

ECO-VISTA KFT 2021. FEBRUÁR

MÉLYINTERJÚK A KISKERESKEDELMII ÁGAZAT FELKÉSZÜLTSGÉRŐL, FEJLŐDÉSÉRŐL

„Esettanulmány, amely a kiskereskedelem területén működő munkáltatók körében készített mélyinterjúk segítségével megrajzolja az ágazat felkészültségi szintjét az ipar 4.0-ra.”

A tanulmány a Kereskedelmi Alkalmazottak Szakszervezetének GINOP-5.3.5-18-2018-00051 számú projektje keretében készült.

2021. január 30.

Creative Commons 4.0 BY-NC-ND

A tanulmány szabadon letölthető és megosztható, amennyiben tartalmazza az eredeti forrás megnevezését. Megváltoztatása vagy kereskedelmi alkalmazása nem megengedett.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFÉKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Vezetői összefoglaló

A vállalati megbeszélések főbb megállapításai és javaslatai

Az interjú megalapozó gazdálkodási helyzet

A kiskereskedelem általános jellemzői

A kiskereskedelmi eladások volumenének alakulásáról

Vállalati vélemények - kiskereskedelem a 4.0 ipari forradalomban –

Általános jellemzők a kiskereskedelem “digitális forradalmáról”

A vállalatvezetők a kiskereskedelem átalakulásáról

- a fogyasztás átalakulása
- a digitalizáció és robotizáció folyamata
- a technológiai fejlődés primátusa
- foglalkoztatás nehézségei
- vevői igények változása - fogyasztásról az élményre
- üzleti modellek digitalizálva
- a növekedés ösztönzésének esélyei
- oktatás, mint a digitalizáció alapja
- minőségi munkavégzést felsőfokon
- szakszervezet – kollektív szerződés
- elvárások a gazdaságpolitikától

Mellékletek

A mélyinterjú megszervezése a vállalati vezetőkkel

A beszélgetések megalapozása

Az interjú során megtárgyalt témák

Vezetői összefoglaló

Főbb megállapítások és javaslatok

A mélyinterjúk során a kiskereskedelmi vezetők által elmondottakból egyértelműen leszűrhető, hogy az elkövetkező években zökkenőmentes lehet a kapcsolat az online és az offline kereskedés között, a fogyasztás során jelentős súlyt kap a vásárlási élmény, és új üzleti modellel újul meg a kereslet.

Valamennyi megkérdezett interjúalany elmondta, hogy a digitális technológiák növelik a bevételeket és növelik a fogyasztói elégedettséget is. Az automata pénztárak után további vásárlást könnyítő technikai újítások segítik a vásárlás folyamatát. Többféle egyéb módon is biztosíthatják, hogy a vásárlók kényelme növekedjen.

A digitalizáció a tevékenységek jelentős részében komoly változásokat fog hozni. A technológiai változások gyorsasága és terjedése eltérő lesz mind a kiskereskedelmi munka különböző területein, mind pedig a regionálisan igen eltérő lehetőségekkel bíró vállalkozások között. A kereskedelmi tevékenység átalakulása egyrészt komoly forrásokat igényel - és ebben nagyon eltérő a külföldi és hazai tulajdonú cégek lehetőségei – másrészt a jelentősen különböző ellátási területekén élők igényei befolyásolják az egyes digitális fejlesztések szükségességét. A cégek többsége még távolabbinak tartja a robotok általános alkalmazását, így pl. azokat a kimondottan logisztikai raktárakat, ahol a munkaerőt kiváltó vezető nélküli targoncák dolgoznak. A készletezésben azonban már most hatékonyabbá tették a munkavégzést, már automatizálták a megrendeléseket és nem kell ezeket manuálisan intézni. A nyilvántartási folyamataikat is optimalizálják a vállalkozások, elektronikussá teszik azokat, így pl. digitalizálják a személyi anyagokat is.

Magyarországon és a Kelet-európai országokban a munkaerőhiány felgyorsította a kereskedelmi kiszolgálás folyamatait, az automata kasszák elterjedése is általánossá válik. Lényeges volt ennek a digitális lépésnek az a

dinamizmusa, ahogy ez beépítésre került a mindennapokba. Az önkiszolgáló kasszákat, az önálló fizetési lehetőségeket egyre több helyre telepítik. Marad azonban a kettősség, a vidéki üzletekben még sokáig működhetnek a hagyományos pénztári forma. Van ugyanis olyan terület, ahol a vásárlók ezt szeretik, és nem lehet mindent automatizálni. A digitalizáció valamely formája azonban mindenhol jelentkezik, ha más nem is, de például a készpénzfizetés kiváltása elektronikus eszközökkel.

A vállalkozások tervei szerint nem lesz komolyabb mértékű létszámcsökkentés, hanem a meglévő létszámmal szeretnék a hatékonyságot, illetve a még nagyobb forgalmat elérni. Ehhez elengedhetetlenek tartják a technológiai fejlesztéseket. Alapvetően azt tervezik, hogy az új rendszerekkel gyorsabban még nagyobb hatékonysággal tudják majd kiszolgálni a vásárlókat.

A munkaerő költségének növekedésével egyre inkább elgondolkodnak, hogy vállalják-e ezt, vagy inkább jelentősebb forrásokat igénylő beruházásokkal, hosszabb távon a technológia fejlesztésével rentábilisabb működésre álljanak át, ami kisebb létszámigénnyel jár. Eddig ez a két folyamat párhuzamosan ment Magyarországon és a cégek döntő többségét érintette. Nehéz szakképzett munkaerőt találni a kiskereskedelemben is, és nehézséget jelenet a kereskedelmi képzések alacsony aránya és minősége is. Jellemzően a munkatársak átlag életkora is egyre magasabb, és az új generációk számára nem a kiskereskedelem a legkeresettebb pálya.

Előremutató gyakorlat, amelyet feltehetően valamennyi kereskedelmi cégnél előbb-utóbb kikényszerít az élet, a folyamatos bérszínvonal növelés és ez egyéb juttatások rendszere.

Változások történnek a fogyasztásban, a lehetőségek egyre szélesebbek, a vevők is egyre jobban értenek a technikához, és egyre mobilabbak. Egyúttal a kényelem és a gyorsaság szintén fokozott igényt jelent. Nélkülözhetetlenné válik az

új termékek használatának gyors megtanulása, amihez a lehetőséget a digitalizációs technikák jelentősen kiszélesítik. A vásárlást megelőző tanulási folyamatot pedig már nem lehet elkülöníteni az előzetes tájékozódástól, amely ingyenes, de amely valójában folyamatosan hat a vásárlókra.

A fogyasztás átalakulásában jellemző az okostelefonok általános használata. Kulcsfontosságú a marketing színvonala és eladási eszközzé válik a szociális média. A mobileszközökön keresztül használható platformok befolyásolhatják a fogyasztókat és ösztönöznek a fogyasztásra, a költésre. A kiskereskedelem meghatározó marketing eszköze a különböző kedvezményeket nyújtó marketing események, akciók, tagsági-vásárlói kártyák, nyereményjátékok stb. A cégek a stratégiájukban egyre fokozottabban használják a kommunikációt, és befolyásolják a fogyasztót az egyre szélesebb termék-kínálattal.

Jó gyakorlatot jelent a HR területen elkezdett digitalizálás. A HR folyamatokba egy olyan work-flow-t tudnak alkalmazni, amellyel kiszűrik a felesleges papír alapú munkákat. A dokumentumokat digitálisan időbélyeggel és elektronikus aláírással ellátva tárolják.

Fontossá válik a cégeknél valamilyen, a társadalmi szolidaritást kifejező, megvalósító akció. Folyamatosan támogatnak társadalmi eseményeket, programokat szerveznek. Ezeket a vállalati törekvéseket a vásárlók nagyra értékelik.

Az új üzleti modellek előnye a kereskedelmi vállalatok számára egyértelműen a digitalizációs lehetőségek és a technológia használatában jelentkezik. A vállalatnak ezentúl meg kell felelnie a technológiai feltételeknek és ezekre komoly anyagi eszközöket kell fordítani. Nem csupán el kell adni a terméket a fogyasztónak, de biztosítani kell azt is, hogy a vásárlás olyan élmény legyen, ami megnöveli a további vásárlást is.

A cégvezetők véleménye szerint az üzletek számát nem kell csökkenteni. Amíg a pláza stop érvényben marad, addig ugyanis nem sok mozgástér van. Vannak olyan stratégiai elképzeléseik, ami alapján, ha feloldják a pláza stopot, akkor szeretnék még tovább bővíteni az üzletszámot. Ugyanakkor megmarad a hagyományos kisebb kiskereskedelmi vegyesboltok és kis üzletek kiegészítő

szerese, mert ezek rendelkeznek azzal az előnnyel, hogy közvetlenül találkoznak a célközönségükkel, emellett képesek gyorsabb szolgáltatásokat kínálni vonzó termékválasztékkal. Ráadásul a kis méretekből adódó alacsonyabb működési költségek szintén előnyt jelenthetnek. Várható folyamat lehet, hogy a nagyobb cégek is kisebb területű és forgalmú üzleteket nyitnak, esetleg azok addigi méreteit csökkentik. A fogyasztók egyre szegmentáltabb igényeinek kielégítéséhez új módot jelent, hogy átalakítják az üzleteiket.

A vevőkkel összefüggő digitalizációs megoldások középtávon egészen biztosan megtérülnek. Két okból is az látszik, és minden nemzetközi prognózis is azt mutatja, hogy a vevő élményt akar. Akkor fog bejönni, akkor fog a weben vásárolni, ha ez neki pozitív élménnyel társul.

Napról napra nő a jelentősége a házhozszállításnak, az online rendelésnek. Ezentúl sokkal inkább a digitalizáció és a foglalkoztatás színvonala elsődleges.

Jelenleg komoly problémát okozhatnak a megváltozó, megszűnő OKJ-s képzések. A kiskereskedelem idősödő munkatársi állománya már most is nehézséget jelent. Jönnek a vadonatúj, modern technológiák. Ezekre a technológiákra történő átállás nem mindenkinek megy egyszerűen és jó néhány olyan munkatárs van, akit azért veszítettek el, mert pl. ki kellett vezetni egy analóg folyamatot és bevezetni egy digitálisat.

A jelenlegi képzettség nagyon vegyes, és az oktatás is inkább gyenge-közepes állapotban van. Rengeteg energiát, időt, erőforrást kell arra fordítani, hogy mind a körülmények meglegyenek, mind pedig a munkavállalóknak a képzettsége és felkészültsége alkalmas legyen arra, hogy ezeket az új digitális rendszereket egyáltalán működtetni lehessen. 2-3 éven belül nagy hangsúlyt kell fektetni a munkatársi állomány képzésére is, átállni teljes mértékig vagy nagyon nagymértékben digitális oktatásra, e-learning-re és hasonló új módszerekre.

A szakképzés és az utánpótlásképzés is átalakításra szorul. A duális képzés hasznos dolog lehet, legyen az középiskolai vagy felsőoktatás keretei között folyó oktatás. Cél, hogy minél hamarabb szerezzenek gyakorlatot a fiatalok, és ismerjék meg a munka világát. Viszont azoknak a munkatársaknak a továbbképzése, akik

majd képezik ezeket a diákokat, megoldatlan. Rövid időn belül nem lesz elegendő szakember. A legfejlettebb technológiát bevezető országos cégeknél folyamatos képzések folynak az áruházakon belül, ezek nagyrészt egyszerű eszközhasználati képzések. A kiskereskedelmi cégek azonban a nehézségek megoldására egyedül kevesek, szükség lenne a kormány finanszírozására is.

A megkérdezett vállalatok minden áruházában a szociális ellátás és minden, ami a munkavégzéshez tartozik - a munkaruhától elkezdve a védőeszközökig - biztosított. A munkahelyi kiégés (burn-out), a munkahelyi zaklatás, a diszkrimináció is a vezetők részéről nyomon követhető és kontrollálható folyamatok. Bár most a megszűnt munkahelyekről a kereskedelembé áramlott a munkaerő, ez a járványhelyzet megszűnésével visszarendeződő folyamat.

Minden cégnél elmondják, hogy jó a kapcsolat a szakszervezettel, de semmiféle nyomás nincs a nagyobb együttműködésre, így a külföldi anyacég részéről sem. A szakszervezetnek az alapvető kérdésekben van szerepe a cégeknél. A megkérdezett vállalatok többségénél a szervezettség meghaladja a 10 %-ot, de sok helyen nem kerül sor kollektív szerződés megkötésére. Ugyanakkor mindenütt van együttműködés a szakszervezettel, mivel a cél alapvetően közös, nagyon sokszor érdemes kikérni a véleményüket és ezt

igyekeznek a vállalati vezetőségek meg is tenni. A vidéken működő vállalatoknál más a helyzet, a szakszervezetnek hagyományosan komolyabb szerepe van.

A szakszervezeteknek abba az irányba kellene menniük, hogy a kereskedelem égető problémáinak megoldásában segítsen. Automatizált környezet felé halad a kiskereskedelem is, lesznek ugyan olyan feladatok, amiket nem lehet kiváltani, de van sok olyan, amit igen és ez létszámleépítéssel jár. Innentől kezdve, ha a szakszervezet ezt meg akarja akadályozni, mert alapvetően képviselnie kell a munkatársak érdekeit, akkor megint érdekütközés lesz.

A kiskereskedelmi ágazat helyzete bár kiegyensúlyozott, hiszen működése nélkülözhetetlen és meghatározó a lakossági fogyasztás biztosításában, azonban az ágazattal kapcsolatos gazdaságpolitikai, szakágazati szabályozással kapcsolatban több észrevételük is van a vállalatvezetőknek:

- Érdemes lenne megváltoztatni a jelenlegi gyakorlatot és a 1,5 %-os szakképzési hozzájárulást sokkal direkterre kellene visszaforgatni. Korábban volt lehetősége a vállalkozásoknak ezt a saját képzésükre fordítani, de ez most így megszűnt, illetve akkor lehet visszaigényelni, ha foglalkoztatnak elég tanulókat.
- Ha a munka jövőjéről beszélünk – és jelen kutatásunk erre is irányul - akkor meg kell gondolni a flexibilis foglalkoztatást. Annak függvényében, hogyan fog alakulni az elektronikus kereskedelem, akár már öt év távlatában lehetne gondolkodni a csökkentett napi munkaidővel, vagy a már említett négy napos héttel is.
- Át kell tekinteni a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásának különböző, a cégek számára hátrányos szabályozását. Több esetben a megváltozott munkaképességűek aránya az adómentesség aránya alá csökkenhet. Fontos lenne, hogy a megváltozott munkaképességű rátát az állományban lévőkkel együtt lehessen számítani, figyelmen kívül hagyva, hogy esetleg éppen állásidőn van.
- Célszerű egy digitalizált világban az adminisztratív terhek csökkentése is. A kiskereskedelemben a munkaerő nem lesz több, az csak csökkenni fog, ezért a hatékonyságot kell növelni. Egyre nagyobb szerepet fog kapni mindenféle digitalizáció és mindenféle egyszerűsítése a folyamatokban. Ha már digitalizáció folyik, pl. a tb papírokat továbbra nem kellene fizikailag nyilvántartani és vezetni, ez minden egyes vállalatnak nagyon nagy teher.
- Komoly problémát jelent a kiskereskedelmi adó. Az adó sem hosszútávon, sem rövidtávon nem teremt egy olyan ideális környezetet, hogy a kiskereskedelmi láncok jelentősen nagyobb befektetéseket hozzanak Magyarországra. Minden ilyen különadó ellentétes azzal, hogy további extra befektetések érkezzenek. Az itt jelenlévő nagy multinacionális kiskereskedelmi cégek pozitívuma, hogy nemcsak befektetéseket, és jelentős innovációt hoztak, hanem többszáz ezer embernek adnak kiszámítható munkát. Ezen túlmenően lényegesnek ítélik a cégek, hogy a magyar termékek jelenléte ezekben a multinacionális üzletláncokban meghatározó arányú.

A munkavállalói visszajelzésekből egyértelmű, hogy felértékelődött a kiskereskedelem, mint szakma, és emellett biztos munkaerőpiac. A Covid-járvány időszaka megmutatta azt, hogy biztos foglalkoztató ágazat, minden helyzetben megélhetést, munkát ad az embereknek. Ezért a válság-helyzetben sokkal többen helyezkednek el a kereskedelemben, és az elvándorlás is nagyon lecsökkent. Ennek ellenére nagyon nehéz olyan fiatal munkaerőt találni, akinek tényleg a kereskedelmi munka a hosszú távú elképzelése.

A **digitalizáció** ma már kiemelt fontosságú és a kiskereskedelemben is a versenyképesség alapvető tényezője lesz. A vállalatvezetők véleménye szerint egyértelműen javítani kell jelenlegi színvonalán, mert az mind a kelet-közép-európai régió, mind az Európai Unió átlagos értéke alatt van. Úgy látják, hogy a versenyképességi célokat és a technológiai fejlődést is figyelembe véve Magyarország előtt jó lehetőségek nyílnak a robotizáció előmozdításában is és az új üzleti modellek bevezetésében. is

A **vizsgálatba bevont vállalatok** a magyarországi kiskereskedelem meghatározó súlyú szervezetei. Egy részük külföldi tulajdonú üzletlánc magyarországi leányvállalata, így a hazai kiskereskedelemről alkotott véleményüket az is megalapozza, hogy jól ismerik a cég más országbeli működését, színvonalát.

A kiskereskedelmi vállalkozások által bonyolított forgalom jelentős része a **multinacionális cégek teljesítménye**. Az itt dolgozó kiskereskedelemben foglalkoztatottak fajlagos teljesítményei az átlagosnál magasabbak, és ezek a cégek az élenjárók a digitalizációban és technológiai újításokban. Ennek megfelelően a jövedelmi viszonyok is esetenként jóval kedvezőbbek, mint a hagyományosnak tekinthető és a magyar tulajdonú üzletek dolgozóinak körében.

A másik jelentős szereplő a magyarországi kiskereskedelemben a **legnagyobb magyar tulajdonú egységes üzletláncal rendelkező élelmiszer kereskedelmi lánc** az Áféosz-Coop-csoport, amely mintegy 2400 boltot működtet. A hálózat túlnyomó része a Budapesten kívüli városokban, községekben található.

A 650 milliárd Ft-os árbevételüket, 2400 boltban bonyolítják, és több, mint 30 ezer foglalkoztatottat alkalmaznak. Az üzletláncot jellemzi, hogy pl. a TESCO

800 milliárd Ft feletti áruforgalmát 200 egységében teljesíti és feleannyi dolgozóval. A magyar üzletláncban egyértelműen az ellátási cél és felelősség miatt **más a kereskedelmi technológia**, más a metódus, mások a módszerek. Hosszabb távra tekintve azonban nyilvánvalóan megmaradó sajátossága lesz a magyarországi kiskereskedelemnek, hogy mind a két eltérő célú kereskedelmi formára szükség lesz. Az egyik nagyvárosi jellegű igényt elégíti ki, a Coop hálózata pedig a vidéken életképebb. Látható módon vidéken nem is jelent a multinacionális rendszer komoly konkurenciát.

Az interjút megalapozó gazdasági helyzet

Ahhoz, hogy reálisan lássuk a cégvezetők által elmondottakat, fontos megnéznünk, hogy a statisztikai felmérések milyen mutatókkal jellemzik ma a magyarországi kiskereskedelem összességét.

A kiskereskedelem általános jellemzői¹

A kiskereskedelem forgalma 2019-ben az élelmiszer és vegyes jellegű termékek körében 5.534 milliárd, míg a nem élelmiszereket forgalmazó üzletekben 4.724 milliárd forintot ért el. Az üzemanyag forgalommal együtt az éves teljesítmény összesen 12.276 milliárd forint volt. Az ágazat bruttó hozzáadott értéke folyó áron, egy év alatt 11%-kal emelkedett. Ez a teljesítménybővülés 1,1 százalékponttal jobb a nemzetgazdasági átlagnál.

¹ Helyzetkép a kiskereskedelemről, 2019 (ksh.hu)

A főtevékenysége alapján a **kiskereskedelem ágazatban 104.000 gazdasági szervezet** működött. Arányuk a nemzetgazdaság szervezeteinek 5,3%-a, 2,2%-kal kevesebb, mint egy éve. A vállalkozásokban az előző évhez képest 1,5%-kal kevesebb, 355 ezer fő, a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak 7,9%-a dolgozott. Az évtized elejétől csupán csekély 0,7%-os volt a növekedés.

A kiskereskedelem a gazdaság más területeihez – például a feldolgozóiparhoz, az ingatlanügyletekhez vagy a szállítás-raktározáshoz – képest kisebb fajlagos tárgyieszköz-igénnyel rendelkezik. Emellett az ágazatnak a nemzetgazdasági beruházásokon belüli súlya az évtized elején mért 7,1%-hoz viszonyítva – kisebb ingadozások mellett – 2019-re 4,7%-ra csökkent. 2019-ben az ágazat **beruházásainak folyó áras teljesítményértéke 197 milliárd forint volt.**

A kiskereskedelmi **forgalom 45%-át az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes üzletek** bonyolították, 39%-át a nem élelmiszer-kiskereskedelem, 16%-át az üzemanyag-töltő állomások üzemanyag-forgalma adta. 2019-ben az összforgalomból még csekélyebb, 6,2%-os mértékben részesedő csomagküldő és internetes kiskereskedelem forgalmának volumene 39%-kal nőtt.

2019-ben **4900 vállalkozás foglalkozott a csomagküldő és internetes kiskereskedelemmel** és 760 milliárd forint forgalmat bonyolítottak. Köztük a mintegy 500 külföldi irányítású cég ennek a forgalomnak a 60%-át, 460 milliárd forintot realizált. Egy csomagküldő és internetes vállalkozás forgalma átlagosan 160 millió forint volt. A hazai tulajdonú cégek átlagosan évi 74 millió forint, a külföldiek 920 millió forint forgalmat bonyolítottak. A vállalkozások közül a legnagyobb online forgalmat a műszaki, telekommunikációs cikket, informatikai eszközöket és egyéb iparcikket forgalmazók adták.

A kiskereskedelmi **üzletek eladótér-alapterülete** 2019 végén összesen 15,2 millió m² volt. Az összes alapterület egyharmadát a külföldi irányítású vállalkozás üzemelteti. Egy üzlet átlagos alapterülete 128 m². A külföldi irányítású vállalkozásoké átlagosan 551 m²-t, a hazai tulajdonúaké 97 m².

A kiskereskedelem meghatározó üzletei a jelenleg **121 bevásárlóközpont és 167 hipermarket**. A bevásárlóközpontból 41 a fővárosban üzemel, a bevásárlóközpontokban az üzletek 29%-a külföldi irányítású cégeké. A hipermarketből 144 vidéken, 23 pedig Budapesten van.

A kiskereskedelmi forgalom területileg erősen koncentrált. A csomagküldő és internetes kiskereskedelmi forgalom nélkül a **vásárlások 48%-át Budapesten és Pest megyében bonyolították**.

A **külföldi irányítású vállalkozások** kiskereskedelmi forgalma a teljes kiskereskedelmi **forgalom 51%-a**. E cégek forgalma főleg Budapesten és az agglomerációban, a megyeszékhelyek közelében és a nyugati országrészben bonyolódik.

2019 végén **268 olyan**, jellemzően aprófalvas térségekben lévő település volt hazánkban, **ahol nem működött kiskereskedelmi üzlet**. Az egy kiskereskedelmi üzletre jutó lakosok száma 82 fő, Budapesten 67 főre jutott egy kiskereskedelmi üzlet.

A kiskereskedelmi eladások volumenének alakulásáról²

2020. év végére, novemberben a kiskereskedelmi üzletek **forgalma 0,8%-kal mérséklődött** az előző év forgalomhoz viszonyítva, míg októberhez képest 1,1%-kal nőtt. A kiskereskedelem gyengélkedése a pandémia miatt korlátozásokkal függ össze, azonban feltétlenül fontos az, hogy a szigorún intézkedések ellenére nem romlott tragikusan a helyzet.

Egyértelmű változás a forgalom alakulásában **az online kiskereskedelem ugrásszerű erősödése**. Az offline boltokban jellemzően kevesebbet és kevesebben vásárolnak, míg az internetes vásárlások értéke jelentősen megnő. **43%-kal bővült**

² <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/kis2011>

a csomagküldő és internetes kiskereskedelem volumene, amely értékesítés a **kiskereskedelmi forgalomból 12%-kal részesedik.**

Az ágazat működését jelentősen befolyásolják a szak- és gazdaságpolitikai intézkedések. A koronavírus elleni védekezéssel összefüggő rendkívüli kiadások fedezetének biztosításához a kiskereskedelmi egységekre vonatkozóan **új különadó fizetési kötelezettséget rendeltek el. Az 500 millió forintot meghaladó éves árbevétellel rendelkező kiskereskedelmi egységek adója** 2020. május 1-jét követően a teljes adóévi 30 milliárd forintot meg nem haladó része után 0,1%, az adóalap 30 milliárd forintot meghaladó, de 100 milliárd forintot meg nem haladó része után 0,4%, az adóalap 100 milliárd forintot meghaladó része után 2,5%.

Komoly adóterhe azonban a mintegy 120 ezer kiskereskedelmi üzlet túlnyomó többségének nem lesz. Az állami költségvetés tervezett 36 milliárd Ft éves adó kb. **10 társaságtól** folyik be. Ezek éves **forgalma haladja meg a 100 milliárd Ft-ot, e cégek fizetnek a bevételük után 2,5%-os adót.** Ide tartoznak egyrészt a klasszikus kiskereskedelmi forgalmi toplistákon szereplő tíz legnagyobb piaci részesedésű kereskedők, kivéve a három magyar üzletláncot. Utóbbiak ún. franchise-rendszerben, azaz jogilag több, egymástól független társaságban működnek, ezért a 2010-2012-es időszakhoz hasonlóan nem fizetnek jelentős adót. Komolyabb mértékű adót fizet az a három cég is, amelyek a legnagyobb benzinkúthálózatokkal rendelkeznek. A tíz legnagyobb adófizető között lényegében csak egy magyar tulajdonos van.

Vállalati vélemények – kiskereskedelem a 4.0 ipari forradalomban

Komoly változások történnek a kereskedelemben. A digitalizáció alapvetően megváltoztatja a vásárlói igényeket és szokásokat, valamint jelentős fejlődést eredményez a vevők kiszolgálásában. A kiskereskedelem az eltelt néhány évtizedben korábbi hagyományos működését jelentősen meghaladva egyre gyorsul

ütemben jutott új lehetőségekhez az un. omnichannel³ stratégiák bevezetésével. A hálózat elképesztő átalakulása mutatja, hogy bár a napi cikkek lakókörzetbeli ellátása változatlanul lakossági igény, de ezen túlmenően egy üzlet csak vonzó elhelyezkedéssel marad “életben”. Sok esetben pedig már nem a tényleges forgalom miatt érdemes fenntartani, hanem promóciós eszközként, hogy az üzlet kiindulópont legyen egy kapcsolódó online értékesítéshez. Emellett a hagyományos kiskereskedelmi bolt segíti a fogyasztók márkatudatosságát is, és gerjesztheti az online forgalmat a fizikai bolt vonzáskörzetén belül.

A kiskereskedelmi vásárlói-helyek várhatóan növekvő száma Magyarországon is, mint átalakított kapcsolatfelvételi „élménypontok” működhetnek. A fogyasztókat vásárlásra ösztönző hatások tucatjai érik. A fogyasztói menedzsment új jelentőséget kapott és a márka- és termék-, valamint a bolt-választás döntése már nem a hagyományos folyamat. A digitálisan működtetett kiskereskedelem számára a vásárlást követően is új lehetőségek teremődnek.

A kiskereskedelmi üzlethálózatok adatbázisokba integrálva ügyfélkapcsolati rendszereket hoznak létre, amelyekben a fogyasztókkal, a potenciális ügyfelekkel a forgalom-növelésére, annak alakítására vonatkozó egyéb információkat tárolnak. Ezzel lényegében egy magasabb szintű kínálati-keresleti kapcsolat alakul.

Az online kiskereskedelem forgalma 2019-ben 781 milliárd forint volt, 2020-ban az e-kiskereskedelmi forgalom már 950 milliárd forint környékén alakult és 2024-re ennek a forgalomnak akár két és félszeresére, 1700 milliárd forint fölé nőhet. Ezzel a jelenlegi 7,6 százalékos kiskereskedelmi aránya 12% közelébe emelkedhet.

A vállalatvezetők a kiskereskedelem átalakulásáról

³ Az omnichannelt használó vállalatok kihasználják, hogy az ügyfél értékeli azt a képességüket, amellyel egyszerre több úton is kapcsolatba tud lépni a vállalattal, digitális üzenetküldő rendszer segítségével.

A mélyinterjúk során a kereskedelmi vezetők által elmondottakból egyértelműen leszűrhető, hogy **az ágazatra a következő tényező hatnak:**

- Változó fogyasztói igények, szokások
- Technológiai fejlődés
- Digitalizáció
- Közösségi média

A kutatásunk eredményeként az is megfogalmazható, hogy **a kiskereskedelmi tevékenység az elkövetkező években a következő átalakuláson mindenképpen keresztül megy:**

- zökkenőmentes kapcsolat kialakítása az online és az offline kereskedés között,
- jelentős hangsúly-részarány eltolódás a fogyasztásról a vásárlási élményre,
- új üzleti modellek kialakítása, hogy a kereslet folyamatosan megújuljon.

A FOGYASZTÁS ÁTALAKULÁSA

A fogyasztói vásárlási szokások és preferenciák az internet általánossá válásával, az információk gyors és szinte teljeskörű elérhetőségével és az egyre bővülő médiahálózatokkal jelentősen megváltoztatják a kiskereskedelmet. A fogyasztók a digitalizáció lehetőségeivel bármikor, bárhol és bármilyen eszközön kapcsolatba léphetnek az eladókkal. A vevők naprakészek, mobilak és szociálisan rugalmasak, mint fogyasztók is kapcsolatban állnak egymással és figyelik a másik véleményét. Gyakran a személyre szabott termékekre és szolgáltatásokra fókuszálnak, igénylik a kényelmet és a gyorsaságot a vásárlások során.

A fogyasztók-vevők igényei rohamosan megváltoztak és várhatóan módosulnak a következő években is. Ehhez a kiskereskedelem eddig általános üzleti modelljeit meg kell változtatni. A vevői igények kielégítéséhez általában már nincs szükség hagyományos szervezeti keretekre. Ehelyett a fogyasztónak – aki bármikor, bárhol vásárolhat - az a fontosabb, hogy az árut minél gyorsabban megkapja. Ehhez pedig a mainál rugalmasabb vállalati szervezeti keretek kellene.

A kiskereskedelem a hagyományos értékesítési csatornák mellett ma már a web-áruházakkal, internetes eladásokkal egymást kiegészítve tudják kiszolgálni a vevőket. A gazdasági-társadalmi tényezők is befolyásolják a kiskereskedelem átalakuló üzleti modelljeit. Az e-kereskedelemben a vásárlás fogalma megváltozott. Korszakos változásnak tekinthetjük, hogy a termék ma már kapcsolódó adatokkal, információkkal együtt képvisel értéket, sőt lényeges lehet a termék fizikai helyzetének nyomon követhetősége is.

A növekvő jövedelmek, új korosztályok megjelenése forradalmi újításokat hoz a kiskereskedelemben. Különösen a digitalizációban élenjáró fiatalabb fogyasztói rétegek igénylik az online vásárlási formákat. Ma már széleskörben folyik a web-áruházak létesítésének gyakorlat oktatása is⁴. A magyarországi kiskereskedelmi hálózat érezhetően nagy szélsőségek között fejlődik. A külföldi tulajdonú cégek élen járnak a fogyasztási korszerűsítések, technológiai fejlesztések terén, sőt még a hagyományos kiskereskedelmi üzlethálózat fenntartását is könnyebben megoldják. Színvonalas üzletekkel, szakértői jelenléttel magasan tudják tartani kedveltségi mutatójukat. Ezzel el is érhetik azt, hogy a relatíve magas színvonalú hagyományos kiskereskedelmi eladások növekedjenek. Így lehetőség nyílhat arra, hogy a bevásárlóközpontok működtetésében továbbra is fenntartható legyen a kereslet a bolti forgalom iránt. Ehhez persze proaktív alkalmazkodás is kell - több étel- és italszolgáltatással, un. élményboltokkal, - azaz olyan plusz szolgáltatásokkal, amelyeket online üzletek nem tudnak biztosítani. Az azért egyértelmű, hogy az építkezési költségek és a munkabérek növekedése mellett a piaci résztvevők offline és online üzleti portfólióinak nélkülözhetetlen egyensúlyának elérése során az új boltok nyitása le fog lassulni.

Leginkább a nagyáruházak érezhetik meg az e-kereskedelem térhódítását, a kiskereskedelmi eladásokból részesedésük jelentősen csökkenhet. Az áruházak hagyományos kiskereskedelmi eladásai-bevételei már néhány évtizede lassan csökken, de az e-kereskedelem térhódítása elérte a bevásárlóközpontokat is. Ezzel

⁴ Lásd pl. Veszprém megyei kereskedelmi kamara tanfolyama

szemben a gyors-kereskedelmi és az önműködő bolti forma az online modul alkalmazásával jelentős forgalmat bonyolíthat.

A magyarországi kereskedelem sajátossága a vidéki hálózat fenntartása, a vidéken élő lakosság ellátása. Az ott működő magyar tulajdonú üzletláncnak a helye és szerepe a magyar élelmiszer kiskereskedelmi piacon meghatározó. Az alapvetően a vidéki lakosság - azon belül is a több, mint 1100 és a 2000 lélekszámnál alacsonyabb lélekszámú településeken élők ellátásának biztosítása a legfőbb feladata. Ebben most komoly lehetőség, hogy a cégcsoport is kormányzati támogatáshoz juthat. Az új 45 milliárd Ft-os kormányzati támogatási keret a 2000 fő alatti településeken új boltok nyitását teszi lehetővé, illetve ahol már működik, azok modernizálására ad lehetőséget. Ezzel megmaradhat az, hogy minden településen működhessen bolt.

A DIGITALIZÁCIÓ – ROBOTIZÁCIÓ FOLYAMATA

Az e-kereskedelem elterjedése az online platformok, a fogyasztóknak, végfelhasználóknak létrehozott piacterek fejlődésnek függvénye. A hagyományos kiskereskedők is rákényszerülnek, hogy online boltokat nyissanak, a nagyobb kiskereskedelmi hálózatok pedig nemzetközi platformként működnek. A kiskereskedők egyértelműen preferálják a mobilbarát weboldalakat és mobil applikációkat készíttetnek interaktív funkciókkal. Emellett – ma már törvényi kötelezettséggel – un. banki-pénzügyi szolgáltatókkal társulnak, hogy az elektronikus fizetés lehetőségét, sőt mobilpénztárca használatát biztosítsák a vásárlóknak, így teszik lehetővé az online készpénz nélküli fogyasztást.

A vállalati stratégiai döntések talán legfontosabb meghatározó eleme a technológia. A digitális kihívásoknak a korlátos mennyiségben rendelkezésre álló erőforrásokkal kell megfelelni. Új e-üzleti modellek, új vállalkozáson belüli folyamatok jellemzik a stratégiai elképzeléseket. A számítógépesített, kommunikáció-központú vállalkozások a kiskereskedelemben is új szabályok szerint működnek. Azt fogjuk átélni, hogy a boltok üzemelésére és a vásárlási folyamatokra az eddig, évtizedekig érvényes modellek nem használhatók már a

kiskereskedelem jellemzésére, bonyolítására. Részben eltűnnek egyes fázisok, részben összemosódnak.

A cégek a technológiát a működésük korszerűsítésére használják és alapvetővé vált termékeik reklámozása a vásárlói hűség fokozására és a nyereségük folyamatos növelésére.

A kieső munkaerő pótlására sokféle lehetőség nyílik és már most is jelentős fejlesztéseket láthatunk a kiskereskedelemben. Az élelemiszer nagyáruházakban lassan általánossá válik az az online kasszák kialakítása és használata. Nem látható azonban még, hogy a robotizáció által kiváltott létszám-megtakarításokat ellensúlyozzák-e egyéb, új munkakörök megjelenése.

A **hazai lakosság** körében az interneten keresztül történő vásárlás évek óta egyre népszerűbb és jelentős mértékben felgyorsította, szinte általánossá tette a vásárlást.

A robotizáció kérdésével összefüggésében ezzel az ellentmondással foglalkozni kell és nem is lehetne a két jelenséget jellemzően egymástól függetlenül, önmagukban vizsgálni. Kérdés, hogy mi az, amiben a robotok mások vagy jobbak az embernél, és mi miatt jelentenek valós alternatívát akár a munkaerőhiány leküzdésében, akár középtávú megoldásként a humán erőforrás kiváltására. Ez utóbbi, vagyis az emberi munkaerő a rendelkezésére álló legfontosabb termelési tényezők volt.

A megfelelő munkaerő megtalálása, kiválasztása és folyamatos megtartása jelentős anyagi és időbeli befektetést igényel. A kereskedelmi vállalatoknál is a rendszeres kiadások között nagy tételt képvisel a humán erőforrásokkal kapcsolatos források. Mégis, azt kell látnunk, hogy bármilyen alapvető tényező is az erőforrások közül az emberi munkaerő, és bármilyen magas költségeket is emészt fel, mégis a legkevésbé stabil és kiszámítható. Ez pedig éppen az emberi létéből ered, hiszen a humán erőforrás nem egy alapanyag vagy éppen egy automata gyártósor, ami rendszeres karbantartással évtizedeken át egyenletes, változatlan, biztos működést produkál. Emberi sajátosság, hogy a képességei és teljesítménye sem állandó vagy kiszámítható. Ez a változékonysága befolyásolja

tevékenységének tervezhetőségét, végső soron pedig a vállalat termelékenységét. Mindezek miatt az emberi sajátosságok komoly kockázatokat jelentik a vállalati számára, azzal együtt, hogy bizonytalanságot és felesleges költségeket generálnak.

A munkaerőhiány az elsődleges az üzleti kockázatok között a vállalkozások szerint. Vannak azonban a cégek kezében is lehetőségek a fluktuáció csökkentésére és az utánpótlásra. Ez pedig kézenfekvően a robotizáció, a robotok azonban rendkívül drágák. **A robotizáció folyamata igen költséges fejlődési irány.** Ezért e vizsgált kereskedelemben is a nagyvállalati, tőkeerős cégek esetében jelenthet valós alternatívát az emberi munkaerővel szemben. Ezzel együtt látnunk kell, hogy a fejlődés visszafordíthatatlan, a fejlesztések megállíthatatlan tempóban haladnak.

A digitális fejlődés a vidéki üzletláncnál, a Coop boltjaiban is érezhető. A meglévő üzletekben már jelenleg is sok digitális eszközt használnak, az új boltokba pedig már tervszerűen beszerelik azokat. Próbálkoznak néhány helyen az önkiszolgáló kasszák bevezetésével is, bár a vidéki lakosság körében ez a fizetési forma nem népszerű, nemigen használják a vevők. Részben alapterület függő is, illetve az informatikai rendszerek használatának az ismerete is kell hozzá. Az ország nagy része nem hasonlítható Budapesthez, vidéken más vásárlói igényeknek kell megfelelni. Ott a kereskedelem-politikai alapvetés, hogy a legközelebb akarnak lenni a vásárlóhoz. A működés alapelve, hogy a vevő úgy tekintszen rájuk, mint amikor a szomszédba átmegy, és kölcsön kér egy kiló kristálycukrot, mert elfelejtett venni. A vevők azért is szeretnek ezekbe a boltokba járni - és ezt felmérések is igazolják, - mert barátságos, emberközeli környezettel találkoznak. A dolgozók itt elbeszélgetnek a vásárlókkal, személyesen sok helyen ismerik őket, tudják a konkrét igényeiket. Teljesen más típusú kereskedelmi tevékenységet folytatnak, mint amilyen a vevőtől elidegenedett diszkont jellegű multinacionális kereskedelmi cégnél működik, ott elsősorban inkább a mennyiség számít. A vidéki kis boltokban a vevővel való személyes kapcsolatról a jövőben sem szeretnék lemondani.

A robotizáció sok munkahelyet ki fog váltani, de új foglalkozások is létrejönnek majd, azaz ez a folyamat új munkahelyeket teremt. Célszerű lesz

áttekinteni a kereskedelemben dolgozó helyzetét, az elvégzendő munkák robotokkal történő kiválthatóságát, és legfőképpen mind ezek következményeit.

Jelentős lesz az igény az informatikai szakemberekre. A legfontosabb teendő a szakképzés teljes megújítása, az egyetemi informatikai szakokra jelentkezők száma, 2015 és 2019 között már mintegy 40 százalékot emelkedett⁵.

A kereskedelemben a munkavállalók nem kevés része olyan területen dolgozik, ahol a feladatok nagy részét gépek is el tudnák végezni. Így a munkaerőpiaci hatások feltételezhetően Magyarországon is jelentkezni. Automatizálható feladat—a rutinszerű, egyszerűen leírható, és ebből adódóan leprogramozható feladatok, illetve azok, amelyeket a technikai fejlődés szerint kiválthatnak a robotok és számítógépek

Az automatizáció a kereskedelemben sem jár majd mindig az érintett szakmák megszűnésével, mert a legtöbb foglalkozás esetében csak a részfeladatok egy része automatizálható.

Az automatizálható szakmákban dolgozók aránya a szakképzettséget nem igénylő, egyszerű foglalkozások esetében a legmagasabb és sajnos a kereskedelemben ezeknek relatíve nagy a részaránya.

Az alapjövedelem témája egyre aktuálisabb lehet, mert a gazdasági előrejelzések alapján arra kell számítani, hogy az automatizáció és a robotok elterjedése rohamosan folytatódik, hangsúlyozta valamennyi cég. Belátható időn belül megoldást kell tehát találni a fölöslegessé váló, és sehol elhelyezkedni, munkát találni nem képes munkaerő szociális problémáinak megoldására. Hogy ennek az alapjövedelem lenne a megoldása, arra nem tértek ki a vállalati vezetők.

A kereskedelmet is érinteni fogja a robotizáció miatt megszűnő munkahelyek problémája, de a mélyinterjúk során az a vélemény

⁵ Solymár Károly Balázs, az Innovációs és Technológiai Minisztérium helyettes államtitkára – 2020 március 3.

körvonalazódott, hogy egyelőre a magyarországi kiskereskedelmet középtávon semmiképp sem érinti komoly mértékben ez a folyamat.

A TECHNOLÓGIAI FEJLŐDÉS PRIMÁTUSA

Az adatok alapján és a kiskereskedelmi vezetők véleménye szerint is a fogyasztók még mindig az üzletekben, a boltokban vásárolnak legtöbbet és ez sokáig így is maradhat. Azonban a hagyományosan működő kiskereskedők zöme ma már kihasználja a mobilinternet és a digitális technológiák fogyasztást növelő lehetőségeit.

Valamennyi megkérdezett interjúalany elmondta, hogy a digitális technológiák növelik a bevételeket és növelik a fogyasztói elégedettséget is. Példaként elmondták, hogy már működnek az automata pénztárak, amelyekkel a kötelező sorbaállás megszűnik a pénztáraknál, az eladóknál is sok helyen már mobil-alapú készülékekkel segítik a fogyasztói tájékoztatást, sőt tervezik, hogy később a fizetést is POS-berendezéssel.

Többféle egyéb módon is biztosíthatják, hogy a vásárlók kényelme növekedjen és olyan plusz akciókat indítsanak, amelyekkel erősödhet a fogyasztói elkötelezettség is cégük iránt. Egyre elterjedtebbek a digitális szolgáltatások és ezek segítik a fogyasztók jobb minőségű kiszolgálását. Az internet megjelenésével az egész kiskereskedelem megváltozott, módosulnak az üzleti lehetőségek, az üzleti modellek, a kereskedelmi formák, a beszerzési folyamatok és még a helyi boltok is a globális kereskedelem részévé válnak.

A kiskereskedelem már nem nélkülözheti az egyre korszerűbb technológiák alkalmazását. A fogyasztók szempontjából csak olyan vállalat lehet sikeres, amely rendelkezik a digitalizáció előnyeivel, és ki is használja azokat. A digitalizáció során már a modern vállaltirányítási rendszerek bevezetésére is sor kerül, így pl. az SAP retail rendszer alkalmazására. Ez egy olyan komplex, nemcsak a pénzügyi tevékenységre kiterjedő, hanem a teljes árugazdálkodásra kiterjedő modul, ami egy nagy lépés Magyarországon is és a kiskereskedelemben is.

Mindenki fejleszt és mindenhol nagy fejlesztések vannak. A tavalyi évben sokkal inkább mindenki a web irányú fejlesztésekre fordított hangsúlyt. A cégek a robotok alkalmazásától még messze állnak, mivel ehhez létre kell hozni logisztikai raktárakat, ahol a későbbiekben ezt a technológiát, - mint pl. vezető nélküli targoncák - lehetne alkalmazni. A technológia váltás komoly beruházást igényel, de a készletezésben szinte minden nagyvállalatnál történt olyan változás, ami hatékonyabbá meg egyszerűbbé tette a munkavégzést a kollégák számára. Most már automatizálták a megrendeléseket, nem kell ezeket manuálisan intézni. A kiskereskedelmi beruházások azonban az ágazat jelentőségénél jóval elmaradottabb mértékű a nemzetgazdaság beruházási arányait vizsgálva. Komoly a lemaradás, a csökkenő beruházási arány, a jelenlegi 4-5% közötti mérték, a csupán mintegy évi 480-500 milliárd forintra tehető beruházás nem valószínűsíti azt, hogy a kiskereskedelem technológiai-digitalizációs színvonala érezhetően fejlődhet a következő években.

A digitalizáció más szinten is újat hozott. Nagyobb volumenű változást hoz a cégek életében, ha a nyilvántartási folyamataikat optimalizálják. Korábban még mindent papírra nyomtattak, nagy volt a postai forgalom is. Most már a számlázást is átváltották elektronikusra, a dokumentumokat sem nyomtatják ki. Elektronikusan tárolnak most már nagyon sok mindent. A közeljövő feladata a HR tevékenységben is, hogy digitalizálják a személyi anyagokat, de nem biztos, hogy ezt általánosan mindenhol néhány éven belül sikerül megvalósítani.

A digitalizációs változások bejönnek, és itt lényeges a vevő oldali élmény fokozása. Ez mindenhol fókuszban van, nemcsak a külföldi tulajdonú nagyvállalatoknál stratégiai szempont, hanem mindenhol máshol is. Vevői élmény a digitalizált információs pultok, tabletek kihelyezése az áruház különböző területén, ami leegyszerűsíti a vásárlást és élményt ad. Több helyen eddig még nem vezeték be pl. az önkiszolgáló kasszákat, de ezt szinte mindenhol rövid úton tervezik már az idei évben.

A digitalizáció a munkavállalók oldaláról egy markáns, de talán egy picit középtávú dolog. Mindenhol tervezik azt, hogyan tudják szétválasztani, vagy

leegyszerűsíteni a pakolást, tehát a fizikai tevékenységet hogyan tudják lecsökkenteni a boltban, áruházban dolgozó munkavállalók részére. Erre vannak nagyon korszerű-robotikai megoldások már Amerikában és Nyugat-Európában, ez később megérkezik hozzánk is, ez a jövő.

A termékek jellegéhez is igazodnak a technológiai fejlesztések. Így a bútór értékesítésnél pl. kialakítottak olyan pultokat, hogy a vevő oda tudjon menni a terminálhoz és saját maga meg tudja írni a szerződését, amit ki is nyomtathat. Így a kasszára automatikusan rákerül a termék, és amikor a pénztárhoz ér a vásárló könnyebben tud fizetni. A termék értékesítéshez használatához a tanácsadás volumene is jóval nagyobb a korábbinál. Az is elterjedt, hogy egy kis készüléket kaphat a vevő és a megvásárlandó termékeknek a vonalkódját leolvastatva a kasszánál már csak beolvassák a termék árát. A szállításban, rakodásban a legtöbb helyen még nincs robotizáció, egyelőre kézi erő van. Azokon a területeken, ahol a termékeknek a sokfélesége miatt egy robotizálás szinte elképzelhetetlen, ott továbbra is kézierős munkával dolgoznak a raktárakban.

A digitalizáció minden egyes vállalatánál elő kellett, hogy kerüljön. Nemcsak most, a pandémia időszakában, hanem már korábban is szükségessé vált az új eljárások folyamatos bevezetése, részben a munkaerőpiac miatt, részben pedig az ügyfelek elvárásaira való tekintettel. Ezt a kettőt érdemes külön kezelni, de az eredmény végül mind a két oldalról az, hogy a digitalizációval haladni kell. Nemcsak hazánkra jellemző, de Európa számos pontján is igaz, hogy a rendelkezésre álló munkaerő mennyiség és minőség erősen változó. Leginkább az a probléma, hogy vannak olyan ágazatok, amelyek munkaerőhiánnyal küzdenek. Vagy, mert nem feltétlenül van szakképzett munkaerő, vagy ami szakképzett munkaerő rendelkezésre áll, az nem ott áll rendelkezésre, ahol szükség lenne rá.

A kereskedelemben is találkozunk az a kettősség, hogy egyrészt a rentábilis és fenntartható működés a változó munkaerőpiaccal, másrészt a társadalom, és a vevői igények kényszerítenek rá minden kereskedelmi céget arra, hogy befektessen a digitalizációba. Szinte mellékes is, hogy ezt most ipar 4.0-nak hívják, vagy digitalizációs forradalomnak, de ezek a folyamatok egyértelműen beszívárognak a

kiskereskedelembe. A technológiailag nagyon fejlett országokban már tényleg fantasztikus dolgokat vezettek be. Feltételezhetően gyorsan eljuthat a magyarországi kiskereskedelem is oda, hogy követni tudja, felzárkózzon az okos otthonok terjedő alkalmazásához. Ennek során a család tesz a hűtőjükre egy digitális érzékelőt, amely egy applikáción keresztül vizsgálja, hogy a hűtőben mi van. Amikor elfogyott az adott termék vagy már fogyóban van, automatikusan küldi a megrendelést a szerződött partnernek és mire a termék elfogy, addigra a már házhoz viszik a megbeszélte időben, a fogyasztónak ki sem kellett mozdulnia otthonról.

Már az is működik más országban, hogy a kis üzletekben gyakorlatilag nappal nincs is munkatárs, mert digitálisan zajlik minden. Leveszi a vásárló a polcra a terméket és kísértél vele. Ezek a megoldások már itt vannak körülöttünk, még nem Magyarországon, de hasonló digitális-technológiai fejlesztésekkel már itt is minden cég próbálkozik. Ott vannak a háttér folyamatok, akár a raktározás, akár az eladótérben történő árukezelés, de akár az áraknak a beállítása a digitális polccímekkel. Több helyen már a robotok mérik fel a polcokat, hogy melyik termék hiányzik. Magyarország még itt nem tart, ez biztos.

A cégek az új technológiai rendszereket meg is tudják venni. Nem mindenki fejleszti saját magának. Tehát nem az jelent gondot, hogy vannak-e ilyen új rendszerek. Az lehet a fejlődés akadálya, hogy a dolgozók tudják-e használni ezeket. Minden új, modern rendszer csak annyit ér, amennyit használnak belőle.

Magyarországon és a Kelet-európai országokban a munkaerőhiány felgyorsította az automata kasszák bevezetését. Lényeges volt ennek a digitális lépésnek a dinamizmusa, ahogy ez beépítésre került a mindennapokba és amilyen gyorsan elfogadták a vásárlók. Bár a Nyugat-európai országok nem mindegyikében van ilyen mértékű elfogadottság a vásárlók részéről, de nálunk a vásárlók szeretik, szerintük ez jobb, min a sorban állás. Ezért a dolgozók részéről is könnyebb és gyorsabb volt az elfogadás, mert azzal szembesültek, hogy kevesebb teher esik rájuk, és ezáltal minden vásárlót gyorsan kiszolgálhatnak.

A külföldi tulajdonú magyarországi cégek az anyaországi fejlesztésekkel gyorsan megjelentek a magyarországi üzleteikben is. Az elmúlt több, mint 10 évben

folyamatosan vezettek be digitalizációs megoldásokat. Folyamatosan keresik azt, hogyan tudják elérni a vásárlói élmény fokozását és azt is, hogy minél hatékonyabb legyen a kiszolgálás. Ennek első példája az önkiszolgáló kasszák bevezetése volt, amely folyamat 2010. decemberétől kezdődött és azóta gyakorlatilag ez a megoldás minden hipermarketben fokozatos gyorsasággal terjed – azaz a nagy alapterületű áruházakban, illetve most már a szupermarketekben – megtalálható. A megkérdezett cégek között a hipermarketekben mindenhol és a nagyáruházak egy részében is bevezették ezeket. Nyilván mindig lesz a vásárló réteg, aki erre nem lesz fogékony és nyilván őket is ugyanolyan színvonalon kell kiszolgálni, ezért ügyelnek a cégek arra, hogy a normál kasszák is maradjanak meg az áruházukban, de a hangsúly az egyre inkább az önkiszolgálás felé tolódik.

Az önkiszolgáló kasszákat, az önálló fizetési lehetőségeket ugyan több helyre telepítik, de egyértelmű a jövőre nézve, hogy még meg kell hagyni a hagyományosakat is. Sokan vannak, akik pénztárosnál szeretnek fizetni, és nem is lehet minden termék esetében az önkiszolgáló kasszát alkalmazni. Azért sem olyan egyszerű ezek bevezetése, mert egy kisebb boltban nagyon meg kell nézni, hogy hogyan lehet ily módon átalakítani a fizetést. A kis alapterületű üzletekben a bevásárló-terület rovasára, azaz a kevesebb áru elhelyezésének korlátja miatt nem építik ki a rendszert. Azonban a jövő mégis az egyszerűsítés felé halad, az hogy minél gyorsabban, minél kevesebb érintéssel lehessen fizetni is.

A házhozszállítás, mint az online kereskedelem végpontja, egyre nagyobb teret tört magának, főleg itt a Covid-járvány hatásai miatt. Ez viszont inkább egy nyugatról keletre terjedő folyamat. A fogyasztói társadalom fejlettsége még nem tart ott Magyarországon, hogy mindennap az Amazon-ról meg hasonló portálokról rendeljenek. Valószínűleg a cégek sem ~~ilyen~~ a most tapasztalt dinamizmussal álltak volna hozzá ezekhez a fejlesztésekhez, hogyha ez a járvány miatti szigorítások nem lettek volna nagyon meghatározók.

Az offline, a fizikai kereskedelem azonban még mindig a legnagyobb részét képezi az eredményeknek. Továbbra is leginkább a hipermarketek forgalma a meghatározó. Az biztos, hogy a magyar vásárlók – részben a Covid-járvány miatt is

- talán jobban megbíznak a nagyméretű bevásárló terekben. Nyugaton az a tendencia, hogy a kisebb üzleteket a gyors bevásárlásra használják, de itt ez nálunk nem általános.

Még inkább innovatívvá tette a folyamatot a 2010-es évek közepétől terjedő újítás, az un. Scan&Go, azóta Scan&Shop-nak nevezett megoldások. Ennek során a vásárló már úgy tud bevásárolni és úgy tudja elhagyni az áruház területét, hogy akár a saját táskájába bepakol és a terméket onnan nem is kell kivennie. Ennek a lehetőségnek a kibővítését jelenti egy scan-to-mobil applikáció, ami szintén működik már több áruházban és lassan általánossá is válhat. Ennél a vásárló már nem is egy áruházban elérhető eszközzel, hanem a saját mobil telefonjára telepített applikációval vásárol, vásárolhat be. Magyarországon is a legnagyobb hipermarket-lánc egységeiben folyamatosan bevezetik ezeket az újításokat.

Ma Magyarországon gyakorlatilag minden okostelefonnal rendelkező lakos el tudná érni a kiskereskedelmi cégek online bevásárlást nyújtó szolgáltatását, amennyiben olyan körzetben élne, ahová ki is tudnák neki szállítani a megrendelt terméket. Ez akkor működhet, ha a megrendelést követően korlátozott időn belül – a vásárló által megadott időszámban – ki is tudja a cég szállítani a rendelt élelmiszereket és vegyi árut. Ehhez természetesen megfelelő készletezés is kell. Az ehhez szükséges technológiai már évek óta rendelkezésre áll - alapja egy angol modell –, mint ahogy a már korábban említett önkiszolgáló pénztáraknak, a Scan&Shop-os működésnek is. Az eladási technológia fejlesztése nagy ütemben folyik, és szinte nincs is fejlettségbeli eltérés a magyar és külföldi gyakorlatok között. Ez nagyrészt annak köszönhető, hogy ma már ugyanazokat a rendszereket használják a fejlett országokban is, mint nálunk. Ráadásul több esetben a Magyarországon fejlesztett szoftvereket veszik át, gyakran miután nálunk már kipróbálták. A technológiai újítások tehát gyakorlatilag ugyan azokon a platformokon, ugyanazokkal az applikációkkal működnek mindenhol.

Az okostelefonokra, tabletekre fejlesztett android alapú eszközök lehetőséget adnak az eladótérben dolgozó munkatársaknak, hogy gyors információkkal végezzék el a feladataikat, így pl. mindenféle készletgazdálkodási folyamatot ezen

az eszközön tudnak végrehajtani. Ilyen eszközöket használnak pl. a szavatossági idő ellenőrzésére. Ezek a technológiák, eszközök, pl. androidos mobil telefonok pedig egyszerű kezelhetőségükkel alkalmasak a megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatására is. Gyakorlatilag a megváltozott munkaképességű kollégák is meg tudják a kezelését tanulni. A kissé bonyolultabb, de könnyen kezelhető tabletek bevezetésével pedig olyan folyamatok digitalizálhatók, amiket az ezekről befolyó információkat egy szoftver irányít, kezel. Hihetetlen mennyiségű papír alapú, manuális munkát válthatnak ki ezekkel a készülékekkel, illetve szoftver alkalmazásokkal.

Kissé eltérő a magyarországi kistélepüléseken működő üzletek helyzete. Fennmaradásukat a mostani kiskereskedelmi versenyben az valószínűsíti, hogy az elmúlt 30 évi működésük biztos és nélkülözhetetlen ellátási formát és biztonságot jelent az ott élőknek. Ez a hálózat az eltelt évtizedekben a teljes kereskedelmi rendszerét megújította. Az ebben a kereskedelmi láncban működő vállalkozások kialakítottak egy saját nagykereskedelmi hálózatot. Erről az 5 nagykereskedelmi bázisról látják el a saját boltjaikat áruval. Létrehoztak egy országos, a nagybani beszerzést szervező és lebonyolító szervezetet, a kereskedelmi tevékenységüket koordináló beszerzési rendszert. Folyamatosan alakítják át, újítják fel a régi boltjaikat. A Magyarországról kivonuló multiktól - a Profi és a Match cégektől a CBA-val fele-fele arányban - néhány évvel ezelőtt 60 áruházat vásároltak meg, azokat is beintegrálták a saját rendszerünkbe és szervezetünkbe.

A vidéki hálózat kiskereskedelmi üzleteiről elmondható, hogy az általában elvárható kiskereskedelmi fejlettség szintjének egyre inkább megfelelnek. Technológiai, technikai, kereskedelemtechnikai, marketing szempontból is igyekeznek biztosítani az anyagi lehetőségeikhez képest a legjobb szintet. Fontos, hogy évtizedek óta törzsvásárlói kártyarendszerük van, több mint másfél millió embernek a kezében van már Coop- kártya. Több mint 30 ezer ember dolgozik a boltjaikban és naponta - a számításaik szerint - kb. másfél millió vevő kiszolgálását bonyolítják a kereskedők. A mintegy kétezer Coop üzletből 1700-ban működik integrált informatikai rendszer, amelynek az adatai naponta futnak be a központi adattárházba. Ezzel naprakészen lehet követni a forgalmi adatokat, a vevőkkel való

kapcsolatokat. Feltehetően a Magyar Posta után a második legnagyobb az országban működő informatikai rendszer az Áfeosz-Coophálózaté. Bár ez a rendszer - miután már több, mint 15 éves - elavuló félben van, de most térnek át a legújabban alkalmazott felhő alapú rendszer bevezetésére. E programon dolgoznak a szakértők, folyik a kiválasztása azt ezt elvégző cégnek.

Az élelmiszer kereskedelemben a 90-es évek elején gyakorlatilag korlátok nélkül, sőt állami támogatással jöhettek be nyugat-európai kereskedelmi láncok Magyarországra. Ezek közül alig volt, amelyik távozott, a többségük ma is itt van. A legnagyobb diszkontláncok, amelyek Németországból, Angliából érkeztek uralják a magyar élelmiszer kiskereskedelmi piacot. A TESCO, Metro, Lidl, ALDI erősödése a továbbiakban is várható. Komoly tőkeerővel, óriási logisztikai háttérrel és hihetetlen mértékű és nagyságrendű nemzetközi tapasztalattal rendelkeznek. A magyarországi versenyben nem egy egyszerű feladat egy magyar tulajdonban lévő cégcsoportnak eredményeket elérni. Az azonban egyértelmű, hogy a multinacionális cégek piaci pozícióinak folyamatos erősödése nem azzal jár együtt, hogy a vidéken működő magyar üzletláncoktól vesznek el piaci részesedést. A Coop árbevétele e multi cégek növekedésével párhuzamosan ugyanolyan ütemben növekszik, évről-évre 5-8% körüli mértékben.

FOGLALKOZTATÁS NEHÉZSÉGEI

A megkérdezett cégek HR vezetői szerint érezhető az, hogy a fiatal generáció nem akar túl sok dolgot kezelni és csinálni egyszerre. Inkább akar beszélgetni a vevővel, mint fizikai munkát végezni, (pl. pakolni sem akar). Az olyan bonyolultnak tűnő háttér folyamatokat, mint a rendelést sem szívesen tanulják meg. Például, ha hiányos egy polc, akkor jelenleg minimum 5 különböző dolgot kell megnézni ahhoz, hogy egy rendelést le lehessen adni. Célszerűnek tűnik a jövőben sokkal jobban strukturálni a munkaköröket és az ahhoz szükséges résztudást is, annak érdekében, hogy a munkatárs szívesebben dolgozzon. Ezt a célt elsősorban a rendszerek továbbfejlesztésével lehet elérni. Még több digitalizált eszköz, még több adatalapú megoldás kell.

A megkérdezett cégek számára fontos a dolgozók megtartása. A cégek átlagában a munkatársak minimum 60%-a már hosszú évek óta ott dolgozik. Ha bármilyen új folyamathoz nincs meg a képzettségük vagy a végzettségük, akkor beiskolázzák őket. Így történik ez a hatósági vizsgától elkezdve a targonca vezetésig, vagy az excel oktatásig. Bármilyen, ami a dolgozó munkájához szükséges, arra képzést szerveznek és munkaidőben meg is tartják az oktatást.

A Covid-járvány miatt gyakorlatilag a komplett vendéglátás leállt, és az elbocsájtott alkalmazottak a kiskereskedelemben jelentkeznek munkaerőként. Rengeteg önéletrajzot kapnak a cégek. A jelentkezőknek a 80 %-a vendéglátós múlttal rendelkezik, és ha újra nyitnak a vendéglátó egységek, várhatóan vissza fog rendeződni a munkaerőpiac. A kereskedelmi foglalkoztatási adatokból túl nagy létszámváltozás nem látható. Ennek oka lehet részben a korábbi munkaerőhiányos gazdálkodás, és a statisztikai megfigyeléssajátossága is. A 350 ezer fő körüli létszám 65%-a női dolgozó.

A kiskereskedelemben foglalkoztatottak statisztika adatai érdekes változást mutatnak. 2019-ben negyedévről negyedévre csökkent a kis kereskedelemben dolgozók létszáma, 2020-ban pedig újra emelkedett, bár így sem érte el a két évvel azelőttit. A női foglalkoztatottak száma 2020 harmadik negyedévében 17 ezerrel volt kevesebb, mint két évvel azelőtt és 6 ezerrel alacsonyabb a 2019 évi létszámhoz viszonyítva is.

Az újonnan felvettek részben a járvány miatt kieső, otthon maradt létszámot pótolja. Egyébként inkább megbízhatatlan munkaerőt jelentenek. A felvételi jelentkezéseknél a fiataloknak rengeteg elvárásuk van, először azt kérdezik, hogy mit kapnak és mi a juttatás. Az, hogy mi a kötelezettségük, az valahol nagyon hátul van. Abszolút tudják, hogy mit akarnak

Az online kereskedelem fejlesztésére nagyon nagy igény a vásárlók részéről. A munkaerőhiányt a Covid-járvány nagyon erőteljesen tompította, bár azért voltak és vannak is nehézségek. Nehéz jó munkaerőt találni és nem csupán a bérszínvonal miatt, hanem a kiskereskedelem iránti kedv hiánya miatt is. Továbbá a fekete munkaerőpiaccal nehéz felvenni a versenyt, hiszen az még mindig nagyon elterjedt.

Nehéz fizikai munkaerőt találni. A járványhelyzet ebben most sokat segített, gyakorlatilag néhány hónap alatt a hiányzó létszámot sikerült pótolni. Kérdés, hogy ezt, hogy fogja majd a piac visszazippantani, ha a járvány-helyzet elmúlik, és a gazdaság elkezd újra magához térni. A most létszámukat csökkentő szektorok - a vendéglátás, a turizmus és az ehhez kapcsolódó ágazatok - újra termelni, szolgáltatni kezdenek és visszaveszik korábbi munkatársaikat. A kereskedelmi cégvezetők bíznak abban, hogy sikerül elkötelezetté tenni azokat a munkatársakat, akiket felvettek, és a nagy részüket meg tudják tartani.

A fluktuáció mértéke a kiskereskedelmi szektorban elfogadható. Egyes cégeknél az átlagosnál nagyobb lehet, akár 25-30 % között. Ettől függetlenül a dolgozói felmérések alapján 85%-uk elkötelezett, és ez viszont magas szint. Magyarországon, a tapasztalatok szerint a kiskereskedelem általában ugródeszka, tehát kevesen vannak, akik kifejezetten a kereskedelemben szeretnének dolgozni és akár a végzettségüknek megfelelően ezen a területen maradni hosszútávon.

Az állományi létszám több mint 60 %-a nő és csökken a bérkülönbség a nők férfiak között. A cégeknél nem tudják, nem is akarják mérni a kisebbségek vagy a hátrányos helyzetű foglalkoztatottak arányát, személyiségi jog miatt. Egyébként vannak roma munkavállalók is, több vállalat kapcsolatban van olyan civil szervezettel is, amelyekkel a roma integrációt segítő programokat indítanak.

A vállalkozások nem terveznek létszámcsökkentést, hanem a meglévő létszámmal szeretnék a hatékonyságot megtartani, illetve a még nagyobb forgalmat elérni. Ahhoz, hogy ezt megvalósíthassák, tulajdonképpen technológiai fejlesztésekre van szükség. Az egyre komolyabb digitalizációval, technológiai újításokkal a már meglévő létszám hatékonyabban tud dolgozni, és jobban ki tudja majd szolgálni a vásárlókat. Ahogy nő a munkaerő költsége egyre inkább elgondolkodnak a cégek azon, hogy milyen irányba menjenek tovább. Vállalják azt, hogy a munkaerőköltség nő, vagy inkább jelentősebb beruházásokkal ugyan, de hosszabb távon rentábilisabb működésre állnak át, vagyis inkább a technológiát fejlesztik. Ez a kettő nyilván párhuzamosan jelen volt eddig is és Magyarországon a cégek döntő többségét érintette. Nehéz szakképzett munkaerőt találni, a

kiskereskedelem erősen sújtott ebben a tekintetben. A kereskedelmi képzések aránya és minősége nem azon a szinten van jelen pillanatban, ahol kellene. Inkább azzal magyarázható, hogy bizonyos ágazatok ideig egyre népszerűbbek lesznek, de azután eléri a csúcspontjukat és attól kezdve csökken a népszerűségük. Jelen pillanatban a kereskedelem messze nem annyira trendi, nem annyira vonzó az újabb generációk számára, mint régen volt. Jellemző, hogy a munkatársaik átlag életkora is egyre magasabb. Öregszik a cégek saját csapata is és nem találják az új generációt, azokat, akik szeretnének ezekbe a munkakörökbe elhelyezkedni, dolgozni.

A bérezéssel kapcsolatban a fiatalok nincsenek tisztában a piaci helyzettel. A kereskedelemben elérhető bérekkel összefüggésben vannak olyan folyamatok, amelyek félrevezetőek. Így pl. a médiumokban megjelenő hírek, azaz, hogy külföldön milyen béreket lehet keresni, félrevezetik a dolgozókat. Egyre inkább olyan bérigényekkel jönnek a munkavállalók, amelyek nem reálisak, nem lehet viszonyítási alap, hogy pl. egy osztrák kereskedelmi cégnél éppen mennyit keresnek.

Előremutató gyakorlat, amelyet feltehetően valamennyi kereskedelmi cégnél előbb-utóbb kikényszerít az élet, a folyamatos bérszínvonal növelés és ez egyéb juttatások rendszere. A folyamatos bérszínvonal emelkedés segít abban is, hogy minél jobban képzettek legyenek a dolgozók. Erre a legtöbb cég egyre többet fordít. Általában az év elejei béremelésen túlmenően a gazdasági célok megvalósulása és az egyéni teljesítmény függvényében, az év második felében további béremelést adnak. Az alapbéremeléseken kívül a vállalatok biztosítanak céges cafetéria kártyát és akár 5 százalékos vásárlási kedvezményt. Több cég fizeti dolgozóinak a kiemelt kockázati élet, baleset- és betegségbiztosítást. Előremutató kedvezmény egyes külföldi tulajdonú cégnél, hogy részvényesi programot is biztosít, amellyel minden munkatárs élhet.

VEVŐI IGÉNYEK VÁLTOZÁSA - FOGYASZTÁSRÓL AZ ÉLMÉNYRE

Komoly változást jelent a fogyasztás folyamatában, hogy a vevők egymással is kapcsolatban állnak, egyre jobban értenek a technikához, és nagyon mobilak. Egyúttal megnőtt a **kényelem és a gyorsaság** iránti igényük. Nélkülözhetetlenné

válik az új termékek használatának gyors megtanulása. A vásárlást megelőző tanulási folyamatot pedig már nem lehet elkülöníteni az előzetes tájékozódástól, amely ingyenes, és amely a médián keresztül folyamatosan hat a vásárlókra.

A fogyasztás átalakulásában általánossá vált – a Covid-járvány erőteljes gyorsító hatására - az okostelefonok használata. A fogyasztók számára **a szociális média** - az akár 24 órás online jelenlét eredményeként - **kulcsfontosságú marketing és eladási eszközzé válik**. A létrehozott platformok - amelyeket szinte teljes mértékben mobileszközökön keresztül használnak - az élő közvetítések lehetőségeivel akár sokkolhatják a fogyasztókat és ösztönöznek a fogyasztásra, a folyamatos költésre.

A hagyományos és online kiskereskedelem között évek óta egyre jobban összemosisodik a kapcsolat. Az e-kereskedelem megváltoztatta a fogyasztók vásárlási szokásait, a kétféle vásárlás ma már együtt van jelen a kiskereskedelmi stratégiákban. A covid-járvány korlátozásai miatt a vendéglátásban és az életmód-szolgáltatások körében gyorsan és szinte hibátlanul alakul és fejlődik a kiszállítás gyakorlata. A fogyasztás egyre **összetettebb fizikai és digitális vásárlási módszereihez** mindenképpen szükséges integrálni a fizikai boltokat és az online/mobil csatornákat. Ehhez pedig új szolgáltatások is nélkülözhetetlenek, például egyre terjednek

- az új kiszállítási lehetőségek, amelyeket valamennyi vállalkozásnál már saját, vagy külső szolgáltatóval megtalálunk,
- a non-stop csomagszekrények, amelyeket alapvetően a web-áruházak átvételi pontként kiépítenek.

A fogyasztás átalakulásának érezhető jellemzője az is, hogy a vásárló számára egyre fontosabbak a hozzáadott értékek. Keresik is a kivételes szolgáltatásokat és a személyessé tett élményeket. A vállalati vezetők több lehetőséget is látnak, ezek közül leginkább az **„élménybevásárlás”** az, amivel a hagyományos kereskedelmi üzletek fenn maradását elképzelhetőnek látják. A nagyáruházakban, a bevásárlóközpontokban a fogyasztói jelenlét növelésének régóta használt módszere az ún „élményelemek” – mint pl. a vendéglátás, a

gyerekekkel kapcsolatos események rendezése, a művészeti, kulturális és életmódbeli elemek. Ezek plusz bevásárlási élménnyel és ingyenes szolgáltatásokkal vonzzák a fogyasztókat. A kiskereskedelmi élményboltok, bemutatótermek egyértelműen növelik a vásárlók érzelmi elköteleződését. Jó példa a könyvesboltból és kávéházból összeálló hálózat, hiszen ezek egyszerre adnak életmódbeli és élményelemeket.

A kiskereskedelem meghatározó marketing eszköze a különböző kedvezményeket nyújtó marketing események, akciók, tagsági-vásárlói kártyák, nyereményjátékok. A jól „összerakott” marketing-mix a cég számára stabil vásárlói érdeklődést biztosít, és lehetőséget a forgalma növelésére. A vállalatok gyakran élnek a szezonális árusítással, %-os kedvezményt adó akcióval. Léteznek vállalati klubtagságok is, és hűségprogramok is. A stratégiájukban fontos a kommunikáció, a fogyasztó számára hasznos termékek megismertetése. A kommunikációjukban súlyt helyeznek a környezetvédelmi szempontokra, tevékenységükben a környezettudatosságra. Ösztönöznek a megújuló energia felhasználásra, a szelektív hulladékgyűjtésre és részt vesznek – esetenként komoly anyagi hozzájárulással – társadalmilag fontos eseményekben. Van szinte mindegyik megkérdézt kiskereskedelmi cégnél valamilyen, **a társadalmi szolidaritást** kifejező, azt megvalósító akció. Folyamatosan támogatnak társadalmi eseményeket, programokat szerveznek. Ezeket a vállalati törekvéseket a vásárlók nagyra értékelik. Jelen pillanatban azonban ezek a lehetőségek limitáltak. A cégek a Covid-járvány miatt kénytelenek kerülni az ilyen aktivitásokat, de bíznak benne, hogy már a közeljövőben visszatérhetnek a normál kerékvágásba. Erősíteni tervezik ezeket a törekvésüket és a társadalmi felelősségvállalás mindegyik cég stratégiai szempontjai között szerepel.

A HAGYOMÁNYOS ÉS DIGITALIZÁLT ÜZLETI MODELLEK

A hagyományos kisebb kiskereskedelmi vegyesboltok és kis üzletek versenytársaikkal szemben rendelkeznek azzal az előnnyel, hogy közvetlenül találkoznak a célközönségükkel, emellett képesek gyorsabb szolgáltatásokat kínálni

vonzó termékválasztékkal. Ráadásul a kis méretekből adódó alacsonyabb működési költségek szintén előnyt jelenthetnek. Ugyanakkor másik szempontból, a feltétlenül szükséges digitalizációra ezeknek a vállalkozásoknak nincs forrása, így pedig nem lesznek hatékonyak és versenyképesek, nem fognak tudni semmilyen szinten versenyre kelni a hipermarketekkel. Sem a vásárlói élmény, sem pedig az árak területén nem versenyképesek, ezért fennáll az veszély, hogy szépen lassan kiszorulnak a kereskedelmi hálózatból.

A technológiai fejlesztések a működés egyértelmű feltételét jelentik a kiskereskedelem nagy alapterületű, jelentős létszámmal működő üzleteiben – a kereskedelmi láncok nagy forgalmú és jól telepített hipermarketjeiben, áruházaiban. A kiskereskedelmi ellátást azonban területi és időbeli eltéréssel a kis alapterületű, néhány fős létszámú élelmiszer, vagy vegyes boltok biztosítják. Ezek léte megkérdőjelezhetetlen, mert az ellátás biztonsága mellett a vásárlói igények és szokások is igénylik fennmaradásukat.

Mégis a jelentős változások komoly csökkenést eredményeztek számukban – nyilván a forgalmukban, működésük módjában, idejében és a későbbiekben is fennmarad ez a szűkülő, csökkenő tendencia. Természetesen szerepük fontos a nehezen ellátható területeken, a nagy üzletek vonzáskörzetén és nyitvatartási idején túlmenően. Fennmaradásukhoz, működésükhöz azonban nélkülözhetetlen a gazdálkodásuk könnyítését eredményező adó-járulék és támogatás politika. A digitalizáció lehetőségei számukra is adottak. Egyértelműen segíti a napi működésüket az online pénztárgép és ehhez csatlakozó POS-terminál, valamint az egyre korszerűsödő bolti berendezés- és eszközállományon túlmenően az árubeszerzésekhez kapcsolódó gyors internetes és megrendelési lehetőség. Ezzel együtt a kis boltok fennmaradásának ideje a kistelepüléseken meg van számlálva, bár a lakossággal szembeni ellátási kötelezettség biztosíthat egy működési esélyt. Egyfajta társadalmi kötelezettségvállalásként értelmezhető, ha akár nonprofit szervezetként, de üzemeltetnek egyes településeken napi cikket árusító boltokat, biztosítva a vásárlási lehetőségeket. A vidéki kis boltok fennmaradást segítheti egy, a tervezett 70 milliárd Ft nagyságú kormányzati fejlesztési-támogatási forrás is. A rosszul ellátott települések számára a digitalizáció és a kereskedelmi láncok

technológiai fejlesztései és beruházásai további lehetőségeket is kínálnak. A heti-napi rendszerességgel érkező „mozgó üzletek”, a kihelyezett – akár élelmiszereket is tartalmazó – áru-szekrények megoldást jelentenek sok helyen.

A fogyasztói szokások, az értékláncok átalakulásával kapcsolatban a cégek megemlítettek több, a digitalizáció eredményeként megvalósuló vásárlási lehetőséget. A vásárló számára a kereskedelem eddigi láncja oly módon is megváltozik, hogy a kiskereskedelmi üzletet marad ki. Ez a termelőtől történő közvetlen vásárlás csupán a kiskereskedelmi üzletek forgalmának akár elenyésző része is lehet, de mindenképpen új lehetőségként évek óta terjed - és ezzel a fogyasztók egyre szélesebb körben élnek is. Ezt is az internet, a digitalizáció gerjeszti. A vevők közvetlen kapcsolatba léphetnek a termelővel, illetve a kapcsolatot segítő közvetítőkkel.

A megkérdezett cégek, azaz a kiskereskedelem digitalizációjában, technológiai fejlődésében élenjáró szervezetek számára mindenképpen versenytársat jelent az internetes kiskereskedelem forgalom. Ez 2020 első fél évben elérte a 355 milliárd forintot. Ennek nagyobbik részét természetesen a nagy web-boltok bonyolították le, de közben forradalmi változások zajlottak a kis-, sőt a mikro vállalkozások szintjén is. Tízszeresére nőtt például a 2018 óta működő startupnak, az „ittaszezon.com” digitális piacnak a forgalma. A járvány előtt kijelölt átvételi pontok voltak, úgynevezett „popup” piacok, azóta gyakorlattá vált az is, hogy „a gazda házhoz viszi termékét”. Kistermelők, először még csak kényszerűségből, de aztán komolyabb bevételszerzés lehetőségének reményében házhoz szállítást kínáló webshopokat indítottak/indítanak. A siker egyértelműnek tűnik, és ez is a kereskedelmi digitalizáció eredményes példája. A konstrukció nem új, de eredményességéhez az elmúlt években megjelenő és egy egyre növekvő létszámú, tudatos fogyasztói réteg kellett. Sok vevőnek igénye van és lehetősége is nyílik hazai friss termékeket közvetlenül kistermelőtől vásárolni. **Ez egyúttal az ellátási lánc rövidülését is jelenti, ami többé-kevésbé a modern kereskedelmi átalakulás, az új kereskedelmi modellek kialakulásának sorába illik.** Feltétlen előnye a költség- és nyilván a környezetterhelés csökkentése. A kistermelők között egyre ismertebbé válik ez a kereskedelmi lehetőség. Az interneten könnyen megtalálhatók azok a

kistermelők⁶, akikről online is lehet rendelni (web-shop, facebook, internetes címek elérhetőségével), termékkategóriákba gyűjtve a termelőket, feltüntetve az átvétel, illetve a szállítás módját (akár hűtőkocsival is):

- friss zöldség, gyümölcs, feldolgozott termék,
- pékáru,
- tejtermékek,
- hústermékek, tojás,

akár országosan is, vagy egy-egy megyére, városra kiterjedően. Így a biokultúra-ökopiacon árusító termelők már hosszú évek óta interneten is megadják elérhetőségeiket, és rendelési oldalaikon már kedvezményes kuponokkal is növelik forgalmukat.

A járványhelyzet elmúltja után a fogyasztás korábban megszokott üteme, formái, gyakorisága visszarendeződhet. Várható, hogy a nagyobb cégek is igyekezni fognak a fogyasztókat visszaszerezni. Ennek egyik módja lehet, hogy **kisebb területű és forgalmú üzleteket** nyitnak, esetleg korábbi üzletnagyságukat, méretüket csökkentik. A fogyasztók egyre szegmentáltabb igényeinek kielégítéséhez mindenképpen új lehetőséget jelent, hogy átalakítják az üzleteiket.

Az egyre újabb, fiatal generációk is egyre személyesebb termékeket és szolgáltatásokat igényelnek. Ezekhez pedig már rendelésre készült termékek kínálatát vagy a közvetlenül a fogyasztóhoz eljuttatott áruk kereskedelmét kell megteremteni. A „divat-tudatos” vásárlók, az egy-egy célközönség, vásárlói réteg ízlésének és igényeinek kiszolgálására szolgáló, akár egy elkülönített – vagy célzott helyen működő - kisméretű üzlet/üzletrész is az új kiskereskedelmi modellek része. Ezekben jelentős forgalomnövelő lehetőségek vannak, hiszen itt a vásárlók megtervezhetik a saját „termékeiket” használati cikk, bútor stb.). A cégek ily módon meg is tudják különböztetni magukat a versenytársaiktól.

A digitalizáció a vállalkozások teljes üzletmenetére is jelentős hatással van. Átformálja az eddigi adminisztratív folyamatokat. Jó gyakorlatot jelent a **HR**

⁶ lásd: pl. gasztrohos@gasztrohos.hu

területen elkezdett digitalizálás is. Létrehoznak egy olyan archiváló és dokumentmenedzsment folyamatot, ami minden áruházból elérhető, és ami azt jelenti, hogy a HR folyamatokba egy work-flow-t tudtak bevinni. Folyamatosan, elektronikusan nyomon követik a létszámmal kapcsolatos valamennyi változást, fontos gazdálkodási mutatót. Ezáltal csökkentik a felesleges papír alapú munkát, és a postázandó dokumentumok mennyiségét. Az új rendszer segítségével a dokumentumokat digitálisan, időbélyeggel és elektronikus aláírással ellátva tudják tárolni a GDPR szabályoknak megfelelően.

A NÖVEKEDÉS ÖSZTÖNZÉSÉNEK ESÉLYEI

A vizsgálatba bevont cégeknél összességében jó eredményt értek el az eltelt „veszélyhelyzetben” is, mert a rövidített nyitvatartás során szinte ugyanazt a forgalmat sikerült elérniük. 8 óra alatt kell kiszolgálni a vásárlót 12 óra helyett. Ennek ellenére a vállalatok általában túlszárnyalták a terveket, ami azért fizikailag és mentálisan megterhelte a kollégákat. Ennek a jó teljesítménynek a háttérében egyértelműen a használható digitális lehetőségek, technológiai újítások állnak.

A kiskereskedelmi vállalkozások körében számos okból **összeolvadások, vagy felvásárlások** biztosítanak fejlődési lehetőséget, esetleg a fennmaradás esélyét. Vonzó lehetőségek lehetnek ezek a kiskereskedelmi szervezetek számára, mert ennek során növelhetik piaci részesedésüket és gyorsíthatják növekedésüket. Amennyiben már sikeres márkával tud valamelyik kiskereskedelmi vállalkozás partnerkapcsolatba lépni, úgy hozzájuthatnak fejlettebb technológiákhoz, nagyobb vásárlóerőhöz. Megtanulják a márkaépítést és újra szervezhetik tevékenységeiket.

Az új üzleti modellek előnye a kereskedelmi vállalatok számára egyértelműen a digitalizációs lehetőségek és a technológia használatában jelentkezik. Minden vállalatnak ezentúl meg kell felelnie a technológiai feltételeknek és ezekre komoly anyagi eszközöket kell fordítani. Nem csupán el kell adni a terméket a fogyasztónak, de biztosítani kell azt is, hogy **a vásárlás olyan élmény legyen, ami megnöveli a további vásárlást is.** A mélyinterjúk során, a

kiskereskedelem területén eddig végzett kutatások főbb megállapításai egy az egyben visszaigazolódnak.

A kiskereskedelem fejlődésének sokáig extenzív lehetőségei voltak, az üzletek számának, alapterületének növelésével együtt bővült a forgalom. A cégvezetők véleménye szerint a digitalizáció ellenére nem fog csökkenni az üzletek száma. Amíg a **pláza stop** érvényben marad, addig nem sok mozgástér van. Ha nem lenne építési tilalom, akkor gondolkodnának a bővítésben. Vannak olyan stratégiai elképzelések, ami alapján, ha feloldják a pláza stopot, akkor szeretnék még tovább bővíteni az üzletszámot.

A hagyományos kiskereskedelmi forgalom az elmúlt néhány évben új ösztönző lehetőségekkel bővült. A nem napi cikket árusító üzletekben is három értékesítési csatorna működik, egyik az offline, **az áruházi értékesítés**, a másik a **webáruház**, a harmadik pedig egy **nagykereskedelmi vonal**, ahol a nagy vásárlókkal vannak kapcsolatban. A két utóbbiban a vállalat direkt kapcsolatban van a vevőkkel az erre kijelölt kollégákon keresztül. Ebben a kapcsolatban nagyon érdekesen benne van **a magyar kultúra** is, mert a vevő szereti megfogni a terméket, felpróbálni, megvizsgálni, összehasonlítani hasonló termékekkel. Ezeknél a cégeknél egészen biztosan nem fog markánsan eltolódní az értékesítés a web boltok irányába.

A vevőkkel összefüggő digitalizációs megoldások középtávon egészen biztosan megtérülnek. Két okból is az látszik, és minden nemzetközi prognózis is azt mutatja, hogy a vevő élményt akar. Akkor fog mobil eszközön keresztül rendelni, akkor fog a weben vásárolni, ha ez neki pozitív élménnyel társul. Az Y és Z generációk még inkább az élményt keresik és a kiskereskedelemben egyre inkább rájuk kell fókuszálni, mint olyan leendő ügyfelekre, akik nem feltétlenül akarnak majd eladóval beszélgetni, mert nincs erre igényük. Ilyen lehetőségeket jelent az eladótérekben történő vásárlói tájékoztatás, amelynek egyre bővülő formáit biztosíthatja a digitalizáció. Ezeket a digitalizációs megoldásokat gyakorta a magyarországi üzletláncokban próbálják ki és utána viszik át másik országba. A **folyamatleírások** meg a hozzá tartozó utasítások, ha máshol is készülnek el, de a

magyar jognak megfelelőek. A magyarországi üzleti modellek sikeresek. Van olyan online stúdió is, ahol csak és kizárólag on-line tudnak rendelni a vásárlók. Akik oda bemennek mindenre kiterjedő szaktanácsadást kapnak. Ez például egy egyedülálló üzleti modell, itt tesztelik és ha sikeres lesz, akkor ezt viszik tovább a többi országba.

Működik a házhozszállítás, az online rendelés, azaz **az e-kereskedelem**, aminek a jelentősége napról napra nő. Az egyes cégek eltérően építették fel web áruházukat. Többen eleve létre hoztak egy külön szervezeti egységet, és nem a meglévő szervezeti egységet próbálták átalakítani. Egyöntetű vállalati vélemény, hogy aki a digitalizációból kimarad, az lemarad. Aki nem indul el ebbe az irányba, csak az analóg világban marad, az hosszútávon le fog morzsolódní. Egyszerűen fogalmazva, változnak az igények és változik a mindennapi élet tempója. A vásárlók ideje egyre fontosabb. A munka és a magánélet egyensúlya egyre fontosabb pozícióba kerül, egyre inkább felértékelődik a szabadidő, és erre a kiskereskedelemnek is reagálnia kell. Most már szinte alapfeltétel, hogy minden területen a számítógépes és internetes lehetőségeket alkalmazzák. Ahol nem feltétlenül kell személyes jelenlét, ott a munkavégzés során digitalizációs, robotizációs megoldásokat alkalmazzanak.

Az egész magyarországi kiskereskedelem színvonalára kedvező hatású az is, hogy az áruházláncok business services központot, szolgáltató központot nyitnak. Már most is működik az a Technology Hub, ahol mintegy száz szoftverfejlesztő mérnök dolgozik, akik biztosítják a kiskereskedelmi technológiai innovációkat. Gyakran ezek a technológiai fejlesztések Közép-európai szinten is kiváló lehetőséget jelentenek.

OKTATÁS, MINT A DIGITALIZÁCIÓ ALAPJA

A digitalizáció folyamatának gyorsítása, és a megfelelő mértékű foglalkoztatás biztosítása mellett folyamatosan dolgoznak a cégek azon, hogy jó képzettségű munkatársakat szerezzenek. Ehhez el kell érniük, hogy legyenek elérhetőek az iskolákban végző fiatalok. Egyelőre azonban inkább csak elvárás,

hogyan a frissen végzettek munkába állnak a kiskereskedelemben, és majd az idősebb korosztályt pótolják.

Fontos kérdés, hogy milyen szinten van a kiskereskedelem a **dolgozóinak képzettségi szintjét** tekintve, és hogyan sikerül ezt minél jobb szintre emelni. A cégvezetők szerint a képzettség nagyon-nagyon vegyes, és az oktatás is inkább gyenge-közepes állapotban van. Rengeteg energiát, időt, erőforrást kell arra fordítani, hogy mind a körülmények adottak legyenek, mind pedig a munkavállalóknak a képzettsége és felkészültsége alkalmas legyen arra, hogy ezeket az új digitális rendszereket egyáltalán működtetni lehessen. Ehhez pedig egyértelműen arra van szükség, hogy az elkövetkezendő 2 évben nagy hangsúlyt fektessenek a munkatársi állomány fejlesztésére. Ezt a digitális oktatásra és az e-learningra (vagy más hasonló módszerekre) történő átállással tudják a leghatékonyabban elérni.

További nehézség a fejlődésben, hogy az üzlet működtetésének valamennyi folyamatában megjelenő digitalizációs, automatizációs rendszerekhez - amelyek szolgálnak a vevőtájékoztatás és kiszolgálás, az árubeszerzés, raktározás, készletgazdálkodás stb. ellátására - olyan **digitális készségekre** lesz szüksége a már 10-20-30 éve a kiskereskedelemben dolgozó kollégáknak, aminek az elsajátítása önmagában sem egyszerű. Erre egyelőre semmilyen kormányzati programot nem lehet látni. A cégvezetők szerint fontos ezt a témát felvetni, mert még az iskolából kikerült fiatalokat is képezni kell. Tehát az iskolák sincsenek felkészülve arra, hogy a digitalizált kereskedelemben azonnal alkalmazható munkaerőt adjanak a munkaerőpiacnak. Azok a munkatársak, akik 40-50 évesek és életükben nem tanultak számítástechnikát, talán csak az okos telefont tudják használni. Ezért most a kereskedelmi cégek feladata, hogy valahogy megoldják ezt a digitális analfabetizmust, akár úgy is, hogy próbálják a bevezetendő új rendszereket annyira egyszerűvé tenni, hogy mindenki által kezelhető legyen. Arra nincs is a cégek egy részének ideje, energiája és pénze, hogy mindenkit legalább egy elfogadható digitális tudás szintjére hozzon. A közeli 1-2 évben ezen állhat vagy bukhat a kiskereskedelem modernizációja, és sok cég életben maradása is.

A saját tréningekre, képzésekre az is jellemző, hogy elvégzésük után sokan elhagyták az adott vállalatot a képzések eredményeként, jobban fizetett vagy teljesen más jellegű munka miatt. A komolyabb tanfolyamot elvégzettek értéke valóban felértékelődik a piacon, mert ezek akár OKJ-és minősítésű képzések is voltak. A vállalatoknál többféle képzés-fejlesztés tréningeken munkaidőben is, de akár szabad idejükben saját mobiltelefonra letölthető applikáció segítségével akár otthon elvégzett tanfolyamokon egy évben 3500-4000 fő is részt vesz. Mintegy 500 főnek pedig államilag elismert OKJ-és tanfolyamot tudtak biztosítani.

A digitális készségek folyamatos fejlesztésének kiemelkedő jelentősége van a munkavégzés, az egyéni célú IKT-eszköz- és az internethasználat tekintetében is. Míg a hálózati összekapcsoltság területén hazánk jó helyezést ér el az uniós rangsorban, addig a digitális írástudás és készségek tekintetében elmarad az átlagtól. Nagyon fontos feladat, hogy a digitális készségek fejlesztése a lakosságot minél szélesebb körben érintse. Ez szükséges ahhoz, hogy a digitális technológia lehetőségeit a vásárlók a kereskedelemben is ki tudják használni.

A covid-járvány által felgyorsult digitalizációs folyamat ezeket a képzési teljesítményeket is megnövelte, új tanfolyamokat indítottak, volt, ahol a dolgozók nagy részének notebook-ot adtak. A kiskereskedelmi vállalkozások technológiai, digitalizációs fejlesztései a néhány évvel ezelőttihez viszonyítva az oktatási teljesítményeket a digitalizációban élenjáró vállalatoknál mintegy duplájára növelhették már eddig is.

A vezetői vélemények megerősítik, hogy rengeteg képzésre van szükség. A már korszerű digitális megoldásokat használó, és nagy forgalmat bonyolító cégek **belső kommunikációs applikációkat használnak**, ami tanulásra is szolgál. Hangsúlyt fektetnek arra, hogy képezzék a kollégákat. Idén is több tízezer órányi képzés vállaltak be a cégek a munkatársak oktatására. Ez nemcsak a kötelező és hatósági képzéseket jelenti, hanem nagy százalékban vevő-orientációs képzéseket, áruismereti, szállítói oktatásokat.

A magyar üzletláncban is a dolgozók jelentős aránya, közel 80 % női alkalmazott. Itt is komoly okoz, hogy a „nők 40 nyugdíj”-lehetőségével a

leghozzáértőbb dolgozókat veszítették el az utóbbi 4-5 évben. Segíthet, és ezzel él is a kiskereskedelem, hogy nyugdíjba ment nőket igyekeznek visszafoglalkoztatni. A Coop dolgozói körére nem jellemző, hogy a munkatársak jönnek-mennek és az utcáról betévedt embereket veszik fel. Még most is működik a törzsgárda rendszer, vannak olyan dolgozók, akiknek már a szülei is ott dolgoztak és olyanok is, akiknek már a saját gyerekei is, tehát a 3. generáció is a Coop üzletekbe jönnek dolgozni.

A munkahelyi légkör a vezetőktől is függ, és a magyar üzletláncba tartozó szervezetek boltjaiban kialakult a dolgozókhoz való családias viszony. Sokan próbálkoztak azzal, hogy elmennek a nagyobb kereset reményében valamelyik nagyobb külföldi tulajdonban lévő kereskedelmi vállalkozáshoz dolgozni, de nagyon rövid időn belül visszajönnek, mert a családias munkahelyi légkör, vezetői mentalitás és metódus, ami a Coop boltokban működik, sokkal inkább megfelelő a számukra. Az Áfeosz-Coop országos szövetségén belül kialakították már 30 évvel ezelőtt egy országos erkölcsi kitüntetési rendszert, ahol négyféle kitüntetés adományoznak a kiemelkedő munkát végző dolgozóknak. Évente kb. 150-200 dolgozó szokott országosan kitüntetést kapni. Ez részben erkölcsi, részben anyagi megbecsülés is, hiszen a kitüntetésekhez általában pénzjutalom is jár. A cégek nagy része saját egyedi kitüntetési formákat is alkalmaz, az elnök is sok ilyen kitüntetési rendezvényen szokott részt venni. Gondoskodnak a dolgozóikról úgy is, hogy nem kizárólag az anyagi, hanem az erkölcsi megbecsülés is működjön.

Az Innovációs és Technológiai Minisztérium és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kezdeményezésben, az Ágazati Készség Tanácsok minden ágazatra vonatkozóan kialakítottak piaci szereplők részvételével egy tanácsot. A Kereskedelmi Készség Tanácsban például együtt működnek a nagy kereskedelmi szereplők, azaz együtt tudják segíteni a szakképzést is. A Szakképzési törvény e fórum javaslata alapján került átalakításra.

Az informatikai, számítógépes oktatások a legtöbb vállalkozásnál általában munkaidőben történnek. Van azonban – és ezt felerősítette a Covid-járvány - arra is lehetősége a munkatársaknak, hogy ha a munkaidőben nem lehet elvégezni pl. egy e-learning tanfolyamot, akkor elvégezheti azt otthon, és ezt beszámítják neki a

munkaidejébe. A dolgozónak gyakran nincs arra ideje, hogy a munkahelyen üljön és több órás oktatási anyagot végig hallgasson, vagy megnézzen.

Jelenleg komoly problémát okozhatnak a megváltozó, **megszűnő OKJ-s képzések**. Eddig jól és gyorsan szerezhették meg a szükséges végzettséget a dolgozók. Kérdéses azonban, hogy milyen lesz a tervezett törvényi változás. Sok munkakör - pl. a lapszabászat - beöltése nehézséget okoz. Ez a munkakör végzettséghez kötött, de a magasabb faipari végzettségűeknek nem tudnak akkora kereskedelmi kompenzációt adni, hogy ne menjenek inkább egy kisebb vállalathoz vagy egy magánvállalkozóhoz és keressenek kétszer többet. Eddig OKJ-képzésre lehetett a dolgozót küldeni, hogy meglegyen a faipari végzettsége, most azonban kérdéses mi lesz ezzel a lehetőséggel.

A cégeknél eltérő a digitális fejlettség szintje. A leginkább élenjáróknál már az is jól kialakult gyakorlat, hogy saját trénerrel dolgoznak és minden folyamatot, illetve minden specifikus szaktudást a belső tréner ad át. Sok helyen van e-learning platform is, főleg a külföldi tulajdonú cégek tudnak élni ilyen lehetőséggel. A munkatársakat e-learning tanítása a munkavédelmi, az értékesítési alapismereteknél megszokott.

Az új belépőknek mindenütt tartanak egy un. **első heti betanítást, amikor elsajátíthatják a belépő oktató anyagot**. A tanítás minden esetben munkaidő alatt történik és ma már egyúttal a munkatársak digitális tudásának a kialakítására is szolgál, amit a későbbiekben rendszeresen fejlesztenek. Nagyon sok oktatást, tréninget igyekeznek online-módon megtartani. Mindenképpen előnye a járványhelyzetnek, hogy a vállalkozások rákényszerültek - pl. a belső képzések terén is – a digitális oktatásra, ebben mindenhol nagyot léptek előre.

Az áruházi munkafolyamatok nagy része nem igényel szakképzettséget, ilyen pl. az árufeltöltés. Ezeknél saját betanítás van, az új belépő megkapja azokat a képzéseket, amire szüksége van a feladat ellátásához, azon a szinten, ami elvárható. Gyakorlatilag mindenre - a pénztártól kezdve végig minden területre - megvan valamilyen képzés, amiben lépésről-lépésre, pontról-pontra megtanítják, hogy mikor kinek mit kell csinálni, és aztán utána már el tudja látni a feladatát. Most már a

digitalizációs folyamat odáig jutott, hogy a legalapvetőbb feladat ellátása is kapcsolható/kapcsolódik egy digitalizációs eszközhöz, gyakorlathoz, így a már az új belépőt is oktatják ezekre.

Az élethosszig tartó tanulásnak egyre nagyobb a jelentősége, mert egy ennyire felgyorsult világban, ahol szinte percről-percre jönnek az új technológiák, máshogy nem lehet versenyképesnek maradni. A folyamatos tanulás, az új ismeretek elsajátítása alapvetően két módon történik, iskolarendszerű oktatással, illetve a munkahelyi képzésekkel.

A kiskereskedelem idősödő munkatársi állományának képzettségi szintje esetenként már most is elmarad a kívánatostól. Jönnek a vadonatúj, modern technológiák. Ezekre a **technológiákra történő átállás** nem mindenkinek megy egyszerűen és jó néhány olyan munkatárs van, akit azért veszítettek el, mert pl. ki kellett vezetni egy analóg folyamatot és bevezetni egy digitálisat. Előfordul, hogy az adott munkatárs 50 évesen egyszerűen nem képes felvenni ezt a ritmust és átképezni magát.

A **szakképzéssel, az utánpótlásképzéssel** valamit kezdeni kellene. A cégek úgy gondolják, ez a munkaerőpiaci folyamatokért és a lakossági ellátásért felelős állami szervezetek feladata. A szakképzés modern, digitális tudást és a fejlődést is megalapozó oktatás rendszerének kialakítása nélkülözhetetlen. Jelenleg a cégek egy részénél még vannak hallgatók, akik jönnek szakképzésre, de 2021 szeptemberétől majd az egész rendszer megváltozik, és úgy látják a cégek, hogy nem jó irányba. Azoknak a diákoknak, akik azért mennek valamelyik a kiskereskedelmi munkához szükséges oktatásra, mert itt volt a legalacsonyabb a ponthatár, azok számára nagyon nehéz úgy lesz a tanulmányok folytatása.

A **duális képzés** hasznos, jó dolog lehet, legyen az középiskola vagy felsőoktatás. Cél, hogy minél hamarabb szerezzenek gyakorlatot a munka világáról, legyenek képbe a fiatalok. Viszont azoknak a munkatársaknak a továbbképzése megoldatlan, akik majd oktatják ezeket a diákokat. Vannak ugyan rövid tanfolyamok, amit elvégezhetnek az oktatók, de a meglévő munka-tapasztalatuk

mellett ez nem elég. Mindenképpen problémásnak tűnik a kereskedelemi szakmák oktatása. Rövid időn belül nem lesz elegendő szakember.

Nagyon-nagyon szűk a keresztmetszet és ezért muszáj a kollégákat, a munkaerőt felhozni arra a szintre, hogy tudják kezelni a jövő technikáit. A kiskereskedelmi cégek azonban egyedül ehhez kevesek. Vagy finanszírozza a kormány az erre szolgáló képzéseket és az emberek saját maguk jelentkezhetnek ezekre, vagy biztosítja a pénzt, az erőforrást a vállalkozásoknak, hogy megtegyék ezeket a lépéseket.

A legfejlettebb technológiát bevezető országos cégeknél a **folyamatos képzések** nagyrészt egyszerű eszközhasználati képzések. Ha egy bonyolultabb betanítás kell, arra ezeknél a cégeknél van egy projekt-támogató csapat, amely körbe jár az országban és betanítja ezeknek az eszközöknek a használatát. Az elmúlt egy évben jelentősen felgyorsult a munkatársak digitalizációs képzése. Az eddig esetenként jelentősen eltérő felkészültségük, ismereteik kiegyenlítődnek. A digitális oktatás lehetőséget ad arra is, hogy a cégek az oktatási kapacitásaikat szélesebb körben is használják, és a saját munkatársaik mellett, más dolgozók számára is nyújtsanak képzéseket. A megfelelő anyagi háttérrel és már fejlett technológiával képes egy cég fejleszteni új innovatív oktatási eszközt. Így pl. az úgynevezett skil-out-ot, amely a szakmai gyakorlaton lévő kereskedelmi szakiskolások számára is lehetőséget biztosít arra, hogy egy teljes áruházi folyamatot lemodellezzenek, akár a mobiltelefonjukon. Ez egy díjnyertes interaktív tanító-fejlesztő eszköz, egy sikeres egyedülálló innováció és jó példa a várható digitalizációs változások irányára.

Kevesebb lehetőség nyílik a magyar üzletláncban a dolgozók képzésére. A jelenlegi szakképzettség azonban így is az élelmiszer kereskedelmi területen meglévőhöz viszonyítva átlagon felüli. Ennek magyarázata a Coop bolti szerkezete, hiszen az élelmiszer kiskereskedelemben a vevővel kapcsolatban lévő kereskedelmi dolgozóknak szakképzetteknek kell lenniük és a coop-dolgozók majdnem kivétel nélkül ilyenek. Emellett azért folyamatosan végzik az un. coop-oktatást, amihez informatikai eszközöket bocsátanak a bolti dolgozók rendelkezésére: tableteket, számítógépeket, laptopokat és ezen keresztül kapják meg a munkatársak a legújabb

szakmai elvárásokra vonatkozó információkat és ismereteket. Egy-egy ilyen résztanfolyamnak a lezárása után vizsgafeladatokat kapnak, azokra válaszokat kell adniuk és megkapják azt az igazolást, amely tanúsítja annak a szakmai tudáshalmaznak az elsajátítását, ami a fejlődéssel együtt elengedhetetlenül fontos. Tudniuk kell nekik azt, hogy mik a cégcsoportnak a marketing törekvései, ismerniük kell a legújabb áruféleségeket, fel kell készülniük arra, hogy a vevővel való kapcsolattartást hogyan végezzék.

MINŐSÉGI MUNKAVÉGZÉST FELSŐFOKON

A digitalizált folyamatokban jelen van a cég technológiai fejlettsége, a cég valamennyi fizika eszközállománya is. Folyamatosan fejlődnek a munkaeszközök, és a technológiai is szorosan összefügg a minőségi munkával, a dolgozói környezettel. A megkérdozett vállalatok biztosítják minden munkaterületen a munkavégzéshez tartozó eszközöket-felszereléseket - a munkaruhától kezdve a védőeszközökig. Van a dolgozóknak saját étkezőjük hűtővel, mikróval felszerelve. A törvényes szabályozást betartva, ha bárki valamilyen képzésre jár, akkor biztosítják azt is, hogy vizsgázni is el tudjon menni. A munkaidő beosztásoknál is - függetlenül attól, hogy az elsődleges szempont a vásárlók kiszolgálása - minden hónapban egyeztetést végeznek, hogy bármilyen munkavállalói igényt beépítsenek a beosztásba. Ha szabadnapokat kérnek, vagy beosztást akarnak cserélni a munkatársak, azt is megoldják. A szabadság-igényeket általában egy évre előre kérik és ehhez igazodva egybefüggően, vagy szakaszosan, de a munkatárs igénye szerint veheti ki.

Fontos és a pandémia időszakában még inkább fókuszba került kérdés az emberi tényező szerepe. Bár technológiai szempontból fel lehetett készülni, de az emberi oldal, a home office-os bezártság gondokat okoz. Nem voltak megfelelő mentálhigiénés tréningek, olyan segítők, akik tudtak volna már kezdettől fogva abban segíteni, hogy a munkatársak sikeresen dolgozzák fel a bezártságot. Sokan rosszul reagálnak, nagyon nehezen élik meg. A munkaidőt sem sikerült úgy tartani, mint más esetben. Volt, aki arra panaszkodott, hogy sokkal többet dolgozik

otthonról, mint normál esetben a munkahelyén. Sok munkatárs viszont otthonról nem tud dolgozni, ilyenkor külön engedéllyel bejárhatnak a munkahelyre. Ezzel lehetősége nyílik arra, hogy teljesen elszeparálja az otthonlétet a munkától. Ilyen problémákra nehéz előre felkészülni, de világossá vált a cégek számára, hogy a HR tevékenységben az oktatás mellett más tényezők is egyre fontosabbak. A következőkben említett – a digitalizált világban egyre jobban teherként jelentkező – tényezőkre fokozott figyelmet kell fordítani.

A **munkahelyi kiégés (burn-out)**, a **munkahelyi zaklatás**, a **diszkrimináció** is gyakran jelentkező, a jelenlegi munkakörülmények között a vezetők részéről nyomon követhető élethelyzetek. A megoldás a vizsgált cégek gyakorlatában gyakran egy – akár falíújságként kialakított - transzparens felület, ami a céges honlapon is elérhető. Ezzel a lehetőséggel bármilyen eseményről, problémáról - ami lehet korrupció, vagy munkahelyi zaklatás, vagy bármilyen más személyes ügy - ezeken a felületeken bejelentés tehető. A munkavállaló az őt ért atrocitásról, akár névtelenül is tényekkel alátámasztva leírhatja, és így kivizsgálható a bejelentés. Emellett vannak etikai bizottságok is. Léteznek tehát a kiskereskedelmi cégeknél olyan lehetőségek, amelyek biztosítják, hogy jogtalanság ellen védekezni tudjon a munkavállaló. Ilyen ügyek azonban ritkák. Ahol sokan dolgoznak együtt - nők és férfiak, éjszakai műszakokban - persze előfordulnak problémák, de ezek nagyrészt inkább csak általános emberi viszályok.

A cégek eredményessége a munkatársak teljesítményének függvénye. Mindenképpen olyan munkahelyet és jövedelmet szeretnének a kiskereskedelmi vállalatok a dolgozóknak nyújtani, ami a munkaerőpiacon is versenyképes.

A bizonytalan gazdasági környezetben az egyik legfontosabb feladat a munkahelyek megőrzése. Átértékelődött a **biztonságos munkahely** fogalma. A dolgozók számára a hosszú távú foglalkoztatás garanciája egyben azt is jelenti, hogy lecsökken a fluktuáció. A kiskereskedelemben ez a helyzet különösen érezhetővé vált a covid-járvány idején.

Előremutató az a gyakorlat is, hogy kiemelten, nagy hangsúlyt fektetve foglalkozik a cég azzal, hogy a munkakörülményekkel ne legyen probléma. A

havonta pontosan érkező fizetés a kiszámítottságot megteremtő alapvető fontosságú biztosíték. Emellett lényeges sok más is, pl. érezzék a dolgozók, hogy megvan minden munkavédelmi eszköz. Továbbá jutalmakat, ajándékot kapnak a dolgozók, nyári tábor van a gyerekeknek, számtalan ilyen plusz dolog tartozik még a kedvező munkakörülményekhez. Megvalósítandó gyakorlat lehet valamennyi cégnél, hogy minden egyes munkavállaló számára ingyenesen elérhető szolgáltatást nyújt egy külső cég: azaz bármilyen egészségügyi, mentális, vagy pénzügyi, vagy egyéb akár családi problémája van a dolgozónak ingyenes tanácsadást, jogi segítséget is biztosít a munkaadó. Ez egy hatalmas investíció, de ez erősíti a munkatársak biztonságát.

SZAKSZERVEZET – KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS

„A munka jövője – a negyedik ipari forradalom kihívásai a kiskereskedelemben” feladataival, a több ezer dolgozót foglalkoztató nagy cégek külön projektben foglalkoznak. A „**Future of work**” stratégiai munkába a szakszervezetet is bevonják. Ez egy olyan projekt, ami egyrészt lehetőséget ad a munkaköröknek a digitalizáció szempontjából történő értékeléséhez, másrészt rá is kényszeríti a céget, hogy minden egyes munkakör tekintetében végig gondolja a fejlődés lehetőségeit. Természetesen a fejlesztéseket, változtatásokat az érdekképviselőkkel is megvitatja a munkaadó. Fontos változásnak, előre lépésnek tekinthető az, hogy megváltozik a munkavállaló és a cég kapcsolattartása. Sok vállalkozásnál minden egyes munkavállalónak van céges e-mail címe. Ez egy fontos lépés, hiszen a mai felgyorsult világban - most főleg a Covid-járvány hatásai miatt - az információ átadás, az oda-vissza áramló gyors információ teszi lehetővé a normális működést és a fejlődés további lehetőségeit.

A megkérdezett cégek egyenrangú félként, tárgyalópartnerként tekintenek a szakszervezetre. Gyakran olyan ügyekbe is bevonják őket, amelyekre a törvény nem kötelezi a céget. Többen nyilatkoztak úgy, hogy érdemes kikérni a szakszervezet véleményét.

Kritikaként azonban többen is elmondták, hogy a szakszervezetekkel való együttműködésben a problémát sokszor az alapvető érdekellentét jelenti.

Automatizált környezet felé halad a kiskereskedelem is, amely sok esetben **létszámleépítéssel** is járhat. Egyértelmű, hogy egy ilyen intézkedést a szakszervezet meg akar majd akadályozni, hiszen az a dolga, hogy képviselje a munkavállalókat. A munkaadó cégnek viszont a technológiaváltás miatt az esetleges létszámleépítéseket végre kell hajtania.

A szakszervezeti tárgyalások szinte csak és kizárólag a bérekre és a kollektív szerződésre koncentrálnak, és innentől kezdve ez nem egy építő jellegű kapcsolat. A szakszervezetnek abba az irányba kellene mennie, hogy a kereskedelem sürgősen megoldandó problémái megoldásában segítsen. Közös kellene fellépni akár olyan célokért, amelyek valóban előre mutatók. Ilyen közös cél lehet például a digitalizáció okozta kihívások kezelése.

A magyar üzletláncnak kiemelkedően jó a kapcsolata a szakszervezettel, együttműködésüket eredményesnek tartják. A vezetők szerint fontos, hogy a cégeknél működjenek szakszervezeti alapszervezetek. Fontos, hogy a dolgozók szervezettek legyenek. Egyrészt, mert ennek nagy hagyománya van, a dolgozók is igénylik. Másrészt pedig munkaadói szempontból, ahol van szakszervezet, ott lehet kollektív szerződést kötni. Ahol működik a szakszervezet, ott mindenütt van is kollektív szerződés. Ez lehetőséget ad arra, hogy olyan munkajogviszonnyal kapcsolatos kérdéseket szabályozzanak, amelyeket nem fontos utána egyedi munkaszerződésben rögzíteni, és elegendő a kollektív szerződésre utalással a legfontosabb dolgokat elrendezni.

ELVÁRÁSOK A GAZDASÁGPOLITIKÁTÓL

A kiskereskedelmi ágazat helyzete bár kiegyensúlyozott - hiszen működése nélkülözhetetlen és meghatározó a lakossági fogyasztás biztosításában - azonban a vállalati vezetőknek az ágazattal kapcsolatos gazdaságpolitikai, szakágazati szabályozással kapcsolatban több észrevételük is van.

Érdemes lenne megváltoztatni a jelenlegi gyakorlatot és a **1,5 %-os szakképzési hozzájárulást** sokkal direkter kellene visszaforgatni. Korábban volt lehetősége a vállalkozásoknak ezt a saját képzésükre fordítani, de ez most megszűnt. A tanulóval, vagy az oktatási intézménnyel kötött tanulmányi szerződés alapján a NAV által szabályozott módon és százalékos arányban lehet a befizetett összeg egy részéhez adó-kedvezmény formájában hozzájutni. Ezeknek a pénzeknek a hatékonysága nem elégséges. Ahhoz, hogy ez érezhető mértékű legyen, relative elég sok tanulót kell foglalkoztatni. Nagyon sok pénzt befizetnek a cégek olyan tanulóknak a foglalkoztatására, akiknek a megmaradási hányada minimális. Ezek a tanulók ugyanis nagyjából elvesznek a rendszerben, vagy valahová máshová mennek dolgozni. Sokkal jobb megoldás lenne ezeket az összegeket saját képzésekre fordítani.

Nélkülözhetetlen az is, hogy széles körben megvalósuljon az általános digitális oktatás-képzés. Ebben lényeges szakasz, hogy fel lehessen zárkóztatni az idősebb korosztályt. E program nélkül nagyon nehéz lesz a digitalizáció, mert nemcsak a dolgozók alapképzésére van nagyon-nagy igény, de a vásárlók képzésére is. A vásárlási folyamatok ugyanis teljes mértékben megváltoztak, sok digitális elem kerül bele.

A kiskereskedelemben ahhoz, hogy a munkatársak ki tudják szolgálni a vásárlókat, elengedhetetlen az oktatás. Már az idősebb munkatárs sincs azon a szinten, hogy tudjon lebonyolítani adott esetben egy új webshop-os akciót digitális formátumban. Az sem lehetséges, hogy 65 éves korukig a mostani alacsony szinten dolgozzanak az idősebbek. Ezzel valamilyen szinten foglalkozni kell és segíteni kell a munkavállalókat is, meg a munkáltatókat is abban, hogy minél gyorsabban megfelelő tudást szerezzenek. A munkáltatók elhatározottak abban, hogy képezik a munkatársakat, de azért ez óriási emberi és pénzügyi erőforrásokat is igényel. A cégvezetők mindenképpen javasolják, hogy a digitális oktatásra központilag biztosítsanak forrást és/vagy negatív adó formájában az adórendszerből legyen kedvezményezve.

A munka jövőjével kapcsolatban izgalmas megoldásként javasolják a vezetők, hogy meg kellene gondolni a **flexibilis foglalkoztatás alkalmazását**. A kereskedelem ilyen szempontból részben kötött, de a munkavállalók szempontjából és a munkaidő hosszának a változásában konszenzusra kell majd jutni. Annak függvényében, hogyan fog alakulni az elektronikus kereskedelem, akár már öt év távlatában lehetne gondolkozni a napi csökkentett munkaórákról, vagy egy négy napos munkahétről is, mint flexibilis megoldásról. A Nyugat-európai országoknál, például Németországban már bevezették a 35 órás munkahetet, de van olyan ágazat, ahol csak 30 órát dolgoznak hetente a munkavállalók. Azokban az országokban sem okozott fennakadást a kereskedelemben, ahol ezt már bevezették. Ez a lehetőséget Magyarországon is alaposan meg kell vizsgálni, az irányítószerveknek átgondolni és utána megvalósítani. A munkaidő megváltoztatásának példája lehet a korábbi vasárnapi boltbezárás. A hirtelen, váratlan döntés és bevezetés miatt a kereskedelmi rendszerek átállítása komoly nehézségeket okozott, minden részletfolyamatot újra kellett szervezni, újra modellezni kellett a munkaerő szükségletet. Egy átgondolt, tervezett folyamatban azonban a munkaidő megváltoztatása könnyen megvalósítható lehet.

A Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fórumában már napirenden lévő kérdés, hogy át kell tekinteni a **megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának** különböző, a cégek számára hátrányos szabályozását. A digitalizációs változásokban is meg lehet találni e nehéz helyzetű csoport alkalmazását. A vállalatok számára több esetben a megváltozott munkaképességűek aránya az adómentesség aránya alá csökkenhet, ez történt most, a Covid-járvány idején. Sok munkavállaló ugyanis úgy döntött, hogy inkább otthon marad. Ilyenkor nem számít bele a foglalkoztatotti kvótába az, aki állásidőn van. A cégeknek mindenképp kedvező lenne, ha a megváltozott munkaképességű rátát az állományban lévőkkel együtt lehetne számítani, figyelmen kívül hagyva, hogy esetleg éppen állásidőn van. Ez némi lehetőséget adna a szűkös források bővítéséhez, és ezzel a digitalizáció feladatait is könnyíteni.

Fontos lenne az **adminisztratív terhek csökkentése**. A kiskereskedelemben a munkaerő nem lesz több, a foglalkoztatottak száma csak csökkeni fog, ezért a

hatékonyt kell növelni. Egyre nagyobb szerepet fog kapni a munkát segítő mindenféle digitalizáció és egyszerűsítés. El kell érni a különböző szabályzatnak, kötelező beszámolónak, nyilvántartásnak a minél teljesebb egyszerűsítését. Jelenleg még mindig szabályzathalmazban élnek a gazdálkodó szervezetek. Mindenre kell figyelni és ez komoly mértékű erőforrásokat vesz igénybe. Bár nem csak a kiskereskedelmi cégek által megfogalmazott igény, de ha már digitalizáció folyik, pl. a tb papírokat nem kellene fizikailag nyilvántartani és vezetni, mert ez minden egyes vállalatnak nagyon nagy teher. A XXI. században az, hogy papír alapon tartsák nyilván a foglalkoztatottak munkaügyi adatait, az sok munkaórát von el az egyébként termelésre fordítható időből.

A növekvő lakossági jövedelmek, a családpolitika kedvező jövedelemnövelő hatásai jelentősen élénkíthetik a fogyasztást. Így a napi cikkek, a tartós fogyasztási cikkek forgalom-bővülése mellett számítani lehet az új lakásépítések, az új házépítések, a felújítási támogatások lehetőségei által jelentősen bővülő építkezési, lakásberendezési termékek forgalom növekedésére is. Ez utóbbiaknál különösen fontos, hogy a cégek forgalma is követi a kormányzati politikát. Ha **kedvezőek a juttatások és kedvezőek a támogatások**, akkor az meglátszik a növekvő értékesítésben. Ha viszont a támogatási fronton behúzza az állam a féket, akkor a fejlődésben visszaesés lesz, a digitális átalakulás lassul.

Egyértelműen komoly terhet jelent **a kiskereskedelmi adó**. Bár megértik ezt a vállalatok, betartják a törvényeket, az előírt elvárásokkal együtt működnek, de most ezt a pénzt másra kellene fordítani. A tavaly májusban bevezetett kiskereskedelmi külön adó (2,5 % forgalom alapon, sávós) jelentősen sújtja a nagy szereplőket. Az adó sem hosszútávon, sem rövidtávon nem teremt egy olyan ideális környezetet, hogy a kiskereskedelmi láncok jelentősen nagyobb befektetéseket hozzanak Magyarországra. Minden ilyen extra adó ellentétes azzal, hogy extra befektetések érkezzenek. Az itt jelenlévő nagy multinacionális kiskereskedő cégeknek egyértelmű pozitívuma, hogy nemcsak befektetéseket, és ezzel jelentős innovációt hoztak, hanem többszáz ezer embernek adnak kiszámítható munkát.

A kiskereskedelem - amely a nemzetgazdaság második legnagyobb nemzetgazdasági ágazata - folyamataiba közvetve jogi eszközökkel a kormányzati szervezetek nem célszerű beavatkozni. A fontos, hogy itt a piaci szabályok szerint működjenek a szervezetek. Ugyanakkor vannak olyan területek, ahol elkerülhetetlen, hogy a kormánynak is szerepe legyen, ilyenek:

- a fogyasztóvédelem,
- az egészségügyi szabályok betartása,
- a munkaügyi ellenőrzés.

Hasznos lehetne azonban, ha nagyobb figyelmet fordítanának arra, hogy a magyar tulajdonban lévő cégek több segítséget kapjanak, hogy a versenyt állni tudják – bár az uniós szabályok ebben megköthetik a kormányt. Nagy segítség lehet az az új Kormányrendelet, amelyben a kistelepülési boltok felújítására vonatkozó program indul el, sok tízmilliárd Ft-os összeggel. Ez már annak a folyamatos egyeztetésnek az eredménye, amit a Kormánnyal folytattak az elmúlt évek során. Az új támogatási rendszerben lehet támogatást kérni boltok megnyitására is, a cégvezetők majd eldöntik, hogy élnek-e ezzel a pályázati lehetőséggel, vagy sem.

A szakképzés területén kellene olyan intézkedések – ez nagyon fontos a jövőre nézve - hogy egyre több fiatal válassza a kereskedelmi szakmát. Ehhez abba a helyzetbe kell hozni a kereskedelmi vállalkozásokat, hogy az ott elérhető jövedelem is vonzó legyen. A kiskereskedelemben dolgozni nehéz, mind szellemileg, mind fizikailag kimerítő, egyúttal nagy anyagi felelősséggel jár.

Vidéken változatlanul gondot jelent a „feketekereskedelem”. Az engedély nélkül árusító magánemberek akár a kiskereskedelmi boltok előtt is kínálják termékeiket feketén, adó és higiéniai szabályok betartása nélkül. Ami az államtól elvárható lehet, hogy ezeket az árusokat, az ilyen fantom kereskedőket kiszűrjék a rendszerből és azok ne tehessék meg, hogy a vidéki boltok elé reggel odaállnak egy teherautóval és pl. tökehúst árulnak.

Mellékletek

A mélyinterjúk megszervezése a vállalati vezetőkkel

A mélyinterjú során a válaszadók a saját szavakkal mondták el válaszaikat a feltett, illetve korábban emailben megküldött kérdésekre. Nagyon fontos és hasznos gondolatokat említettek el a kiskereskedelem jelenlegi helyzetéről, sajátosságairól és jövőbeli fejlődési lehetőségeiről. A mélyinterjúk során elmondták egyéni véleményüket is. Az interjúalanyoknak reális rálátásuk van a kiskereskedelemmel kapcsolatos kutatási témánkra. A beszélgetések Időtartama általában 45-60 perc között volt. A mélyinterjú során az előre megfogalmazott kérdések mellett spontán kérdések is szóba kerültek, amelyek nagyban elősegítik a téma jobb kifejtését.

A mélyinterjúk alanyai többségben a jelentős forgalmat bonyolító kereskedelmi nagyvállalatok voltak, de mellettük megkérdeztünk kis üzlettulajdonosokat is, mint a digitalizációt egészen másként értelmező szervezeteket.

A beszélgetések megalapozása

A beszélgetések elején elmondtam célunkat: szeretnénk felmérni mennyire felkészültek a kiskereskedelmi vállalatok az Ipar 4.0 „forradalomra” és így a digitalizáció által hozott újításokra. Milyen változásokat eredményeztek és eredményeznek a következő néhány évben a kiskereskedelmi cégek körében az eddigi átalakulási folyamatok hatásai? Milyen változásokat hoz az új digitalizációs forradalom? Milyen lehetőségeket nyújt az új színvonalú média?

A digitalizáció nem csak a mindennapok részévé vált, hanem részt vesz az értékteremtésben, sőt a munkavégzés egyre nagyobb részét érinti. Az interneten keresztül emberek, sőt egyre inkább a „dolgok” - eszközök, gépek is egymással, valamint emberekkel - tudnak egymással kommunikálni. A legtöbb esetben az automatizálás nem teljes foglalkozásokat szüntet meg, hanem csak egyes munkaköröket, illetve azok egy-egy részét átalakítja át.

A munkavállalók egyre nagyobb része használ valamilyen digitális információforrást vagy kommunikációs eszközt a munkavégzése során. Ha elindul az alacsony, a közepes képzettségi igényű foglalkozások automatizálása, akkor a bérek polarizálódnak, és a nagyon alacsony és a magas bérek állnak majd egymással szemben, ezzel – többek között – társadalmi feszültség jön létre. (az alacsony fizetésű munkahelyek – különösen az alacsony képzettségűek számára – megszűnhetnek). Azonban a nehezebben automatizálható munkakörökben is fel kell készülni a digitalizációra. Kérdés tehát, hogy melyek azok a foglalkozások, amelyekben a munkavállalónak fel kell készülnie a későbbi szükségszerű váltásra?

A kutatásunk célja, a humán erőforrás területein belül az új digitalizációs megoldások felderítése, hatásainak elemzése. Milyen lesz a digitális eszközök jelenléte a HR eszköztárban? Mekkora szerepet töltenek be ezek az eszközök a kiskereskedelmi cégeknél? Hogyan vélekednek ezzel kapcsolatban a magyar vállalatok? Milyen hatással lesz az alacsonyan kvalifikált munkavállalói rétegre a rengeteg digitális újítás? Milyen munkafázisokat vesznek át a robotok és az automatizáció?

A cégvezetők válaszaiból képet kaphatunk arról, hogy milyen hatással lesz a sok új megoldás a munka világra. Így a régi megszokott kiskereskedelmi hálózat, folyamat és munkaerőpiac teljesen átalakul-e, és vajon új munkalehetőségeket is biztosít-e a kiskereskedelem működésében? Az alapvető piaci trendek elképzelhető alakulásának felvázolása mellett a HR és munkajogi problémákat is megismerhetjük. Választ kapunk a munkaadói szerepre és felelősségre a munkavállalói környezet alakításában. Lényeges, hogy a munkaadók miként viszonyulnak a gazdaságpolitika (szakpolitika) várható intézkedéseire, a társadalmi-gazdasági változásokra milyen elkötelezettséget tanúsítanak. Hasznos lenne megtudni, hogy számítanak-e és mely területeken a szakszervezetekkel történő együttműködésre a fejlődés során.

Az interjú során megtárgyalt témák, és feltett kérdések

1/ A KISKERESKEDELMI ÁGAZAT FELKÉSZÜLTSEGE MENNYIRE FELEL MEG A VÁRHATÓ KÖVETELMÉNYEKNEK?

Milyen a technikai – technológiai fejlődés (pl. robotok alkalmazása - mikor ér el hozzánk), szervezési, megoldások, mekkorák a különbségek a külföldi-magyar tulajdonú cégek között?

Hogyan változik a boltok üzemeltetése, a vásárlási folyamatok modelljei?

Az üzleti modellváltás hogyan segíti a vevői igények egyre gyorsabb kielégítését,

A Technológiai fejlődés – egyben a nyereség növelését is szolgálja, avagy a konkurenciától való lemaradás elkerülését?

Hogyan tűnnek el az eddigi üzemeltetési-kereskedelmi fázisok, egymásba csúsznak?

Mely eddigi fázisok tűnnek el és a vevőkkel való kapcsolati fázisok, kapcsolatfelvételi pontok hogyan alakulnak át?

Miképpen történik a fogyasztói befolyásolás és milyen ennek gyakorlata, mértéke?

A fogyasztóval való kapcsolat hogyan változik, mit jelent a termelés-fogyasztás „értékláncában” az új digitalizáció által teremtett lehetőség?

Változik-e az értéklánc menedzsment és hogyan alkalmazkodnak az új fogyasztói magatartáshoz?

2/ MELYEK AZ ELKÖVETKEZŐ ÉVEK PIACI TRENDJEI A KISKERESKEDELEMBEN

Milyen eltérések lesznek a tulajdon viszonyok alapján és regionálisan?

Milyen lesz a fogyasztás átalakulásának hatása általánosan és az Önök alágazatában?

A növekvő jövedelmek, az e-kereskedelem átalakítja-e és hogyan a vásárlás?

Milyen új kereskedelmi gyakorlat és ehhez kapcsolódó újítások vannak és lesznek a közeljövőben?

A web-áruház, az on-line modul, az önműködő bolt, a fast-retailing milyen módon alakul ki Önöknél, gyakorlattá válik-e majd egy vertikális modell?

Mi a véleményük a fogyasztók digitális felkészültségéről, tudásáról?

Tudnak-e alkalmazkodni a vásárlók mobilitás, kényelem, gyorsaság iránti növekvő igényeihez?

Meddig és milyen szinten, azaz a régiókban, a vállalkozás méret nagyságában marad a hagyományos kiskereskedelem, és milyen megmaradási esélyei vannak?

A növekedési lehetőségek melyek az formái, melyek az új kiskereskedelmi versenyformák?

Mitől függenek a boltbezárások, azaz a hálózat szűkülése?

Van-e esély új üzletek, boltok nyitására, a kereskedelmi cégek terjeszkedésére?

Elképzelhető-e a kereskedelmi dolgozók átlagoshoz közeli, vagy annál nagyobb munkabérenövekedése?

Mi a véleményük a robotizáció jelentős beruházás igényességéről kontra a foglalkoztatottak bérköltség növeléséről?

Milyen arányú költségeket jelent és a fogyasztói tájékoztatás és vásárlási szokások befolyásolása, hagyományos reklám felületeken, illetve a szociális média-hálózatokon, internet platformokon?

Milyen arányban van jelen együtt és hogyan alakulhat az arány a fizikai és a digitális „kereskedelmi csatornák”, (új kiszállítási lehetőségek, non-stop csomagszekrények, dolgozó nélküli üzlet stb)?

Mi a véleményük, mennyire hatásos a fogyasztóiélmény növelésének különböző formái, pl. élménybevásárlás stb.?

3/ HOL LESZ, LEHET SZEREPE A SZAKSZERVEZETEKNEK A KISKERESKEDELEM ÁTALAKULÁSI FOLYAMATÁBAN?

Milyen a gyakorlata a szakszervezeti véleménynyilvánításnak?

Az érdekképviselőnek van-e megfelelő formája, és kellene-e ezen változtatni?

A kollektív szerződések betöltik-e a funkciójukat, túlmutatnak a az MT szabályozásának, valamint kell-e és milyen irányban lehetne tartalmukat alakítani?

Milyen szerepe lehet a jövőben a szakszervezetnek és az érdekképviselőben a szerepe mennyire fontos?

4/ MI A SZEREPE A MUNKAADÓKNAK A FOGLALKOZTATOTTSÁG SZÍNVONALÁNAK ALAKÍTÁSÁBAN ÉS A MUNKAHELYI KÖRNYEZET FEJLESZTÉSÉBEN?

Mennyire fontos a munkakörnyezet modernizálása?

Mennyire aktuális és szükséges a munkatársak képzése a digitalizáció terjedésének következtében?

Hogyan történik a dolgozók betanítása feladataik ellátására?

Hajlandó-e a cég a saját dolgozóit jelentős költségnövekedés, munkaidő-kiesés ellenére is tovább képezni?

Nyitnak-e a cégek esetleg egyéni tanulmányi számlát, és/vagy felvállalják-e a munkaidőben végzett továbbképzést?

5/ MI A FELELŐSSÉGE A MUNKAADÓKNAK A FOGLALKOZTATOTTI KÖRNYEZET, SZÍNVONAL BIZTOSÍTÁSÁBAN?

Hogyan értelmezi a „munkaadói felelősséget”?

Meg lehet-e fogalmazni, hogy a munkaadónak (és persze a munkavállalónak is) felelőssége van a munka világának átalakulásában (azaz az új Ipar 4.0 forradalom alakulásában)?

Milyen új dolgozói veszélyek jelentkeznek és mi a reakciója ezekre a vállalatnak?

6/ MILYEN SZEREPE LEHET A MUNKAADÓKNAK A GAZDASÁGPOLITIKAI (SZAKPOLITIKAI) ELVÁRÁSOK ÉRVÉNYRE JUTTATÁSÁBAN?

Milyen segítség kellene a fejlődéshez?

A jelenlegi kereskedelmi szabályozásnak milyen hatásai vannak?

Várhatók-e további kereskedelempolitika – szankciók és ezeknek mi lesz a hatása?

Milyen sajátosságok vannak a vállalkozás nagyságát is figyelembe véve a fejlesztésben, a képzésben, a szakszervezettel való együttműködésben?