamatok hatékonyságának minőségi javulása nélkülözhetetlenné tette a döntéshozatali szervezet hierarchiájának laposítását, vagyis a szintek számának csökkentését. Ez megtörténhet vállalat-szervezési módszerek alkalmazásával, informatikai eszközök segítségével (a hierarchia virtuális laposításával), de leghatékonyabban a kettő kombinálásával lehetséges. A korábbi többszintű szervezeti tagozódásokat a hálózatba szerveződő csapatok váltják fel. Ma már a kreativitás, a problémamegoldó képesség és nem a hierarchián belüli pozíciók alapján dől el, hogy ki lehet egy adott csapat tagja. Ma már nemcsak egy webáruház dolgozója, de a hagyományos kereskedelmi boltokat üzemeltető vállalatok munkatársai az intraneten keresztül az egész világra kiterjedően tudnak egymással kommunikálni, a hálózaton minden csapat számára

elérhetővé téve és egymással minden szűrő nélkül cserélve a fontos információkat. Ezzel egyrészt csökkenthető az információhiány, másrészt átláthatóbbá és követhetőbbé tehető az információk és döntések útja. Az információtechnológiával támogatott horizontális vagy virtuális hálózatok hatékonyan támogatják a „belső vállalkozás”, vagyis az alkalmazottak vállalkozótársává válásának eszméjét.

A cégvezetőknek tehát fel kell tenniük azokat a kérdéseket, mint például:

- Hogyan hat az e-kereskedelem a 21. századi szervezetek formájára és funkciójára?
- A fogyasztók kegyeiért vívott harcban hogyan alakulhatnak át a meglévő, hagyományos cégek e-kereskedelemmel foglalkozó céggé?
- Szembe tudnak-e szállni a hagyományos szervezeti struktúrában működő cégek a fenyegető újoncokkal?

## 7.2 A digitalizáció eredményeinek felhasználásából származó üzleti előnyök

Az internetes üzlet bevezetésének alább felsorolt fontosabb motívumaiban jól megfigyelhető az értektérteremtésre való törekvés.

- **A piac kibővülése.** Elektronikus csatornákon (az interneten) keresztül olyan vevők is elérhetők, amelyekkel hagyományos módokon (például bolt, személyes kereskedés) nem lehetett kapcsolatba lépni. A világháló interaktív lehetőségei és a könnyen hozzáférhető információk számos internetes termék-, illetve szolgáltatási piacot (például autópia) hoztak létre. Ezen

piacok átalakították a termékek adás-vételét, illetve megváltoztatták a vásárlási szokásokat. Mivel egyre többen használják a világhálót, az információszolgáltatók elhelyezik a termékekről szóló információkat az interneten és hagyják, hogy a fogyasztók kutakodjanak. A fogyasztók így megtalálhatják a termék kívánt típusát, méretét, fajtáját, márkáját, különleges kívánságait, az árucikk leírását, a hiteligényt stb.

- **Hatékonyágjavulás.** Az üzleti folyamatok elektronikus támogatása (vagy elektronizálása) azáltal javítja a vállalkozások hatékonyságát, hogy az ügyfelekkel, illetve a beszállítókkal folytatott tranzakciókat gyorsabbá és olcsóbbá teszi, ezzel egy időben pedig javítja a rugalmasságot és a képességet a piaci változásokra való gyors reagálásra. Az internet ezen túlmenően lehetővé teszi új beszerzési és értékesítési piacok feltárását, valamint a méretnagyságból adódó előnyök kihasználását.
- **A láthatóság fokozása.** A modern világ egyik legszűkebb forrása a figyelem: ami nem látható jól, az nem létezik. A világhálón való megjelenéssel a vállalkozás szinte az egész világ számára láthatóvá válik (ami persze még nem jelenti azt, hogy észre is veszik).
- **A reagálóképesség erősítése.** Elektronikus rendszereken keresztül a vállalkozás nagyon gyorsan reagálhat az ügyfelek felől érkező impulzusokra, és hasonló sebességgel juttathat el üzeneteket, információkat, szolgáltatásokat hozzájuk.
- **Új szolgáltatások.** Egyre több olyan piac van, ahol az alapterméket a hozzá kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások háttérbe szorítják, ahol a vevő nem a termékek, hanem a szolgáltatások alapján dönt a vásárlásról, ahol az utóbbiakon többet lehet keresni, mint az előbbieken. Az internet segítségével új szolgáltatásokat lehet nyújtani, ráadásul viszonylag alacsony költséggel.
- **Üzleti kapcsolatok építése.** Egy kooperáló cégekből álló üzleti rendszer több értéket tud teremteni, ha benne mindenki azzal foglalkozik, amihez a legjobban ért. A kooperáció alapja a kommunikáció, és ez ma elektronikus kommunikációt jelent. A korábbi időkben ehhez sok vállalkozás drága és korlátozott hatókörű EDI-rendszereket alkalmazott; ma az internet segítségével sokkal több partnert lehet bevonni az üzleti ökoszisztémákba, ráadásul sokkal olcsóbban.

- **Költségcsökkentés.** Elektronikus rendszerek segítségével a vállalkozás költségeket takaríthat meg: nem kell távoli országokban kirendeltségeket nyitnia, dolgozókat utaztatnia, drága prospektusokat nyomtatnia és postáznia, magas készleteket tartania és így tovább.
- **Fokozódó befolyásolás.** Az e-kereskedelem segítségével tovább integrálódnak az eddig elszigetelt információs iparágak. Az adatok, a tartalomszolgáltatás, a tárolás, a hálózatok, az üzleti alkalmazások és a vásárlói eszközök segítségével közelít egymáshoz a fogyasztói elektronika, a televízió, a könyvkiadás, a telekommunikáció és a számítógépes üzleti vállalkozások. Új értékformák alakulnak ki. Az internet ereje lassanként életünk minden, személyes és szakmai színterére hat.
- **E-csatornák.** A technológia fokozatosan a vásárlók kezébe ruhazza át a hatalmat. Az e-kereskedelem megváltoztatja a csatornákat, amelyeken keresztül a vásárlók és a vállalkozások hagyományosan vették és adták a termékeket és szolgáltatásokat. Az e-csatorna segítségével a kereskedők globális közönséget célozhatnak meg, minimális infrastruktúrával, csökkentett költségekkel és növekvő volumenhozadékkal működhetnek; a vásárlók pedig széles választékot, kényelmet és versenyképes árakat kapnak. Ennek eredményeképpen egyre több vásárló intézi az ügyeit a világhálón, vásárol, biztosítást köt, számlát fizet, repülőjegyet vesz stb.

Az értékteremtés szempontjából ezek jól látható és világosan definiálható előnyök, amelyekhez egy egyszerű szabály társul: ha te nem használod ki őket, majd megteszi valaki más.

### 7.3 Kockázatok, problémák

Azoknak, akik ki akarják használni az e-business által nyújtott előnyöket, komoly kihívásokkal és nehézségekkel kell szembenéznük, amelyek eddig nem tapasztalt feladatokat, kockázatokat jelenthetnek, így például:

- A felhasználók problémákba ütközhetnek: lefagyhatnak a keresőprogramok, megszakadhatnak a hálózati kapcsolatok.
- A kezdeti hardver- és szoftverberuházások vagy bérlet.

- A kannibalizáció kockázata, azaz elkerülhetetlen konfliktusok a korábbi értékesítési csatornákkal.
- Az alkalmazottak új médiumokra való képzésének és betanításának problémái.
- Az elektronikus üzleti tranzakciók speciális jogi kérdéseinek ismerete.
- Új fajta menedzsmentkompetenciák megszerzése.
- Az elavult alkalmazások frissítése.
- A sokszor töredékes és elaprózott információk integrálása.

## 7.4 Összefoglaló

A 15. táblázatban összefoglaljuk, hogy milyen típusú döntések meghozatala szükséges egy például kerékpárok árusítását lehetővé webáruház megtervezésekor.

15. táblázat | Döntések webáruház megtervezésekor

MIT	HOGYAN	CÉL
Értékesítés	A vásárlók a weboldalon keresztül „testre szabott” kerékpárokat rendelhetnek meg, követhetik a teljesítést és pénzügyi szolgáltatások közül választhatnak.	Csökkenteni a forgótőke nagyságát, a kereskedőknél „elfekvő” kerékpárok számát.
Szerviz	A kerékpárok-tulajdonosok online segítséget kapnak, weboldalon intézhetik a garanciális ügyeket, ellenőrizhetik a fizetéseket.	Szervizszolgáltatás, problémák elektronikus gyűjtése és elemzése, költségcsökkentés a segítségnyújtás automatizálásával.
Szállítók	Online elektronikus beszerzési és kommunikációs rendszer a szállítóval.	Költségmegtakarítás árengedményekkel és kisebb tranzakciós díjakkal, az információáramlás gyorsítása.
Marketing	A vásárlók igényeinek, vásárlási szokásainak elektronikus követése.	Jobb alkalmazkodás a vevői igényekhez, több információ az kerékpárosoknak.
Finanszírozás	Online hitelezési és elektronikus fizetési rendszer.	Pénzügyi tranzakciós költségek csökkentése, bevételek növelése, új vevők elérése.
Alkalmazottak	Számítógép, printer és internetelérés	Az elektronikus megoldások iránt fogékony munkaerő. Változások gyorsabb elfogadása. Hatékony belső munkaerő.



# 8

## IRÁNYTŰ A JÖVŐBE

## 8.1 Kiskereskedelem másképpen

Korábban úgy fogalmaztunk, hogy a kereskedelem mint hivatás alapvető feladata négy pontban összegezhető: a megfelelő terméket, a megfelelő helyen, a megfelelő áron és megfelelő időben kell a vásárlónak biztosítani. A modern kiskereskedelem szótárában is hasonló fogalmak szerepelnek, de igazodva a digitális és omnicsatornás értékesítési modell követelményeihez. Nem a kereskedelem mibenléte és funkciója változott meg, hanem lényeges jellemzői. Ma – és különösen a jövőben – a választék, az ár, a közelség (kényelem) és a tapasztalat dimenziói jelölik ki a működési kereteket. A közelség az elérhetőséget jelenti, azt, hogy a fogyasztót-vásárlót ott és akkor kell elérni, ahol éppen van. Ebben valódi változást a mobiltelefon generált, de idővel ezt is felválthatják a hordható technológiák (wearables).

A már alaposan bemutatott vásárlói út mérföldköveit láthatóvá és elérhetővé kell tenni. „[Találj meg, próbáld ki, vedd meg](#)” – így szól a tradicionális döntési fa elmélet újraértelmezve.

Ma még talán erős állításnak tűnik, de marketing-szakemberek az egysíkú, kategóriaalapú gyakorlatot elavultnak tekintik. A modern vásárló nem az egyik kategóriát akarja a másik után kiválasztani és megvásárolni. Az értelmes kínálat összerendezését rábízta a kereskedőre. Majd ő elvezeti, irányítja ebben a folyamatban. Ahogy a GfK – a kereskedelem jövőjével foglalkozó – riportja erre rámutat, az autót babatermékekkel, a szakácskönyveket sütőkesztyűvel együtt fogják megvenni. Ez egyrészt a beszállítók és a disztribútorok kapcsolatában hoz változást, másrészt egymással konkuráló szereplőket is egybefűz. A GfK globális felmérése arról tanúskodik, hogy a vásárlók mintegy ötöde azért preferálja a bolti környezetet, mert ott egyidejűleg több termék közül tud választani.

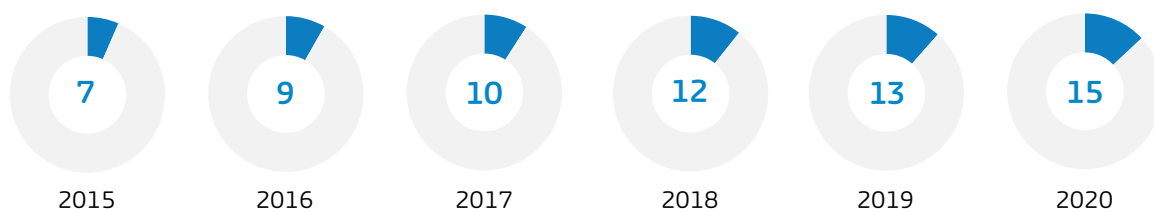
Az árazás külön művészeti ág. Ma és a jövőben is világos kritérium, hogy egységes és átlátható árazást várnak el a vásárlók. Ez azonban nem jelenti a teljes szortimenten átnyúló egységes árpalettát. Ha van valódi hozzáadott érték, külön csomagolás, megkülönböztetett kiszolgálás, szervizszolgáltatás vagy hosszabb garanciális idő, ki lehet törni az egyenárazásból. Továbbá, ha azt is tudjuk – szofisztikált vevőmenedzsment-elemzésekből –, hogy mely vásárlói csoport kevésbé érzékeny, akkor ott a kereskedő érvényesíthet árprémiumot. Szigorúan akkor, ha többet is nyújt. Általában az offline és online áraknak egybe kell vágnia, de ha az üzletben „egyéb dolgokat is hozzácsomagol a boltos”, akkor eltérhet a másik érték. [A transzparencia a főszabály, de a többletszolgáltatásért jár az árprémium.](#)

A tapasztalat, a vásárlói élmény optimumának meghatározása a kereskedői hivatás egyik gyöngyszeme. Meg kell találni azt a szintet, amikor a „csomagolás”, a bolti és/vagy virtuális környezet nem túlzó és nem vált ki bumerángthatást, de kellően attraktív és vásárlásra buzdít. Ebben ma még a fizikai boltot üzemeltetők vannak előnyben. A jövőbeni sikerek nem egyik vagy másik szempont figyelembevételével fognak bekövetkezni. Sokkal inkább a komplex gondolkodás, a kísérletező kedv, a technológia- és adatbarát menedzsment, illetve a változásokat elfogadó munkatársak hatására lesz elmozdulás.

### Nyomás a kiskereskedőkön

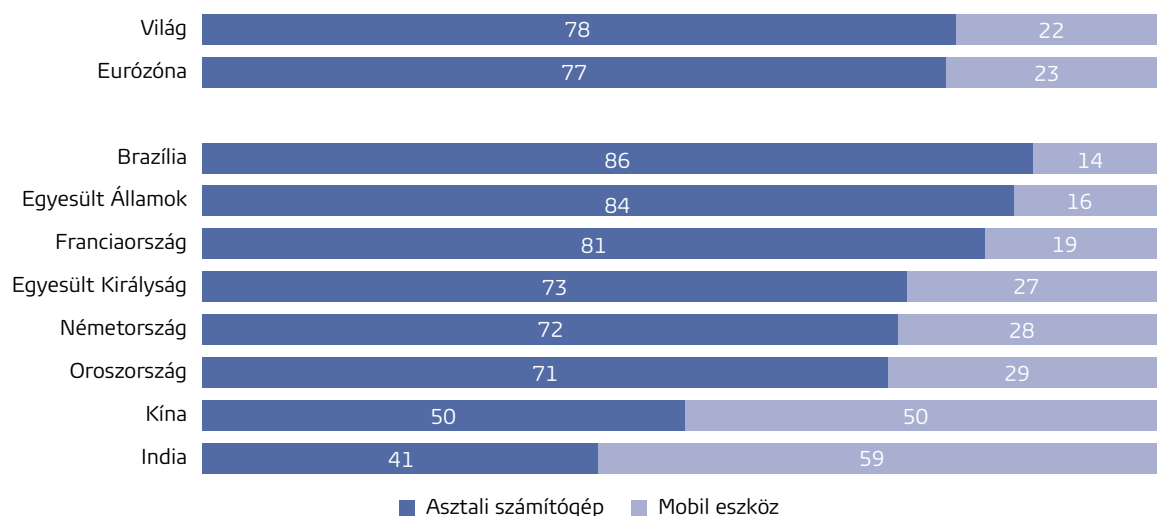
Az évtizedek óta ismert üzleti modellek, működési mechanizmusok fejük tetejére álltak és ez természetesen vezetett nehézségekhez. Bár az előzőekben próbáltuk árnyalni az online terjeszkedéséből fakadó hatásokat, az, hogy a jelenlegi 10 százalékos körüli részarány az összpiacból (a globális forgalomból számítva) 2020-ra felkúszik 20 százalékra, nem alaptalanul hozza lázba a szereplőket. (18. ábra)

18. ábra | Az online értékesítés aránya a teljes forgalomból (%)



Forrás: Retail, Disrupted. Pressure and Potential in the Digital Age. Economic Research, Spring 2017.

19. ábra | Mobil eszközön vs. asztali számítógépen bonyolított tranzakció (%)



Forrás: Retail, Disrupted. Pressure and Potential in the Digital Age. Economic Research, Spring 2017.

A digitalizáció és a fogyasztói élmény folyamatos kihívásokat tartogat és ez áll annak háttérében, hogy az iparági profitabilitás az évtized eleji (2011) 8 százalékról 5,7 százalékra esett (2016). Az omnicSATornás modell kialakítása, az online működési feltételek biztosítása és a mobilitás – mint trend által generált megoldások – kimunkálása erodálja a cégek profitját.

Az utóbbi, a mobilon történő tranzakciót illetően csak a terjedés sebessége a kérdéses, megjelenése és jövőbeni szerepe nyilvánvaló. (19. ábra)

Erre a piac által diktált nyomásra nem mindenki ad egyforma választ. Van, aki a bekebelezés vagy az összeolvadás híve, mint arról az iparágban 2010–2016. között megvalósult merge & acquisition-tranzakciók évi 6,2 százalékos növekedése árulkodik.

Mások fizetésképtelenné váltak és feladják a versenyt. 2016-ban a 10 millió dollárnál nagyobb forgalmú kereskedők csoportjában 66 százalékkal nőtt a fizetni nem tudó cégek száma. A konszolidáció és alkalmazkodás az új környezethez fájdalmas tapasztalatokkal jár. Az Euler Hermes tizenkét vezető piacon tárta fel a leglényegesebb kihívásokat. Az iparág szakértőinek listáján – ami általában a kereskedők előtt tornyosuló feladatokat írja le – az első az omnicSATornás működés megteremtése. Alig marad le az online jelenlét költségeinek előteremtése, majd a har-

madik helyen a mobiltelefonos vásárlói élmény kialakításába fektetett erőfeszítések állnak. Az első öt prioritásban még a Big Data és a piaci pozíció újradefiniálása szerepel.

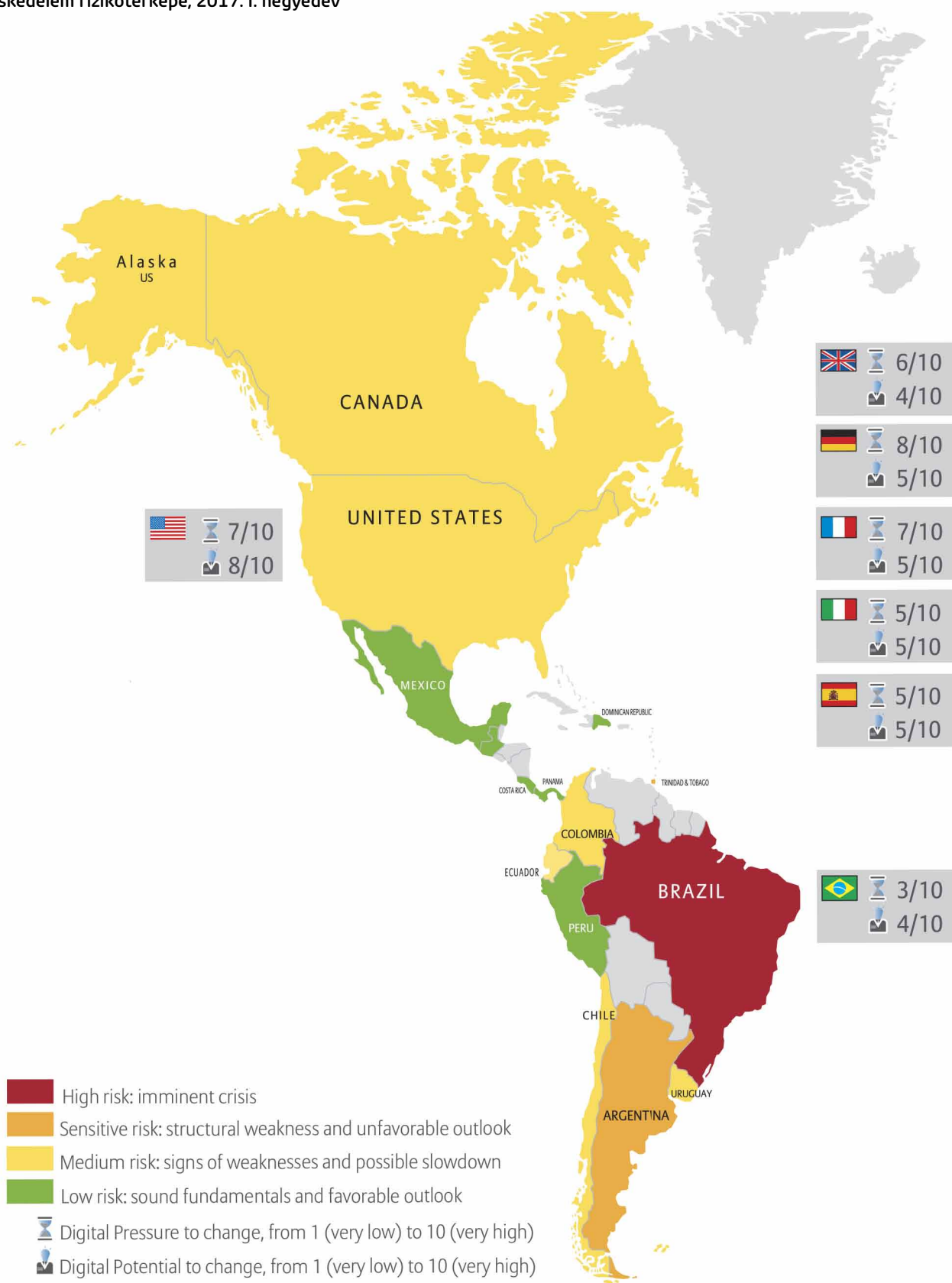
Érdemes a digitális rizikókat külön szemügyre venni. Az árverseny kiélezettségét, a piaci szerkezet átalakulását (az új szereplők mennyiben borítják a status quót?), továbbá az online vásárlás intenzitását felölölő „digitális nyomás” indexe a diszkontok térhódítását és az online vásárlás természetét hozta ki rizikófaktoroknak, de Angliában és Olaszországban például a piaci koncentráció is kockázatot jelent.

A digitális kihívásokra adott reakciókat, a logisztikai hatékonyságot és a pénzügyi helyzetet figyelembe vevő értékelés, a „digitális potenciál” indexe meglepő és egyben földrajzilag színes állapotot ábrázol. A reakciókat illetően az USA, a brit piac és India szerepelnek első helyen, a pénzügyi szempontok súlya Kínában és Indiában kiemelkedő. (20. ábra)

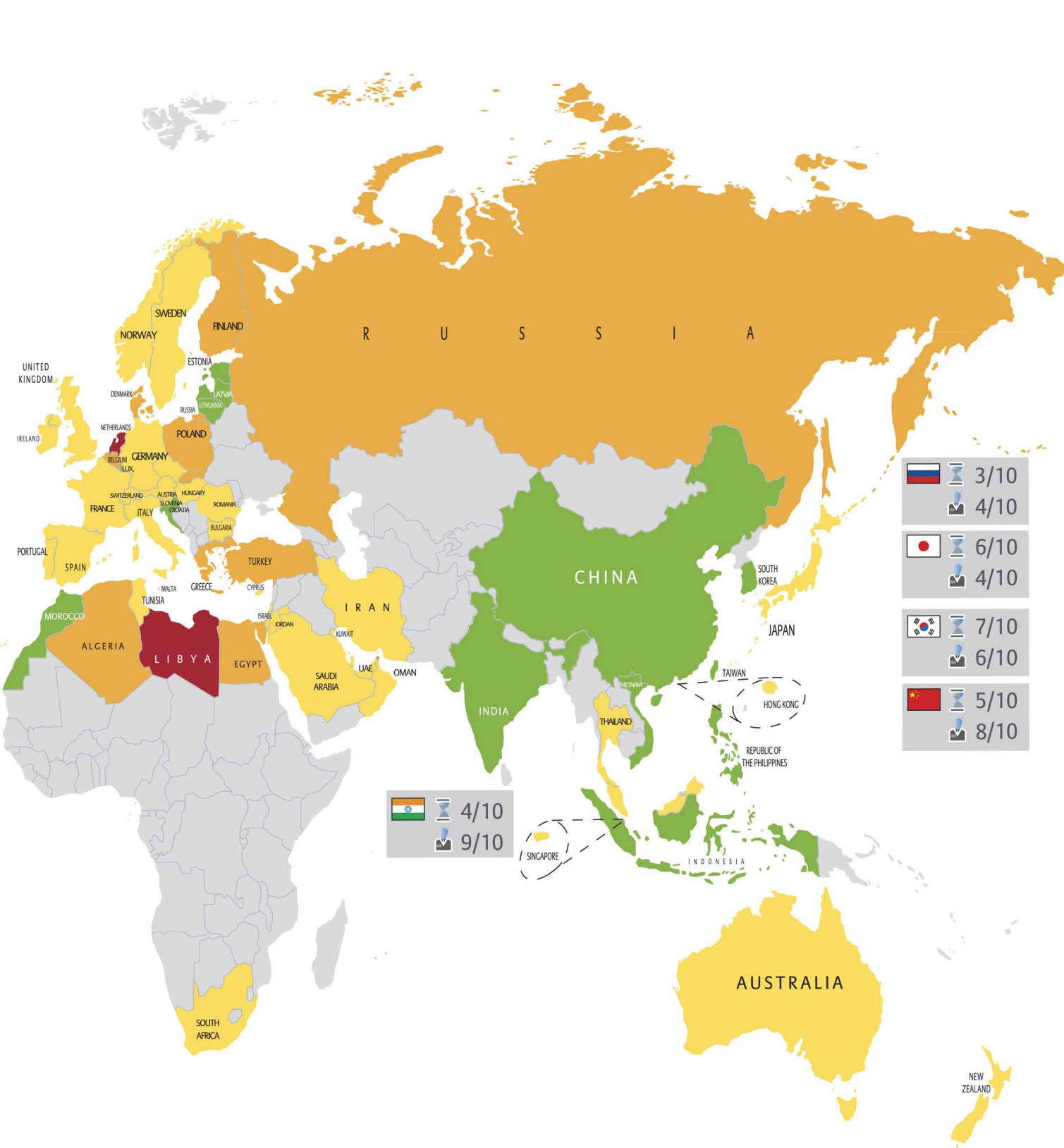
Miután a magyar kereskedelmi univerzum is egy globális, de legalábbis transznacionális ökoszisztéma része, a kereskedelem 2017-es globális rizikótérképe nekünk is sok tanulsággal szolgál.

Magyarország a közepes kockázatú piacokhoz tartozik és ez bizonyosan befolyásolja a közeljövőben nálunk befektetni kívánók szándékát is.

20. ábra | A kereskedelem rizikótérképe, 2017. I. negyedév



Forrás: Retail, Disrupted. Pressure and Potential in the Digital Age. Economic Research, Spring 2017.



A szakmai és sokszor a hétköznapi diskurzusban is a kereskedelemről mint hazai és nemzetközi, illetve kicsik és nagyok küzdelméről hallani. Sokszor úgy tűnik, hogy az iparág jövője csak ebben a dichotómiában értelmezhető, és hogy a fejlődés csak terület – és piaci pozíció – foglalásról szól. Kétségtelen, hogy a kilencvenes évek második felétől gyakorlatilag 15 éven keresztül erőteljes expanzív tevékenységet tapasztalhattunk a hazai környezetben. A fejlődés intenzív – a hatékonyság optimalizálására tett – erőfeszítései ritkán fordultak elő, jellemzően a hálózatok bővítése volt fókuszban. Ebben a versenyszituációban a nemzetközi szereplők eleve jobb helyzetből indultak, amikor az egyébként szükséges technológiai fejlesztésekbe belevágtak. Kész megoldások, platformok, termelési-szolgáltatási eljárások álltak rendelkezésre, amelyeket pusztán a hazai viszonyokra kellett beemelni. Ezzel szemben a lokális versenyzőknek egy költségintenzív, sokszor nehézkes döntéssorozattal kellett szembeesülniük.

A logisztikai centerek, a vállalatirányítási és informatikai rendszerek megteremtése milliárdokat emészt fel, ami az alacsony hatékonysággal operáló hazai tulajdonú vállalkozások teherbíró képességét megterheli. Sőt, számtalan esetben maga a beruházás is elmaradt, az információtechnológiai forradalom sok kereskedőt érintetlenül hagyott. De kevésbé nyilvánvalóan, a folyamatokban és eszközökben mégiscsak fejlesztések sorával találkozunk. A következő számbavétel fejlett piacok gyakorlatából indul ki, de szórva is a hazai kereskedelmi környezetben is felfedezhető. Azt sem állítjuk, hogy az alábbi koncepciók átirták volna a szabályokat, de azt kijelenthetjük, hogy némelyik szétfeszíti a disztribúciós szakma kereteit és túlmutatnak jelenlegi funkcionalitásukon.

- Az újrászabott kiskereskedelem világában az omnicsatornás koncepció a meghatározó. A bolti vásárlói élmény pedig a másik lényeges elem. De a virtuális/fizikai valóságban létező eladó asszisztenciája, támogatása elengedhetetlen követelmény lesz már néhány év múlva is. A kísérletezések – főleg a digitális technika adta alacsony fejlesztési-kipróbálási költségek okán – izgalmas kínálatot hoznak a piacra. A Zalando online áruház koncepcióautójában virtuális divataruház van, a napellenzőre rögzített képernyőn keresztül. A fantáziának tényleg csak a csillagos ég szab határt.

- A bizalomra és transzparenciára építő piacok a fogyasztók tájékozottságából és az átláthatóságra való törekvésekből táplálkoznak. Ahogy a sarki boltok, a kis független kereskedők sem tűntek el a palettáról, a jövőben is lesz szerepük meghatározott célú bevásárlások során. Az ökológiai lábnyom csökkentését célul kitűzők mindig is jó szemmel nézték a lokális termelők és beszállítók jelenlétét. Jelentőségük a jövőben sem csökken, inkább növekedni fog.

- A legújabb technológiákat bevető hipermódern környezet beépíti a kiterjesztett valóság (Augmented Reality) megoldásait. Az interaktivitás kulcsfogalomává válik, reszponzív polcberendezések, kirakat és másodlagos kihelyezések terén. A 2017 októberében, a Brandfestival konferenciáján megjelenő Liferay cég kereskedőknek kifejlesztett bolti marketingeszközei bizonyosan a jövőnek szólnak. A hologramos technológiára épülő demonstráció a valódiság élményét biztosítja, és ha a vásárlók „pontos célzásával” párosítják (azonnali, az üzletben aktuálisan található akciókkal), biztosított a siker.

- A közösségi kiskereskedelem ma még üde színfolt a horizonton, de valószínűsítjük további sikereit. A barátok-ismerősök közötti csereügyletek vagy egy életérzés-koncepció elkötelezett hívei (akik hajlandóak többet fizetni) ugyanígy ide tartoznak, mint a cross-over shopok. Ez utóbbi az a megoldás, amely túllép a hagyományos kategóriagondolkodáson és akár egy lakást imitáló eladási környezetet generál. Még mindig a közösségi kiskereskedelem körébe sorolható a „fluid-terek világa” is. Mi ezen a téren eddig a pop-up boltokkal ismerkedtünk meg, de [eljöhet az idő, amikor egy üzlet napszakonként váltja a profilját. A digitális technológia ezt nagyban támogatni fogja.](#)

Az aktuális, mindennapi problémákkal foglalkozó kereskedő általában képes úrrá lenni a gondokon. Menedzseli a rutinszerű feladatokat, de nem figyel eléggé a jövőre. A munkaerőhiány, a készletgazdálkodás súrlódásai folyamatosan felmerülő kérdések. De legalább ennyire lényeges az a nemzetközi trend, amely például az üzletek felújításának rövidülő periódusait jelzi előre. Németországban a 2000-es években az élelmiszer területén 9,7 évről 8,7 évre csökkent a ciklus, ugyanez



a non-food kínálattal bíró kereskedők esetében 8,4 évről 6,9 évre. Az omnicsatornás üzleti modell folyamatos fejlesztésre kényszeríti a kereskedelmi vállalkozásokat. Legyen szó szoftveres megoldásról, bolti infrastruktúráról vagy akár a humán erőforrás képességének, kompetenciájának növeléséről.

### Beszéljünk a számok nyelvén

A 2017-es év várhatóan folytatása lesz az előző – kedvező adatokat felmutató – időszaknak. A bérkiáramlás és a viszonylag jó munkaerőpiaci tendenciák megágyaznak a konstans 4-5 százalékos növekedésnek ezekben az években. A forgalom alakulása mögött mindazonáltal merőben eltérő dinamikák állnak. Az Euromonitor becslése szerint a 2016–2021-es periódus évi átlagos növekedése a stacionárius kereskedelemben 2,1 százalék, a nem helyhez kötött (non-store) értékesítés esetében pedig 7,6 százalék lesz.

Az üzlethez kötött élelmiszer és élelmiszer-jellegű nettó értékesítés 2021-ig szóló prognózisában az Euromonitor évi 2,1 százalékos bővülést jelez, de ez véleményünk szerint alulbecslés. A nem élelmiszertermék kategóriában ugyanez évi 2,2 százalék, vegyes iparcikk esetében egy százalékpontos csökkenés. (16. táblázat)

Üzenetértékű az előrejelzés a boltok számára vonatkozóan.

Mindez annyit tesz, hogy kettő évtized alatt, 2000 óta, a hazai kiskereskedelmi üzletek száma húsz-ezerrel lesz kevesebb. A napi fogyasztási cikkek kereskedelmében mintegy 7 százalékos csökkenés várható.

A nem helyhez kötött kereskedelem nettó forgalma 2017-ben meghaladja a 450 milliárd forintot. 2021-re az értékesítés nettó volumene felkúszik az 550-600 milliárdos tartományba.

De itt is árnyalt a kép. Amíg a homeshopping-csatorna nettó forgalma öt év alatt harmadával esik (-37,4 százalék), addig az internetes értékesítés felével nő (+55 százalék). A direkt értékesítés is megszenvedi ezeket az éveket, közel huszadával esett a bevétele.

Az internetes értékesítés ma minden olyan vállalkozás figyelmének fókuszában van, amely diverzifikálni akarja a fogyasztóinak elérését lehetővé tevő platformokat. A már-már eufórikus hangulatban eltelt időszak ugyanakkor rávilágít a komplex üzleti modellekben való gondolkodásra. Valószínűleg még évekig két számjegyű bővülést fognak látni a piacnak ebben a szegmensében, a növekedés dinamikája azonban csökken. Messze nem tekinthető érettnek a hazai piac az online kiskereskedelmet illetően. Ugyanakkor a nagy játékosok megérkeztek, kezdik elfoglalni a piaci pozíciókat. Becslések szerint mintegy 6000 webshop kínálja portékáját, de az öt legnagyobb szereplő már most egyötödét kihatározza a piacnak. Az élelmiszer-kiskereskedelemben tapasztalt – egyébiránt közepes koncentrációs szintet elérő – 55-60 százalékos arányszámtól még távol vagyunk (ennyit visz el az öt legnagyobb napicikk-forgalmazó Magyarországon). A Tesco önmagában négy százalék körüli részesedéssel bír a teljes internetes forgalomból (Euromonitor alapján). Önmagában egyébként az online kiskereskedelem is 4 százalékos részarányt jelent a teljes hazai kiskereskedelmi univerzumban. A non-store kiskereskedelmen belül pozíciódomináns, négyötödöt ragad magához.

16. táblázat | Kiskereskedelmi egységek számának alakulása 2016–2021 között

(darab)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Élelmiszer és élelmiszer-jellegű	40 603	39 845	39 149	38 583	38 149	37 787
Nem élelmiszertermék-jellegű	85 851	84 034	82 519	81 156	80 038	79 113
Vegyes iparcikk	4,865.0	4 719	4 594	4 479	4 380	4 305
Luxus	4	-	-	-	-	-
Üzletek összesen	131 319	128 598	126 262	124 218	122 567	121 205

Forrás: Euromonitor International

Egy ma még nem meghatározó, de látványosan terjeszkedő szelete az értékesítésnek a mobilvásárlás. Szakértők szerint a 8 százalékos jelenlegi aránya a totál internetes értékesítésből rohamosan nőni fog, 2021-re több mint duplájára, 17 százalékra.

Tekintettel a tanulmányban részletesen bemutatott omnicsatornás értékesítési modellek elterjedésére, véleményünk szerint néhány éven belül elkezdődik a nagy forgalmi és tőkeerejű online szereplők fizikai bolthoz kötött terjeszkedése. Megváltozott csatornapolitikával, megjelenéssel, de mindezt a vásárlók érdekében.

## 8.2 Technikai innovációk

*„A digitális kereskedelem nem arról szól, hogy az üzletek átköltöznek a virtuális térbe, hanem teljesen átalakulnak a folyamatok és egy új ökoszisztéma jön létre. Előtérbe kerül az adatok használata: megjelennek az önkiszolgáló technológiák az üzletekben, előrejelzések az árukészletekről, automatizált raktárbázisok, illetve óriási potenciál van még az ároptimalizáló szoftverekben.”* (Háhner Petra)

Technológiai oldalról a kiskereskedelemre jelenleg a következő fejlesztések gyakorolják a legnagyobb hatást:

- Big data technológiai környezet a fogyasztók oldaláról
- Mobilvásárlási alkalmazások
- Big data az ellátási lánc oldaláról
- Mobil és viselhető technológia
- Dolgok internete (Internet of Things, IoT), azaz egymással kommunikálni képes eszközök hálózata

A közeljövőt tekintve viszont az alábbi technológiai fejlesztések lesznek a meghatározók:

- Pénztáros nélküli üzletek
- Kiterjesztett valóság
- Virtuális valóság
- Arcfelismerés
- Robotika

Az alábbiakban a legnagyobb hatású innovációkat mutatjuk be legfontosabb jellemzőik szerint.

### Big data adatkezelés és technológiai környezet

Már napjainkban is olyan nagy mennyiségű információ áll rendelkezésre az ellátási lánc minden egyes pontján, beleértve a fogyasztói magatartást, a vásárlói szokásokat, jellemzőket, amelyek hatékony kezelése hagyományos eszközökkel (például CRM – customer relationship management rendszer) már nem lehetséges. Ezért van szükség olyan informatikai környezetre, amely lehetőleg automatikusan tudja feldolgozni ezeket az adatokat, követni és támogatni tudja – többek között – a fogyasztók viselkedési mintáit, információgyűjtési szokásait, vásárlási útját és döntéshozatali mechanizmusát.

Kereskedői oldalról segítséget nyújthat a teljes ellátási lánc optimalizálásához, támogatja a marketing- és értékesítési kampányokat, segíti a tervezést, az árképzést, a logisztikai folyamatokat, a készletmenedzsmentet és az áruflowot.

Az **adatvagyonnal való gazdálkodás** a hazai kiskereskedelemben még nem túl fejlett, viszont ebben olyan fejlődési potenciál van, amely hosszú távon meghatározhatja a kiskereskedelem hatékonyságát. Szakmailag a Big data három összetevőből áll: a folyamatosan termelődő adatmennyiségből, a beérkező adatok és a feldolgozás sebességéből, valamint a feldolgozás változatosságából, amely azt jelenti, hogy az adatokat folyamatosan kezelni, csoportosítani, egymáshoz összekapcsolva, hozzárendelve strukturálni kell.

Eredményoldalról a kereskedők számára ezzel lehetővé válik a tökéletes szegmentáció, ez alapján egyénre szabott marketingajánlatok, személyes SMS-értesítések automatikus küldése az egyes fogyasztók életvitele, napi szokásai, időbeosztásának figyelembevételével, perszonalizált értékesítési és ügyfélkezelési tevékenységek, de a lehetőségek tárháza szinte végtelen. Készletgazdálkodás oldalról az adatvagyonnal való hatékony gazdálkodás óriási észszerűsítésekkel és megtakarításokkal járhat, amely már rövid távon is megtérülhet.

### Mobilvásárlási alkalmazások, pénztáros nélküli üzletek és viselhető technológiák

Ezek alapját a nagy kijelzős okostelefonok képezik, amelyek technikailag teszik lehetővé a mobilalkalmazásokon keresztüli vásárlást és fizetést,

ráadásul fokozott vásárlási élményt kínálnak a digitális térben is. Ez természetesen a vásárlói viselkedést és magatartást is megváltoztatja. A kereskedelmi és szolgáltató cégek saját [vásárlási applikációi](#) lehetővé teszik, hogy a fogyasztók saját mobil eszközeiken keresztül közvetlenül férjenek hozzá az adott cég teljes szolgáltatási kínálatához, biztosítva a közvetlen kommunikációt, rendelést és fizetést is. A vásárlási applikációk előnye a biztonság és az egyszerűség, ugyanakkor fontos, hogy ne csak egy „kirakat”, azaz mobilon megjelenő weboldal legyen, hanem a mobil eszközök sajátosságait és a felhasználó mobilitását figyelembe vevő külön platform. A MasterCard 36 európai országra kiterjedő felmérése (Mobile Top App Index 2015) szerint az alkalmazások mintegy 65 százaléka az alábbi kategóriákat fedi le: ételszállítás, taxi, tömegközlekedési jegyek vásárlása (vonat, busz stb.), média (könyvek, folyóiratok stb.), szállás, parkolás és szórakozás (mozi, színház, fesztiválok, sportesemények stb.).

A vásárlási applikációk mellett külön kategóriát képeznek a mobiltárcák ([digitális vagy elektronikus pénztárcák](#)). A mobiltárca olyan újgenerációs szolgáltatás, amely egy applikáció segítségével az okostelefont virtuális fizetőeszközzé teszi. Technológiailag ezt leggyakrabban az NFC-technológia (Near Field Communication, azaz rövid hatótávolságú kommunikációs protokoll) biztosítja, amely néhány centiméter távolságból képes az adatátvitelre. Ezzel elég, ha a leolvasó előtt elhúzzuk a telefont, és máris megtörténik a kommunikáció. A mobiltárcát leggyakrabban fizetésre használják, de képes hűségprogramokban való részvételre, kedvezményes kuponokat lehet a fogyasztók telefonjára tölteni, valamint képes számos kényelmi szolgáltatás igénybevételére is (beléptetés stb.). Az előrejelzések szerint az összes hűségkártya és más lojalty-eszköz hamarosan virtuálissá válik, és a mobiltárca része lesz. Fontos, hogy nemcsak a telefont lehet mobiltárcává alakítani, hanem akár az [okosórát vagy más viselhető technológiát](#) is.

Már ma is számos pénzügyi vagy telekommunikációs szolgáltató kialakította saját mobiltárcáját. Ezek közé tartozik a MasterCard Masterpass szolgáltatása, amely már nemcsak online és applikáción belüli fizetésnél, hanem offline érintéses fizetésre is alkalmas. 2017. májustól a Telenor Magyarország is kínálja ugyanezt a technológiát a Budapest Bankkal közösen. Hasonló megoldást kínál a VISA Checkout, az Android Pay, a Microsoft Wallet, a Samsung Pay vagy az Apple Pay rendszere. Ezek a

legújabb, 2017-es fejlesztések, a [többség valószínűleg a közeljövőben fog igazán elterjedni](#).

Noha az NFC-technológia az elmúlt években nem vált annyira népszerűvé, mint jelezték (elsősorban az elfogadói infrastruktúra kiépítetlensége miatt), továbbra is azt valószínűsítik, hogy a mobil eszközön keresztüli fizetés robbanásszerű fejlődés előtt áll. Legalábbis Európában és az Egyesült Államokban, hiszen a Távol-Keleten már évekkel korábban bevezették a saját [mobilfizetési megoldásaikat](#) (GfK TechTrends 2017). Kínában jelenleg is a mobilfizetés az egyik leginkább elterjedt fizetési módszer, gyakorlatilag már az utcai árusok esetében is. Pénztár helyett kinyomtatott QR-kódot kell beszkennelezni a fogyasztói út valamelyik állomásán (például az éttermi asztalnál) az okostelefon valamelyik applikációján keresztül, és máris átutalja a pénzt a mobil pénztárcánkba a szolgáltatónak. Ez Kínában annyira elterjedt módszer, hogy például a helyi WeChat applikáció 2015-ben egy nap alatt több fizetési tranzakciót bonyolított, mint a PayPal az egész év (!) során.

A beépített, automatikus fizetési megoldások lehetővé teszik a [„pénztáros nélküli” üzletek](#) kialakítását, amely gyorsabbá (nincsenek sorok) és egyszerűbbé teszi a vásárlást.

Erre lehet követendő példa az Amazon vásárlási alkalmazása, az Amazon Go, amelyik [tökéletes vásárlási élményt](#) is kínál: az alkalmazáson keresztül, amely belépéskor automatikusan regisztrálja a vevőt, a vásárlók bármit megnézhetnek, levehetnek a polcokról, majd „külön” fizetés nélkül távozhatnak, megspórolva maguknak a sorban állást, idegeskedést, mivel az applikáció folyamatosan regisztrálja és terheli a kiválasztott termék árát.

### [Dolgok internete \(Internet of Things, IoT\)](#)

A [dolgok internete](#) olyan hálózatra kötött intelligens eszközöket jelent, amelyek képesek maguktól felismerni lényeges információkat, és azokat másik eszközök felé kommunikálni. Ezek egyik első felhasználási területe az okosotthon, ahol a különböző eszközök képesek a lakókkal és egymással is folyamatosan kommunikálni. A kiskereskedelem területén ezzel is tovább folytatódik az online és offline világ összeolvadása.

A Gartner becslése szerint az okos eszközök mai (2017-es) 6,4 milliárdos darabszáma év végére 9-15 milliárdra is emelkedhet, amelyben

a telefonok, a tabletek és a számítógépek nincsenek benne (M2M Zona: Dolgok Internete: Mi várható 2017-ben?).

Az innováció lényege, hogy az okos eszközökbe beépített helyi adatfeldolgozás (edge computing) fokozza és erősíti mind a működési hatékonyságot és a termelékenységet, mind a fogyasztókkal való együttműködést. Például valós idejű és automatikussá teszi az árukészletezést, de ugyanilyen módon lesz képes a fogyasztóval való egyedi kommunikációra is. Segítségével tökéletesen testreszabott valós idejű információk és hirdetések érkezhetnek a vásárlókhhoz, figyelembe véve azok aktuális helyét, igényeit, akár a mindenkori időjárását is. A fogyasztó okos eszközén tárolt adatok és a kereskedők Big data rendszerében tárolt információk összekapcsolódnak, és azok alapján személyre szabott kiszolgálás vagy personalizált marketing is megvalósulhat.

Ehhez kapcsolódhat a fogyasztók mozgását követő **beltéri helymeghatározó rendszer**. Mivel a GPS nem alkalmas beltéri követésre, ezért egy új technológiát (Bluetooth Low Energy, BLE) használnak erre a célra, amely egy szerveralapú lokalizációs rendszer. Ez a fogyasztó üzleten belüli magatartását rögzíti, elemzi, és von le belőle kereskedelmi és marketingcélú következtetéseket. Például, ha egy vevő 15 percet töltött az okostévék részlegében, de nem vásárolt meg egyet sem, akkor a rendszer azt a következtetést fogja levonni, hogy a vevőben továbbra is megvan az igény a tévé iránt, de még nem döntött. Ha még azt is tudja rögzíteni, hogy milyen árfekvésű készülékek előtt állt, akkor ez alapján lehetőség van a célzott, személyre szabott kommunikációra (reklámra, különleges ajánlatra stb.).

#### Kiterjesztett valóság, virtuális valóság

A kiterjesztett valóság (Augmented Reality, AR) lesz várhatóan a **jövő a fogyasztói élményt tekintve**. A kiterjesztett valóság a normál valóságkép, amelyet különböző szöveges, képi, grafikai stb. támogató információkkal digitálisan kiegészítenek, így a befogadó komplex, a valóságot és a célzott üzeneteket együtt, egy virtuális keretben látja.

Ennek a másik oldala a virtuális valóság (Virtual Reality, VR), amely kizárólag virtuálisan felépített környezetet tartalmaz. A virtuális valóság széles körű elterjedése a PlayStation VR 2016-os bevezetésével kezdődött, azóta az összes kommuniká-

ciós, szórakoztatóelektronikai és telekommunikációs cég (Facebook, Google, Microsoft, Samsung, HTC stb.) keresi a lehetőséget a virtuális valóság aktív felhasználására. A PlayStation VR Headsettel a Sony-nak először sikerült olyan élményt nyújtani, amellyel a használó minden korábbinál szabadabban és interaktívabban mélyülhet el a kiválasztott tartalmakban, földrajzi környezetben, sőt fizikailag is mozoghat a virtuális térben. Egy ilyen fejlesztés egyelőre rendkívül drága és bonyolult, napi szintű használata még várat magára. Kereskedelmi szerepe a tökéletes fogyasztói élmény megteremtésén keresztül óriási lehet. Gondoljunk arra, hogy úgy tudunk (tudnánk) majd otthonról vásárolni, mintha fizikailag lennénk egy üzletben, nemcsak nézni, hanem fogni, tapintani, érezni is tudjuk a termékeket, amelyeket szabadon levehetünk, forgathatunk. Azaz a fizikai vásárlási környezet élményét kombinálja az online vásárlás kényelmével, gyorsaságával.

Noha ennek a teljessége még a (messzi) jövő, de **egyes elemeit a kiterjesztett valóság már meg tudja valósítani**. Amikor a gépkocsi szélvédőjén megjelennek a fontosabb menetértékek (Head up display) vagy a telefonunk képernyője „felismeri” és megjeleníti a kamerája elé kerülő csillagképeket, vagy akár a televíziónk 3D képe már mind a valóság élménynövelő „feljavítása” digitális elemekkel.

A Microsoft HoloLens megoldása a jelen talán legígéretesebb kiterjesztett valóságot megvalósító platformja. Ebben egy szemüvegen keresztül egy holografikus alkalmazásból felépített környezetben lehetünk, ahol szabadon mozoghatunk, sőt, ugyanebbe a környezetbe több felhasználó párhuzamosan is beléphet, és ott egymással interakcióba is léphetnek. Ez annyiban kiterjesztett és nem teljes virtuális valóság, hogy a saját fizikai terünket tudjuk virtuálisan berendezni, és ott mozogni.

#### Arcfelismerés, robotika

Az arcfelismerés az egyik legdinamikusabban fejlődő informatikai terület. Technológiája jelenleg is rendelkezésre áll, igaz egyelőre (főleg) biztonságpolitikai területen használják. A jelenlegi felismerő rendszerek már 3D-algoritmusok alapján azonosítják az arcokat, és legalább százszor pontosabbak, mint a kezdeti, 15 évvel ezelőttiek.

Szerepük a kereskedelemben is óriási lehet, a **vevők azonosítását, sőt akár regisztrációját** is elvégezheti, a beltéri helymeghatározó rendszerrel



együtt a Big data adatfeldolgozáson keresztül tökéletes egyedi vevőinformációkat tud generálni.

Kereskedelmi alkalmazását az adatvédelmi (magánélet sérthetlensége) szempontok egyelőre nem teszik lehetővé.

A robotika, az ipari automatizálás már a jelen alkalmazása, az önjáró autók korában gyakorlatilag majdnem minden emberi munka kiváltható (lenne) automatizált gépekkel. Már magyarországi kórházakban is működnek robotizált takarítógépek, de ide tartoznak valahol a kereskedelmi áruházakban egyre több helyen bevezetett automata pénztárak is.

Hálózatba kapcsolásuk a dolgok internetén keresztül szintén megvalósult.

### 3D nyomtatás

Egyértelműen a jövő technológiája közé tartozik a 3D nyomtatás széles körű elterjedése. Ennek kereskedelmi szerepe és jelentősége kiemelkedő lehet. Napi használata akár ki is válthatja számos termék forgalmazását, amely mind a gyártás, mind a kereskedelem területén visszaesést jelenthet.

Szakértői becslések és előrejelzések szerint (Ovum: The Future of E-commerce: The Road to 2026) azonban a 3D nyomtatás a közeljövőben **nem veszélyezteti a kereskedelmet**. Használata akkor éri majd meg, ha legalább a gyárral meg egyező minőséget, olcsóbban és/vagy egyszerűbben tud előállítani, amire nagy volumenű gyári szériagyártás esetében biztos nem lesz képes.

A jelenlegi scenáriók szerint elsősorban egyedi, személyes tárgyaknál fog elterjedni (például ajándékok), valamint egyszerűbb alkatrészek esetében. Hétköznapi tárgyaknál, legyenek akár milyen egyszerűen előállíthatók (például szög, csavar stb.) a gyári árak annyira alacsonyak, hogy nem fogja megérni otthon „kinyomtatni” őket.

Ahol azonban szerepe lehet, az az együttműködő fogyasztás (collaborative consumption) területe, ahol megéri közösségi szinten 3D-nyomtatóval előállítani specializált termékeket.

És ez csak a jelenleg ismert technológiák szám-bavétele. Biztosak vagyunk benne, hogy évről-évre olyan új megoldásokkal fogunk szembekerülni, amelyek átírják a kereskedelemről eddig alkotott fogalmainkat.



# 9

## MELLÉKLET



## 9.1 Forrásjegyzék

10 policy principles, Emota  
 Compiting omnichannel retailing, SAS  
 Connected consumer index, GfK  
 Digital innovations and the user experience, GfK  
 Digitalisation of retailing, Marc Wiefel (MBA)  
 Digitally Connected Consumer, 2017, GfK  
 Disruption in Retail, Baker  
 E commerce barometer 2016, dpd Group  
 E-commerce EU, Eurpoean Commission  
 E-commerce statistics, Eurostat  
 European ecommerce, Emota  
 European retail study, GfK  
 Fashion and lifestyle venues offer clues to the future of retailing, GfK  
 From multi-channel retailing to omni-channel retailing, Peter C. Verhoef, P.K. Kannan, J.Jeffrey Inman  
 Future of Retail Report, GfK  
 Future of retailing, Journal of retailing  
 How is the smartphone transforming brick and mortar retail, GfK  
 Impact small business, European Parlament  
 Integration of the digital and physical supply chains, Emota  
 Kormányzati Stratégia  
 Online grocery, McKinsey  
 Private-Sector-Digital-Value-at-Stake, Cisco  
 Report GfK TechTrends, 2017, GfK  
 Retail disrupted pressure and potential in the digital age, Economic outlook, May2017, Allianz  
 Retailing in Hungary, Euromonitor  
 RetailTrendMonitor, GfK  
 Smart Home Whitepaper, GfK  
 Solving the conversion challenge, GfK  
 Survey barriers to growth ecommerce Europe, 2015, Ecommerce Europe  
 The ecommerce consumer, Emota  
 The fashion retail revolution, GfK  
 The future of e commerce the road to 2026, Ovum  
 The key drivers of retail change - now and next, GfK  
 Tudományos Közlemények, Papp Ferenc  
 Whats next for UK fashion, GfK  
 Why consumers behavior and digital convergence matter for electronics manufacturers, GfK  
 Will online become the channel of choice for the technical goods, GfK

