

Innováció a hazai kiskereskedelemben felsővezetői és fogyasztói szemmel

**Innovation in Hungarian retail through the eyes of senior managers and
consumers**

Tudományos Diákköri Konferencia

Szerző: Kostyal Dániel Stephen

Témavezető: Pistruí Bence László

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

Vezetés és szervezés MSc, 2022. ősz

Tartalom

1.	Bevezetés.....	1
2.	Szakirodalmi áttekintés	2
2.1	A kiskereskedelem és az innováció fogalma, jelentősége.....	2
2.2	A szakirodalomelemzés módszertana.....	3
2.3	Az innováció	5
2.4	Globális trendek a kiskereskedelemben	6
2.5	Az innováció megjelenési formái a kiskereskedelemben.....	9
2.5.1	Back-end innováció.....	11
2.5.2	Front-end innováció	12
2.5.3	Az innovációs törekvések jövőbemutató trendjei	13
2.6	A fogyasztói érzékelés és megelégedettség a kiskereskedelemben	14
2.7	A kiskereskedelmi piac és innováció Magyarországon.....	15
3.	Módszertan	18
3.1	A kutatás célja, kutatási kérdés	18
3.2	A felsővezetői kvalitatív kutatás módszertana	18
3.3	A fogyasztói kvantitatív kérdőív módszertan.....	20
4.	A felsővezetői nézőpont értékelése kvalitatív kutatás alapján	22
4.1	Az interjúfeldolgozás folyamata	22
4.2	A hazai kiskereskedelemben tapasztaltak összegzése	23
4.3	Az innovációs folyamatok a képviselt vállalatoknál.....	25
4.4	Innováció a háttérfolyamatokban	28
4.5	Innováció a front-end területeken	31
5.	A fogyasztói nézőpont értékelése kvantitatív felmérés alapján	34
5.1	A kérdőíves minta jellemzőinek bemutatása	34
5.2	Az adatfeldolgozás és szegmentálás módszertana, eredményei.....	41

5.3	A fogyasztói szegmensek innováció érzékelésének korrelációs vizsgálata	43
5.4	A háttérfolyamati innovációs eredmények értelmezése	48
5.5	A front end üzletteri innovációs eredmények értelmezése	50
5.6	A front end digitális innovációs eredmények értelmezése	52
6.	A felsővezetői és fogyasztói innováció érzékelés összehasonlítása	55
7.	A kutatás kérdések megválaszolása, kutatási korlátok és további lehetséges irányok.....	60
8.	Hivatkozások jegyzéke.....	63
9.	Ábrajegyzék	70
10.	Táblázatok jegyzéke.....	71
11.	Mellékletek jegyzéke.....	72
	A. melléklet – A fogyasztói kutatás kérdőív kérdéssora	72
	B. melléklet – A felsővezetői kutatás interjúvázlata.....	76

Absztrakt

A hagyományosan alacsony technológiai színvonalú szektornak tartott kiskereskedelem napjainkban egy sok technológiai megoldást alkalmazó szektorra érett. Ebben számos külső tényező közrejátszott, többek között a koronavírus járvány és a lezárások is arra készítették a vállalatokat, hogy megerősítsék online és omnichannel üzleti modelljeiket. Mivel a vásárlói szokások is változtak a környezeti behatások miatt, most az eddigieknél is fontosabb lekövetni a fogyasztók magatartását.

A kiskereskedők alkalmazkodásának egyik fő eszköze az innováció. A megfelelő adaptációhoz elengedhetetlen, hogy a felsővezetők innovációról alkotott képe egybeessen a fogyasztók érzékelésével. Dolgozatom ezt a különbséget kutatja, fő kutatási kérdésem a következő: Miként jelenik meg az innováció a hazai kiskereskedelemben és hogyan érzékelik az innovációt kiskereskedelmi felsővezetők, valamint fogyasztók?

Kutatásom, mivel a felsővezetői és fogyasztói oldalt is vizsgálja, két szakaszban készült. A kvalitatív szakaszban félig strukturált szakmai interjúk módszertan útján vizsgáltam a felsővezetői nézőpontot. A tematikus kiértékelés alapján állítottam össze a fogyasztókat vizsgáló kérdőívet, ami kutatásom második, kvantitatív szakasza. A kérdőív elemzéséhez több jellemző alapján készítettem fogyasztói klasztereket, az egyes innovációs tényezőket szegmensenként korrelációs mutatók segítségével vizsgáltam. Kutatásom eredményeként átfogó képet kaptam a felsővezetői és fogyasztói nézőpontról, s a kettő összehasonlítására is lehetőségem nyílt.

Az eredmények azt mutatták, hogy bár sok ponton hasonló a kiskereskedelmi innováció érzékelése felsővezetői és fogyasztói oldalon, számos ponton mutatkoznak különbségek. A trendekkel kapcsolatban a felsővezetői és fogyasztói oldal szemében a környezeti válságok okozta áremelkedések érzékelése a hangsúlyos pont. Míg a felsővezetők szerint a back-end innovációnak csekély jelentőséget tulajdonítanak a vásárlók, a kutatás szerint magas érdeklődést mutatnak a fogyasztók a back-end innovációnak. Az üzletláti folyamatok iránt a fogyasztók mérsékelt nyitottságot mutatnak, ám a felsővezetők ezt kiemelten fontos területként kezelik. A digitális innovációs megoldások a felsővezetői és fogyasztói nézőpont szerint is fontosak, a mobilapplikációs megoldások több üzletláti innovációs megoldással mutatnak együttmozgást. A kutatás eredményei a hazai kiskereskedelem felsővezetői és ezzel a területtel foglalkozó kutatók számára is nyújthat hozzáadott értéket.

1. Bevezetés

Saját emlékezetünkben aligha messzi emlék a koronavírusjárvány okozta lezárások, a bizonytalanság megélése. Nem csak személyes életünket, de gazdasági iparágakat is sokáig tartott kilátástalan helyzetben ez a komoly külső környezeti válság, ami alól a kiskereskedelem sem volt kivétel. A vírushelyzet óta az orosz-ukrán konfliktus és az újonnan megjelenő vöröstenegeri válság is sújtotta a családok és háztartások mindennapjait meghatározó szektor életét. Ebben a helyzetben a kiskereskedelmi vállalatok az innováció, azon belül főként a digitalizáció nyújtotta lehetőségek felé fordultak, mind szervezeti hatékonyság, mind az értékesítés területén. A környezeti változások nem csak a kiskereskedők életét, de a fogyasztókat is megváltoztatta, melynek eredményeképp a hazai vezetők szerint a legnagyobb kihívást a változó fogyasztói szokások és igények jelentik. Felmerülhet a kérdés: ha az innováció jelentősége egyre erősödik, ám a fogyasztók magatartása változik, van-e különbség a felsővezetők és a vásárlók kiskereskedelmi szemléletében?

Dolgozatom és kutatásom erre a kérdésre keresi a választ, az innováció vizsgálatán keresztül. Tavaly óta egy egyetemi kutatócsoport tagjaként foglalkoztam a kiskereskedelemmel, azon belül digitalizációs megoldások térnyerésével, így fogalmazódott meg bennem a téma és a fenti kérdés vizsgálata. Fő kutatási kérdésem a következő: *Miként jelenik meg az innováció a hazai kiskereskedelemben és hogyan érzékeli az innovációt kiskereskedelmi felsővezetők, valamint fogyasztók?*

Kutatásom megalapozásához elsőként a kiskereskedelem és innováció szakirodalmát elemeztem szisztematikus irodalomelemzési módszertan segítségével. Az alapvető fogalmak tisztázását követően a globális kiskereskedelmi trendek bemutatása, a kiskereskedelmi innováció, annak megjelenési formái is bemutatásra kerülnek. Az elméleti fejezetet a magyar piac leírásával zárom. A kutatás felsővezetői és fogyasztói oldalt is vizsgál, előbbi kvalitatív, utóbbit kvantitatív módszertan segítségével, így teljes kutatásomat kevert módszertan jellemzi. Dolgozatomban először a felsővezetői nézőpontot felmérő kvalitatív kutatás eredményeit mutatom be tematikus hatlépcsős elemzés segítségével. Ezt a fogyasztói nézőpont ismertetése követi, amihez kérdőíves módszertant alkalmaztam. A kutatás számos ponton új következtetésekkel szolgál, valamint a szakirodalmi megállapításokat is sok ponton alátámasztja. Munkám eredményei kiskereskedelmi döntéshozók, felsővezetők és kutatók számára is alkalmasak lehetnek későbbi felhasználásra.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 A kiskereskedelem és az innováció fogalma, jelentősége

A kiskereskedelem az elmúlt években jelentős transzformáción esett át. A koronavírus-járvány és a fogyasztói igények ennek köszönhető radikális megváltozása az egyik legdinamikusabban fejlődő és átalakuló piaccá léptette elő ezt az ágazatot. A Központi Statisztikai Hivatal szerint a kiskereskedelem 2022-ben több, mint 12 milliárd forintos forgalmat bonyolított le, amennyiben a gépjármű-üzemanyag forgalmat nem vesszük figyelembe. A nyilvánvaló nemzetgazdasági súly mellett a kiskereskedelem magyar háztartások életében betöltött szerepe is igazolja az ágazat hazai jelentőségét. Az Eurostat fogalommeghatározása alapján a kiskereskedelem *a kereskedelem olyan formája, amelyben az árukat elsősorban megvásárolják és tovább értékesítik a fogyasztónak vagy végfelhasználónak, általában kis mennyiségben és abban az állapotban, ahogyan a kiskereskedő megvásárolta őket - vagy kisebb átalakításokat követően.* A Központi Statisztikai Hivatal besorolása szerint élelmiszer vagy élelmiszer jellegű termékek kiskereskedelméről, valamint nem élelmiszer jellegű termékekről beszélhetünk kiskereskedelem alatt, utóbbi kategóriába tartozik iparcikkek, textilárúk, bútorok, könyvek vagy gyógyszerészeti termékek kereskedelme is.

Ami kutatásom másik fontos kérdéskörét, az innovációt illeti, a menedzsmenttudomány leginkább Joseph Schumpeter meghatározását tekinti alapvetésnek. Schumpeter (1934) az innovációt stratégiai ösztönzőként jellemezte, elmélete szerint az innováció *„új vagy meglévő ismeretek, erőforrások, eszközök újfajta kombinációja kereskedelmi felhasználás céljából”*. Ezen kombinációk megtalálását és kiaknázását tekinthetjük a vállalkozói tevékenység fő mozgatórugójának (Fagerberg, 2008). A korai Schumpeter-féle szakirodalmi megállapításhoz képest Peter Drucker (1985) az innovációt a változás szemszögéből közelítette meg, miszerint az innováció *„a vállalkozók egy sajátos eszköze, amellyel a változást, mint lehetőséget használják ki egy másfajta üzletvitel vagy szolgáltatás kialakítására”*.

A 2020-as évtized kezdetét a koronavírus-járvány okozta lezárások jellemezték. Ez a kiskereskedelem transzformációját is magával hozta, amit globális statisztikák is alátámasztanak. Az Ernst & Young (2022) „A tudatos fogyasztó kora” című felmérése is rámutat, hogy az online vásárlások és a házhozszállítási opció is egyre népszerűbb, hiszen 36% emelte ki, hogy többet szeretne online vásárolni és olyan kiskereskedelmi boltoktól vásárolni, akik kiemelkedő fogyasztói élményt tudnak nyújtani. A GKID és a Mastercard 2023-as Digitális Kiskereskedelmi Körkép felmérése hasonló eredményekről számol be, a jelentés a 16%-os éves

növekedési ütemet emeli ki 2019 és 2023 között, ami az online kiskereskedelmet illeti. A vásárlók a lezárások végeztével az üzletekbe is visszatértek, így az online és offline csatornák közös használata jellemzi magatartásukat. Ez az omnichannel kiszolgálás fontosságát erősíti. Az omnichannel kiszolgálás *„képesség a szolgáltatások, technológiák és folyamatok szinkronizálására központosított és interoperábilis módon, a zökkenőmentes vásárlói élmény nyújtása érdekében minden csatornán keresztül”* (Mindtree, 2014 idézi Faulds et al, 2018). Kijelenthető, hogy mint sok más iparágban, a kiskereskedelmi cégek is a felhasználói élmény javítására, a fogyasztóimelégledettség növelésére törekednek. A fogyasztói melégledettség összetett fogalom, az *„öröm vagy csalódás érzését fejezi ki, amelyet a fogyasztók akkor éreznek, amikor egy termék és/vagy szolgáltatás fogyasztásának élményét összehasonlítják a fejükben kialakított elképzeléssel”* (Lovelock & Wirtz, 2007 idézi Marín-García et al, 2022).

A változás és folyamatos fejlesztések fontosságát sejteti, hogy a kiskereskedők 49%-a a vásárlási szokások megváltozásától tart legjobban Magyarországon (GKID Research & Consulting, 2023). Mindezek alapján kijelenthető, hogy a hazai kiskereskedelem átalakulása most is tart és az intenzív versenyben a folyamatos innováció lehet a siker kulcsa a kiskereskedők számára.

2.2 A szakirodalomelemzés módszertana

A kutatást megalapozó szakirodalmi áttekintést a szisztematikus szakirodalomelemzés metódusa határozta meg. A szisztematikus szakirodalomelemzés *„egy szisztematikus, átfogó és reprodukálható módszer a kutatók által készített, elvégzett és kiadott kutatások és elemzések meglévő állományának azonosítására, értékelésére és szintézisére”* (Fink, 2005). Az egészségügyi kutatások szakirodalmából kiinduló módszertani leírás szabályait és folyamatait 2009-ben gyűjtötték össze Preferred Reporting Items for Systematic Literature Reviews and Meta-analyses címen, amit röviden nevezhetünk PRISMA-leírásnak. A 2020-ban megjelent, frissített PRISMA-előírások összességében négy fő folyamatlépésre bontják a szisztematikus elemzés metódust: elsőköros célmeghatározás, szakirodalom szűrése, elimináció kritériumok alapján, szűrt források körének meghatározása.

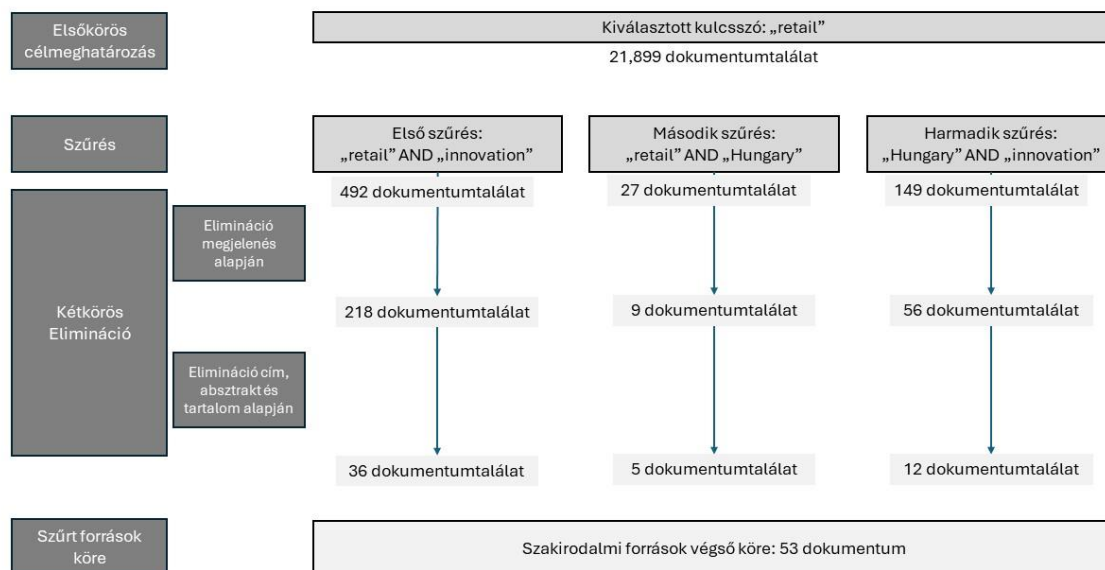
A szakirodalomkeresést Scopus-adatbázis segítségével végeztem. Kiindulásként nagy találati bázissal dolgoztam, az első keresési kulcsszó a „retail” volt. A keresést az adatbázisban a dokumentumok kulcsszavainak körén futtattam le. Kizárólag a „retail” kulcsszó futtatása 21,899 dokumentumtalálatot eredményezett. Ezt követte a szűrési szakasz, mely során két

további kulcsszó került kijelölésre a releváns szakirodalmi találati bázis kialakításáért, így a három kulcsszó a „retail”, „Hungary” és „innovation” szavak voltak.

A második szakaszban kulcsszavakkal három különböző szűrést hajtottam végre, kulcsszó párok segítségével, amiket a kereséshez használható Boolean-operátorok segítségével kötöttem össze. Az első szűrés a „retail AND innovation” szűrés volt, ami 492 dokumentumtalálatot eredményezett. A második szűrést „retail AND Hungary” kulcsszó párossal végeztem, amire 27 találatot generált. Végül a harmadik szűrésben „innovation AND Hungary” keresést végeztem, ami 149 találatot eredményezett. Végrehajtottam a „retail AND Hungary AND innovation” együttes szűrést is, ez csupán kilenc találatot eredményezett, ezt az esetleges duplikációk feltárására és kiszűrésére használtam. A szűréseket végrehajtva összesen 659 dokumentum maradt a felhasználható szakirodalom körében.

A háromféle szűrést követően meghatároztam az eliminációs kritériumokat. Annak érdekében, hogy releváns és naprakész szakirodalmi források maradjanak benne a felhasználható szakirodalmi listában, három szűrési kritériumot alkalmaztam, amit két eliminációs körben érvényesítettem a 659 dokumentumon. Elsőként a 2018 előtti megjelenési dátummal rendelkező források kerültek eliminálásra, hiszen azok kutatási fázisai valószínűsíthetően 2017-ben zajlottak le, így kevésbé szolgálták volna a naprakész, friss eredmények iránt támasztott kritériumot. A megjelenés éve alapján végzett eliminációs kör végén 283 dokumentum maradt a listában.

Ezt követően a második eliminációs körben cím-, absztrakt- és szövegelemzés következett. Ebben a lépésben a szakirodalmi találatok iparági és régiós fókusz szerinti szűrése történt meg. Megfelelő iparági fókuszsnak tekintettem a kiskereskedelmi kutatásokat, azon belül a Központi Statisztikai Hivatal által kijelölt kiskereskedelmi ágakra vonatkozó kutatásokat. A megfelelő regionális fókuszsnál törekedtem az európai és angolszász piacokon végzett kutatásokat feldolgozó szakirodalmi források szűrésére, amik piaci működésben közelebb állnak a magyar kiskereskedelemhez. Az eliminációs körök végén összesen 53 dokumentum maradt a szakirodalmi listán, amik feldolgozása érdemben hozzájárulhat kutatásom elméleti megalapozásához.



1. ábra A dokumentumelemzés folyamata és eredménye PRISMA-keretrendszer alapján

2.3 Az innováció

Kutatásom fókuszpontjában az innováció, mint kulcsfontosságú menedzsmentfunkció áll. Schumpeter (1934) meghatározását követve az innovációnak számos megjelenési formája lehet, hiszen új terméken vagy technológián, termelési módszeren túl új piacok, beszerzési módok vagy szervezeti megoldások is besorolhatóak az innováció fogalma alá. Napjainkban az innováció a nemzetgazdaságok jólétének fő mozgatórugója, amely összekapcsolódik a technológiai változásokkal is (Mladenović & Vukojević, 2019).

Az innováció schumpeteri definíciója is már előre vetítette, hogy az innováció akkor tud sikeres lenni, ha piaci sikert tudhat magáénak és eljut a fogyasztókhoz. A General Electric definíciója szerint is az innováció „a status quo megtörésére irányul annak érdekében, hogy javítsa a fogyasztói élményt és újfajta értékteremtést biztosítson a piacon” (General Electric, 2018, idézi Mladenović & Vukojević, 2019). Belátható, hogy az újdonságérték önmagában nem garancia a sikerre, a fogyasztók reakcióját is figyelembe kell venni (Chorowski et al, 2023).

Napjainkban az innováció számos formáját tetten érhetjük. Az innováció folyamata a lineáris jellegtől elmozdult egy komplexebb folyamat irányába, amely számos belső és külső érintettel közösen megy végbe (Castro et al, 2018). Az innovációs folyamatban a vállalatoknak megbízható és sokrétű tudásforrásokra is szüksége van, az innováció azon múlik, milyen hatékonyan képesek a cégek felszívni a külső információkat, tudást és technológiákat (Odei & Stejskal, 2018). Az érintettek között említhetünk szállítókat, fogyasztókat, kutatóközpontokat

vagy egyetemeket is, amik mind az innovációhoz szükséges tudás forrásai lehetnek. Ezek kiaknázására a vállalatok számos iparágban hálózatokat hoznak létre. A hálózati kapcsolatok képesek ellensúlyozni a cégek erőforrásokat illető hiányosságait is, ami nagy cégeknél is, de különösen kis- és középvállalkozásoknál lehet meghatározó tényező (Rideg et al, 2023).

Az Ipar 4.0 fejlődése az elmúlt években több üzleti gyakorlat átalakulását indította meg (Ratchford et al, 2023). A digitális technológiák előretörése és az adatalapú döntéshozatal elterjedése több iparágban megfigyelhető, mindezek elsajátítása versenyelőnyforrás a cégek számára, és könnyedén alakíthatják a cégek piaci pozícióit is (Palmié et al, 2022). Mivel a technológiai fejlődés és az innováció szoros összefonódása figyelhető meg, ám az innováció előbbinél mégis tágabb fogalom, technológiai és nem technológiai innovációról is beszélhetünk, amit leggyakrabban a kereskedelmi kontextusban vizsgálhatunk (Marín-García et al, 2021).

Az innováció tipizálásának hagyományosabb módja az inkrementális és radikális innováció megkülönböztetése, amellyel számos kutatás foglalkozott az elmúlt évtizedekben (Hristov & Reynolds, 2015, idézi Mladenović & Vukojević, 2019). Ugyan az innováció, mint fogalom magában hordozza az újdonságértéket, amiről alapvető képzetünk a merőben új megoldásokkal szembesülni, az inkrementális – lépcsőről lépésre történő – innováció tudta megvetni lábát a versenyző piacokon (Paredes et al, 2023), kisebb költségigénye és fokozatossága miatt.

Az innováció helyzetképét a koronavírusjárvány okozta változások is némiképp árnyalják. A változások sebessége egyértelműen gyorsult a válság alatt (Mostaghel et al, 2022). Kutatások azt bizonyították, hogy krízishelyzetben kiemelten fontos a cégek számára az innováció, hisz lehetőséget teremt arra, hogy megújítsák tevékenységüket a túlélésért (Böttcher et al, 2022). Ugyan a válságos időkben a cégek pénzügyi nehézségekkel is küzdenek, mégis terük van az innovációra. A nemzetállamok, Európában pedig az Európai Unió folyamatos támogatást biztosít a vállalatok számára, ami az innovációs tevékenység egyik hajtóerejének számít (Odei et al, 2020). A cégek ennek hatására ismerhetik fel, hogy innováció útján nem csak piaci túlélésük, hanem jövőbeli válságállóságuk is biztosítható.

2.4 Globális trendek a kiskereskedelemben

A 21. század gazdaságát leggyakrabban a „tudásalapú” jelzővel illetjük, amelynek legnagyobb hajtóereje maga az innováció (Kézai & Kurucz, 2023). Az innovációs folyamatok a fogyasztók számára értéket nyújtanak, emellett a vállalatok számára piaci részesedésük növelésére és nyereségességük javítására szolgál (Barska et al, 2023). Ha a kiskereskedelem átalakulását

vizsgáljuk, az elmúlt években számos alapvető kiskereskedelmi folyamat technológiai transzformációja zajlott le és zajlik jelenleg is (Verhoef et al, 2022).

Főként a koronavírusjárvány okozta életmódbeli változások és a technológiai fejlődés tették lehetővé, hogy napjainkban a kiskereskedelem dinamikus változását éljük meg. A lezárások során a kiskereskedelmi vállalatok nehéz helyzetbe kerültek, sokan árbevétel-veszteséget realizáltak a számlák és bérek, bérleti díjak kifizetése miatt (Tabeck & Ahuja, 2023). A kilábalás fő hajtóereje a technológiai megoldások adoptálása volt. Ugyan az új kiskereskedelmi világ még kiforratlan, majdnem minden fogyasztói cikk esetében már az omnichannel vásárlás az új megszokott norma, amely során a fogyasztók több értékesítési csatornán keresztül, többféle eszköz segítségével tudnak vásárolni (Claudia et al, 2021). A vásárlói út tradicionális lépéseit ma már a digitális érintkezési pontok kialakításával tudja támogatni a kiskereskedelmi vállalat akár a keresést, a megrendelést vagy a fizetést vesszük alapul, sőt, egyes lépéseket (pl. fizetés) át is ugorhat a fogyasztó a technológia megfelelő támogatásával (Grewal & Roggeven, 2020). Ezek az újfajta kapcsolódási pontok a kiskereskedelmi cégek és a fogyasztók között számos különböző technológia segítségével történhetnek, mint például e-kereskedelem platformok, online katalógusok, weboldalak, elektronikus fizetési módok és a közösségi média útján (Tabeck & Ahuja, 2023). Azonban, a teljeskörű és zökkenőmentes fogyasztói élmény nyújtásához nem csak azon folyamatok fejlesztése szükség, amelyekkel a fogyasztók szembesülnek, hanem az ellátási lánc optimalizálása is hozzá tartozik. Így a fogyasztói igények kielégítése az ellátási láncokra is kiterjed (Silva e Sousa et al, 2022). Belátható, hogy a technológiák fejlődése újfajta üzleti modellek adoptálását is magával hozza, amely a kiskereskedők újfajta értékteremtését is lehetővé teszik (Palmié et al, 2022).

Az elmúlt évek legszembetűnőbb trendje a házhozszállítási preferencia elterjedése. A McKinsey 2022-es kiskereskedelmi tanulmánya kiemeli, hogy a pandémia előtti évekhez képest 30%-kal emelkedett az e-kereskedelem penetrációja, amely magába foglalja, hogy a fogyasztók nem a fizikai boltokban, hanem az online térben vásárolnak. A kiskereskedelem folyamatos megújulását mutatja, hogy egyre több lehetőség nyílik a fogyasztók előtt a házhozszállítás mellett. Az ún. click-and-collect megoldások során a fogyasztó az online rendelés után egy megadott átvételi ponton vagy kijelölt üzlethelyiségben veheti át a rendelést (Böttcher et al, 2022). Különös kihívást jelent a kiskereskedők számára a rendelések sokfélesége, hiszen a fogyasztók minden eddiginél agilisabb és gyorsabb teljesítést igényelnek. A vásárlók több, mint 90%-a alapvetően elvárja a 2-3 napos, gyors kiszállítási időt és

egyértelműen csökken a toleranciaszint a késések és a lassabb kiszállítási idők iránt (McKinsey & Company, 2022).

A fogyasztói elvárásoknak való megfelelés és üzleti előny kovácsolása szempontjából az innováció mellett a fenntarthatóság aspektus figyelembevétele is kulcsfontosságú a kiskereskedelmi vállalatok számára (Marín-García et al, 2021). Amellett, hogy a törvényhozói irányelvek is a fenntartható működés, zöld transzformáció felé terelik a vállalatokat (European Commission, 2023), a fogyasztók növekvő tudatossága a fenntarthatósági kihívások iránt a hosszabb termékéletciklus kialakítására és fenntartható, körforgásos üzleti modellek adoptálására ösztönzi a vállalatokat (Hellström & Olsson, 2024). A kiskereskedelem számos területén egyre elterjedtebb az újraeladás (resale) modellje is, ami a túltermelést hivatott visszafogni. A divatiparban kiváltképp népszerű a resale, a thredUP (2023) jelentése szerint a second-hand ruházati cikkek piaca kilencszer gyorsabb növekedési ütemet fog produkálni 2027-ig, mint a szélesebb ruházati kiskereskedelem. Számos kutatás kiemeli, hogy a kiskereskedelemben a cégek teljes ellátási láncuk mentén képesek kiaknázni lehetőségeiket fenntarthatósági szempontból (Vadakkapatt et al, 2021), amihez gyakran alkalmaznak termékút visszakövethetőséget és monitorozást segítő szoftvereket is.

Ha a kiskereskedelem jelenlegi helyzetét elemezzük, a friss szakirodalmi kutatások az innováció és fenntarthatóság együttes érvényesülését tekintik a tartós versenyelőny kialakítása fő feltételének. A szolgáltatások innovativitása a kiskereskedők vonzerejét képes növelni, míg a fenntarthatósági megoldások a fogyasztói élményt javítják (Gil-Saura et al 2023). Kutatásukban a szerzők kiemelik, hogy annak ellenére, hogy evidens a két tényező közti szinergikus kapcsolat, az innováció és fenntarthatóság együttes jelenléte kevésbé kutatott terület. Mivel a fenntarthatósági megoldások a kiskereskedelemben új terep a vállalatok számára, az sem ismert, hogy egy fenntartható innováció bevezetése esetén hogyan reagálnak a fogyasztók. Ugyan a kiskereskedelemben a vállalatok sikeressége a fogyasztói élmény és ezáltal a fogyasztói megelégedettség növelésében rejlik (Pistrui et al, 2023; Marín-García et al, 2021), több szakcikk rávilágít az innováció és fogyasztói megelégedettség közti kapcsolat, valamint a fenntarthatóság és fogyasztói megelégedettség kutatási lefedettségének hiányára is (Gil-Saura et al 2023). Mindez azt jelenti, hogy ezeken a területeken komoly kutatási potenciál mutatkozik a kiskereskedelemben.

2.5 Az innováció megjelenési formái a kiskereskedelemben

Ami a kiskereskedelmi innováció történetét illeti, Palmié és szerzőtársai (2022) kiemelik, hogy a kiskereskedelmet hagyományosan alacsony technológiai színvonalú szektorként tartották számon. A digitalizáció megjelenését is az 1970-es évekre, azon belül a vonalkódok elterjedésének időszakára teszik, a technológiai megoldások használata az internet elterjedésével vált széleskörűvé (Berezvai et al, 2019). Ezek a változások a hagyományos kiskereskedelmi üzleti modell átalakulásához is vezettek: a telítődő piac, a fokozódó verseny és a technológiai fejlődés megmutatták, hogy a cégeknek új lehetőségeket kell keresniük hagyományos üzleti modelljük helyett (Birkin et al, 2017, idézi Heins, 2023). Az okostelefonok drámai sebességű elterjedése szintén fontos mérföldkőnek számított. A mobiltelefonok korszakában fogyasztó és kiskereskedő bárhol, bármikor kölcsönösen tud kapcsolódni egymáshoz (Faulds et al, 2018).

A COVID-19 járvány okozta krízishelyzet arra készítette a vállalatokat, hogy mihamarabb változtassanak működésükön (Böttcher et al, 2022). Ennek köszönhetően az ún. „omnichannel-kiszolgálás” jelensége is felerősödött (ConnectPOS, 2023). 2021-ben a kiskereskedelmi technológiai befektetések 108,4 milliárd dollárt tettek ki, míg 2020-ban csupán 46,7 milliárd dollár összértéket (Statista, 2022). A befektetések többsége arra irányult, hogy a cégek omnichannel képességeiket építsék ki vagy fejlesszék azokat (Ratchford et al, 2023).

A kiskereskedelem fejlődését az innováció-irodalom szemszögéből is vizsgálhatjuk. Az 1.2.2 fejezetben tárgyalt innovációvizsgálat hagyományosan a termékinnovációt veszi figyelembe, termékeket értékesítő vállalatok kontextusában definiálja és kategorizálja az innováció megjelenési formáit. A kiskereskedelem ilyen tekintetben speciális szektor, hiszen termékeket forgalmaz vásárlóknak, így nyilvánvaló a termékek szerepe és a szolgáltatás minőségének fontossága is. Ennek megfelelően a kiskereskedők termékinnovációs és szolgáltatásinnovációs tevékenységeket is folytatnak (Paredes et al, 2023). Ennek ellenére a fogyasztói elégedettségét elsősorban a szolgáltatásinnováció befolyásolja (Pilawa et al, 2022), így legtöbbször ennek útján tudják újító tevékenységüket gyakorolni ezek a cégek. Ez könnyen megmagyarázza azt a jelenséget is, miszerint a szolgáltatásinnováció szakirodalmi lefedettsége szélesebb körű, mint a termékinnovációé a kiskereskedelemben (Marín-Garcia et al, 2021). A szolgáltatásinnováció a kiskereskedők igazi fegyvere, amellyel saját vonzerejüket tudják növelni és megkülönböztetni magukat versenytársaiktól (Lee et al, 2022, idézi Pilawa et al, 2022). ugyanakkor, ennek kézzelfoghatósága és mérése is nehezebb, mintha termékinnovációt vizsgálnánk (Mladenović & Vukojević, 2019).

Összehasonlítva az általános innováció-irodalommal, ahol a technológiai és nem technológiai innováció felbontása is egyre népszerűbb, a termékinnovációt – a folyamatinnovációval együtt - a technológiai innovációval azonosítják (Marín-Garcia et al, 2021). A szolgáltatásinnováció összetett jelenség, amely esetében technológiai és nem-technológiai jellemzőkkel is találkozhatunk (Pilawa et al, 2022). A nem-technológiai innováció alá tartozik a marketinginnováció, kapcsolati innováció és a szervezeti innováció is (Marín-Garcia et al, 2021). Míg előbbi kettő a fogyasztók kontextusában könnyebben vizsgálható, addig utóbbival kevésbé szembesülnek a kiskereskedelmi cégek vásárlói, így ez tekinthető háttérfolyamatnak is. A különböző csoportosításokat figyelmen kívül hagyva elmondhatjuk, hogy akármilyen innovációról beszélünk a kiskereskedelem esetében, annak bizonyítható pozitív hatása van a fogyasztói megelégedettségre és a kiszolgálás minőségére is (Gil-Saura et al, 2023).

Hagyományosan, a kiskereskedelmi cégek általában ellátáslánc-végi vállalatok, akik a nagykereskedő cégektől szerzett termékeket értékesítik és ezáltal szoros kapcsolatban állnak a fogyasztókkal (Mostaghel et al, 2022). Ennek eredményeképp a fogyasztó a kiskereskedelmi céggel van közvetlen érintkezésben. Ez alapján az előforduló fogyasztó-kiskereskedő érintkezési pontokat és ezáltal az innováció megjelenési formáit Ratchford és szerzőtársai (2023) három különböző szakaszra bontják a vásárlói út mentén: Vásárlás, Fizetés és Szállítás. A Vásárlás szakasz a vásárlási döntéshozatal támogatása érdekében bevezetett innovációkat gyűjti össze. Ennek során kulcsfontosságú az applikáció, ami segítségével a vásárló kuponokról és kedvezményekről értesülhet, a vásárlói térben pedig kiszolgálórobotok is segíthetik a bevásárlást. A Fizetés lépése a hagyományos kassza felváltását célzó újításokat foglalja magába, ezt önkiszolgáló kassza, okos bevásárlókocsik is támogatják. A Szállítás lépésnél azon innovációkat érthetjük, amik az „utolsó mérföld” megtételét és költségét tudják minimalizálni. A kiszállítás drónokkal, önvezető autókval vagy robotokkal is megvalósítható.

A modell fő kritikája, hogy a tényleges érintkezési pontokra támaszkodik, ezáltal figyelmen kívül hagyja a háttérinnovációs folyamatokat, amik közvetetten, de markánsan befolyásolják a kiszolgálás színvonalát. Mindemellett, az ellátási lánc és a fogyasztó közti közvetítői szerep elhalványulása és a hagyományos kiskereskedelmi modell megszűnése azok, amik napjainkat meghatározzák, párhuzamosan az omnichannel modellek előretörésével. Ebben a koronavírusjárvány hatása is tetten érhető: míg a fogyasztók a lezárások során hozzászoktak az online vásárlások kényelméhez, a szigorítások feloldásával a vásárlók az üzletekbe is visszatértek. A trendek arra ösztönzik a vállalatokat, hogy működésük back-end (raktározás,

kiszállítások) és front-end (vásárlói téri szolgáltatások) részeit is minél magasabb színvonalon lássák el a vevői megelégedettség növelése érdekében.

2.5.1 Back-end innováció

Bár a fogyasztók a front-end területtel szembesülnek a kiskereskedelemben, a front-end alapja a back-end folyamatok zavartalan működése. Napjainkban a fogyasztók által látható technológiai megoldások is komoly back-end integrációra épülnek. Ezek magukba foglalják a kevésbé látható technológiai elemeket is, amik az adatok gyűjtését és rendszerezését segítik, így kiemelt szerepet játszanak a kiskereskedelem operatív működésében (Bonetti et al, 2023). Ennek ellenére a szakirodalom, amikor a front-end területen megtalálható technológiai megoldásokat kutatja, kevés figyelmet szentel a back-end integráció fontosságára (Bonetti et al, 2023).

A back-end területen számos innovációs törekvéssel találkozhatunk, kiemelten népszerű a kiterjesztett valóság vagy a szolgáltatórobotokhoz hasonló feltörekvő technológiai megoldások alkalmazása (Riegger et al, 2021; Pistrui et al, 2023). Ezek képesek a back-end és front-end közti integráció megteremtésére is. Nem csupán raktáraknál vagy kiszolgálóközpontoknál játszhat szerepet a technológia, hanem az üzlethelyiségek üzletrészen kívüli területein is: a bolti alkalmazottak munkaidejük 30%-át is töltik olyan back-end tevékenységekkel, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak a vevők kiszolgálásához (Pistrui et al, 2023). A feladatok többsége adminisztratív vagy repetitív jellegű, így könnyen is automatizálható.

Az üzlethelyiségi automatizálás mellett a hatékony raktári készletmenedzsmentben és kiszállításoknál is népszerűek a szolgáltatórobotok, hiszen sebességük és precizitásuk a teljes kiszolgálási folyamat optimalizálását lehetővé teszi a kiskereskedő számára. Ezek az innovatív megoldások ugyan még nem iparági sztenderdek, de képesek arra, hogy a munkaerő kiváltásával jelentős költségcsökkentésre tegyen szert a vállalat (Ratchford et al, 2023). Hasonló népszerűségnek örvend a drónok alkalmazása is, bár még a szolgáltatórobotok használatánál is szórványosabban találkozhatunk ilyen bevett megoldásokkal. Nagy kiskereskedelmi óriásoknál, mint az Amazon és az e-Bay, már megfigyelhető a drónos kiszolgálás kezdeti sikere, ami minimális emberi beavatkozással történik (Sham et al, 2023).

A fenntarthatósági szempontok hangsúlyosabbá válása az ellátási lánc szintű működés folyamatos optimalizálására is készíti a vállalatokat. Bár a beszállítói tevékenységgel a fogyasztók közvetlenül nem szembesülnek, egyre fontosabb elvárás a kiskereskedelmi cégekkel és a teljes láncsal szemben a felelős magatartás tanúsítása (Vadakkepatt et al, 2021).

Az ellátási lánc optimalizálást gyakran harmadik szállítótól licencelt szoftverek segítségével valósítják meg, ami a kiskereskedelmi cégek adatgyűjtését és az adatvezérelt stratégiaalkotást is támogatja (Mostaghel et al, 2022). Az adatgyűjtés segítségével a kiskereskedő saját működését is hatékonyabbá teheti amellet, hogy a vásárlóknak sokkal testreszabottabb értéket nyújthat, ami a front-end területen csapódik le igazán.

2.5.2 Front-end innováció

Amennyiben a kiskereskedelmi innovációt vizsgáljuk, a front-end megoldások szakirodalmi lefedettsége sokkal szélesebb, mint a back-endhez kapcsolódó innovációé. A kiskereskedők az üzlethelyiségben működő technológiák alkalmazása mögött a hatékonysági cél mellett a fogyasztói megelégedettség növelése rejlik (Bonetti et al, 2023). A boltokban ma már találkozhatunk többek között interaktív képernyőkkel, QR-kódokkal, szolgáltatórobotokkal vagy ruházati kiskereskedelem esetén virtuális próbafülkékkel is (Shankar et al, 2020; Bonetti et al, 2023). Az ilyen technológiáknál gyakori a szakirodalomban a CFIT-betűszó alkalmazása is, ami a consumer-facing in-store technologies (fogyasztónak szóló bolti technológiák) összefoglaló neve (Bonetti et al, 2022). Mindezek a vásárlói életút érintkezési pontjait képesek digitalizálni vagy akár új pontokat is létrehozhatnak, ami a vásárlói élményt növeli (Selter et al, 2023). A vásárlói életút egyes pontjain gamifikált elemek alkalmazása teheti elkötelezetté a fogyasztókat, hiszen egyfajta kísérletezés benyomását kelti, amit élveznek a vásárlók (Behl et al, 2024). Ezeknek a megoldásoknak a legfőbb hozadéka, hogy képesek a fizikai üzletek és a digitális tér integrációját megteremteni, miközben adatgyűjtés segítségével személyre szabottá teszik a vásárlónak nyújtott élményt (Bonetti et al, 2023).

Napjaink vásárlásának kulcseszköze a fogyasztóknál lévő okostelefon és a hozzá tartozó applikációk. Az okostelefon alapú applikációk és innovációs megoldások implementálása nem igényel nagy befektetést a kiskereskedők oldaláról (Tabeck & Ahuja, 2023) és az applikációba sokféle vásárlást könnyítő tevékenység beépíthető. A fogyasztók saját bevásárlói listát készíthetnek, hűségprogramok keretében kuponokat is gyűjthetnek, amiket a fogyasztói hűség kiépítése és megőrzése érdekében promotálnak a kiskereskedők (Behl et al, 2024). Az applikáció a fizetést is támogatja, aminek segítségével számos kiskereskedelmi vállalat már az érintésmentes vásárlással („just-walk-out”) és az emberi személyzetet nélkülöző üzletekkel is kísérletezik (Szabó-Szentgróti et al, 2023). A kiskereskedelmi boltok többsége még nem érte el ezt a szintet, ami a működés automatizáltságát illeti, de számos jó gyakorlat létezik a vásárlás

könnyítésére. Sok üzletben már önkiszolgáló szkennerekkel találkozhatunk, amik hatékony vásárlási élményt nyújtanak a fogyasztóknak (Heins, 2023).

A szkennerek mellett a szolgáltatórobotok a front-end területen is segítik a működés hatékonyságát. Ezen megoldások alkalmazása nem csak hatékonyságot, de a felhasználói élményt és a kiszolgálás színvonalát is emeli (Pistrui et al, 2023). A robotok a polcok feltöltöttségét monitorozzák és képesek érzékelni azt is, ha vásárló érkezik a közelben (Grewal et al, 2020). A robotok hatékonysága a kisebb humán erőforrás igény és ennek útján realizálható költségcsökkentésben mutatkozik meg.

2.5.3 Az innovációs törekvések jövőbemutató trendjei

A front-end és back-end szétválaszthatatlanságát a fenti példák is illusztrálják. A jelenséget a fogyasztói magatartás megváltozása és a kényelmes vásárlás iránti igény is erősíti (Faulds et al, 2018; ConnectPOS, 2023). A mai kiskereskedelem üzleti modelljei ebben a szellemben alakultak ki. A hagyományos kiskereskedelmi szerep megszűnését mutatja, hogy sok vállalat nagykereskedelem és fogyasztó közti közvetítő helyett egy sokoldalú platformként van jelen a piacon (Böttcher et al, 2022). A digitális elemek hangsúlya a szakirodalomban a kiskereskedelmi ökoszisztémák megjelenését is magával hozta és az iparágra „metaökoszisztémaként” is referálnak, mint különböző ökoszisztémákat tömörítő egységként (Palmié et al, 2023; Hänninen et al, 2018). A teljes digitalizáció felé vezető út irányába mutatnak az ún. érintésmentes üzletek is, amik teljes mértékben nélkülözni tudják a bolti munkaerőt (Szabó-Szentgróti et al, 2023). Ugyan a digitális eszközök és megoldások dominálnak, de számos kutatás szerint a humán tényező fontosságát nem lehet elhanyagolni: a digitális eszközök és digitális tér az emberközi kapcsolatok kiváltása helyett azok felerősítésére és gazdagítására hivatottak (Palmié et al, 2023).

A koronavírusjárvány hatásainak köszönhetően a fogyasztói igények és szokások radikális megváltozásának lehettünk tanúi, amellelt, hogy a járványhelyzet a szektor digitális transzformációját is felgyorsította. A digitalizáció folyamatos fejlődése az üzleti modellek változásával jár és bizonytalan környezetet teremthet egyik pillanatról a másikra. Ehhez mérten számos óriásvállalat, mint a Tesco és a Carrefour kutatólaboratóriumokat is létrehozott a kiskereskedelmi innovációk kidolgozására, tesztelésére, törekedve a piaci alkalmazhatóságra (Berezvai et al, 2019). Mindez mutatja a felkészülés és folyamatos kutatás fontosságát, ami a szektorális innovációt illeti.

2.6 A fogyasztói érzékelés és megelégedettség a kiskereskedelemben

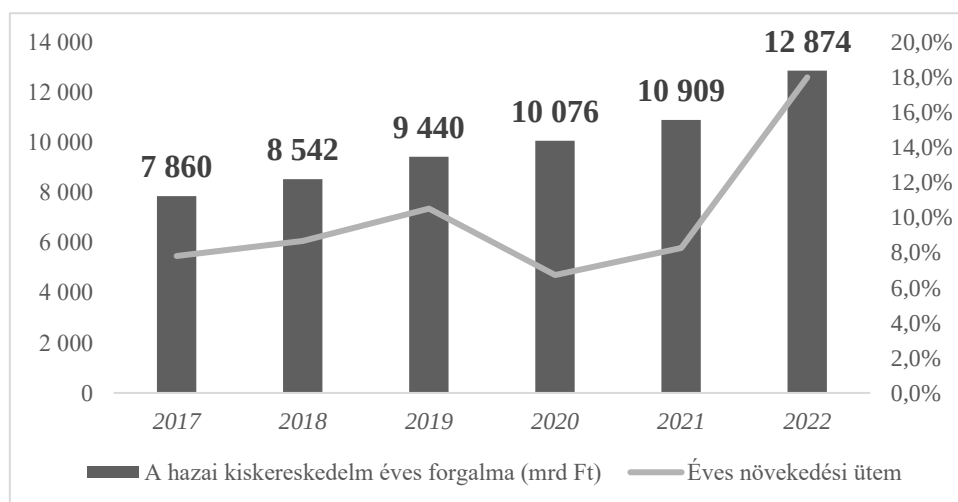
A kiskereskedelemben teljes mértékben érvényesül a piacorientált hozzáállás, azaz a cégek profitmaximalizálásuk mellett a fogyasztók kielégítését célozzák (Barska et al, 2023). Az innováció bizonyíthatóan kulcsfontosságú a kiskereskedelemben, ennek ellenére alacsony az innováció és fogyasztói megelégedettség közti kapcsolat szakirodalmi lefedettsége (Gil-Saura et al 2023).

A fogyasztói megelégedettség maga a kiskereskedelem kontextusában széleskörűen kutatott (Marín-Garcia et al, 2021). A fogalmon belül a specifikus vagy kumulatív megelégedettség megbontása megfigyelhető, ezek közül a kiskereskedelemre a kumulatív megelégedettség a jellemzőbb, hiszen több fogyasztói élmény és reakció szintézise az, ami a fogyasztói megelégedettséget eredményezi. A fogyasztói megelégedettség kognitív-szubjektív természete is kiemelt szempont, amely arra világít rá, hogy a kiskereskedelmi élmény a fogyasztó kontextusában alakul ki (Roy et al, 2018, idézi Riegger et al, 2021). Következtesképp, a kiskereskedelmi cégeknek, ha fogyasztói megelégedettséget szeretnék növelni, egy olyan szolgáltatási színvonalat kell elérniük, ahol a fogyasztók által tapasztalt élmények képesek egyéni értékelésüket pozitívan befolyásolni. Ennek eszköze a perszonalizáció, amit az adatok széleskörű elérhetősége és a technológiai fejlődés tesz lehetővé. Az online csatornák perszonalizációja a felhasználói fiókok és adatgyűjtés révén könnyen megvalósítható. A csatornák együttes használata a fogyasztók személyre szabottság iránti igényét is megnövelte, ugyanazt a testreszabott élményt szeretnék tapasztalni a fizikai üzletekben is, mint amit az online csatornák esetében megszoktak (McKinsey, 2019, idézi Riegger et al, 2021). Ennek nyomán a kiskereskedők bolti technológiai megoldásokat is bevezettek a front end területen annak érdekében, hogy a fogyasztói élményt és ezáltal a megelégedettséget is növeljék (Bonetti et al, 2023)

A digitalizáció vitathatatlanul a fogyasztói megelégedettség növelésének új irányait nyitotta meg a kiskereskedelemben (Palmié et al, 2022). Ahogy technológiai fejlődés és a fogyasztói preferenciák erőteljes megváltozása az omnichannel elvárásokat is erősítette a kiskereskedelmi cégek felé, ezzel a digitális és fizikai értékesítési csatornák együttes menedzselése is kiemeltté vált. Ezzel szemben a kiskereskedők még nem készek arra, hogy a különböző csatornákon ugyanazt a fogyasztói élményt nyújtsák (Karmakar, 2021, idézi Mostaghel et al, 2022), a fő kihívást a fogyasztói élmény homogenizálása jelenti a különböző csatornákon keresztül (Mostaghel et al, 2022).

2.7 A kiskereskedelmi piac és innováció Magyarországon

Az elmúlt évek rapszodikusán változó környezete ellenére a magyar gazdaság képes volt megtartani növekedési potenciálját. Ugyan a COVID-19 járvány megakasztotta a lendületet, a 2030-as kitekintések már bővüléssel kecsegtetnek hazánk számára (McKinsey, 2020). A kiskereskedelem rezilienciáját is mutatja, hogy a járvány okozta leállások és a bizonytalan környezet kevéssé törték le, inkább erősítették a piaci növekedés trendjét: 2019-ig az éves átlagos növekedési ütem 8-10% között alakult, ugyan 2020-ban és 2021-ben 8% alá esett ám 2022-re a 18%-ot is meghaladta (Központi Statisztikai Hivatal, 2023).



2. ábra A kiskereskedelem piacmérete és növekedési üteme Magyarországon
(saját szerkesztés Központi Statisztikai Hivatal alapján)

Az említett növekedés elsősorban az online kiskereskedelem felerősödésének tulajdonítható. 2020-ban a fizikai boltok korlátozott nyitvatartása és elérhetősége miatt 45%-kal emelkedett az internetes kiskereskedelmi forgalom. A tradicionális kiskereskedelmi vállalatok nehezebb pénzügyi helyzetbe is kerültek a járványt követően (Herman et al, 2022), ami az online kereskedelemben otthonosan mozgó vállalatok malmára hajthatja a vizet. A koronavírusjárvány kirobbanása utáni 2021-es évben a kiskereskedelmet már nem a járvány hatásai, hanem sokkal inkább a megváltozott fogyasztói szokások alakították (European E-Commerce Report, 2022). Míg hazánkban 2017-ben csupán a fogyasztók 47%-a vásárolt terméket vagy igényelt szolgáltatás online, addig ugyanez a szám 2021-ben 74%-ra ugrott fel (Eurostat, 2022).

Az elektronikus fizetés az e-kereskedelem elterjedésével és a járvány ideje alatt kevésbé preferált készpénzes fizetés miatt szintén előretört az elmúlt években. Míg 2015-ben mindössze 22% volt a tranzakcióértékben az elektronikus, főként bankkártyás fizetés aránya, addig 2022-ben az arány 51%-ra kúszott fel. Emellett a Magyar Nemzeti bank 2023-as Fizetési Rendszer jelentése kiemeli, az ötezer forint feletti tranzakciók jelentős részét bankkártyás fizetéssel

rendezték a vásárlók. Ugyanakkor, mivel a bolti tranzakciók 78%-a az 5.000 Ft-ot nem haladta meg és ezeket zömével készpénzben rendezték a fogyasztók, a kiskereskedelemben a bankkártyás fizetés totális térnyerése még várat magára (Magyar Nemzeti Bank, 2023).

A fogyasztói szokások megváltozása a koronavírusjárvány előtti években is azonosítható volt. Az egyre tudatosabb vásárlók a biztonságos, egészséges termékeket részesítik előnyben (Fenyves et al, 2020). A preferenciák megváltozása a diszkontkiskereskedelem felerősödését vonta magával, amely a Visegrádi országok mindegyikében tetten érhető, hazánkban a diszkontok piaci részesedése a 26%-ot is eléri. A fogyasztók árérzékenysége a 2020-as gazdasági visszaeséssel és a bizonytalan környezettel csak erősödött, ami az olyan diszkontláncoknak kedvez, amelyek alapvető stratégiai fókuszja az árak alacsonyan tartása (Sikos & Kovács, 2022). Ami a hazai diszkontüzletláncok konkrét piaci részesedését illeti, a Trade Magazin 2022-es toplistája szerint a legnagyobb tíz kiskereskedelmi láncból hat szereplő diszkontüzletlánc, az első helyett 1193 milliárd forintos éves forgalommal a Lidl foglalja el, mindezt a diszkontüzletlánc 197 üzletével érte el.

A kiskereskedelem pozitív helyzetképe ellenére számos korlátozó tényező nehezíti napjainkban a cégek innovációs képességét, köztük a magas innovációs költségek és a szakképzett munkaerő hiánya is (Kiss & Ónodi, 2023). Török és szerzőtársai (2018) 440 élelmiszeripari vállalaton végzett kutatásukban szintén felhívják a figyelmet a hazai innovációs korlátokra: a cégek több, mint 50%-ánál nem fedezhető fel innovációs tevékenység. 83 vállalat esetében termékinnováció volt megfigyelhető, 40 cégnél a folyamatinnovációra találtak példát. A marketinginnovációval 103 cégnél foglalkoztak, ami a csomagolás és a termékmegjelenés megújítására irányul. Ami a back-end innovációt illeti, háttér- és logisztikai folyamatok innovációjára, külső partnerhálózatukkal kapcsolatos innovációra szórványos példát találtak kutatásuk során. Ugyan a cégek a fogyasztókat közvetlenül érintő innovációs folyamatokra hangsúlyt fektettek, összességében a magyar cégeknél az innovációs tevékenység tudatossága alacsony.

A koronavírusjárványt követően, a gazdaság mielőbbi kilábalást elősegítendő, hazánkban az innovációs tevékenységet is jelentős támogatásban részesíti a magyar kormány (European Innovation Scoreboard, 2023), amely a kiskereskedelemben a fenntartható versenyelőny záloga. Fontos kiemelni azt a tényt is, hogy hazánkban a kiskereskedelmi cégek nagyrészt külföldi tulajdonban vannak akár a hagyományos kiskereskedelmet, akár az e-kereskedelem szektort nézzük. A jelenség, hogy külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok uralják a magyar piacot, más ágazatokra is jellemző, a külföldi közvetlen tőkebefektetések régóta a magyar piac

és a közép-kelet-európai régió hajtóerejének számítanak (Otsuka et al, 2023). A külföldi tőkeerő segítségével a kiskereskedelem innovációs képessége is fenntartható.

Nem csupán a versenyben maradás, hanem a fenntarthatósági törekvéseket érvényesítő döntéshozói nyomás is arra kényszeríti a kiskereskedelmi vállalatokat, hogy megújuljanak. Ezt szemlélteti a 2024. január 1-jétől életbe lépő italcsomagolás visszaváltási rendszer is, melynek célja a 90%-os visszaváltási arány elérése 3 éven belül (MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt., 2023). A kiskereskedelemben is elérhető ún. „REpontokon” a visszaváltási lehetőség újdonság a fogyasztóknak, még úgy is, ha maga a visszaváltási folyamat számos kiskereskedelmi üzletben régóta működik, hiszen jelentős visszatérítést kaphatnak a visszaváltók az idén induló rendszeren keresztül. A fenti példán kívül több kutatás is rámutat arra, hogy amint a fenntarthatósági szemléletmód egyre jobban beleivódik a vállalati működésbe, várhatóan egyre sokasodik az ilyen irányú innovatív megoldások száma is (Marín-García et al, 2021; Hellström & Olsson, 2024).

3. Módszertan

A kiskereskedelmi kutatások eddigi eredményei és a szorosan kapcsolódó szakirodalom elemzését követően ez a fejezet saját kutatásom módszertanát foglalja össze. Az alkalmazott módszertani technikák mellett kutatásom célja és a megfogalmazott kutatási kérdések is ebben a fejezetben kerülnek bemutatásra.

3.1 A kutatás célja, kutatási kérdés

Jelen kutatás a hazai kiskereskedelmet vizsgálja és az ezen a piacon kulcsfontosságúnak tartott innovációs törekvéseket mutatja be, értékeli. Mindezt vezetői és fogyasztói nézőpontból vizsgálom két külön módszertani technika segítségével, dolgozatomban kutatásom tehát kombinált módszertanra épül. A kutatás célja mindkét oldal feltérképezése és szembeállítása, ezzel mutatva irányt a kiskereskedelmi szakirodalom és további kutatások számára, értéket teremtve a vállalati vezetők számára is.

A vizsgálathoz megfogalmazott kutatási kérdésem a következő: *Miként jelenik meg az innováció a hazai kiskereskedelemben és hogyan érzékelik az innovációt kiskereskedelmi felsővezetők, valamint fogyasztók?* A kutatási kérdés komplexitása miatt további három alkérdés fogalmazható meg, amiket két módszertani technika segítségével vizsgálni lehet:

1. alkérdés: Mik a legfontosabb innovációs megoldások felsővezetői szemmel a hazai kiskereskedelemben?
2. alkérdés: Hogyan érzékelik a fogyasztók az innovációs megoldásokat a kiskereskedelemben?
3. alkérdés: Milyen különbségek rejlenek a felsővezetők és fogyasztók által alkotott nézőpontban, ami a kiskereskedelmi innovációt illeti?

Kutatásom kvalitatív és kvantitatív módszertani technikából áll. A felsővezetői nézőpont feltárására a félig strukturált szakmai interjúk módszertanát alkalmazom. A fogyasztókat kvantitatív kutatási eszköz, kérdőív segítségével kérdezem meg.

3.2 A felsővezetői kvalitatív kutatás módszertana

A kvalitatív kutatás erőssége induktív jellege, mely a kutatónak teret enged iterációkra és a kutatás folyamatos felülvizsgálatára is (Galletta, 2013). A magyar kiskereskedelmi piacon működő vállalatok vezetőit és nézőpontjukat e módszertan keretében vizsgálom. A kvalitatív módszertan alkalmazásával a kutatás feltáró jellege erősíthető és az elméleti keretek közti

összefüggések is kibonthatóak (Horváth & Mitev, 2015 idézi Gáti & Bauer, 2017). Az interjúk során a vezetők szakmai véleménye és percepciói kerülnek felszínre, amely tapasztalati tudással kutatásom során is mélyebb betekintés nyerhető (Maxwell, 2008 idézi Gáti & Bauer, 2017).

Az interjúk kutatásoknak három típusát különböztetik meg a kutatómódszertanban: strukturálatlan, strukturált és a kettőt ötvöző félig strukturált interjú (Berg & Lune, 2012 idézi Gáti & Mitev, 2017). A strukturált interjú kötött műfaj, amely egy előre meghatározott kérdéssoron halad végig, amelytől a kutató és az interjúalany nem, vagy csak kis mértékben térhet el. A strukturálatlan interjú keretében egy átfogó témakör kerül meghatározásra, de azon belül konkrét kérdések nem kerülnek megfogalmazásra. A félig strukturált interjú technikája előre meghatározott kérdéssoron alapul, ám a beszélgetés során lehetőség van más témakör érintésére is (Molnár, 2010). Utóbbi módszertani eszköz biztosít lehetőséget arra, hogy az előzetes kérdésvázlat segítségével az elméleti alapokat vagy saját narratívánkat strukturáljuk, mégis az interjú közbeni eltérés a kontextuális és személyes tapasztalati tényezőknek is teret ad (Galletta, 2013). A módszertan korlátait sem szabad figyelmen kívül hagynunk, amik közül az interjúalany szubjektív nézőpontja kiemelendő. Ez a jelenség a kutatás reprodukálhatóságát csorbítja, hiszen a szubjektív nézőpont és a kontextus hatása a technikával nem szűrhető ki. Az érvényességi kritérium szintén értékelendő, ami a kutatás azon képességét határozza meg, hogy a kapott eredmények a valóságnak, a mérni kívánt jellemzőknek megfelelnek-e (Golafshani, 2003). Az alkalmazott félig strukturált interjú technika a vezetők valóságkonstrukcióját tárja fel, könnyen belátható, hogy ugyan maga az érvényességi feltétel nehezen vizsgálható, egyértelműen jobb megértésre tehetünk szert ezzel a technikával.

Kutatásom során hat szakmai interjút folytattam le a magyar kiskereskedelem meghatározó vállalatainak vezető beosztású képviselőivel. Az interjúk online formátumban zajlottak Zoom és Teams felületen keresztül, a félig strukturált interjútechnika elveinek megfelelően előre meghatározott kérdések alapján, amit az interjúalanyok a beszélgetés előtt megismertek. Az interjúkat 2024 februárjában folytattam le, amely interjúalanyaim beleegyeztek, hangfelvételt is készítettem a beszélgetéskor a későbbi könnyebb feldolgozás érdekében. Az interjúalanyok személye és az általuk képviselt vállalat anonimitást élvez. Az alanyok között kiskereskedelmi startup vállalkozás, külföldi tulajdonú multinacionális vállalat, hazai bolthálózat vezetője és kiskereskedelemre szakosodott menedzsmenttanácsadó is megtalálható, törekedve a minél teljesebb kép kialakítására, ami a kiskereskedelem jelenlegi helyzetét illeti. A kvalitatív interjúk kutatás mintajellemzőit az alábbi táblázat foglalja össze. Az interjúalanyokra kódok segítségével hivatkozom kutatásomban az alanyok anonimitásának megőrzése miatt.

Interjúalany kódja	Betöltött pozíció	Szegmens	Képviselt vállalat típusa
IA1	ügyvezető	e-kereskedelem	startup
IA2	e-kereskedelemért felelős vezető	élelmiszer és ital	külföldi tulajdonú diszkont multinacionális vállalat
IA3	kommunikációért felelős vezető	élelmiszer és ital	külföldi tulajdonú szupermarketlánc
IA4	regionális értékesítési vezető	ruházati szegmens	nemzetközi ruházati holding tagvállalata („A” vállalat)
IA5	HR business partner	ruházati szegmens	nemzetközi ruházati holding tagvállalata („B” vállalat)
IA6	üzletvezető	drogéria szegmens	hazai tulajdonú országos drogérialánc
IA7	üzleti tanácsadó	vezetői tanácsadás	kiskereskedelmi menedzsmenttanácsadás

1. táblázat A kvalitatív kutatás mintajellemzői (forrás: saját szerkesztés)

3.3 A fogyasztói kvantitatív kérdőív módszertan

A kiskereskedelem fogyasztóihoz kvantitatív kérdőíves módszertan segítségével jutottam el. A szakirodalom kiemeli, hogy az innováció és a fogyasztói megelégedettség közti kapcsolat vizsgálati lenyomata csekély (Gil-Saura et al 2023), hiszen kevés primer kutatás foglalkozott e kapcsolat feltárásával. A kutatást 2024 márciusában végeztem, online kérdőíves formátum segítségével, ami írásbeli strukturált módja a megkérdezésnek. A kitöltési eredményekkel alakult ki az a minta, ami a fogyasztói kutatás alapját képezi. Az eredményeket statisztikai eszközökkel vizsgáltam, a minél jobb következtetések érdekében a mintával szemben előzetesen a nagy minta ($n > 100$ elemszám) elérése kritériumot támasztottam.

Az online kérdőív tagadhatatlan előnye, hogy gyors, rövid időn belül nagyobb elérést biztosít a célcsoporthoz, ezáltal kisebb költséggel jár a kutató számára, mint más kérdőíves módszertanok. A kitöltő számára a felmérés könnyen elérhető, kényelmes, hiszen bárhol és bármikor elvégezhető. A technika hátránya az online sokaság ferdesége, hiszen a mérni kívánt magyar fogyasztói sokasághoz és annak életkori eloszlásához képest nyilvánvalóan több fiatal ér el a kérdőív. Az online felmérés személytelensége szintén nehezíti a résztvevők elköteleződését a kutatás iránt, amely motiváció a válaszadói hajlandóságot és ezáltal a kutatási mintaelemszámot növelhetné (Evans & Mathur, 2005). A feldolgozásban a nyitott válaszok lehetősége is nehezítő tényező lehet, amennyiben a kérdőívtervezés során az interjúhoz

hasonlóan ennek teret adunk, hiszen a limitált választási opciókhoz képest ezek a válaszok nem kódolhatóak (Nardi, 2018).

A kérdőív eredményeinek könnyebb interpretációja érdekében a tervezésben a szegmentálás igénye is szerepet játszott. A szegmentálás a marketingtevékenység és számos kvantitatív kutatás alapját is képezi. Ehhez több módszer is rendelkezésre áll annak függvényében, milyen cél vagy milyen jellemző szerint kívánjuk szegmentálni a célcsoportot. Sztenderd eljárásnak tekinthető a demográfiai jellemzők alapján történő szegmentálás. Emellett Horn és Huang (2009) kiemelik, hogy számos esetben, mint például új termékek bevezetésekor, a keresleti jellemzők szerinti szegmentálás lehet inkább célravezető. A különböző keresleti állapotok, a fogyasztói hozzáállás és magatartás, a fogyasztói igény felmerülésének vizsgálata lehetővé teszi a vállalatok számára új termékek fejlesztését, összességében az innováció sikeres megvalósítását (Horn & Huang, 2009). Ezen elvek mentén kutatásom online kérdőíve demográfiai jellemzők és keresleti jellemzők feltárásáról is célul tűzi ki, amellyel jól elkülönülő szegmentumok kialakítására lesz mód. A szegmentálási jellemzőket követően az innováció megjelenési formáira kérdezek rá.

A teljes kutatás hatékonyságát erősíti az általam választott kevert módszertan is. A keverés előnyeit Dén-Nagy és szerzőtársai (2014) is kiemelték, kutatásomhoz hasonlóan interjú és kérdőíves módszertannal dolgoztak. A két módszertan párhuzamos futtatásával egyfelől a kvantitatív módszertan az interjúkérdések gyarapítását és új témák beemelését tette lehetővé másfelől az interjúeredmények is alakították a kvantitatív kérdőív kérdéssorát. Mivel kutatásom kvalitatív interjú szakasza 2024 februárjában zajlott, párhuzamosan a kvantitatív tervezéssel és 2024 márciusában folytattam le a fogyasztói kérdőíves szakaszt, így ebben az esetben a kvalitatív eredmények befolyásolhatták a kvantitatív tervezést. Ez alapján, a felsővezetői és fogyasztói nézőpontok összevetését dolgozatomban elsőként a félig strukturált interjúk során kapott eredmények összegzésével, majd az eredmények mentén megalkotott kérdések visszamérésével tudom elvégezni.

4. A felsővezetői nézőpont értékelése kvalitatív kutatás alapján

Kutatásom kevert módszertanában a felsővezetői nézőpont vizsgálatához a félig strukturált interjú módszertanát választottam. Ebben a fejezetben a hat vállalatvezetői interjú kiértékelésére kerül sor.

4.1 Az interjúfeldolgozás folyamata

A feldolgozás folyamataként Braun és Clarke (2006) tematikus elemzésekhez alkalmazható hatlépéses keretrendszerét használtam. A tematikus elemzés kifejezett előnye, hogy kellő rugalmasságot biztosít a kutatást végzőnek és mivel kevés módszertani megköttést támaszt a folyamat során, így kevésbé jártas kutatók számára is egyszerűen elsajátítható ez a technika (Terry et al, 2017). Az alkalmazott hatlépéses folyamat a kvalitatív interjúk leiratozását és többszöri átolvasását tűzi ki kiindulópontként (1. lépés), ezt követi a megfelelő kódolás (2. lépés), melynek során a visszatérő elemek és a kutató számára érdekes információk, adatok kiemelése történik meg. Ezek segítségével kerül sor az interjúk elemzésére is (3. lépés), ahol témák, altémák és visszatérő elemek azonosítása a kutató célja. Ezt követi a lehetséges témák és altémák elemzése, összevetése a kódolással (4-5. lépés), majd a kutatás eredményének összegzése (6. lépés).

Az elkészített interjúkról -interjúalanyaim beleegyezésével- hangfelvételt készíthettem. Az elemzéshez a hangfelvételekről leíratot készítettem. A leíratok többszöri átolvasásával és a visszatérő elemek azonosításával jöttek létre a kvalitatív interjúk témái és azok altémái, amit a 2. táblázat foglal össze.

Téma sorszáma	Téma megnevezése	Altémák
1. téma	A hazai kiskereskedelemben tapasztaltak összegzése	A szektor felélédeése a koronavírus járványt követően
		Inflációs környezet és geopolitikai feszültség
		Fogyasztói szokások megváltozása
2. téma	Az innováció folyamata a képviselt vállalatnál	Termékinnováció és szolgáltatásinnováció megjelenése
		Az innovációs folyamatok sokfélesége
		Az innováció sikerének pénzügyi és nem pénzügyi értékelése
3. téma	Innováció a háttérfolyamatokban	Hatékonysági elvárások a háttérfolyamati innovációban
		A fogyasztók és a háttérfolyamati innovációk kapcsolata
4. téma	Innováció a front end területeken	Fogyasztói megelégedettség és használati elvárások a front end innováció esetében
		Digitalizáció és innováció iránti hajlandóság változása
		Fenntarthatósági és egészségtudatos megfontolások térnyerése

2. táblázat Az interjúk alapján meghatározott 4 téma és altémái (forrás: saját szerkesztés)

Az elemzés a négy téma és azok altémái mentén végezhető el. Az interjúk eredményét a témák szerint összegzi a 3.2-3.5 fejezet.

4.2 A hazai kiskereskedelemben tapasztaltak összegzése

Bár interjúalanyaim hat különböző vállalat képviselőjében vettek részt a kutatásban és több szegmenst is lefedtek, ami a kiskereskedelmi szektort illeti, a hazai kiskereskedelem jelenlegi helyzetéről hasonlóképp vélekedtek. A megkérdezett interjúalanyok a mostani helyzetképet a koronavírusjárvány kirobbanásához hasonlították és úgy kezelték, mint egy újfajta időszámítást, hiszen a közelmúltban ez volt az a radikális változás, ami a teljes szektorra rányomta bélyegét. Több interjúalany kiemelte, hogy már a COVID-19 járvány fellendülésekor hamar át kellett térni egy újfajta mindennapi működésre: *„Azt vettük észre, hogy a vásárlók kisebb kosárértékben vásárolnak és többször jönnek be az üzletbe. Ehhez kellett alkalmazkodnunk.”* (IA3) A kormányzati intézkedések szintén jelentősen megnehezítették a boltok működését, hiszen az üzletek nyitvatartását is korlátozták a járvány terjedésének megfékezésére. Ezzel párhuzamosan a járvány egyik pozitív hozadékaként a digitalizáció kényszeres felerősödését és az omnichannel üzleti modellek elterjedését emelték ki a kiskereskedelmi felsővezetők. *„Gyakorlatilag 100 százalékos kapacitáson futott a rendszerünk végig a Covid alatt, kivétel nélkül minden egyes napon, úgyhogy itt még bővítéseket is végre kellett hajtunk, hogy ki tudjuk szolgálni a vásárlói igényeket”* (IA3). Ez a folyamat nem csupán az élelmiszer szegmensben, hanem a ruházati szegmensben is jellemző volt. *„Az online jelenlét és az online vásárlás már elindult nálunk, a COVID-járvány csak lökést adott ennek.”* (IA4) A koronavírusjárvány okozta változásokat az általam megkérdezett tanácsadó az alábbi módon fogalmazta meg: *„Hétfőről keddre kellett stratégiát váltani.”* (IA7) Mindezek ellenére, a hagyományosról a digitalizáció által átszőtt működésre való váltás sok kiskereskedő, helyi vállalkozás vagy kisebb üzlet számára nagy kihívást jelentett a járványhelyzetben. *„Én hiszem, hogy nekünk bevásárlószolgáltatásként kötelességünk a helyi vállalkozásokat is segíteni, fontos őket is jó helyzetbe hozni az online térben.”* (IA1)

Ugyan a lezárások és a járványügyi korlátozások legnagyobb része már a múlté, a kiskereskedelemben napjainkban is a fogyasztók megváltozott igényeihez kell alkalmazkodni a cégeknek. Az omnichannel működés a kiskereskedelemben alapvetéssé vált. *„Én azt szoktam mondani, hogy ma már nincsenek offline és online bevásárlók, hanem sokkal inkább útvonalak vannak, és úgy vásárolunk, ahogy abban a pillanatban kényelmes és az, hogy a konverzió miként csapódik le, a pillanat dönti el. Ma az a kereskedő tud nyerni, aki minél több csatornán ott van, és elérhetővé teszi magát a fogyasztók számára.”* (IA1) A vásárlói utak összemosódása

mellett a koronavírusjárvány terjedésekor volt megfigyelhető, hogy a vásárlók előtérbe részesítették az egészségtudatos és az előre csomagolt termékeket is. Az omnichannel iránti igény mellett ez a fogyasztói preferencia is megmaradt, ha a fogyasztók vásárlási döntéseit vizsgáljuk. *„A járvány alatt át kellett, hogy térjünk egy újfajta áruprezentációs megoldásra, miszerint gyakorlatilag mindent becsomagoltunk, hogy megakadályozzuk a vírus terjedését. Az előre csomagolt termékeknél rendkívüli forgalomnövekedést könyveltünk el”* (IA3)

A koronavírusjárvány lenyomatán túl a kiskereskedelmet más külső környezeti válságok is sújtották az elmúlt években. Sok interjúalanyom, főként a külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok képviselői, kiemelte az orosz-ukrán konfliktus begyűrűzését és az ellátási láncok akadózásának problémáját. Mivel az élelmiszerek jelentős része Ukrajnából kerül behozatalra, a konfliktus hatással volt az élelmiszerárakra, a kiskereskedelem és a magyar háztartások is súlyos áremelkedésekkel kellett, hogy szembesüljenek. *„Az árak emelkedése miatt a fogyasztók kategóriaváltása volt megfigyelhető, tehát aki magas minőségű terméket vett, az áttért a középkategóriára, a középkategóriát előnyben részesítők a legolcsóbb termékekre.”* (IA6) A fogyasztók ártudatossága az ún. „akcióvadász” fogyasztói szegmens növekedésében is testet öltött. *„A háborús konfliktust követően újra visszatértünk oda, ami a 2008-as gazdasági világválságkor tapasztalható volt, hogy a magyar vevők rendkívüli mértékben árérzékenyvé váltak. Különböző kutatások azt mutatják, hogy a hazai akcióvadász szegmensbe a magyarok csaknem egynegyede tartozik. Ők se márka, se kiskereskedelmi lánc iránt nem mutatnak hűséget, az árat részesítik előnyben.”* (IA3) A háborús konfliktus mellett friss környezeti tényezőként említhetjük a szuezi válságot is. A vörös-tengeri hajózás nehézségeit a keletről Európába érkező árukkal kapcsolatban tapasztalják a kiskereskedők. A válság különösképp érinti a ruházati szegmenst. *„Aktuális téma a szuezi helyzet, ez minden márkánál egy nagy kihívás és nagy fejfájást jelent, hogy ezt hogyan fogják a márkák lereagálni. Több hetet késik így az áru, ez minket is érint természetesen.”* (IA5)

Interjúalanyaim a kiskereskedelem jelenlegi helyzetét a koronavírusjárványt követő feléledés ellenére is kihívásokkal telinek érzékelik. A járványt követő orosz-ukrán konfliktus, a mostani szuezi válság az ellátási láncok bizonytalanságát, az árak emelkedését vetítik előre. Kutatásom résztvevői mind egyetértettek abban, hogy a kihívásokkal teli környezetben csak hatékony működéssel és a fogyasztók magas szintű kiszolgálásával maradhatnak sikeresek a kiskereskedelmi vállalatok, amivel megalapozzák és fenntarthatják profitábilis működésüket. Ennek kulcsa a folyamatos innováció, ami a kiskereskedelemben a háttérfolyamatokban és a front end területeken egyaránt megjelenik.

4.3 Az innovációs folyamatok a képviselt vállalatoknál

Az innováció megjelenési formáinak sokszínűsége a szakirodalomelemzéskor is szembevető volt, hiszen termék- vagy szolgáltatásinnovációról, technológiai és nem technológiai innovációról is beszélhetünk többek között, ha a kiskereskedelmet vizsgáljuk. Paredes et al (2023) mind a termékinnováció, mind a szolgáltatásinnováció fontosságát is hangsúlyozzák a kiskereskedelemben, akárcsak interjúalanyaim is tették a kutatás során. *„Rendkívül fontos a termékeket is folyamatosan megújítani és a bolti környezetben is újítani. Nem maradhatunk le, mert iszonyatosan erős a verseny.”* (IA6) A külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok szintén kiemelték, hogy a termék és szolgáltatás területén egyaránt folyamatos az innováció, nincs prioritizálás és fókuszálás sem. Tanácsadó interjúalanyom az innováció fontosságát hangsúlyozta a tapasztalható turbulens környezetben: *„Most jellemzően előre akarnak szaladni a cégek. A hirtelen piaci változásokhoz kell az innováció, hogy amikor valami történik, meglegyen a vállalat képessége arra, hogy gyorsan tudjon reagálni.”* (IA7)

Ami az innováció forrását illeti, számos különböző gyakorlatot lehetett felfedezni a felsővezetői interjúk során. A legjellemzőbb, mivel interjúalanyaim kétharmada nemzetközi multinacionális vállalat hazai érdekeltségében dolgozik, a külföldi központból érkező innováció volt. Ennek ellenére, míg a ruházati szegmenst képviselő márkánál túlnyomórészt a külföldi központ centrálisan adja meg a leányvállalatoknak, milyen újítást kell bevezessenek, addig a többi élelmiszerlánc leányvállalatai nagyobb beleszólást kapnak az innovációs megoldások kiválasztásába és megvalósításába. A központból érkező bevezetések esetében mindig a kellő támogatás is megérkezik a leányokhoz megfelelő segédanyagok vagy támogató tréningek formájában. Bevett gyakorlat sok vállalatnál a hierarchia legalsóbb szintjén lévők bevonása is az innovációba. A nemzetközi tulajdonú szupermarketlánc ötletládák működtetésére büszke: *„Az ötletládáink lényege, hogy rendszeres időközönként meghirdetjük a kollégák felé, hogy bármelyik területen is dolgoznak, fejlesztő javaslattal vagy konkrét ötlettel keresni tudnak bennünket. Ez egy nagyon jó kis digitális rendszer, ahol nyeremények vannak, első helyezettek, a sikeres projektek bemutatása később természetesen bekövetkezik.”* (IA3) Ezzel a kezdeményezéssel a vállalat több éve számos sikert elért már: *„Minden évben találunk 15-20 ötletet, amire még korábban senki sem gondolt és költségmegtakarítást vagy értékteremtést eredményez.”* (IA3) A hazai tulajdonú drogérialánc egyedi módját választja a boltvezetők bevonásának, ami nem csak az innovációs ötletek begyűjtésére, hanem a céges kollégák kapcsolatépítésére is kiváló kezdeményezés: *„Évente kétszer is szokott lenni találkozónk, boltvezetői értekezletnek hívják. Ez általában kétnapos szokott lenni, ahol ott vannak a*

tulajdonosok is, a kiskereskedelem, nagykereskedelem vezetői, a boltlátogatók, boltvezetők. Kötelező elmondanunk a negatív tapasztalatokat és a fejlesztési javaslatainkat is.” (IA6) Minden esetben a fejlesztési javaslatok megvalósulásáról a boltvezetők tájékoztatják a lánc üzleteit, akik hetente ellátogatnak az egyes boltokba és egyeztetnek a boltvezetőkkel.

Az általam kérdezett cégek egytől egyig több innovációs forrásra támaszkodnak. Jellemző a versenytársak követése, a benchmarking gyakorlata és az iparági aktualitások nyomon követése. Legtöbbször ezek kombinációjából adódnak össze az újítások. *„A kiskereskedelemben sokszor nem lehet titokban tartani semmit, így gyakran egymást másolják a versenytársak is, amellet persze hogy folyamatosan monitorozzák egymást saját ötletekből is táplálkoznak a cégek.”* (IA5) Startup interjúalanyom is kiemelte, innovációs ötleteik legfőbb forrása egy amerikai benchmarkvállalat erőfeszítéseiből adódik: *„Van egy hasonló amerikai szolgáltató, akit nyomon követünk és innen érkezik sok új ötlet, amit mérlegelünk az újítások bevezetésénél.”* (IA1) Ezeken felül gyakori a külső érintettek, leggyakrabban tanácsadó vagy piacelemző vállalatok bevonása is: *„Van egy partnerünk, akik a fogyasztói kutatásokat végzik, ami nálunk sok esetben az innováció alapja.”* (IA2) Az innováció megalapozása mellett az új megoldások kidolgozásában is részt vehetnek külső cégek: *„Egy új szoftveres megoldás bevezetésében működtünk együtt külsősökkel. A bevezetés az egész vállalatot érintette.”* (IA5)

Míg a hazai drogériáláncnál a tulajdonosok köre dönt az innovációról és kommunikálja azt a boltlátogatókon keresztül, több interjúalanyom kiemelte a felsővezetői nyitottságot arra, hogy ötleteken túl kész koncepciókat is szívesen fogadnak: *„Mindenképp elvárás, hogy az innovációs javaslatok egy business casen kell, hogy alapuljanak.”* (IA2) A külföldi tulajdonú hazai vállalatok tekintetében általános érvényű megállapítás, hogy az innovációnak több érintett osztályon át kell futnia, mint például az IT-osztály vagy a pénzügy. Ezzel a gyakorlattal az általam megszólaltatott startup vállalkozás nem operál, a kis vállalatméret agilis és gyors döntéshozatalt eredményez, ami a bevásárlási szolgáltató egyik igazi versenyelőnye: *„Nálunk azért viszonylag egyszerű, mert hárman összejevünk és eldöntjük, hogy valami történik vagy nem történik. Sokkal agilisabban működünk így. A sok gondolkodás helyett valójában inkább tesztelni kell sokat és kipróbálni dolgokat, és akkor ott valami egyszer csak be fog jönni.”* (IA1)

Az innováció bevezetésében és a siker mérésében sok hasonló és sok eltérő elem volt felfedezhető interjúim során. Kijelenthető, hogy profitorientált cégek lévén a pénzügyi megtérülés, a befektetési igény kiemelt fontosságú mutatók a tulajdonosok és felsővezetők számára, ha egy innovációs megoldást kell, hogy értékeljenek. Ezen túl sok esetben más mutatót is vizsgálnak: tranzakciószám növekedés, ami az árbevétel növekedését befolyásolja

közvetlenül, fogyasztói megelégedettség, hatékonyságot célzó innováció esetén költségmegtakarítás vagy működési hatékonyság mérése. A nemzetközi supermarketlánc kiemelte, náluk adott esetben a fogyasztói jóllétet emelő innovációs megoldások is szerepet játszhatnak: *„Mi nem kötünk azért mindent a pénzhez, ha jól kimutatható jóllétfokozásról van szó, akkor a pénz igazából nem is annyira lényeges, és akkor egy kicsit lehet lazábban értelmezni a megtérülési szabályokat.”* (IA3) A bevezetésben kulcsszerepet játszhat a tesztfázis is. A diszkontláncból érkező interjúalanyom hangsúlyozta, hogy legtöbb újításukkal először két tesztüzletben tesznek próbát és ha ott sikeres a megoldás, kiterjesztik fokozatosan többszáz hazai üzletükre is: *„Először két üzletnél teszteljük az újdonságokat, mérjük a fogyasztói elégedettséget. A legutóbbi innovációnk 4,8-as értékelést kapott a fogyasztóktól ötös skálán, nem volt kérdés, hogy országos szintre emeljük”* (IA2). A fogyasztók megkérdezése e-kereskedelmi megoldásoknál is gyakori, a bevásárlószolgáltatás esetében minden rendelést követően kapnak kérdőívet a fogyasztók, amivel mérhető a fogyasztók elégedettsége. *„Nálunk a fő mérőszám startup fázisban a tranzakciószám növelése, ehhez elengedhetetlen a fogyasztói elégedettség nyomon követés.”* (IA1) A döntéshozatal az e-kereskedelmi rendszer mérhetősége jelentősen megkönnyíti a cég esetében, hőtérképes elemzések segítségével a fogyasztói reakciók a kérdőíven túl is monitorozhatóak.

Az innováció sebességét szintén érdemes górcső alá venni. Startup interjúalanyom a döntéshozatal gyorsasága mellett az innovációk gyorsaságának sebességét is kiemelte, a csapat rendkívül hatékony time-to-market mutatóval rendelkezik a lapos hierarchia és a rutinos fejlesztőcsapat sebessége következtében. A nagyobb szervezeteknél sok kihívással szembesülnek a vezetők, ennek ellenére az ádáz kiskereskedelmi verseny miatt a cégek nem tehetik meg, hogy lassítanak. „B” ruhaipari cég interjúalánya így beszélt erről: *„Ha valaki valamit újít, a másik biztos másolja, így folyamatosan újítanunk kell, hogy előnyben maradhassunk.”* (IA5) Ezzel szemben a hazai drogériálanc lassabb és megfontoltabb innovációmenedzsmentet folytat, melynek legfőbb oka a tőke limitált rendelkezésre állása: *„Egyik versenyelőnyünk, hogy alacsony árakkal dolgozunk, az árresek is alacsonyak. Ennek hátránya sajnos, hogy az innovációnál és a beruházásoknál is lassabbak a folyamatok, hiszen kevesebb a rendelkezésre álló forrás a cégnél.”* (IA6)

A kiskereskedelmi cégek innovációs folyamatai rokonnak tekinthetők az interjúk alapján. Nagyobb vállalatméretnél valamennyi esetben a központ hozza meg a döntést, ennek ellenére a hazai leányoknak mindig van lehetősége saját ötletük kommunikálására is. Sok példát látunk az egyének ösztönzésére is, ilyen az ötletláda és a drogériánál alkalmazott boltvezetői értekezlet

gyakorlata is. Ezek mellett leggyakrabban a versenytársak folyamatos szemlélése, piacelemzések és fogyasztói kutatások mind innovációs ötletek forrásaivá válnak. A bevezetendő megoldásokat némely vállalatok tesztüzletekben próbálják ki. Minden újítással szemben van megtérülési elvárás, értékteremtő innovációs megoldásoknál a tranzakciószám növekedése, a hatékonyságjavító innováció esetében költségcsökkentési elvárásokat támasztanak a vezetők. Akad olyan példa is, ahol ezekhez a mérőszámokhoz sem feltétlenül ragaszkodnak a döntéshozók, amennyiben az emberi jóllét szignifikánsan javítható az innováció bevezetése által. Az újítások sebessége az intenzív verseny miatt általában gyorsított, ám ezt csak a tőkeerős kiskereskedelmi vállalatok vagy az agilis, gyorsan mozgó kisebb szervezetek tehetik meg.

4.4 Innováció a háttérfolyamatokban

A szakirodalmi megállapításokkal összhangban a vállalatok back-end innováció alatt a fogyasztók által kevésbé látható folyamatok és területek újításait értették: ide tartozik a logisztikai folyamatok megszervezése, a raktárak szervezése és a kiskereskedelmi kiszolgálástól még távolabban az egész szervezet működése is. Mindezek mellett napjainkban a front-end és back-end szétválaszthatatlanságára kell helyoznünk a hangsúlyt, hisz a két rész nem működhet hatékonyan a másik nélkül. Ennek nyomán a back-end fejlesztések elindítását is a front-enden tapasztalható hiányosságok, kihívások indukálják.

A fenti állítás a logisztikai rendszer innovációján keresztül érhető tetten leginkább, hiszen ennek fogyasztói oldalon érzékelhető hatása sokkal nagyobb, mint egy belső árugazdálkodási rendszer vagy a szervezeti felépítés újításainak lecsapódása. A logisztika fejlesztésében a legújabb trendek is szerepet játszanak, az általam megkérdezett bevásárlószolgáltatásnál épp végső fejlesztési fázisához érkezett a gépi tanuláson alapuló időablakos rendszer: *„A logisztika technológia részén szeretnénk egy nagyot fejleszteni, ami szépen a háttérben számolja és előrejelzi majd azt, hogy hány kiszállító shopperünk áll rendelkezésre. Jelenleg ez kézzel vezérelt és ezt akarjuk átalakítani adatalapú, prediktív, gépi tanuláson alapuló rendszerré.”* (IA1) Ami a többi kiskereskedelmi vállalatot illeti, a logisztikai rendszer fejlesztésére nagy hangsúlyt helyeznek a felsővezetők. A diszkontlánc a diszkontjellegből adódóan nem üzemeltet saját logisztikai rendszert, az élelmiszerkiszállítást külső partnerek segítségével valósítják meg. Ennek innovációja tehát nem a kiskereskedőtől, hanem a partnertől függ. Azonban, mivel a kiszállítóknál is ádag verseny folyik a minél jobb kiszolgálásért, a külső partnerek is folyamatosan fejlesztik szolgáltatásukat. A diszkontláncához hasonlóan a hazai tulajdonú drogériálanc is független logisztikai rendszerrel dolgozik, hiszen a háttérfolyamatokért a

tulajdonos nagykereskedelmi vállalat felel. Természetesen, a diszkonttal ellentétben, a drogériáláncnak nagyobb beleszólása van az innovációs folyamatokba, hiszen a nagykereskedelmi vállalat a kiskereskedő jó teljesítményében érdekelt.

A fenti példákon túl a szupermarketlánc és a ruhaipari vállalatok is versenyelőnyként tekintenek saját rendszereikre. A szupermarketlánc versenyelőnye a saját, házon belüli IT-képesség kiaknázásából fakad: a külföldi tulajdonú lánc leányvállalatának országai saját fejlesztőkkel rendelkeznek, akik szintén külön vállalatokat alkotnak: *„Nagy versenyelőny számunkra, hogy azt csinálunk, amit akarunk. Nem kell modulokat vásárolni vagy várni másra, ha bármit akarunk, akkor ráfejlesztünk erre a rendszerre. Ezen felül saját fejlesztő csapatunk van, az anyacég országában háromszáz fő, abból itt Magyarországon ötven fő.”* (IA3) Ennek eredményeképp a vállalat húsz éve automatizált, keresletelőrejelzésen alapuló árugazdálkodási rendszert működtet, ami a beszerzést és készletezést is segíti. A „B” ruhaipari cég hatékonyságát a közel teljes mértékben automatizált, robotokkal felszerelte óriásraktár segíti. Az áruk szortírozását és a raktári feladatok túlnyomótöbbségét robotok végzik, emberi kéz a folyamat legvégén, a rakodásnál avatkozik a folyamatokba. Ez az innováció hét éve került bevezetésre a cégnél, a globális működésében is jelentős időt takarít meg vele a márka. Ezen felül immár szoftveres megoldás segíti az eladások figyelését a teljes vállalatnál. Ezt a megoldást nemrég vezették be, a rendszeren keresztül valós idejű eladásfigyelést tudhat magáénak a globális cég: *„Ezzel folyamatosan az egész világról nyomon lehet követni minden egyes üzletnek a forgalmát, látogatószámait, ezeket utána később feldolgozzuk egy nagy adatbázisban, ahol bármihez hozzá tudunk férni, akár termékszintű eladáshoz is, millióféle statisztikához, amire szükségünk van. Ez egy óriási versenyelőnyünk jelenleg, hiszen a kisebb márkák nem képesek erre, hogy a termékeiket ennyire nyomon kövessék.”* (IA5) Ennek megsegítésére szerelte fel a ruházati márka összes üzletét tabletekkel és PDA-eszközökkel (személyes digitális asszisztens), amik a hatékony terméknymkövetést és üzletteri folyamatokat hivatottak támogatni. A digitalizációs törekvések egyik közelmúltbeli megvalósulása egy teljeskörű RFID-rendszer bevezetése: *„Régóta nagy álmunk volt egy RFID-rendszer megvalósulása, ez már bevezetés alatt van. Jelenleg 50% volt az első méréseknél az RFID-val ellátott termékek aránya, az anyacég országában ez már 90%. Cél, hogy minél több RFID-val ellátott termékünk legyen, ez a nagy kihívás nekünk jelenleg.”* (IA5)

A vállalati felsővezetők a szervezeti innovációt is kiemelt fontosságú tényezőként említették az interjúk során, ezeknél az újításoknál jelentős szerepet játszanak a digitalizáció mellett a fenntarthatósági törekvések is. Ugyan a közel teljes mértékben digitális bevásárlószolgáltatás

startup esetében nem beszélhetünk nagy szervezetről, a kiszállítást végző shopperek számára kialakított külön felület és applikáció fontos újításnak számított a cég életében: *„A back-endben van mind az az üzleti logika, ami a működésünk alapja, ehhez hozzá tartozik a partnereink, a shoppereink felé a saját felületük.”* (IA1) A diszkontláncnál a hatékonyság érdekében nemrég indult digitalizációs program, amit a „paperless” stratégia indított el. A „paperless” stratégiát a hatékonyság mellett fenntarthatósági célok is vezérelték: *„Célunk, hogy 100%-ban papírmentesek legyünk.”* (IA2) Ami a supermarketláncot illeti, a fenntarthatóságért és transzparens folyamatokért elkötelezett interjúalany kiemelte, saját beszállítói fejlesztőprogram keretében a lánc beszállítói számára tudásbázist és akadémiát is fenntartanak. Emellett az élelmiszerpazarlás ellen is aktívan tesz a cég: *„Az élelmiszermentési rendszer keretein belül adományozás van, biogáz üzembe történő elküldés, így ami ténylegesen a kommunális hulladéklerakóba kerül, az annyira minimális, hogy alig látható.”* (IA3) Több interjúalanyom kiemelte, hogy bár egyre transzparensbbek a vállalatok, a fogyasztók részéről összességében csekély igény mutatkozik a háttérfolyamatok megismerésére: *„Egy szűk réteget érdekel csupán, hogy milyen transzparenssek a folyamatok. Ez a szűk réteg is ritkán érdeklődik ez iránt.”* (IA2)

A back-end innovációs folyamatok mérését a cégeknél főként a hatékonyság és költségmegtakarítás lehetősége jelenti. A befektetésarányos nyereség a leggyakoribb mérőszám, amit a felsővezetők említettek, hozzátéve, itt könnyebb dolguk akad a siker mérésében, mint a front-end innováció esetében, aminél főként a tranzakciónövekedés mellett a fogyasztói megelégedettség játszik szerepet. A megtérülés mellett az eszközkishasználtság elvárás is kiemelt fontosságú a tulajdonosok számára. Többek között a mérőszám ösztönzi a ruházati márka digitális eszközeinek használatát.

Ami a kiskereskedelmi vállalatok back-end innovációs megoldásait illeti, sokszínű kép tárul elénk. Megfigyelhető a logisztikai rendszer folyamatos fejlesztése, ám ezt azok a cégek nehezebben tehetik meg, akik külső partnerrel valósítják meg a kiszállításait. Ennek következtében, a saját fejlesztésű logisztikai rendszer versenyelőnyt jelenthet, erre a supermarketláncnál láthatunk remek példát, ami kiegészül egy házon belül tartott fejlesztési képességgel is. A fejlesztéseknél kiemelt szempont a fenntarthatóság is, amit a diszkontlánc „paperless”-stratégiája és a supermarketlánc ételmentési rendszere is kiválóan tükröz. Ezen fejlesztések fő közös eleme, hogy a kiszolgálás minőségének javítását és a hatékonyabb működést célozzák. Következésképp, a back end és a front end elválaszthatatlansága is felfedezhető ezekben az újító megoldásokban.

4.5 Innováció a front-end területeken

A front end területek a kiskereskedelem azon részei, amelyekkel a fogyasztó közvetlenül szembesül, ezeket a CFIT betűszóval illethetjük összefoglaló néven, mint fogyasztónak szóló bolti technológiák. Ezek kiemelt célja a fogyasztói élmény növelése és ezáltal versenyelőny kovácsolása a kiskereskedőnek (Bonetti, 2022). A hazai kiskereskedelemben a koronavírusjárványnak köszönhetően az elmúlt években jelentősen megindult a digitalizáció a front-end területeken is, a fogyasztók igénye egyre erősebb az innovatív, omnichannel működést segítő megoldások iránt. Ennek ellenére a magyar piac szereplői eltérő szinten állnak, ami az innováció megvalósításának előrehaladottságát illeti. Az újfajta megoldások között vannak olyanok, amelyek képesek megkülönböztetni a vállalatot és akadnak olyanok is, amik ma már alapvetőnek számítanak.

A legelterjedtebb és legegyszerűbb módja a fogyasztók közvetlen elkötelezésének az okostelefonra letölthető applikációk promotálása. Az applikációk beépített hűségkártyával, bevásárlólista funkcióval és fizetési megoldásokkal is rendelkeznek. Az applikáción belül saját vásárlói profil is létrehozható, melynek segítségével a vásárlók személyre szabott ajánlatokat kaphatnak, leginkább kedvezménykuponok formájában: *„A hűségkártya és mobilapplikáció ma már magától értetődő. Nálunk beépített pontgyűjtés, kuponok és nyereményjátékok is megtalálhatóak, ha a fogyasztó az applikációt használja.”* (IA2) Azt a tényt, hogy az applikáció napjainkban inkább szükséges, semmint versenyelőnyt biztosít, a drogérialánc példája is érzékelteti: *„A hűségkártyánk másfél éve van meg, ez egy friss újításnak mondható. Az applikációnk egyszerű, benne van a plasztikkártyához tartozó digitális verzió, a vevő láthatja a saját pontjait és az üzletek listáját, ez az összes funkció. Ma már szükség van ezekre az alapvető megoldásokra.”* (IA6) A ruházati szegmensben szintén megtalálható az applikáció, „A” vállalatot képviselő ruhaipari interjúalanom a szoros versenyt emelte ki fő okként, ami miatt a hűségprogram és törzsvásárlói rendszert integráló applikáció bevezetése mellett döntöttek: *„Muszáj arra törekedni, hogy abszolút vásárló-orientáltak legyünk. Erre vonatkozóan bevezettük a klubunkat is, a törzsvásárlói rendszert. Nagyon meg kell fognunk a vásárlókat, kevesebben vannak, kevesebb az a tőke, ami mozog ruházati kereskedelemben, így a verseny is intenzív.”* (IA4)

A bolti térben számos innovációs megoldással találkozhatunk, amik elterjedésére szintén kifejtette gyorsító hatását a COVID-19 járvány. A hazai boltokban digitális kijelzők, önkiszolgáló árleolvasók és kasszák, QR-kód kihelyezések is megtalálhatóak. Ezek közül a legkevesebb fogyasztói interakciót a digitális kijelzők igénylik, legtöbbször ezeket edukatív

vagy tájékoztató jellegű célokkal helyezik ki a kiskereskedők az üzlettérbe: „*A digitális kijelzőn olyan képek és adatok futnak, amik az egészséges táplálkozás, reformtáplálkozásnak a pozitív oldalát mutatják be. A boltterben ez a fő digitális megoldás, amit alkalmazunk.*” (IA6) A lánc boltjainak esetében a differenciálási stratégia az üzlettér esztétikus kialakításán alapszik, az alacsony árak mellett a drogériálanc ezt tekinti versenyelőnyének, ennek megfelelően egyelőre a kijelzőn kívül kevés CFIT-eszköz került bevezetésre. Az általam megkérdezett élelmiszerláncoknál és ruházati cégeknél a digitális kijelzőkön túl számos más CFIT újítás is megtalálható. A legnépszerűbb újítás a hazánkban pár éve működő önkiszolgáló kassza, ami napjainkra egyre több üzletben nyer teret. Sok interjúalanyom kiemelte, hogy a fogyasztók ezzel kapcsolatos érzései egyelőre vegyesek: „*Ez egy olyan megoldás, amit a vásárlók több mint fele szeret és használ. A másik fele meg nem szereti és nem használja. Elég megosztó a szerepe, de mivel a vevők fele örömmel használja, ezért döntöttünk úgy, hogy ahol lehet, ilyen kasszákat telepítünk, de a régi kasszákat sem számoljuk fel. Tehát megvan a vevőnek a választási lehetősége, hogy hogyan kíván távozni az üzletből.*” (IA3) A kasszákkal és fizetési módokkal kapcsolatos újabb trendek közül az ún. „just-walk-out” megoldások implementálása is foglalkoztatja a kiskereskedőket: „*Nem vagyunk messze attól, hogy ez a technológia elterjedjen, mi is elkezdtük tesztelni ennek működését.*” (IA2)

A ruházati vállalatokra specifikus újítás a Click Shopping bevezetése, ami az omnichannel megoldások megvalósulását példázza: ennek során a fogyasztók az üzletben vásárolnak webshopon elérhető termékeket. Ezzel szemben a felsővezetésnek komoly használati elvárása van, így a boltokban a személyzet is rendszeresen felajánlja a vevőknek a Click Shopping lehetőségét. Az „A” ruhaipari vállalatot képviselő felsővezető így mesélt erről: „*Van egy összlétszám elvárás, amit leosztanak a központban, ennek kell megfelelnünk és ösztönöznünk a használatát. Ha épp nincs méret, akkor berendeljük az üzletbe, vagy a fogyasztó után küldjük haza, ha úgy tetszik, ez nagyon nagy előny a bolti értékesítésben. Most már nem az a válasz rá, hogy nekünk elfogyott, hanem van megoldás, és ez az eszköz segít minket.*” (IA4) Az üzletben tartózkodás alatt a webshop böngészését is ösztönzi a márka, a boltban kihelyezett QR-kódok közvetlenül a webáruházra viszik a vásárlót. Ez egy friss újítás, ami még nem minden üzletben terjedt el, de a vezetők azt remélik, a Click Shopping szolgáltatást jelentős mértékben előmozdíthatja, ha a fogyasztók beszkennek okostelefonnal a QR-kódokat.

A járvány alatt és annak folyamatoképp a járvány utáni időszakban is előtérbe került a tudatosság, egészségtudatosság és a környezeti szempontok figyelembevétele a vásárlói döntések során. A front-end innovációs megoldásoknak éppen ezért ezen újfajta igényeknek is

meg kell felelniük. A supermarketlánc kiemelte, hogy az innováció bevezetésénél az emberi jóllét növekedés elősegítése szerepet játszik a döntéshozatalban, ezen felül minden újításánál a vásárlók edukációját is szem előtt tartják a vezetők: *„Többször használatos megoldásokat vezettünk be, fizetőssé tettük az boltban lévő -korábban ingyenes- műanyag zacskót, ez most egy lebomló zacskó. Az első hetek nehezek voltak a vevőszolgálatunk számára, mert sokaknak ez nem tetszett, de az edukációs üzeneteinket át tudtuk adni, és ma már mások is csatlakoztak a versenytársak közül ehhez a kezdeményezéshez.”* (IA3)

A legfőbb elvárás az új megoldások felé a fogyasztói elégedettség, amit közvetlenül a megoldás bevezetéséhez kötve nehezen lehet mérni. Gyakori a tesztfázisok alkalmazása is, amivel a kiskereskedelmi cégek megalapozzák az innováció hatékony bevezetését. A diszkontlánc tesztüzleteiben méri az új megoldással járó fogyasztói elégedettség növekedést, amennyiben megfelelő értéket kapnak vissza a felmérések után, kiterjesztik a bolthálózatra az új megoldást. A startup bevásárlószolgáltatás szintén igyekszik visszamérni a fogyasztói elégedettséget, náluk az innováció a honlap és az applikáció funkcióinak fejlesztésében és tesztelésében nyilvánul meg. A hőtérképes analitika a fogyasztó felületen töltött idejét és a különböző funkciók használatát monitorozza és ad kiértékelést a tulajdonosoknak. A vásárlások végén kérdőívet kapnak a fogyasztók, ami szintén az elégedettség mérését célozza. Az eszköz hatékony, hiszen a kitöltési arány több, mint 50%.

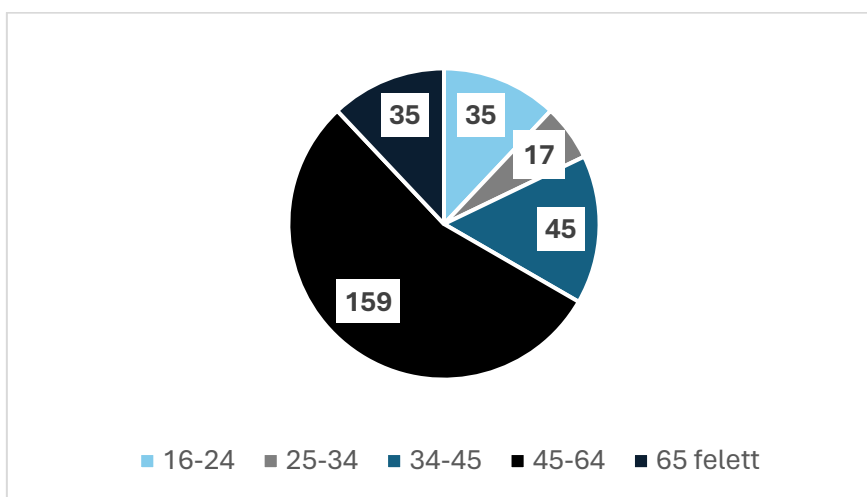
A front-end innováció megjelenési formáiról elmondható, hogy ugyan sokféle megvalósítási megoldást láthattunk a vállalatoknál, sok közös elem lelhető fel: a mobilapplikáció beépített törzsvásárlói kártyával, kedvezményekkel és személyre szabott ajánlatokkal ma már teljesen elterjedt megoldásnak mondható, akárcsak a digitális kijelzők alkalmazása az üzlet térben. Az omnichannel működést támogató innováció megkülönböztetheti a cégeket, ilyen a Click Shopping rendszer a ruházati szegmensnél, de a „just-walk-out” kasszák tesztelése is mutatja, hogy az omnichannel számos kiaknázatlan lehetőséget rejt magában. A front-end megoldások bevezetésekor az egészségtudatos döntések és a fenntarthatóság iránti igény is megjelenik, kiváló példa erre a supermarketlánc merész lépése a többször használatos csomagolás ösztönzésével kapcsolatban, ahol a fogyasztói tudatosság növelése volt a cél. A fogyasztóknak szóló innovációs megoldások esetében a fogyasztói elégedettség növelése és mérése kulcsfontosságúnak számít, ami a tranzakciónövekedést, ezáltal az árbevétel növekedését is hajtja.

5. A fogyasztói nézőpont értékelése kvantitatív felmérés alapján

A kérdőív több szakaszból állt. Először demográfiai elemként az életkor felmérését alkalmaztam, majd alapvető keresleti jellemzők megkérdezése következett (pl. bankkártyás vagy készpénzes fizetés, online vagy személyes preferált vásárlás). Ezt követte a második szakasz, amely a kiskereskedelem helyzetéről és specifikusabb vásárlási szokásokról kérdezte a kitöltőt. A harmadik szakaszban a back-end és front-end innovációs megoldások megjelenését és használatát kérdeztem meg a válaszadótól, mely kutatásom fő fókusza. Ebben a fejezetben a kérdőíves minta jellemzőit és eredményeit foglalom össze, különös tekintettel az elemzés módszertanára, a szegmentálási eredményekre és a kiskereskedelem témáit érintő következtetésekre.

5.1 A kérdőíves minta jellemzőinek bemutatása

A kérdőív 2024. március 1-15. időszakban volt elérhető a fogyasztók számára. Az online közösségi média csatornákon összesen 291 db kitöltést értem el, ami kielégíti a mintával szemben támasztott nagymintás kritériumot. A fogyasztói szegmensek megalkotásához demográfiai jellemzőként az életkor változót vettem be a kérdőívbe, ezen kívül a vásárlási szokások és keresleti jellemzők játszottak szerepet a klaszterek elkészítésekor. A minta életkor szerinti jellemzőit a 4. ábra foglalja össze:



3. ábra A kérdőíves minta életkor szerinti megoszlása (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A vásárlási szokások közül a főbb vásárlási csatornát, a fizetési és szállítási módokat vizsgáltam a kérdőív segítségével. Ennek oka egyrészt az, hogy szakmai interjúim során kiderült, a vásárlói út során itt kerül kapcsolatba a kiskereskedő és a fogyasztó, másrészt a Ratchford et al (2023)

által prezentált kiskereskedelmi innovációs modell is a vásárlás, fizetés és szállítás folyamatát emeli ki.

Vásárlási gyakorlat	Válaszok száma	Megoszlás (%)
Kisebb tételű bevásárlásokat az üzletben, a nagyobb tételű vásárlásokat online intézem.	12	4%
Kisebb tételű bevásárlásokat online intézek, a nagyobb tételű vásárlásokat személyesen az üzletben.	15	5%
Tételtől függetlenül online és személyesen is szoktam vásárolni, ahogy kényelmes.	105	36%
Túlnyomórészt online vásárolok, a bevásárlási téteknagyságtól függetlenül	9	3%
Túlnyomórészt személyesen az üzletben vásárolok, a bevásárlási téteknagyságtól függetlenül	150	52%
Összesen	291	100%

3. táblázat A fogyasztók vásárlási gyakorlatának jellemzői (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

Ha megvizsgáljuk a fogyasztók vásárlási gyakorlatát a vásárlási csatornák szerint, azt láthatjuk, hogy a bevásárlás nagyságától függetlenül többségében személyesen vásárolnak a fogyasztók (52%), ezt követi azok csoportja, akik személyes és online csatornákat is vegyítenek a bevásárlás nagyságától függetlenül (36%). Ez alapján elmondhatjuk, hogy a fogyasztók jelentős többsége személyesen vásárol és szokta vegyíteni azt online vásárlásokkal, ahogy az adott időpontban és helyen kényelmes. Azt is láthatjuk, hogy a bevásárlás nagysága nem befolyásolja a fogyasztókat a vásárlási csatorna kiválasztásában.

Személyes vásárlás fizetési módja	Válaszok száma	Megoszlás (%)
Bankkártyás fizetés	228	78%
Készpénz, utánvét	63	22%
Összesen	291	100%

4. táblázat A személyes vásárlások jellemző fizetési módjai (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A fizetési módok vizsgálata azt mutatja, hogy a fogyasztók 78%-a személyes vásárlásait bankkártyás fizetéssel intézi. Ez a Magyar Nemzeti Bank Fizetési rendszerek jelentés kiadványban szereplő 2022-es eredményeihez képest egy magasabb bankkártya penetrációt mutat és arra enged következtetni, hogy a fogyasztók egyre többször választják a bankkártyás megoldásokat, mint eddig.

Online vásárlás fizetési módja	Válaszok száma	Megoszlás (%)
Bankkártyás fizetés	163	56%
Készpénz, utánvét (pl. online rendelés személyes átvétellel, csomagpontos átvétellel)	105	36%
Nem vásárolok online.	23	8%
Összesen	291	100%

5. táblázat Az online vásárlások jellemző fizetési módjai (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

Amennyiben az online vásárlások során alkalmazott fizetési módokat elemezzük, egy sokkal szerényebb bankkártya használati arányt figyelhetünk meg (56%). A kérdőív résztvevőinek 36%-a készpénzben vagy utánvétellel rendezi vásárlásait, míg 8% egyáltalán nem vásárol online.

Online vásárlás szállítási módja	Válaszok száma	Megoszlás (%)
Házhozszállítás futárcéggel vagy a kiskereskedő által.	110	38%
Személyes átvétel csomagponton, csomagautomatánál vagy üzletben.	158	54%
Nem vásárolok online.	23	8%
Összesen	291	100%

6. táblázat Az online vásárlások során preferált szállítási módok (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A szállítási preferenciákat legjobban az online vásárlások során lehet felmérni. A résztvevők 54%-a személyes vagy csomagpontos átvételt preferál, 38% pedig házhozszállítás választ. Aki a fizetéseknél a „Nem vásárolok online” választ adta, itt is ugyanígy válaszolt.

Termékválasztási preferenciák	Válaszok száma	Megoszlás (%)
Elsődlegesen a márka alapján választok.	34	12%
Elsődlegesen a termékek egészség- vagy környezetbarát tulajdonságai alapján választok.	24	8%
Elsődlegesen a termékek újdonságértéke alapján választok (pl. nemrég megjelent vagy limitált kiadású termék).	9	3%
Elsődlegesen az ár vagy akciók alapján választok.	224	77%
Összesen	291	100%

7. táblázat A vásárlások elsődleges termékválasztási szempontjai (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

Ha a termékválasztási szempontokat vizsgáljuk a fogyasztók körében, világosan látható, hogy elsődleges szempontként az árak és az akciók dominálnak: a mintában szereplők 77%-a jelezte, hogy elsődlegesen árak vagy akciók alapján választja ki a termékeket. Ezt követi a márka, egészség- vagy környezettudatos termékjellemzők, majd a termékek újdonságértéke, rendre 12%-8%-3% megoszlásokkal a teljes mintában. Az eredmények a szakmai interjúk során feltártakat is igazolni tudják, hiszen több interjúalany is kiemelte, hogy a koronavírusjárvány alatt és azt követően a vásárlók ártudatossága megnőtt. A fogyasztóknál kategóriaváltások is megfigyelhetők voltak, ami az eggyel lejjebbi árkatégória preferálásában öltött testet a kiskereskedelembe.

Mennyire jellemzőek az alábbi állítások a kiskereskedelemben? (1 – legkevésbé; 5 – leginkább)	Átlagpont	Szórás	Minimum	Maximum
Az árak emelkedése figyelhető meg.	4,43	0,83	1,00	5,00
Egyre több innovációs megoldás, újdonság figyelhető meg.	3,20	1,00	1,00	5,00
Az online rendelés és kiszolgálás teret nyer.	4,05	0,98	1,00	5,00
Előtérbe kerülnek a fenntarthatósági megoldások (pl. környezetbarát csomagolású termék, lebomló papírzacskó és csomagolóanyagok).	3,51	0,98	1,00	5,00
Sokféle fizetési mód és szállítási mód érhető el.	4,16	0,85	1,00	5,00
Előtérbe kerülnek az egészségtudatos termékek (pl. bio termékek, vegán/vegetáriánus termékek).	3,54	0,98	1,00	5,00
Előtérbe kerülnek a fenntarthatóbb termékek (pl. hazai termelőtől származó termékek, újrahasznosított termékek).	3,39	0,95	1,00	5,00

8. táblázat Leíró statisztikai mutatók a kiskereskedelem trendjeivel kapcsolatban (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A fogyasztók kiskereskedelmi trendekkel kapcsolatos érzékelése, vásárlási szokásai és az innovációról alkotott kép már egytől ötig tejredő számskálán került felmérésre. A kérdőív trendekkel kapcsolatos válaszai sok tekintetben megerősítik a kvalitatív kutatás eredményeit. Az árak intenzív emelkedése a legmagasabb középértékkel rendelkező állítás, tehát a mintában szereplők ezt értékelték a legjellemzőbb trendnek. Ezt követi jellemző trendként a sokféle szállítási és fizetési mód elterjedése és az online kereskedelem előretörése. A fenntarthatósági megoldások, valamint környezet- és egészségtudatos termékek népszerűsége szintén jellemző és érzékelhető trend a résztvevők szerint. 3,2 átlagpontos értékkel a legkevésbé jellemző trendnek az innovációs megoldások elterjedését értékelték a kitöltők.

Mennyire jellemzőek az alábbi állítások a kiskereskedelemben? (1 – legkevésbé; 5 – leginkább)	Átlagpont	Szórás	Minimum	Maximum
Kisebb kosárértékben vásárolok az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. (A kosárérték az egy vásárlás alatt költött összeget jelenti)	2,76	1,37	1,00	5,00
Gyakrabban járok az üzletekbe az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.	2,44	1,24	1,00	5,00
Nyitottabb vagyok az egészségtudatos termékek felé az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.	3,50	1,11	1,00	5,00
Többször veszem igénybe az üzletek által kínált új és innovatív megoldásokat az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. (pl. önkiszolgáló kassza, applikációs kupon megoldások)	3,64	1,17	1,00	5,00
Jobban felfigyelek az árakra és többször élek a kiskereskedelmi akciókkal az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.	3,96	1,09	1,00	5,00
Sokkal gyakrabban fizetek bankkártyával, mint készpénzzel az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.	3,68	1,46	1,00	5,00
Vásárlásaimat a bolti környezet és a személyzet magatartása befolyásolja.	3,33	1,27	1,00	5,00

9. táblázat Leíró statisztikai mutatók a fogyasztók saját vásárlási szokásaival kapcsolatban (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A fogyasztók saját szokásaikkal kapcsolatos érzékelése a deskriptív statisztikai mutatók alapján sokkal kevésbé mutat egy irányba, mint a kiskereskedelmi trendeknél tapasztalható. Míg utóbbi vizsgálatánál a szórásértékek 1,09 és 1,46 között alakultak, addig a szektor trendérzékelésénél 0,83 és 1,00 között mozog a mutató. A középértékek alapján az ártudatosság és fokozott figyelem az akciók iránt, a bankkártyás fizetés elterjedése, az innovációs megoldások kipróbálása és az egészségtudatos termékek iránti nyitottság is kimutatható. ugyan ezek a kvalitatív kutatás során is jellemző fogyasztói megállapítások voltak, két vezetői megállapítás nem igazolódott be: a fogyasztókra nem jellemző, hogy gyakrabban járnak az üzletbe és vásárlásaik során kisebb kosárértékben vásárolnának.

Változó kódja	Háttérfolyamatok innovációja	(1 – legkevésbé; 5 – leginkább)	Átlagpont	Szórás	Minimum	Maximum
BE1	Beszállítókkal kapcsolatos információk (pl. aktív tájékoztatás beszerzésről, helyi termelőről, hazai beszállítókról)	Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt?	2,36	1,09	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását?	3,36	1,26	1,00	5,00
BE2	A termékúttal kapcsolatos információk (pl. saját üzemben történő előállítás, saját kiszállítási rendszer, információk tárolásról, raktározásról és készletezésről)	Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt?	2,27	1,12	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását?	3,19	1,25	1,00	5,00
BE3	Automatizáció a raktáraknál (pl. robotok alkalmazása)	Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt?	1,65	0,89	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását?	2,09	1,15	1,00	5,00
BE4	Fenntarthatósági törekvések (pl. környezeti terhelés mértéke, energiahatékonyság, üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése)	Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt?	2,40	1,16	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását?	3,46	1,21	1,00	5,00

10. táblázat A háttérfolyamatok innovációjának érzékelése (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

Mivel kutatásom fókuszába tartoznak a back end, front end üzletteri és front end digitális változók, így ezeket a könnyebb hivatkozás érdekében kódokkal láttam el, amik a 10.-12. táblázatokban szerepelnek. A kiskereskedők back-end folyamatai a fogyasztók számára sokszor kevésbé láthatóak és a vásárlók általában nem is kerülnek közvetlen kapcsolatba ezekkel a

megoldásokkal. Ennek ellenére a 291 résztvevő minden tekintetben ugyan kevés tájékoztatást kap ezekről, de többet szeretne hallani és elismeri, ezek az információk pozitívan érintenék vásárlásait. Ez a megállapítás különösen a beszállítói és a termékúttal kapcsolatos információk közlésére és a fenntarthatósági törekvések transzparens kommunikációjára igaz. A raktári folyamatok optimalizációja és automatizációja kevés érdeklődésre tart számot, ráadásul a szórás értékek is itt a legalacsonyabbak, ami azt jelenti, hogy a fogyasztók véleménye itt a leginkább egybehangzó.

Változó kódja	Front-end innováció az üzlet térben	(1 – legkevésbé; 5 – leginkább)	Átlagpont	Szórás	Minimum	Maximum
FE1	Digitális kijelzők (pl. reklámcéllal vagy tájékoztatási céllal)	Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozók az alábbi megoldásokkal?	2,88	1,23	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	2,42	1,27	1,00	5,00
FE2	QR-kódok az üzlet térben (pl. kedvezmény beváltására okostelefonnal, a márka weboldalának megnyitása)	Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozók az alábbi megoldásokkal?	2,85	1,21	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	2,52	1,41	1,00	5,00
FE3	Önkiszolgáló kasszák	Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozók az alábbi megoldásokkal?	4,14	1,00	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	3,65	1,38	1,00	5,00
FE4	Önkiszolgáló árleolvasók	Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozók az alábbi megoldásokkal?	3,47	1,22	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	3,31	1,43	1,00	5,00
FE5	Papíralapú kedvezménykuponok	Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozók az alábbi megoldásokkal?	2,82	1,27	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	2,74	1,43	1,00	5,00

11. táblázat A front-end innováció érzékelése az üzlet térben (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A háttérfolyamati innovációhoz képest az üzlet térben található „front end” innovációs megoldások alacsonyabb átlagpontokat kaptak a mintában. Kiemelendő az is, hogy bár a fogyasztók több megoldással találkoztak már, használatuk nem befolyásolja pozitívan

vásárlásukat. Legjellemzőbb az önkiszolgáló kasszák használata, de ahogy a vezetők is kiemelték az interjúk során, ezek használata még nem terjedt el széles körben.

Változó kódja	Front-end innováció az üzlet térben	(1 – legkevésbé; 5 – leginkább)	Átlagpont	Szórás	Minimum	Maximum
DFE1	Sokféle szállítási megoldás (pl. házhozszállítás, személyes átvétel üzletben, csomagpontos átvétel stb.)	Mennyire jellemző, hogy találkozik az alábbi digitális megoldásokkal?	3,96	1,18	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	3,84	1,35	1,00	5,00
DFE2	Időablakos, vásárló által kiválasztott kiszállítás vagy aznapi kiszállítás	Mennyire jellemző, hogy találkozik az alábbi digitális megoldásokkal?	2,86	1,30	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	2,79	1,52	1,00	5,00
DFE3	Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal	Mennyire jellemző, hogy találkozik az alábbi digitális megoldásokkal?	3,74	1,27	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	3,44	1,49	1,00	5,00
DFE4	Személyemre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok (pl. névnap és születésnap kedvezmények)	Mennyire jellemző, hogy találkozik az alábbi digitális megoldásokkal?	3,34	1,36	1,00	5,00
		Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?	3,22	1,47	1,00	5,00

12. táblázat A digitális front end innovációs megoldások érzékelése (n=291) (forrás: saját szerkesztés)

A digitális innovációs megoldások, amikkel a fogyasztók találkoznak magasabb átlagpontot értek el, mint az üzletteri megoldások, ez valószínűleg az e-kereskedelem elterjedésének és növekvő arányának köszönhető a kiskereskedelmen belül. A kiszállítási megoldások sokfélesége és a mobilapplikációs törzsvásárlói megoldások, valamint a személyre szabott ajánlatok a legjellemzőbbek és a fogyasztók ezeket előszeretettel használják (3,84; 3,44 és 3,22 értékek). Az időablakos vagy fogyasztó által kiválasztott kiszállítási időpont kevésbé népszerű a digitális megoldások között.

A teljes 291 fős minta vizsgálatával sok következtetést tehetünk, ami a kiskereskedelmi trendeket és innovációt illeti. A fogyasztók többségében bankkártyával intézik vásárlásaikat és

egyre több innovációs megoldás iránt mutatnak nyitottságot. Elmondható, hogy az árak emelkedésével és a fenntarthatósági törekvések terjedésével a fogyasztók ár- és egészségtudatossága is nőtt az elmúlt években. A kvalitatív kutatás eredményeivel ellentétben, miszerint a front end megoldásokat szívesebben használják a vásárlók, a fogyasztók nyitottak és érdeklődőek a háttérfolyamati innovációk iránt is, ami a kiskereskedők számára innovációs stratégiája szempontjából nyújthat betekintést. A „front end” innovációs megoldások közül az üzletláti megoldások kevésbé, míg a digitális megoldások sokkal inkább népszerűen és pozitívan képesek befolyásolni a fogyasztók vásárlását. A mintán végzett klaszterezés és annak elemzése további eredményekkel szolgálhat, melynek folyamatát és eredményeit a 4.2-4.5 fejezetek mutatják be.

5.2 Az adatfeldolgozás és szegmentálás módszertana, eredményei

A teljes minta elemzéséhez képest további következtetések tárhatóak fel, ha a fogyasztókat szegmentáljuk. A fogyasztók szegmentálása egy rendkívül erős eszköz ahhoz, hogy a vállalatok üzleti betekintést nyerhessenek arról, hogy miként viselkednek a vásárlók (Shirole et al, 2021). A kérdőívben demográfiai jellemzők és keresleti jellemzők is felmérésre kerültek, így ezen változók bevonásával került sor a szegmentálásra. Demográfiai jellemzőként az életkor változót emeltem be a modellbe, míg a keresleti jellemzők két csoportját különböztettem meg: egyrészt miként értékelték a kiskereskedelem jelenlegi trendjeit a résztvevők, másrészt milyen fogyasztói szokások jellemzőek rájuk saját megítélésük szerint. A szegmentálásba beemelt változókat az 5. ábra foglalja össze.

Demográfiai jellemző	Keresleti jellemzők	
Életkor	Kiskereskedelmi trendek - állításokra adott skálaértékek	Vásárlási szokások és állításokra adott skálaértékek
	- Az árak emelkedése figyelhető meg - Egyre több innovációs megoldás, újdonság figyelhető meg. - Az online rendelés és kiszállítás teret nyer. - Előterbe kerülnek a fenntarthatósági megoldások (környezetbarát csomagolású termék, lebomló papírzacskó és csomagolóanyagok stb). - Előterbe kerülnek az egészségtudatos termékek. (pl. bio termékek, vegán/vegetáriánus termékek). - Előterbe kerülnek a fenntarthatóbb termékek. (pl. hazai termelőtől származó termékek, újrahasznosított termékek).	- Jellemzően online vagy offline vásárol? - Mi az Ön személyes vásárlásaira jellemző fizetési mód? - Mi az Ön online vásárlásaira jellemző fizetési mód? - Online vásárlásainál jellemzően milyen szállítási módot választ? - Mi a leginkább jellemző Önre a termékek kiválasztásakor? - Kisebbszámú vásárlók az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. - Gyakrabban járok az üzletekbe az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. - Nyitottabb vagyok az egészségtudatos termékek felé az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. - Többször veszem igénybe az üzletek által kínált új és innovatív megoldásokat az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. - Jobban figyelek az árakra és többször élek a kiskereskedelmi akciókkal az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. - Sokkal gyakrabban fizetek bankkártyával, mint készpénzzel az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. - Vásárlásaimat a bolti környezet és a személyzet magatartása befolyásolja.

4. ábra A fogyasztói szegmentálásba bevont változók (forrás: saját szerkesztés)

A szegmentálást a Microsoft PowerBI üzleti intelligencia szoftver automatikus klaszterezés funkciójával végeztem el, ami a szoftver mesterséges intelligencia mintázatkeresési képességén alapul. Az eljárás során összesen négy szegmens került azonosításra, amelyek segítségével a kérdőív további, mélyebb elemzésére nyílik lehetőség. A négy szegmens jellemzőit a 13. táblázat foglalja össze.

	Szegmens #1	Szegmens #2	Szegmens #3	Szegmens #4
Leírás	„Innovációtól zárkózott”	„Fiatal és innováció iránt nyitott”	„Tudatos vásárló”	„Személyes, bankkártyás vásárló”
Szegmens létszáma	71 fő	64 fő	94 fő	62 fő
Átlagéletkor	53,5 év	27,9 év	54,7 év	53 év
Fő vásárlási csatorna	59% személyes, 31% vegyes	30% személyes, 51% vegyes	49% személyes, 39% vegyes	69% személyes, 21% vegyes
Bankkártyás fizetés aránya (személyes vásárlás)	59%	89%	75%	93%
Bankkártyás fizetés aránya (online)	47%	78%	48%	66%
Innováció iránti nyitottság átlagpontja	3,07	4,09	3,64	3,74
Ártudatosság átlagpontja	3,28	4,19	4,56	3,60
Egészségtudatosság átlagpontja	3,01	3,58	3,85	3,45

13. táblázat A négy fogyasztói szegmens jellemzői (forrás: saját szerkesztés)

A négy szegmenst a fő vásárlási csatorna, a választott fizetési és szállítási megoldások, valamint az innováció iránti nyitottság és tudatosság mentén lehet elkülöníteni. Az első szegmens az innovációtól zárkózott szegmens, mindössze 3,07 innováció iránti nyitottság átlagponttal. Zárkózottságukat a bankkártyás fizetés többihez képest alacsony aránya, a tudatosságot támogató újítások átlagpont 3,01 értéke is mutatja. Ehhez képest a második szegmens 27,9 év átlagéletkorral és 4,09 innováció iránti nyitottság átlagponttal a fiatalos és innovációra fogékony fogyasztói csoportot jelöli. A harmadik csoport ár- és egészségtudatos átlagértékei messze meghaladják a többi szegmenst, így őket tudatos vásárló jelzővel illehetjük. A negyedik szegmens túlnyomórészt személyesen vásárol és azokat bankkártyával rendezi, a „Személyes, bankkártyás vásárló” elnevezést kapta.

A négy szegmens segítségével a háttérfolyamati, a front end innovációk közül az üzletteri és digitális megoldások fogyasztói érzékelése és használata is jobban értelmezhető és mélyebben elemezhető. Ezek a változók egytől ötig terjedő skálán kerültek kiértékelésre a kérdőív résztvevői által, így a minta eredményei alkalmasnak bizonyulnak kvantitatív elemzések végrehajtására is. Az összehasonlításokat az egyes változók közti kapcsolatok erősségének

feltárása érdekében korrelációelemzés segítségével végeztem. Kvantitatív elemzésem az egyes változók közti korrelációk vizsgálatát tűzte ki célul, a regressziós elemzéseket és hipotézis vizsgálatokat viszont figyelmen kívül hagyja. Ennek oka egyrészt, hogy kérdőíves adatok sokaságával – amik önbevallásos, tehát nem objektív adatok – nehezen kereshetünk regressziós elemzésekkel magyarázóváltozókat, kauzalitást. Mivel az általam elemzett modell nem tartalmaz egyértelműen kijelölhető eredményváltozót sem, a regressziós elemzés e tekintetben sem nyer értelmet. A korrelációs együttthatók vizsgálatával igyekszem feltárni, amennyiben adott szegmensekben feltételezhetünk-e kapcsolatot bármely megadott két változó között. Az eredményeket a 4.3-4.5 fejezetek mutatják be, amiket a kvalitatív kutatásban felhasznált tematikus bontás szerint osztottam fel a későbbi könnyebb összevethetőség érdekében.

5.3 A fogyasztói szegmensek innováció érzékelésének korrelációs vizsgálata

A back end, front end üzletteri és digitális innovációs megoldások elemzése előtt a fogyasztói szegmensenként elkészített korrelációs mátrixok elemzésére kerül sor. A mátrixoknál a vizsgált innovációs típusokhoz összesen 13 változó került bevonásra, ezeknél mind két ugyanolyan kérdés került megfogalmazásra a kérdőívben. A háttérfolyamati innovációnál a „Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt ezekről a megoldásokról?” és „Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását?” kérdésekre adtak választ a résztvevők. A front end innováció üzleti téri megoldások érzékelését és használatát „Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozik az alábbi megoldásokkal?” és „Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?” kérdések mérték fel. A digitális megoldásoknál „Mennyire jellemző, hogy találkozik az alábbi digitális megoldásokkal?” és „Mennyire befolyásolnák pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?” kérdésekre adtak választ a kitöltők. Az egytől ötig terjedő skála pontjait szegmensenként értelmezhetjük és a változók közti esetleges kapcsolatok is feltárhatóak. Ennek eszköze a szegmensenként megalkotott, 13 konkrét innovációhoz kötődő változó beemelésével megalkotott korrelációs mátrix, amelynek metszetei a két változó közti korrelációs együttthatót adják meg, amik a kapcsolat irányát és erősségét is megmutatják. A szegmensek létszáma mindenhol meghaladta a 60 főt, így a fogyasztói csoportok esetében a vizsgált változók közti kapcsolatból már megfelelően lehet következtetni sokasági kapcsolatok irányára és erősségére is. A korrelációs mátrixokat a 14-21. táblázatok tartalmazzák, ahol a legalább $r=\pm 0,4$ erősségű korrelációs együttthatókat emeltem ki, amik már legalább közepes erősségű kapcsolatot mutathatnak numerikus változók között.

Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt? - Szegmens #1

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
1,96	BE1	1,00												
1,34	BE2	0,72	1,00											
2,18	BE3	0,47	0,50	1,00										
2,01	BE4	0,37	0,60	0,45	1,00									
2,37	FE1	0,26	0,15	0,18	0,11	1,00								
2,37	FE2	0,21	0,21	0,14	0,13	0,41	1,00							
3,96	FE3	-0,04	-0,20	-0,09	0,02	0,13	0,34	1,00						
3,23	FE4	0,17	0,00	0,10	0,04	0,31	0,44	0,55	1,00					
2,77	FE5	0,09	0,08	0,06	0,04	-0,02	0,28	0,25	0,43	1,00				
3,77	DFE1	0,12	0,26	0,09	0,19	-0,25	0,25	0,06	0,05	0,12	1,00			
2,35	DFE2	-0,17	0,00	-0,08	0,07	0,10	0,20	0,03	0,27	0,23	-0,06	1,00		
2,87	DFE3	0,18	0,13	-0,03	-0,16	0,24	0,07	-0,12	0,16	0,05	-0,16	0,10	1,00	
2,82	DFE4	0,04	0,11	0,12	0,31	0,06	0,03	0,01	0,21	0,09	0,06	0,15	-0,02	1,00

14. táblázat Szegmens #1 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesülésről (n=71) (forrás: saját szerkesztés)

Az innovációtól elzárkózó szegmensnél kijelenthetjük, hogy a fogyasztók leginkább az üzletteri megoldásokkal szembesülnek, amit a digitális megoldások, majd a háttérfolyamati innovációk követnek. Ami a változók közti kapcsolatot illeti, több külön változó is mutat szoros pozitív kapcsolatot, összesen 9 olyan kapcsolat van, ahol legalább közepes erősségű korreláció feltételezhető.

Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását? - Szegmens #1

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
3,04	BE1	1,00												
1,79	BE2	0,82	1,00											
3,35	BE3	0,42	0,41	1,00										
3,24	BE4	0,61	0,66	0,31	1,00									
2,1	FE1	0,09	0,24	0,27	0,13	1,00								
2,01	FE2	0,05	0,16	0,19	0,17	0,66	1,00							
3,3	FE3	0,06	0,15	0,21	0,38	0,40	0,38	1,00						
3,25	FE4	0,38	0,37	0,34	0,35	0,42	0,41	0,48	1,00					
2,77	FE5	0,10	0,14	0,04	0,13	0,31	0,35	0,08	0,33	1,00				
3,44	DFE1	0,07	0,00	0,17	0,12	0,38	0,47	0,38	0,38	0,20	1,00			
2,17	DFE2	0,05	0,07	0,14	0,18	0,38	0,34	0,39	0,09	-0,09	0,48	1,00		
3,32	DFE3	0,10	0,14	0,12	0,16	0,33	0,49	0,31	0,21	0,14	0,46	0,47	1,00	
2,59	DFE4	0,16	0,19	0,29	0,17	0,40	0,49	0,29	0,30	0,28	0,38	0,39	0,74	1,00

15. táblázat Szegmens #1 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=71) (forrás: saját szerkesztés)

Amennyiben az innovációs megoldások használatát vizsgáljuk, 16 változópár van, amik között legalább +0,4-es értékű a korrelációs együttható. Ezek főként háttérfolyamati megoldások között, valamint üzletteri-digitális változók közötti kapcsolatról árulkodnak. A „Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását?” kérdéseknél adott átlagpontok a háttérfolyamati innovációnál magasabbak, de a front endnél többségében alacsonyabbak, mint a „Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt/találkozik az alábbi megoldásokkal?” kérdésnél. Az innovációtól zárkózott szegmensnél ez azt jelenti, hogy a háttérfolyamati innovációról zárkózottságuk ellenére is szívesen tájékozódának és pozitív hatást keltene ezek

kommunikációja bevásárlásukra. Ezzel szemben a front end innovációnál bár több megoldással találkozhatnak, nem gyakorol ezek használata pozitív hatást vásárlásukra.

Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt? - Szegmens #2

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
2,34	BE1	1,00												
2,31	BE2	0,65	1,00											
1,7	BE3	0,54	0,52	1,00										
2,7	BE4	0,43	0,38	0,56	1,00									
3,22	FE1	0,09	0,17	0,18	0,05	1,00								
3,19	FE2	0,21	0,17	0,21	0,09	0,43	1,00							
4,28	FE3	0,05	0,24	0,05	0,10	0,09	0,34	1,00						
3,41	FE4	0,37	0,39	0,40	0,19	0,20	0,19	0,34	1,00					
2,55	FE5	0,11	-0,01	0,15	-0,03	0,24	0,15	-0,27	0,13	1,00				
4,2	DFE1	0,03	0,22	0,14	0,15	0,45	0,17	0,08	0,20	0,11	1,00			
3,11	DFE2	0,24	0,31	0,35	0,20	0,37	0,54	0,22	0,27	0,17	0,26	1,00		
3,88	DFE3	0,08	0,09	0,15	0,05	0,04	0,15	0,13	0,08	-0,03	0,01	0,40	1,00	
3,72	DFE4	0,10	0,19	0,18	0,10	0,13	0,00	0,05	0,14	0,05	0,07	0,41	0,68	1,00

16. táblázat Szegmens #2 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesülésről (n=64) (forrás: saját szerkesztés)

A fiatalos, innováció iránt nyitott szegmens leginkább a digitális megoldásokkal szembesülnek, ezeket követik az üzletteri megoldások, majd háttérfolyamati megoldások. 12 változópár van, ahol legalább közepes erősségű kapcsolat lelhető fel.

Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását? - Szegmens #2

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
3,2	BE1	1,00												
3,05	BE2	0,70	1,00											
2,27	BE3	0,40	0,46	1,00										
3,59	BE4	0,37	0,42	0,37	1,00									
2,75	FE1	0,29	0,22	0,38	0,22	1,00								
2,95	FE2	0,26	0,21	0,24	0,08	0,39	1,00							
4,36	FE3	-0,05	0,11	0,01	0,09	0,14	0,29	1,00						
3,33	FE4	0,18	0,26	0,00	0,20	0,14	0,21	0,27	1,00					
2,27	FE5	-0,20	-0,11	-0,08	-0,18	-0,03	0,08	0,10	0,22	1,00				
4,42	DFE1	0,23	0,20	0,08	0,23	0,19	0,09	0,16	0,21	-0,16	1,00			
3,39	DFE2	0,21	0,15	0,16	-0,02	0,23	0,09	0,15	-0,05	-0,09	0,31	1,00		
4,09	DFE3	0,04	0,05	-0,09	-0,12	0,20	0,46	0,36	0,42	0,11	0,17	0,25	1,00	
3,69	DFE4	0,05	-0,04	-0,04	-0,03	0,11	0,29	0,19	0,35	0,05	0,12	0,21	0,77	1,00

17. táblázat Szegmens #2 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=64) (forrás: saját szerkesztés)

A második szegmensnél is azt figyelhetjük meg, hogy a „Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását?” kérdéseknél adott átlagpontok a háttérfolyamati innovációnál és front end digitális innovációnál is többségében magasabbak, mint a „Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt/találkozik az alábbi megoldásokkal?” kérdésnél. Az üzletteri innovációnál kevésbé jellemző, hogy a felsorolt innovációs megoldások pozitívan befolyásolják a vásárlást, kivéve FE3 változó (Önkiszolgáló kasszák) esetét.

Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt? - Szegmens #3

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
2,59	BE1	1,00												
2,56	BE2	0,78	1,00											
1,77	BE3	0,47	0,54	1,00										
2,47	BE4	0,55	0,58	0,57	1,00									
3,11	FE1	0,24	0,28	0,29	0,30	1,00								
2,99	FE2	0,29	0,40	0,48	0,32	0,36	1,00							
4,21	FE3	0,14	0,24	-0,03	0,10	0,20	0,19	1,00						
3,69	FE4	0,17	0,31	0,16	0,25	0,20	0,55	0,48	1,00					
3,11	FE5	0,25	0,45	0,12	0,05	0,15	0,07	0,41	0,21	1,00				
3,93	DFE1	0,05	0,00	0,22	0,29	0,14	0,29	0,11	0,20	-0,14	1,00			
3,03	DFE2	0,08	0,03	0,38	0,31	0,21	0,35	0,01	0,13	-0,07	0,48	1,00		
3,46	DFE3	-0,19	-0,24	0,10	0,15	0,13	0,20	0,09	0,20	-0,16	0,54	0,45	1,00	
3,53	DFE4	-0,05	-0,05	0,12	0,13	0,15	0,21	0,14	0,34	0,02	0,21	0,39	0,68	1,00

18. táblázat Szegmens #3 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesüléséről (n=94) (forrás: saját szerkesztés)

A harmadik szegmensbe a tudatos vásárlók tartoznak, ami a háttérfolyamatok iránti tájékozódásra adott átlagpontokban is meglátszik. A fogyasztók, akik ebbe a csoportba tartoznak, szívesen hallanak ilyen megoldásokról. A háttérfolyamati változók mindegyike mutat a közepesnél erősebb korrelációt a másik ilyen típusú változóval, így azt mondhatjuk, hogy a tudatos vásárlók több háttérfolyamati innováció iránt is érdeklődőek, ha már eggyel kapcsolatban tájékozódnak, akkor más megoldásokkal kapcsolatban is rendelkeznek információval. Ugyanez figyelhető meg a digitális front end innovációs megoldások terén is.

Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását? - Szegmens #3

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
3,65	BE1	1,00												
3,49	BE2	0,74	1,00											
2,26	BE3	0,26	0,41	1,00										
3,63	BE4	0,68	0,69	0,26	1,00									
2,44	FE1	0,15	0,21	0,34	0,03	1,00								
2,59	FE2	0,16	0,17	0,40	0,14	0,53	1,00							
3,45	FE3	0,00	0,11	0,23	0,01	0,34	0,36	1,00						
3,41	FE4	0,20	0,27	0,40	0,17	0,34	0,46	0,47	1,00					
3,05	FE5	0,04	0,10	-0,18	-0,01	0,13	-0,09	0,12	-0,04	1,00				
3,74	DFE1	0,12	0,07	0,20	0,07	0,19	0,13	0,23	0,25	-0,08	1,00			
2,84	DFE2	0,28	0,21	0,25	0,08	0,28	0,20	0,26	0,21	-0,04	0,57	1,00		
3,82	DFE3	0,11	0,07	0,21	0,10	0,27	0,48	0,42	0,38	-0,15	0,50	0,52	1,00	
3,38	DFE4	0,17	0,03	0,10	0,04	0,27	0,31	0,26	0,16	0,00	0,36	0,49	0,71	1,00

19. táblázat Szegmens #3 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=94) (forrás: saját szerkesztés)

A tudatos vásárlók kimondták, hogy vásárlásukat pozitívan érintené a háttérfolyamati újítások ismerete. Ezen kívül megfigyelhető, hogy a digitális front end megoldások iránt nagyobb nyitottságot mutat ez a csoport, mint az üzletteri megoldások iránt és úgy gondolja, előbbiek inkább gyakorolnak pozitív hatást bevásárlásukra. Ez magyarázhatja azt a tényt is, miszerint ebben a szegmensben 39% a vegyes (online és személyes) csatornákat használók aránya, így elterjedt az digitális megoldások használata, amik eltérnek térben és időben a fizikai üzletektől.

Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt? - Szegmens #4

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
2,26	BE1	1,00												
2,13	BE2	0,67	1,00											
1,77	BE3	0,28	0,53	1,00										
2,44	BE4	0,37	0,44	0,69	1,00									
2,79	FE1	0,50	0,37	0,16	0,08	1,00								
2,84	FE2	0,38	0,37	0,24	0,13	0,51	1,00							
4,1	FE3	0,20	-0,01	-0,29	-0,23	0,20	0,28	1,00						
3,48	FE4	0,28	0,13	-0,12	-0,12	0,14	0,38	0,62	1,00					
2,71	FE5	0,12	0,11	-0,06	-0,08	0,07	0,26	0,21	0,37	1,00				
3,97	DFE1	0,24	0,04	-0,12	0,17	0,13	0,06	0,39	0,12	-0,15	1,00			
2,9	DFE2	0,25	0,19	0,24	0,28	0,05	0,10	0,15	0,11	-0,03	0,46	1,00		
3,61	DFE3	0,02	0,00	0,04	0,00	-0,02	0,19	0,40	0,34	0,01	0,26	0,36	1,00	
3,27	DFE4	0,22	0,15	0,20	0,15	0,16	0,17	0,24	0,26	-0,05	0,40	0,61	0,64	1,00

20. táblázat Szegmens #4 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesülésről (n=62) (forrás: saját szerkesztés)

A személyes bankkártyás vásárlást preferálók kevésbé tájékozottak a háttérfolyamatokat illetően, mint a tudatos vásárlók szegmense. Az átlagpontok között csupán két 4-et megközelítő vagy meghaladó érték van, ami azt mutatja, ez a szegmens jellemzően nem találkozik sok innovációs megoldással. A változók inkább hasonló típusú változókkal mutatnak közepes erősségű korrelációs kapcsolatot, ezek közül mind pozitív irányú.

Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását? - Szegmens #4

Átlagpont		BE1	BE2	BE3	BE4	FE1	FE2	FE3	FE4	FE5	DFE1	DFE2	DFE3	DFE4
3,08	BE1	1,00												
3,05	BE2	0,54	1,00											
1,98	BE3	0,22	0,31	1,00										
3,34	BE4	0,40	0,42	0,17	1,00									
2,4	FE1	-0,13	-0,02	0,40	0,00	1,00								
2,55	FE2	0,10	0,21	0,52	0,18	0,70	1,00							
3,63	FE3	-0,11	-0,12	0,07	0,04	0,41	0,37	1,00						
3,18	FE4	0,02	0,03	0,24	0,07	0,47	0,45	0,61	1,00					
2,69	FE5	0,15	0,21	0,21	0,14	0,15	0,18	0,17	0,35	1,00				
3,84	DFE1	0,04	0,04	-0,20	0,18	-0,09	-0,19	0,04	-0,06	-0,01	1,00			
2,81	DFE2	0,20	0,23	0,24	0,24	0,15	0,21	0,14	0,19	-0,04	0,36	1,00		
3,71	DFE3	0,00	-0,07	-0,03	0,21	0,17	0,40	0,22	0,31	0,00	0,03	0,09	1,00	
3,23	DFE4	0,09	0,07	0,27	0,23	0,36	0,45	0,13	0,27	0,24	0,19	0,34	0,58	1,00

21. táblázat Szegmens #4 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=62) (forrás: saját szerkesztés)

Ez a szegmens rokon a többivel abban a tekintetben, hogy a háttérfolyamati innováció sokkal pozitívabban befolyásolná a bevásárlást, mint amennyire ismerik ezeket és tájékoztatják ezekről a fogyasztókat. Az üzletteri front end és a háttérfolyamati innovációs megoldásokra is igaz, hogy egyszerre több tényező együttmozgása figyelhető meg a korrelációs együtthatók alapján.

A korrelációs mátrixok vizsgálatát követően az innovációs típusok elemzése következik, a kvalitatív eredményeket leíró fejezettel hasonló felépítésben.

5.4 A háttérfolyamati innovációs eredmények értelmezése

Az innovációs típusok közül ezt a legnehezebb mérni a fogyasztók körében, hiszen bár a front end és back end egyre nagyobb összefonódása figyelhető meg, a fogyasztók közvetlenül nem vesznek részt ezekben a folyamatokban. Ennek megfelelően a négy szegmens kivétel nélkül a legalacsonyabb átlagpontokat a háttérfolyamati innovációknál osztotta ki, ha a „Mennyire jellemző, hogy tájékoztatják Önt?” kérdésre adott válaszokat elemezzük. Ezzel szemben mindegyik szegmens, még az innovációtól zárkózott szegmens is azt válaszolta, pozitívan érintené vásárlását, ha megismerné ezeket a háttérfolyamati innovációs megoldásokat. A felsővezetői interjúk során kapott eredményeket ez képes cáfolni, hiszen a kiskereskedelmi vezetők vélekedése a fogyasztókról az volt, hogy a háttérfolyamati innovációk iránt kevésbé fogékonyak. Általánosan megfigyelhető, hogy a BE3 tényező (Automatizáció a raktáraknál) volt az, amelyik a legkevesebb pontot kapta a fogyasztóktól mindkét kérdésnél. Ezzel szemben mind a fenntarthatósági törekvések, a termékútról és a beszállítói láncról szóló transzparens információk megosztása nagy érdeklődésre tart számot annak ellenére, hogy a kiskereskedelmi cégek kevésbé tájékoztatják erről fogyasztóikat.

Az első szegmens, ami innovációtól elzárkózóként jellemezhető, a háttérfolyamatokkal kapcsolatban legkevésbé jellemző, hogy kap tájékoztatást (vagy kap és kevésbé jut el a fogyasztókhoz). Ugyan alacsonyabb átlagpontokat láthatunk mindkét csoportnál, ez a csoport is úgy ítéli meg, hogy pozitívan érintené bevásárlását, ha ezekről hallana a kiskereskedőtől. Ennek oka a fogyasztók és háttérfolyamatok közti passzív kapcsolat, azaz a fogyasztó nem vesz részt közvetlen a háttérfolyamatok innovációjában. Ám ha azt hallja, hogy a kiskereskedő tesz érte és kommunikál arról, miként szervezi folyamatait, az pozitív hatással lehet a fogyasztók vásárlói élményére. Azt is láthatjuk, hogy az első szegmens két korrelációs mátrixában a BE1-4 változók között több esetben közepes pozitív korreláció mutatható ki. Ez arra világít rá, alacsony átlagpontok tudatában, hogy aki egy innovációs megoldásról nincs tájékoztatva, az más megoldásról sincs. Másrészt, a „Mennyire befolyásolják pozitívan vásárlását?” kérdésre adott magasabb átlagpontú változók között is közepes pozitív korrelációt mutatnak az együttthatók, ez azt jelentheti, hogy ha egy változó pozitívan érinti a vásárlókat, más változó ugyanúgy pozitívan fogja befolyásolni a vásárlói élményt.

A második szegmensnél hasonló következtetéseket tehetünk, bár mindkét mátrix esetében magasabb átlagpontokat látunk, de a korrelációs értékek hasonlóan több háttérfolyamati változónál közepes vagy szorosabb pozitív kapcsolatot mutatnak. Különösen szoros kapcsolat mutatkozik BE1 (Beszállítókkal kapcsolatos információk) és BE2 (A termékúttal kapcsolatos

információk) 07, -es pozitív együtttható azt jelzi, a két változó megítélése nagy mértékben együttmozog.

A harmadik szegmensnél, a tudatos vásárlók csoportjában a háttérfolyamati változók mindkét mátrixnál a legmagasabb átlagponttal rendelkeznek. Ez a tudatosságot, tájékozottságot és a háttérfolyamati megoldások iránti kiemelt érdeklődést mutatja. Kiemelendő, hogy kizárólag ennél a szegmensnél mutatható ki minden háttérfolyamati változókombinációnál legalább közepes erősségű korrelációs kapcsolat. A magas átlagponttal együtt ez azt mutatja, hogy az összes felsorolt változó magas érdeklődésre tart számot és ez képes pozitívan befolyásolni a szegmensbe tartozó fogyasztók vásárlását.

A negyedik szegmensnél megfigyelhető az alacsony átlagpont az első mátrixban, míg a második mátrixban majdnem minden változónál közel 1 ponttal magasabb átlagértékeket láthatunk. A változók közül BE2 (A termékúttal kapcsolatos információk) mindegyik másik változóval legalább közepes korrelációs kapcsolatot mutat, ha a háttérfolyamati innovációkról való tájékoztatásról van szó. Ez arra enged következtetést, hogy mivel a BE2 alacsony átlagponttal rendelkezik, amennyiben a termékúttal kapcsolatban nem tájékoztatja a kiskereskedő ennek a szegmensnek a vásárlóit, másik háttérfolyamati innovációról sem ad ismertetést. Ami a változók pozitív befolyását illeti, BE1, BE2 és BE4 változók (amelyek a termékút, beszállítók és fenntarthatósági megoldásokról szólnak) minden esetben szoros korrelációt mutatnak egymással, összesen ezzel 3 közepesnél erősebb kapcsolatot fedezhetünk fel. Mindez arra utal, hogy a termékút, beszállítói struktúra és fenntarthatósági megoldások egyaránt érdeklik a fogyasztókat és ezen információk ismerete pozitív hatást tudnak gyakorolni a vásárlási élményre.

Összességében a háttérfolyamati megoldásokról elmondható, hogy minden szegmens nagyobb érdeklődésre tart számot velük kapcsolatban, mint azt a kiskereskedők gondolják és ahogyan tájékoztatják a vevőket. A változók között a BE3 változó (Automatizáció a raktáraknál) a négy fogyasztói szegmensben a legalacsonyabb átlagpontokat kapta mindkét kérdésben: ez azt jelenti, hogy a vállalatok erről adnak legkevésbé tájékoztatást a vevőknek, de ez nem befolyásolja pozitívan a vásárlást, így ez egy helyes hozzáállás a kiskereskedelmi cégek részéről. Ugyanakkor, mint azt a kvantitatív kutatás eredményei igazolták, a vállalatoknak több figyelmet kell szentelniük a fenntarthatósági, beszállítói és termékúttal kapcsolatos tájékoztatásra, mert ezek együttes kommunikációja pozitívan befolyásolja a fogyasztók vásárlásait.

5.5 A front end üzletteri innovációs eredmények értelmezése

A kérdőíves eredmények alapján 52% az aránya azon fogyasztóknak, akik tételtől függetlenül túlnyomórészt személyesen intézik bevásárlásaikat és 36% azoknak, akik online és személyesen is vásárolnak, ahogy kényelmes. Ezek az eredmények az üzletteri és digitális megoldások vizsgálatát is megengedi, hisz egyik vásárlási csatorna sem szorult vissza kimutathatóan a másik javára. Ennek tudatában a háttérfolyamati innovációhoz képest merőben mást tapasztalhatunk, ha az FE1-FE5 változókra adott átlagpontokat nézzük. A „Mennyire befolyásolná pozitívan vásárlását és milyen gyakran használja ezeket?” kérdésekre adott értékelések majdnem minden változó esetében alacsonyabbak, mint a „Mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozik az alábbi megoldásokkal?” kérdésre adott válaszoknál. Az átlagpontok minden esetben 2 és 4 között szóródnak. Ezek a megfigyelések azt mutatják, hogy bár jellemzően sok üzletteri innovációs megoldással szembesülnek a vevők, azokat kevésbé használják és nem befolyásolják pozitívan bevásárlásukat.

Az innovációtól zárkózott szegmens jellemzően kevés üzletteri megoldással találkozik és vásárlását nem is befolyásolja jelentős mértékben ezek használata. Ezek közül FE3 (Önkiszolgáló kasszák) kapta a legmagasabb átlagpontot mindkét kérdésnél, ez azt jelenti, hogy az első szegmens ezekkel találkozik jellemzően és ezeket használja és ezek a megoldások pozitív hatást váltanak ki vásárlásai során. Ha mindkét mátrixot elemezzük, az összes üzletteri megoldásról elmondható, hogy minimum közepes, pozitív irányú korrelációs kapcsolatot mutat másik üzletteri változókkal. A szegmens ezek alapján egy-egy külön megoldással nem szokott találkozni, vagy ezek kombinációjával, vagy jellemzően egyik megoldással sem. Észrevehető, hogy a háttérfolyamati változókkal nem mutatható ki számottevő korrelációs kapcsolat, így valószínűsíthetően a háttérfolyamatok és üzleti megoldások érzékelése függetlenek egymástól ebben a szegmensben.

Az innováció iránt nyitott, fiatal átlagéletkorral rendelkező fogyasztói csoportnál az innovációs átlagpontok magasabbak, ám ugyanúgy megfigyelhető, hogy a használatra és a pozitív hatásra adott átlagpontok alacsonyabbak, mint a bolti térben való szembesülésnél. Kivételt képez az FE3 (Önkiszolgáló kasszák) változó, ahol 4,28 (bolti térben találkozik a megoldással) és 4,36 (használja és pozitívan érinti) átlagpontokat láthatunk a két kérdés esetében. Ezek alapján az innovációra nyitott szegmens jellemzően találkozik ilyen kasszákkal, szívesen használja őket és pozitív hatással van bevásárlására ez a megoldás. Az eredmények igazolják a felsővezetői interjúk során kapott eredményeket is, miszerint a fogyasztók egy része szívesen használja és szereti az önkiszolgáló kassza megoldást. Csupán két korrelációs kapcsolat fedezhető fel a

megoldásokkal való találkozásnál, az FE4-BE3 és FE1-FE2 pároknál. Az FE4-BE3 esetében az „Önkiszolgáló árleolvasók” és az „Automatizációs megoldások alkalmazása a háttérfolyamatok során” változók együtt mozgása figyelhető meg. Mivel az önkiszolgáló árleolvasó megoldás egyfajta automatizációnak érzékelhető a vevők által, könnyen megérthető a feltárt kapcsolat. FE1-FE2 esetben a Digitális kijelzők és kihelyezett QR-kódok közti kapcsolatról beszélhetünk, mivel mindkettő a terméktérben található és nem a fizetésnél, ezek együttes észrevétele szintén hamar belátható.

A tudatos vásárlók szegmense folytatja a megkezdett mintázatot, ami az átlagpontokat illeti, hiszen ebben a csoportban is kisebb átlagos pontot kapott az üzletteri megoldások használata és annak pozitív hatása, mint az üzletteri megfigyelése ezeknek az eszközöknek. Az „Önkiszolgáló kasszák” és „Automatizációs megoldások alkalmazása a háttérfolyamatok során” változók együttes mozgása itt is megfigyelhető. Az előző szegmenshez képest szorosabb összefonódás mutatkozik a háttérfolyamati innovációs és üzletteri innovációs megoldások között, ami a szegmens tudatosságára világít rá. Az üzletteri megfigyelések közül FE2 változó (QR-kódok az üzletterben) BE2 és BE3 változókkal mutat közepes erősségű, pozitív korrelációt: mivel a QR-kódok gyakran tájékoztatási, információs céllal kerülnek kihelyezésre, aminek segítségével termékútról és a gyártás mikéntjéről is hallhat a fogyasztó, így magyarázható a kapcsolat. FE4 változó FE2 és FE3 változókkal vett korrelációja szintén megfigyelhető. Ha a megoldások fogyasztói használatát és pozitív hatását vesszük, megfigyelhető háttérfolyamati innovációs megoldással vett kapcsolat, de jellemzően másik üzletteri innovációs megoldással vett korrelációnál lelhető fel közepesnél szorosabb kapcsolat. Ebben a szegmensben is meghatározó az együttlmozgás FE1 (Digitális kijelzők) és FE2 (QR-kódok az üzletterben) használatában, emellett az FE4 (Önkiszolgáló árleolvasók) QR-kódos kihelyezésekkel és FE3 (Önkiszolgáló kasszákkal) vett kapcsolata is közepes erősségűnek mondható.

Az utolsó, negyedik szegmens sem lóg ki a sorból, itt is megfigyelhetőek a második kérdésre adott alacsonyabb átlagpontok, csakúgy, mint az eddigi összes elemzett szegmensben. Ami a megoldások megfigyelését illeti, a digitális kijelzők és QR-kódok együttlmozgása ismét szembetűnő, emellett a kijelzők a beszállítókkal kapcsolatos információkról való jellemző tájékozódással is mutat pozitív kapcsolatot. Emellett az önkiszolgáló kasszák és árleolvasók (FE3-FE4) közti együttlmozgás is közepes erősségűként írható le. Ha a megoldások használatát és pozitív hatását értékeljük, az üzletteri változók egymással vett pozitív korrelációja több

esetben meghaladja a közepes erősséget. Ez azt jelenti, a zömmel személyes bevásárlást bonyolítók csoportja több megoldásról hasonlóképp vélekedik.

Az üzletteri innovációs megoldásokról kijelenthetjük, hogy több esetben függetlenednek a háttérfolyamati innovációs megoldásoktól, szemben azonban, hogy Az üzletteri digitális kijelzők és a háttérfolyamatokról kapott információk sok esetben együttmozognak. A kiskereskedők számára mindez a digitális kijelzők és QR-kódok háttérfolyamati tájékoztatással kapcsolatos alkalmazásának lehetőségét veti fel, amiről több interjúalanyom is beszámolt már. Az üzletteri változók egymással vett kapcsolata is sok esetben kimutatható volt, ami azt jelenti, a fogyasztók hasonlóképp vélekednek több különböző megoldásról is - akár a terméktérben, akár fizetésnél találkoznak ezekkel a megoldásokkal.

5.6 A front end digitális innovációs eredmények értelmezése

Szakirodalmi fejezetem és a szakértői interjúk döntő része az innovációval kapcsolatban a digitális, technológiai megoldások előretöréséről szólt, hiszen napjainkban ez az innováció fő megjelenési formája. Ezt kvantitatív kutatásom is igazolja, hiszen a teljes mintán mind a fogyasztók megfigyeléseit, mind a használatot és pozitív hatást tekintve a digitális megoldások kapták a legmagasabb átlagpontokat. A különböző megoldások közül a mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával és kuponokkal; Sokféle szállítási megoldás, valamint a Személyre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok (pl. névnap és születésnap kedvezmények) változók egyaránt magas pontokat kaptak, miszerint a fogyasztók sokszor találkoznak ezekkel a megoldásokkal, másrészt használják is őket a vásárlók.

Ami az innovációtól elzárkózó fogyasztói szegmenst illeti, a megoldások megfigyelésénél nem fedhető fel közepes erősségű korreláció sem. Mivel a digitális megoldásokra adott átlagpontok alacsonyak, ennél a csoportnál az eddiginél is csekélyebb a digitális megoldások térnyerése. Közepes erősségű együttmozgás a megoldások használatánál mutatkozik, a QR kódok az üzlet térben változó több digitális megoldással mutat pozitív, közepesen erős kapcsolatot. Mivel a digitális megoldások alapvetően okostelefon segítségével használhatóak, csakúgy, mint az üzletteri QR-kód megoldások, a kapcsolat erőssége magyarázható. Több digitális megoldás is mutat együttmozgást másik digitális változóval, DFE1 változó (Sokféle szállítási megoldás) DFE3 (Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal) és DFE4 (Személyre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok) változókkal mutat szoros kapcsolatot. Ennek oka lehet, hogy ezek a megoldások napjainkra bevett fejlesztési megoldások az omnichannel fogyasztói élmény erősítésében. DFE3 és DFE4 változók szintén erős együttmozgást mutatnak,

ami az applikációs törzsvásárlói megoldások és a személyre szabott ajánlatok gyakori összekapcsolását jelenthetik.

A második, fiatal és innovációra nyitott szegmens sokkal magasabb átlagpontot adott a digitális innovációs megoldásokra mind jellemző megfigyelésben, mind használatban. Ez a szegmens magasabb skálaértékeket adott a digitális megoldásokra ahhoz képest, mint amilyen pontokat adott az ezekkel való „találkozásra”, ami rendkívüli nyitottságot jelent az ilyen típusú eszközök iránt. Ahogy azt az első klaszternél is tapasztaltuk, a digitális megoldások és a háttérfolyamati innovációs változók között ebben a szegmensben sem fedezhető fel közepes erősségű kapcsolat. ha a digitális megoldások jellemző megfigyelését vizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy a DFE2 változó (Időablakos, vásárló által kiválasztott kiszállítás vagy aznapi kiszállítás) az FE2 változóval (QR-kódok az üzlet térben) mutat erős kapcsolatot. Ruházati kiskereskedelemről érkező interjúalanyaim a Click Shopping elterjedését említették innovációként, ami pont a QR-kódos megoldásokat és a kényelmes szállítási módok kiválasztását célozzák. Azt mondhatjuk, erre a kapcsolatra is akad valós példa a kiskereskedelemben és főként a fiatal célcsoportnál fogékonyan erre. Ennél a szegmensnél megfigyelhető a DFE3 és DFE4 változók együttmozgása, ahogy az elsőnél is tapasztalható volt. Ez bizonyítja, hogy több szegmensnél egyszerre több digitális megoldás jelenhet meg a vásárlások során, és ezeket használják is a fogyasztók, még az innovációtól alapvetően elzárkózók is. A második fogyasztói klaszternél a magas átlagpontok mellett tapasztalható 0,77-es pozitív korrelációs együttható a DFE3 és DFE4 változók között azt mutatja, hogy a mobilapplikációs megoldások és a személyre szabott ajánlatok együttes alkalmazása rendkívül célravezető lehet a fiatal, nyitott szegmensnél.

A harmadik, tudatos vásárlókat tömörítő klaszter átlagpontjai mindkét mátrixban 2,5 fölött és 4 alatt szóródnak. Az, hogy a pozitív hatás és használat magasabb átlagpontot kap, mint a digitális megoldások észlelése, kizárólag a DFE3 változónál (Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal) volt megfigyelhető, a többinél utóbbi kérdésre alacsonyabb pontokat adtak a tudatos szegmensbe tartozó résztvevők. A megoldások észlelésére adott válaszoknál csak digitális innovációs eszközök között figyelhető meg legalább közepes erősségű együttmozgás. Mivel ezek zömében okostelefon alapú megoldások és az alkalmazások képesek több innovációs megoldás integrálására, az egyirányú együttmozgás könnyen belátható. Ugyanígy megfigyelhető legalább közepesen erős pozitív korrelációs kapcsolat a digitális megoldások változói között, ha a megoldások használatát vizsgáljuk. Ez alól csupán a DFE1-DFE4 változópár képez kivételt, miszerint Sokféle szállítási megoldás és Személyre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok között nincs közepes erősségű együttmozgás. Megfigyelhető

DFE3 (Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal) változó FE2 (QR-kódok az üzlettérben) s FE3 (Önkiszolgáló kasszák) változókkal vett közepes erősségű pozitív korrelációja is. Mindezek alapján azt mondhatjuk, a tudatos vásárlók csoportja több üzletteri és digitális innovációs megoldás integrálásával megszólítható, ezek együttmozgása azt mutatja, ezekre együttesen nyitottak az ebbe a szegmensbe tartozó vásárlók.

A negyedik szegmens, ahol a személyes vásárlást preferáló fogyasztókat találjuk, szintén magas átlagpontokat adott a digitális megoldásokra. Kizárólag a DFE3 változónál (Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal) van magasabb átlagpont az eszköz használatára és a pozitív befolyásolásra, mint arra, hogy milyen sűrűn találkoznak vele a fogyasztók. Annak ellenére, hogy a klaszter a személyes bevásárlást részesíti előnyben, több digitális innovációs megoldás között van pozitív, közepes korrelációs kapcsolat. Ez ismét a digitális innováció integrálására világít rá. Ha a megoldások használatát és pozitív hatását vizsgáljuk, FE2 változónak (QR-kódok az üzlettérben) DFE3 (Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal), valamint DFE4 (Személyre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok) változókkal való közepesnél erősebb korrelációs kapcsolata mutatható ki. Mindez az üzletteri vásárlás és a digitális megoldások összefonódására világít rá, ami iránt még a személyes vásárlást preferálók is nyitottak.

A digitális innovációs megoldások rendkívül népszerűek a kiskereskedők és fogyasztók oldalán is egyaránt. Mindegyik szegmenssel kapcsolatban kijelenthető, hogy a digitális megoldásokra magasabb átlagpontokat adtak a fogyasztók, mint az üzletteri megoldásokra, ez alapján előbbi figyelik meg többször és használják szívesebben a fogyasztók. A kiskereskedelemre több digitális innovációs megoldás integrálása jellemző, amelynek fogyasztók felé közvetített csatornája a mobilapplikáció. Az üzletteri és digitális megoldások összekapcsolódását az okostelefon mellett a QR-kódok kihelyezése jelenti, több digitális változóval kimutatható volt a változó együttmozgása. Ezen megfigyelések a valódi omnichannel törekvésekre és a fogyasztói nyitottságra mutatnak rá.

6. A felsővezetői és fogyasztói innováció érzékelés összehasonlítása

Ebben a fejezetben kutatásom összefoglalására és a kutatási kérdések megválaszolására kerül sor, primer kvalitatív és kvantitatív kutatásom eredményei alapján, építve a szakirodalom legfőbb megállapításaira. Dolgozatomban arra kerestem a választ, miként vélekednek a kiskereskedelmi innovációról a cégek felsővezetői és a fogyasztók, valamint ezek mentén milyen különbségek tárhatóak fel.

Az elmúlt évek környezeti hatásainak köszönhetően számos iparágban, köztük a kiskereskedelmi szektorban is végbement a fő folyamatok transzformációja. A koronavírusjárvány, az ellátási láncok töredezése rávilágított arra, hogy a kiskereskedelemnek válságállóbbnak kell lennie, melynek egyik kulcsa az innováció. A külső behatások nem csak a kiskereskedőket, de a fogyasztókat is befolyásolták. A fogyasztói szokások teljesen megváltoztak, felerősödött a digitális és omnichannel üzleti modellek iránti igény, az emberek ár- és egészségtudatossága is nőtt, amihez a vállalatoknak mind alkalmazkodniuk kell. A kiskereskedelemben tapasztaltak rámutatnak arra, hogy a vásárlók részéről a digitális és innovációs megoldások, valamint a fenntarthatóság iránti fogékonyság is nőtt. Következtetésképp, ha az innovációt vizsgáljuk, jelenleg egy olyan környezetben tehetjük mindezt, ahol a fogyasztói oldal és a vállalati oldal is nyitottsága figyelhető meg.

A kiskereskedelmi trendeket a kutatás szakirodalmi fejezete globális és lokális kontextusban értelmezi. Globális szinten az omnichannel üzleti modellek térnyerése és a koronavírus járvány okozta megváltozó fogyasztói szokások (ár- és egészségtudatosság, fenntarthatósági preferenciák erősödése) emelhetőek ki megatrendekként. A magyar piacon az orosz-ukrán konfliktus és a jelenleg zajló szuezi válság érezteti hatását az ellátási láncok akadozásában és az árak emelkedésében. A piac további jellegzetessége, hogy a külföldi tulajdonú multinacionális cégek rendelkeznek a legnagyobb piaci részesedéssel. Kijelenthetjük, hogy a globális és lokális trendek alapvetően határozzák meg az innováció folyamatát. A felsővezetői interjúk során az inflációs környezet nehézségei - amelyet az orosz-ukrán konfliktus és a szuezi válság is hajt – és az erre reagáló fogyasztói szokások megváltozása merült fel, amikor az interjúalanyokat a kiskereskedelem hazai trendjeiről kérdeztem. A vezetők kiemelték az online kereskedelem erősödését és a fenntarthatósági szempontok fontosságát is. A fogyasztóknál hasonló trendérzékelést láthatunk. A kiskereskedelemre vonatkozó állítások közül a három leginkább jellemző állítás „Az árak emelkedése figyelhető meg.”, „Az online rendelés és

kiszolgálás teret nyer.” és a „Sokféle fizetési mód és szállítási mód érhető el.” voltak. Emellett, a fogyasztók saját bevallásuk szerint is ártudatosabbak, nyitottabbak az innovációra és az egészségtudatos termékekre, hiszen az erre vonatkozó három állítás érte el a legmagasabb skálaátlagot.

Ami az innovációs folyamatokat illeti, a szakirodalom kihangsúlyozza a szolgáltatásinnováció fontosságát, mint a versenyelőny egyik legfőbb forrása. A kiskereskedelem speciális terep, hiszen itt a szolgáltatásinnováció mellett a termékinnováció is kiemelt fontosságú. Az innovációban egyre fontosabb szerepet tölt be a fogyasztói adat, aminek segítségével a vásárlói szokások változása nyomon követhető. Ehhez a háttérfolyamatok és az üzletteri, valamint digitális megoldások megfelelő integrációjára van szükség a kiskereskedő részéről. Az innovációban a fenntarthatósági szempontok is fontos szerepet töltenek be. A felsővezetők megerősítették a szakirodalom megállapításait. Megkülönböztettek költségmegtakarítást és értéknövekedést célzó innovációkat, előbbi hatékonysági mutatókkal, utóbbit tranzakciószám növeléssel tudnak mérni. Minden innováció esetében fontos a megtérülés, valamint a vásárlói elégedettség visszamérése is. Az innovációs igény jellemzően anyavállalattól érkezik a hazai kiskereskedelemben, de a vállalatok a nyílt innovációt is támogatják belső ösztönzőprogramokkal.

A háttérfolyamati innováció kérdése az innováció azon része, amelyet a fogyasztó kevésbé lát és elsősorban a kiskereskedő szervezeti hatékonyságát és napjainkban már fenntarthatóságát is szolgálja. A szakirodalom számos megoldást említ, ami elterjedt a szektorban: automatizáció szolgáltatórobotok segítségével, ellátási lánc monitoring szoftveres eszközökkel, a készletmenedzsmentet és árugazdálkodást segítő megoldások mind ide tartoznak. További trend a háttérfolyamatokban, hogy a fenntarthatósági szempontok és a folyamattranszparencia egyre erőteljesebben érvényesül a kiskereskedelemben is. Az üzletteri és digitális megoldások adatgyűjtése és -feldolgozása szintén a háttérfolyamatok során zajlik. A vezetői interjúk itt is megerősítették a szakirodalmi kutatások következtetéseit. Az automatizációs megoldásokról az élelmiszeripari és ruhaipari nagyvállalatok is beszámoltak. A működés hatékonyságát forgalomfigyelő és monitoring szoftverek is támogatják, egy interjúalanyom saját árugazdálkodási rendszer és házon belüli IT-erőforrás fenntartását is említette, mint versenyelőny más kiskereskedőkkel szemben. A fenntarthatósági szempontok a digitalizációs törekvésekben és paperless-stratégiai célkitűzésekben valósulnak meg. A felsővezetők úgy vélik, mivel mindezek a fogyasztóktól elzártan, szervezeten belül mennek végbe, csekély vásárlói érdeklődésre tart számot a háttérfolyamati innováció. A kérdőív eredményei másról

árulkodnak, hiszen még az innovációtól elzárkózó szegmens is bár keveset tájékoztatják a vállalatok ezekről a törekvésekről, pozitívan érintené bevásárlását, ha transzparens folyamatokról hallana. A nyitottság a beszállítói lánc, a termékút és a fenntarthatósági törekvések iránt mutatkozik meg, leginkább a tudatos vásárlói klaszter részéről.

Ha az innováció megjelenési formáit vizsgáljuk, a front-end üzletteri és digitális megoldások szakirodalom lefedettsége széleskörűbb, mint a háttérfolyamati innovációé. Az üzletterben napjainkban egyre gyakrabban jelennek meg innovációs megoldások, többek között digitális kijelzőkkel, QR-kódokkal, önkiszolgáló kasszákkal vagy árleolvasókkal is találkozhatunk. Az általam kérdezett felsővezetők is fontosnak tartják ezeket a megoldásokat: tájékoztató céllal alkalmazza a digitális kijelzőket a hazai drogériálánc, QR-kód kihelyezésekkel tereli omnichannel megoldások felé vásárlóit az egyik ruházati márka. Míg önkiszolgáló leolvasókat kevés üzlet alkalmaz, a felsővezetők szerint az önkiszolgáló kasszák egyre elterjedtebbé válnak, ugyanakkor a fogyasztók körében egyelőre megosztónak érzik ezt a fizetési megoldást. Az üzletterben ezek mellett egyre többen alkalmaznak fenntarthatósági megoldásokat (pl. fenntartható, lebomló csomagolási módok és tárolók). A fogyasztók részéről az üzletteri megoldások iránt mérsékelt fogékonyság mutatkozik, összehasonlítva a háttérfolyamati és digitális eszközökkel. Az önkiszolgáló kasszákkal találkozhatnak legjellemzőbben a fogyasztók, a fiatal, innovációra nyitott szegmens a legelfogadóbb e fizetési megoldással szemben. A QR-kódokra való fogékonyság szintén majdnem minden szegmensnél megfigyelhető, ez az eszköz sok esetben háttérfolyamati innovációs megoldásokkal mutatott pozitív irányú együttmozgást, ami kiaknázható szinergikus kapcsolatra utal a kiskereskedők számára.

A digitális innovációs megoldások a szakirodalmi kutatások szerint a legelterjedtebbek az omnichannel üzleti modellek népszerűsége miatt, melyek alapját a mobilapplikációs megoldások képezik. A kiskereskedők gyakran az applikációkba integrálják bele azokat az innovatív megoldásaikat, mint hűségkártya törzsvásárlói programmal, személyre szabott ajánlatokkal és bevásárlói listával. Bár a személyre szabás igénye egyre erősebb a fogyasztók részéről, a kiskereskedelemben komoly kihívást jelent a fizikai és digitális csatornák egységesítése, ezáltal a vásárlói élmény homogenizálása is. A felsővezetők az interjúk során kiemelték az applikációk fontosságát, ám azt is leszögezték, ma már versenyelőnyt nehéz ezeken keresztül elérni. Az applikációba a személyre szabott ajánlatok integrálása is kulcsszerepet játszik. Az általam kérdezett drogériálánc, bár egyszerű mobilapplikációval rendelkezik, születésnapi és névnapi akciót kínál vásárlói számára az appon keresztül. A QR-kód megoldások, amik az üzletterben egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek, a fogyasztói

okostelefon és applikáció nélkül nem sokat érnek. A ruhaipari márka Click Shopping megoldása is erre épít, a vállalat arra apellál, hogy a vásárlók sokszor használják a telefonos applikációkat és ezen keresztül erősíteni tudja omnichannel kiszolgálását. A szakirodalmi meglátások és a felsővezetői percepció igazolódik, hiszen a fogyasztók számos digitális innovációs megoldásnak nagy jelentőséget tulajdonítanak vásárlásuk szempontjából, ez különösen a fiatal, innováció iránt fogékony szegmensre igaz. A mobilapplikációs megoldások iránt az innovációtól alapvetően zárkózott szegmens is nyitottságot mutat. A tudatos vásárlóknál az üzleti téri megoldások és a digitális eszközök között nagy együttmozgás mutatkozik, ezek szinergiáira a kiskereskedő is építeni tud.

Kutatásom a kiskereskedelmi innováció szakirodalom fő megállapításait igazolni tudták a felsővezetői interjúk és a fogyasztói kérdőív is. A jelenlegi trendekkel kapcsolatban a felsővezetők és fogyasztók megítélése megegyezett. Ennek ellenére sok esetben tapasztalható volt, hogy a felsővezetői érzékelés és a fogyasztói nézőpont közt különbség van, többek között a háttérfolyamati innováció fogyasztói fontosságát érintően. Az üzletteri megoldások iránt mérsékeltebb a fogyasztói nyitottság, mint a felsővezetők gondolnák. A digitális megoldások vezetői és fogyasztói oldalon is egyaránt népszerűen, megfigyelhető az üzleti térben található megoldások és a digitális eszközök integrálása iránti fogyasztói fogékonyság is. A szakirodalom és a kutatás főbb pontjait a 6. ábra mutatja be:

	Fő szakirodalmi megállapítások	Felsővezetői interjúk eredményei	Fogyasztói kérdőív eredményei			
			Innovációtól elzárkózó	Fiatal, innovációra nyitott	A tudatos vásárló	Személyes vásárlást preferáló
Kiskereskedelmi megfigyelések	• Omnichannel kiszolgálás, alapeleme az okostelefon applikáció (Faulds et al, 2018) • A járványt követően hangsúly a változó fogyasztói szokásokon (European E-Commerce Report, 2022) • Egészségtudatos termékek preferenciája (Fenyves et al, 2020) • Külföldi tőke jelenléte a magyar piacon (Otsuka et al, 2023) • Orosz-ukrán konfliktus és szuezi válság sokkhatásai hazánkban (xx)	• Növekvő vásárlói ár- és egészségtudatosság • Inflációs környezet okozta kategóriaváltások a fogyasztóknál, a vásárlói szokások megváltozása • Sokkhatások minimalizálása (orosz-ukrán helyzet és szuezi válság) • Az online kereskedelem és fenntarthatósági szempontok egyértelmű térnyerése	• Tudatosság és innováció alacsony átlagponttal, személyes és vegyes vásárlás	• 28 év átlagéletkor, 51% vegyes vásárlás, nyitott az innovációra	• Ár- és egészségtudatos, az innovációra nyitott	• 59% személyes vásárlás, 93% bankkártyás fizetés
Az innováció vállalati folyamata és mérése	• Szolgáltatásinnováció mint versenyelőny, de mérése nehezebb (Pilawa et al, 2022; Mladenović & Vukojević, 2019) • A fenntarthatósági szemléletmód beépülése az innováció folyamatába (Marin-Garcia et al, 2021; Hellström & Olsson, 2024) • Back-end és front-end innováció egysége (Bonetti et al, 2023)	• Költséghatékonyságot és értéknövekedést célzó innovációk típusa, tesztfázisok alkalmazása • Befektetésarányos megtérülés, tranzakciószám növelés, vásárlói elégedettség • Anyavállalattól, de házon belül is érkezhethet az innováció ötlete és igénye	• A fogyasztói kérdőív nem tartalmazott vállalati innovációs folyamatokra és mérésekre utaló kérdéseket.			
Innováció a háttér-folyamatokban	• Automatizáció, robotizáció és kiterjesztett valóság technológiai támogatás (Riegger et al, 2021; Pistru et al, 2023) • Készletmenedzsment és áruagrdálkodási rendszerek (Ratchford et al, 2023) • Ellátáson átvélő monitoring és fenntarthatósági szoftveres megoldások (Vadakepatt et al, 2021)	• Áruagrdálkodási rendszer nyújtotta rugalmasság • Automatizáció a raktárakban, minimális emberi munka, paperless-stratégiák • Beszállítók monitorozása és fejlesztése • Fenntarthatóság és szervezetheatékonyság • Fogyasztók csekély érdeklődése a háttér-folyamati innováció iránt	• Nem jellemző a tájékoztatás, de pozitívan érintené vásárlását	• Több információt kap és pozitívan befolyásolja a vásárlást	• A legtöbb információt kapja és ezt veszi észre	• Nem jellemző a tájékoztatás, de rendkívül pozitívan érintené vásárlását
Nyitottság a beszállítói lánc, termékút és fenntarthatósági megoldások megismerése iránt.						
Innováció a front end üzletéri folyamatokban	• Digitális kijelzők és QR-kódok kihelyezése (Shankar et al, 2020) • Önkiszolgáló kasszák (Szabó-Szentgórti et al, 2023) és szkennerek (Heins, 2023)	• QR-kód kihelyezések és digitális kijelzők tájékoztatói céllal • Fenntarthatósági megoldások edukatív céllal a vásárlói tudatosság növelésére • Önkiszolgáló kasszák elterjedése és lassú penetrációja a vásárlók körében	• Kevés megoldással találkozunk, ezek nem érintenék pozitívan vásárlását	• Sokszor találkoznak megoldásokkal, de nem jellemző a pozitív hatás	• Szorosabb összefonódás a back end és üzletéri megoldásokkal	• Sokszor találkoznak megoldásokkal, de nem jellemző a pozitív hatás
Mérésékelt nyitottságot mutatnak a fogyasztók. Az önkiszolgáló kasszákkal valamennyi szegmens találkozik, a második szegmens legnyitottabb rá. A QR-kód és kijelzők háttér-folyamati innovációs tájékoztatásra lehetnek alkalmasak.						
Innováció a front end digitális folyamatokban	• Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával (Behl et al, 2024) • Perszonalizáció erősödése és a fizikai, valamint digitális csatornák homogenizálása (McKinsey, 2019)	• Applikáció törzsvásárlói profilal, ami ma már versenyhátrány, hiányzik • Személyre szabott digitális ajánlatok • „Click Shopping” ruhaipari megoldás az üzleti és digitális vásárlás vegyítésére, mint omnichannel megoldás	• Csekély a digitális innováció térnyerése ebben a klaszterben	• Magas nyitottság, app és személyre szabott ajánlatok kapcsolata	• Üzletéri és digitális innováció integrálására fogékony szegmens	• Mobilapp népszerű, több digitális megoldás pozitív hatást tud gyakorolni
Több digitális innovációs megoldás közt van kapcsolat, megfigyelhető az applikáció-központúság. A fogyasztók fogékonyak az üzletéri és digitális innovációk integrálására is.						

5. ábra A szakirodalom következtetései és a kvalitatív, valamint kvantitatív kutatás eredményei (forrás: saját szerkesztés)

7. A kutatás kérdések megválaszolása, kutatási korlátok és további lehetséges irányok

A kutatás zárófejezete a kutatási kérdéseket válaszolja meg, valamint a kutatási korlátokat mutatja be és további lehetséges kutatási irányokat is megfogalmaz. Dolgozatom megalapozása szisztematikus irodalomelemzés segítségével történt, melynek során több száz dokumentumot tartalmazó halmazból 53 dokumentum került felhasználásra a szakirodalmi fejezetben. A kutatások alátámasztják az innováció fontosságát a kiskereskedelemben és kulcsszerepet tulajdonítanak az innovációs folyamatoknak a turbulens külső környezet és a válságos idők túlélésében. A fenntarthatósági szempontok szintén egyre hangsúlyosabbak, akár a fogyaszti preferenciákat, akár a háttérfolyamatok szervezését vizsgáljuk (pl. paperless stratégiák, ellátási lánc környezeti terhelését monitorozó szoftverek). Az omnichannel üzleti modellek előretörése a háttérfolyamatok és front-end folyamatok hatékony integrációját követeli meg a kiskereskedőktől, több adat is azt mutatja, hogy napjainkban a befektetések túlnyomó része ezen képesség megvalósítására irányul. Ezek a globális trendek hazánkba is begyűrűztek, emellett a helyi piacot az orosz-ukrán konfliktus, a mélyülő vörös-tengeri válság és az inflációs környezet is sújtja. A vállalatoknak ebben a környezetben kell arra törekedniük, hogy magas színvonalon szolgálják ki vevőiket, amihez hozzátartozik igényeik teljes körű ismerete is.

Dolgozatom a *Miként jelenik meg az innováció a hazai kiskereskedelemben és hogyan érzékeli az innovációt kiskereskedelmi felsővezetők, valamint fogyasztók?* kérdést tűzte ki a kutatás vezérfonalaként. Ezt három alkérdésre bontottam, amelyekre kutatásommal adtam választ.

1. alkérdés: Mik a legfontosabb innovációs megoldások felsővezetői szemmel a hazai kiskereskedelemben?

Az általam kérdezett felsővezetők a szervezeti hatékonysági oldalon a háttérfolyamati innovációt emelték ki, azon belül áruigazgatói rendszert, ellátási láncok felügyelését segítő szoftvereket, valamint automatizációs megoldásokat említettek jó gyakorlatnak - mind saját vállalatuknál és a kiskereskedelmi szektorban is. Előtérbe kerülnek a fenntarthatósági megoldások is és a paperless-stratégiák terjedése is megfigyelhető. Ami a front end üzletési és digitális megoldásokat illeti, a felsővezetők kiemelték, hogy a fogyasztók fogékonysága inkább ezek iránt tapasztalható. Az önkiszolgáló kassza a legelterjedtebb újítás, a digitális kijelzők mellett. Megfigyelhető a QR-kódok egyre többszöri alkalmazása is a vállalatok által, ami az üzleti modell omnichannel jellegét hivatott erősíteni. A személyre szabott ajánlatok a kiskereskedők adatgyűjtési gyakorlata miatt valósulhat meg, ennek egyik eszköze a

mobilapplikáció beépített hűségprogrammal – a mai versenyben azonban ez kötelező alapelem minden versenyképes kiskereskedő stratégiájában.

2. alkérdés: Hogyan érzékelik a fogyasztók az innovációs megoldásokat a kiskereskedelemben?

A fogyasztókat négy külön szegmens meghatározásával vizsgáltam. A vásárlók közvetlenül a front end üzletteri és digitális megoldásokkal találkoznak és csupán közvetetten érintettek a háttérfolyamati innovációban. Ennek ellenére, a felsővezetői meglátásokkal szemben, rendkívül nyitottak arra, hogy ezekről az információkról halljanak. A tájékoztatás ráadásul pozitívan is érintheti bevásárlásukat, ami a kiskereskedő számára is értéket teremt. Kiemelt fontosságú a beszállítói hálózatot, termékutat vagy fenntarthatósági törekvéseket érintő innovációs megoldások kommunikációja a kiskereskedő részéről. Az üzletteri innováció mérésenkelt nyitottságra tart számot a vásárlók körében, kivéve a második, innovációra nyitott, fiatal átlagéletkorú szegmenst. Az önkiszolgáló kasszákkal találkoznak legjellemzőbben a fogyasztók, vásárlói megítélésük megosztó, ahogy azt a felsővezetők is említették. A QR-kódos megoldások szintén jellemzőek és népszerűek a fogyasztók körében. A digitális eszközök közül a mobilapplikáció jellemző és ez befolyásolja a legpozitívabban a fogyasztók vásárlását, amit a személyre szabott digitális ajánlatok követnek. A fogyasztók fogékonyak az olyan megoldások iránt is, amik a személyes üzleti vásárlást vegyítik a digitális eszközökkel.

3. alkérdés: Milyen különbségek rejlenek a felsővezetők és fogyasztók által alkotott nézőpontban, ami a kiskereskedelmi innovációt illeti?

A kutatás alapján azt mondhatjuk, számos ponton megegyezik, de több elemben is különbözik a két nézőpont. Ami a trendérzékelést illeti, mind a felsővezetők, mind a fogyasztók is hasonlóan érzékelik a trendeket, akár az inflációs környezetet, akár az omnichannel vagy fenntarthatósági megoldások előretörését nézzük. Az első különbséget a két oldal között a háttérfolyamatok fogyasztói érzékelésében mutatta ki kutatásom. Míg a felsővezetők nem tartották fogyasztói oldalon fontosnak a háttérfolyamati innovációk kommunikációját, a kérdőív kimutatta, hogy valamennyi szegmensben, még az innovációtól elzárkózóak csoportjában is fontos szerepet tölt be ezek ismerete. A második különbség az üzletteri innovációk megítélésében adódott. A vezetők az üzleti téri innovációs megoldásokat népszerűbbnek ítélték meg, ugyanakkor a fogyasztók kevésbé tartják ezeket a megoldásokat vásárlási élményt javítónak, mint a háttérfolyamati vagy digitális innovációkat. A digitális innovációkat illetően megegyezett a vezetői és fogyasztói álláspont, miszerint az okostelefon és applikáció kulcsszerepet tölt be és pozitívan befolyásolja a vásárlást. Ezen felül a

kiskereskedő számára fontos kiemelni, hogy a QR-kódok és háttérfolyamati innováció, valamint számos üzleti téri innováció és digitális innovációs megoldás között felfedezhető a pozitív irányú együttmozgás. A feltárt szinergiák kiaknázásával a kiskereskedő szűkítheti az innováció érzékelésben rejlő eltérést, ezáltal jobb vásárlói élményt nyújtva a vásárlóknak.

A kutatás korlátai között fontosnak tartom kiemelni a kvalitatív módszertan természetéből adódó hátrányokat, miszerint hét interjúalany szubjektív megítélése sosem lehet tökéletesen alkalmas általános következtetések levonására egy adott piaccal vagy sokasággal kapcsolatban. Ezen felül, ugyan az interjúalanyok szervezeti meglátásaiba nyerhetek betekintést, a teljes képet nem volt lehetőségem feltárni, ez szintén nehezíti a kutatás eredményességét. A kérdőívnel, habár 291 kitöltő nagy mintának számít, hátrány az online kitöltések irányíthatatlansága, ami a reprezentativitás biztosítását lehetetlenítette el. További lehetséges irányként egyrészt régiós összevetést bemutató kutatást lehet felvázolni, amivel a magyar piac sajátosságai is jobban megmutathatóak, másrészt átfogó nemzetközi kutatással regionális eredményeket lehetne elérni. Ezen felül a háttérfolyamati, üzletteri és digitális innovációs megoldások külön-külön kutatások során is vizsgálhatóak, ami pontosabb eredményeket és mélyebb betekintést nyújthat egy-egy innovációs típusba.

A témában egyedülálló kutatásom a hazai felsővezetők és a kiskereskedelmi folyamatokat kutatók számára új látásmóddal közelíti meg az innováció megjelenését a piacon. Az eredmények számos értékes összefüggést tárnak fel, melyek elősegítik a vállalati döntéshozatalt és előmozdítják a kutatói szféra munkáját is.

8. Hivatkozások jegyzéke

- Barska, A., Wojciechowska-Solis, J., Wyrwa, J., & Jędrzejczak-Gas, J. (2023). Practical Implications of the Millennial Generation's Consumer Behaviour in the Food Market. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2341.
- Behl, A., Jayawardena, N., Bhardwaj, S., Pereira, V., del Giudice, M., & Zhang, J. (2024). Examining the failure of gamification in implementing innovation from the perspective of problematization in the retail sectors of emerging economies. *Technovation*, 129, 102902.
- Berezvai, Zs., Szabolcsné Orosz, J., & Agárdi, I. (2019). A digitális innovációk hatása az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok teljesítményére. *Hungarian Statistical Review/Statisztikai Szemle*, 97(10).
- Birkin, M., Clarke, G. and Clarke, M. (2017), Retail Location Planning in an Era of Multi-Channel Growth, Routledge, London.
- Bonetti, F. (2020). Special Session: Killing Two Birds with One Stone: The Retail Dilemma—Innovate or Die: An Abstract. In *Academy of Marketing Science Annual Conference*. Cham: Springer International Publishing.
- Bonetti, F., Perry, P., & Warnaby, G. (2023). Managerial approaches and sociotechnical implications of the adoption of consumer-facing in-store technology in organizational processes: the case of fashion retail. *Information Technology & People*.
- Böttcher, T. P., Weking, J., & Kremer, H. (2022). The Good, the Bad, and the Dynamic: Changes to Retail Business Models During COVID-19.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Castro, A. F., Sossa, J. W. Z., Solleiro, J. L., Montes, J. M., Martinez, E. E. V., Piedrahita, J. C. P., Concha, J. L. H. (2018) Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lassalista de investigación*, 15(1), 75-89
- Chorowski, M., Nowak, A., & Andersen, J. V. (2023). What makes products trendy: Introducing an innovation adoption model. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 616, 128621.
- Claudia Graf, T., Lange A.S. and van der Wijden N (2021). Into the fast lane: how to master the omnichannel supply chain,” *McKinsey & Company*.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/into-the-fast-lane-how-to-master-the-omnichannel-supply-chain>

ConnectPOS. (2023). Will omnichannel shopping continue to dominate the retail trend 2023. <https://www.connectpos.com/will-omnichannel-shopping-continue-to-dominate-the-retail-trend-2023/>, megtekintve 2024. január 21.

Dén-Nagy, I., Géring, Z., Király, G., & Nagy, B. (2014). Kevert módszertanok alkalmazása a munka-magánélet egyensúly kutatásában. *Kultúra és közösség*, 5(3), 149-158.

Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation: Practice and principles*. NY: *Harper Business*. megtekintve 2024. január 14.

Ernst & Young. (2022). EY Future Consumer Index: The Era of the Conscious Consumer. https://www.ey.com/en_ie/news/2022/11/ey-future-consumer-index-the-era-of-the-conscious-consumer, megtekintve 2024. január 14

European Commission. (2023). Co-creation of a transition pathway for a more resilient, digital and green retail ecosystem https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2023-07/SWD_2023_283_F1_STAFF_WORKING_PAPER_EN_V4_P1_2864349.PDF, megtekintve 2024, január 20.

European Commission. (2023) Glossary:Retail trade https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Retail_trade megtekintve 2024. január 14

European E-Commerce Report. (2022). https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf, megtekintve 2024. január 21.

European Innovation Scoreboard. (2023). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/04797497-25de-11ee-a2d3-01aa75ed71a1>, megtekintve 2024. január 21.

Eurostat. (2022). Online shopping ever more popular <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4187653/13722717/EU-ONLINE-SHOP.jpg/e296eac1-7355-5ca1-5375-16f4e1e4f2ae?t=1643792944183>, megtekintve 2024. január 21.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*, 15(2), 195-219.

- Fagerberg, J. (2008). A Guide to Schumpeter. Center for Advanced Study, pp. 20–22. http://www.cas.uio.no/Publications/Seminar/Confluence_Fagerberg.pdf, megtekintve 2024. január 14.
- Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323-338.
- Fenyves, V., Zsido, K. E., Bircea, I., & Tarnoczi, T. (2020). Financial performance of Hungarian and Romanian retail food small businesses. *British food journal*, 122(11), 3451-3471.
- Fink, A. (2005). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper (2nd ed.). *Thousand Oaks, California: Sage Publications*
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication* (Vol. 18). NYU press.
- Gáti, M., & Bauer, A. (2017). Kvalitatív megközelítés a kis-és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány*, 48(12), 41-49.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Marín-García, A., & Michel, G. (2023). Sustainability-oriented commerce innovation: How does it influence consumer satisfaction?. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- GKID Research & Consulting. (2023). Digitális Kiskereskedelmi Körkép 2023/II. https://gkid.hu/wp-content/uploads/GKID-MC_DKK-publikus-riport-2023-II_v231005.pdf, megtekintve 2024. január 14.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8.
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168.
- Heins, C. (2023). The impact of COVID-19 on the grocery retail industry: Innovative approaches for contactless store concepts in Germany. *foresight*, 25(3), 349-366.
- Hellström, D., & Olsson, J. (2024). Let's go thrift shopping: exploring circular business model innovation in fashion retail. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 123000.

Herman, E., Zsido, K. E., & Fenyves, V. (2022). Cluster analysis with k-mean versus k-medoid in financial performance evaluation. *Applied Sciences*, 12(16), 7985.

Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea

Karmakar, K. (2021). Omnichannel retail in Sweden: A snapshot, *iVendRetail* <https://ivend.com/omnichannel/omnichannel-retail-in-sweden-asnapshot/>, megtekintve 2024. február 2.

Kézai, P. K., & Kurucz, A. (2023). Crisis Resilience of Startup Companies (The Case of Hungary among the Visegrad Countries with a Focus on the Pandemic). *Sustainability*, 15(9), 7108.

Kiss, J., & Ónodi, A. K. (2023). What factors influence the innovation activity of companies? - The case of Hungary. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 15(1), 28-47.

Központi Statisztikai Hivatal. (2023) 2.1.1.6. A kiskereskedelmi forgalom üzlettípusonként [millió forint] https://www.ksh.hu/stadat_files/bel/hu/bel0006.html. megtekintve 2024. január 14.

Lee, W. L., Liu, C. H., & Tseng, T. W. (2022). The multiple effects of service innovation and quality on transitional and electronic word-of-mouth in predicting customer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102791.

Magyar Nemzeti Bank (2023). Fizetési rendszerek jelentés <https://www.mnb.hu/letoltes/fizetesi-rendszer-jelentes-2023-hun-0626.pdf> megtekintve: 2024. március 24.

Marín-García, A., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2022). Do innovation and sustainability influence customer satisfaction in retail? A question of gender. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 546-563.

Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study* (Vol. 2, pp. 214-253). The SAGE handbook of applied social research methods.

McKinsey & Company. (2022). Beyond the distribution center. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/beyond%20the%20distribution%20center/beyond-the-distribution-center-vf.pdf?shouldIndex=false>, megtekintve 2024. január 20.

- McKinsey. (2020). Repülőrajt. <https://www.mckinsey.com/hu/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Flying%20start%20Powering%20up%20Hungary%20for%20a%20decade%20of%20growth/McK-Hungary-2030-Report-HU.pdf>, megtekintve 2024. január 21.
- Mladenović, S. S., & Vukojević, V. (2019). Innovation as driver of modern retail. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 171-182.
- MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. (2023). 2024. január 1-től új italcsomagolás visszaváltási rendszer lesz Magyarországon. <https://mohu.hu/media/hirek/2024-január-1-tol-uj-italcsomagolas-visszavaltasi-rendszer-lesz-magyarorszagon.html>, megtekintve 2024. január 21.
- Molnár, D. (2010.). Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 61-72. http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, 146, 134-145.
- Nardi, P. M. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative methods*. Routledge.
- Odei, S.A., Prokop, V., & Stejskal, J. (2020). Innovation collaborations of firms: the case of Hungarian multinational companies. *Экономика региона*, 16(1), 257-267.
- Odei, S.A., & Stejskal, J. (2018). The Influence of Knowledge Sources on Firm-Level Innovation: The Case of Slovak and Hungarian Manufacturing Firms. *Central European Business Review*, 7(2), 61-74. doi: 10.18267/j.cebr.199
- Otsuka, K., Natsuda, K., & Csonka, L. (2023). Global value chains and knowledge spillover to local economy in Visegrad 4 countries. *Society and Economy*
- Palmié, M., Miché, L., Oghazi, P., Parida, V., & Wincent, J. (2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121496.

- Pilawa, J., Witell, L., Valtakoski, A., & Kristensson, P. (2022). Service innovativeness in retailing: Increasing the relative attractiveness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102962.
- Pistrui, B., Kostyal, D., & Matyusz, Z. (2023). Dynamic acceleration: Service robots in retail. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2289204.
- Ratchford, B., Gauri, D. K., Jindal, R. P., & Namin, A. (2023). Innovations in retail delivery: Current trends and future directions. *Journal of Retailing*, 99(4), 547-562.
- Rideg, A., Szerb, L., & Róza Varga, A. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1-19.
- Riegger, A. S., Klein, J. F., Merfeld, K., & Henkel, S. (2021). Technology-enabled personalization in retail stores: Understanding drivers and barriers. *Journal of Business Research*, 123, 140-155.
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Quazi, A., & Quaddus, M. (2018). Predictors of customer acceptance of and resistance to smart technologies in the retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 147-160.
- Schumpeter, J. A., (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Selter, J. L., Fota, A., Wagner, K., & Schramm-Klein, H. (2023). Aspects driving customers' intention to use automated purchasing processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, (ahead-of-print).
- Sham, R., Chong, H. X., Aw, E. C. X., Thangal, T. B. T., & binti Abdamia, N. (2023). Switching up the delivery game: Understanding switching intention to retail drone delivery services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103478.
- Shirole, R., Salokhe, L., & Jadhav, S. (2021). Customer segmentation using rfim model and k-means clustering. *Int. J. Sci. Res. Sci. Technol*, 8, 591-597.
- Silva e Sousa, R., Pinho, T., & Simões, D. (2022, May). How can customer experience improve retail operations sustainability?. In *International Conference on Quality Innovation and Sustainability* (pp. 337-346). Cham: Springer International Publishing.
- Statista Search Department (2022, October) *Retail technology financing deals worldwide from 2018 to 2022(in billion U.S. dollars)* [Infographic].

Statista. <https://www.statista.com/statistics/1094146/global-retail-technology-financing/#:~:text=As%20of%20the%20third%20quarter,to%2044.8%20billion%20U.S.%20dollars>

Szabó-Szentgróti, E., Rámháp, S., & Kézai, P. K. (2023). Systematic Review of Cashierless Stores (Just Walk Out Stores) Revolutionizing The Retail. *Management & Marketing*, 18(s1), 427-448.

Tabeck, P. S., & Ahuja, V. (2023). Leveraging technological innovation & retail businesses during pandemic time.

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2, 17-37.

thredUP. (2023). Resale Report 2023 <https://www.thredup.com/resale>, megtekintve 2024. január 20.

Trademagazin. (2022). Kereskedelmi Toplisták – Üzletláncok rangsora. [Retail Chain Toplists]. <https://trademagazin.hu/hu/kereskedelmi-toplistak>, megtekintve 2024. január 21.

Vadakkepatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J. & Reilman, J. (2021). Sustainable retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 62-80.

Verhoef, P. C., van Ittersum, K., Kannan, P. K., & Inman, J. (2022). Omnichannel retailing: A consumer perspective. In L. R. Kahle, T. M. Lowrey, & J. Huber, *APA handbook of consumer psychology* (pp. 649–672). American Psychological Association.

9. Ábrajegyzék

1. ábra A dokumentumelemzés folyamata és eredménye PRISMA-keretrendszer alapján	5
2. ábra A kiskereskedelem piacmérete és növekedési üteme Magyarországon (saját szerkesztés Központi Statisztikai Hivatal alapján).....	15
3. ábra A kérdőíves minta életkor szerinti megoszlása (n=291).....	34
4. ábra A fogyasztói szegmentálásba bevont változók	41
5. ábra A szakirodalom következtetései és a kvalitatív, valamint kvantitatív kutatás eredményei	59

10. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat A kvalitatív kutatás mintajellemzői.....	20
2. táblázat Az interjúk alapján meghatározott 4 téma és altémái.....	22
3. táblázat A fogyasztók vásárlási gyakorlatának jellemzői (n=291)	35
4. táblázat A személyes vásárlások jellemző fizetési módjai (n=291).....	35
5. táblázat Az online vásárlások jellemző fizetési módjai (n=291)	35
6. táblázat Az online vásárlások során preferált szállítási módok (n=291)	36
7. táblázat A vásárlások elsődleges termékkiválasztási szempontjai (n=291).....	36
8. táblázat Leíró statisztikai mutatók a kiskereskedelem trendjeivel kapcsolatban (n=291).....	37
9. táblázat Leíró statisztikai mutatók a fogyasztók saját vásárlási szokásaival kapcsolatban (n=291) .	37
10. táblázat A háttérfolyamatok innovációjának érzékelése (n=291).....	38
11. táblázat A front-end innováció érzékelése az üzlet térben (n=291).....	39
12. táblázat A digitális front end innovációs megoldások érzékelése (n=291).....	40
13. táblázat A négy fogyasztói szegmens jellemzői	42
14. táblázat Szegmens #1 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesülésről (n=71).....	44
15. táblázat Szegmens #1 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=71).....	44
16. táblázat Szegmens #2 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesülésről (n=64).....	45
17. táblázat Szegmens #2 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=64).....	45
18. táblázat Szegmens #3 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesüléséről (n=94).....	46
19. táblázat Szegmens #3 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=94).....	46
20. táblázat Szegmens #4 - korrelációs mátrix a megoldásokkal való szembesülésről (n=62).....	47
21. táblázat Szegmens #4 - korrelációs mátrix a megoldások vásárlásra gyakorolt hatásáról és használatáról (n=62).....	47

11. Mellékletek jegyzéke

A. melléklet – A fogyasztói kutatás kérdőív kérdéssora

1. Az Ön életkora (16-24, 25-34, 34-45, 45-64, 65 felett)
2. Jelölje meg az alábbi állítások közül, amelyik jellemzi vásárlását!

Kisebb tételű bevásárlásokat online intézek, a nagyobb tételű vásárlásokat személyesen az üzletben.

Kisebb tételű bevásárlásokat az üzletben, a nagyobb tételű vásárlásokat online intézem.

Túlnyomórészt online vásárlók, a bevásárlási tétele nagyságtól függetlenül.

Túlnyomórészt személyesen az üzletben vásárolok, a bevásárlási tétele nagyságtól függetlenül.

Tételtől függetlenül online és személyesen is szoktam vásárolni, ahogy kényelmes.

3. Milyen termékcsoportok esetén fontolja meg az online vásárlás lehetőségét?
(többet is választhat)

Élelmiszer- és italtermékek / Ruházati termékek / Drogéria / Elektronikai eszközök / Bútorok
Egyéb (pl. könyvek, játékok stb.) / Nem fontolom meg az online vásárlás lehetőségét.

4. Mi az Ön személyes vásárlásaira jellemző fizetési mód? (Bankkártyás fizetés / Készpénz, utánvét)
5. Mi az Ön online vásárlásaira jellemző fizetési mód? (Bankkártyás fizetés / Készpénz, utánvét (pl. online rendelés személyes átvétellel, csomagpontos átvétellel) Nem vásárolok online.)
6. Online vásárlásainál jellemzően milyen szállítási módot választ? (Házhozszállítás futárcéggel vagy a kiskereskedő által. / Személyes átvétel csomagponton, csomagautomatánál vagy üzletben. / Nem vásárolok online)
7. Mi a leginkább jellemző Önre a termékek kiválasztásakor? (Elsődlegesen az ár vagy akciók alapján választok. / Elsődlegesen a márka alapján választok. / Elsődlegesen a termékek újdonságértéke alapján választok (pl. nemrég megjelent vagy limitált kiadású termék). / Elsődlegesen a termékek egészség- vagy környezetbarát tulajdonságai alapján választok)
8. Kérem, jelölje, az alábbi állítások mennyire jellemzőek a kiskereskedelemre!
(1 - Legkevésbé sem jellemző; 5 - Rendkívül jellemző)

Az árak emelkedése figyelhető meg.

Egyre több innovációs megoldás, újdonság figyelhető meg.

Az online rendelés és kiszolgálás teret nyer.

Előtérbe kerülnek a fenntarthatósági megoldások (környezetbarát csomagolású termék, lebomló papírzacskó és csomagolóanyagok stb).

Sokféle fizetési mód és szállítási mód érhető el. Előtérbe kerülnek az egészségtudatos termékek. (pl. bio termékek, vegán/vegetáriánus termékek)

Előtérbe kerülnek a fenntarthatóbb termékek. (pl. hazai termelőtől származó termékek, újrahasznosított termékek)

9. Kérem, jelölje, az alábbi változások mennyire jellemzőek az Ön jelenlegi vásárlási szokásaira! (1 - Legkevésbé sem jellemző; 5 - Rendkívül jellemző)

Kisebbségi kosárértékben vásárolok az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. (A kosárérték az egy vásárlás alatt költött összeget jelenti)

Gyakrabban járok az üzletekbe az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.

Nyitottabb vagyok az egészségtudatos termékek felé az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.

Többször veszem igénybe az üzletek által kínált új és innovatív megoldásokat az elmúlt 2-3 évben, mint eddig. (pl. önkiszolgáló kassza, applikációs kupon megoldások)

Jobban felfigyelek az árakra és többször élek a kiskereskedelmi akciókkal az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.

Sokkal gyakrabban fizetek bankkártyával, mint készpénzzel az elmúlt 2-3 évben, mint eddig.

Vásárlásaimat a bolti környezet és a személyzet magatartása befolyásolja.

10. Kérem, adja meg, mennyire jellemző, hogy a kiskereskedelmi cégek tájékoztatják Önt az alábbiakról! (1 - Legkevésbé sem jellemző; 5 - Rendkívül jellemző)

Beszállítókkal kapcsolatos információk (pl. aktív tájékoztatás beszerzésről, helyi termelőről, hazai beszállítókról)

A termékúttal kapcsolatos információk (pl. saját üzemben történő előállítás, saját kiszállítási rendszer, információk tárolásról, raktározásról és készletezésről)

Automatizáció a raktáraknál (pl. robotok alkalmazása)

Fenntarthatósági törekvések (pl. környezeti terhelés mértéke, energiahatékonyság, üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése)

11. Kérem, adja meg, mennyiben befolyásolná pozitívan vásárlását, vásárlási döntéseit az alábbi új megoldások! (1 - Egyáltalán nem érint; 5 - Rendkívül pozitívan érint)

Beszállítókkal kapcsolatos információk (pl. aktív tájékoztatás beszerzésről, helyi termelőről, hazai beszállítókról)

A termékúttal kapcsolatos információk (pl. saját üzemben történő előállítás, saját kiszállítási rendszer, információk tárolásról, raktározásról és készletezésről)

Automatizáció a raktáraknál (pl. robotok alkalmazása)

Fenntarthatósági törekvések (pl. környezeti terhelés mértéke, energiahatékonyság, üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése)

12. Kérem, adja meg, mennyire jellemző, hogy a bolti térben találkozik az alábbi megoldásokkal! (1 - Legkevésbé sem jellemző; 5 - Rendkívül jellemző)

Digitális kijelzők (pl. reklámcéllal vagy tájékoztatási céllal)

QR-kódok az üzlet térben (pl. kedvezmény beváltására okostelefonnal, a márka weboldalának megnyitása)

Önkiszolgáló kasszák

Önkiszolgáló árleolvasók

Papíralapú kedvezménykuponok

13. Kérem, adja meg, hogyan befolyásolják vásárlását az alábbi új megoldások, illetve milyen gyakran használja ezeket a megoldásokat! (1 - Egyáltalán nem érint és nem használom; 5 - Pozitívan érint és előszeretettel használom)

Digitális kijelzők (pl. reklámcéllal vagy tájékoztatási céllal)

QR-kódok az üzlet térben (pl. kedvezmény beváltására okostelefonnal, a márka weboldalának megnyitása)

Önkiszolgáló kasszák

Önkiszolgáló árleolvasók

Papíralapú kedvezménykuponok

14. Kérem, adja meg, mennyire jellemző, hogy találkozik az alábbi online megoldásokkal!

(1 - Legkevésbé sem jellemző; 5 - Rendkívül jellemző)

Sokféle szállítási megoldás (pl. házhozszállítás, személyes átvétel üzletben, csomagpontos átvétel stb.)

Időablakos, vásárló által kiválasztott kiszállítás vagy aznapi kiszállítás

Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal

Személyemre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok (pl. névnap és születésnap kedvezmények)

15. Kérem, adja meg, hogyan befolyásolják vásárlását az alábbi új megoldások, illetve milyen gyakran használja ezeket a megoldásokat! (1 - Egyáltalán nem választom és nem használom; 5 - Pozitívan érint és előszeretettel használom)

Sokféle szállítási megoldás (pl. házhozszállítás, személyes átvétel üzletben, csomagpontos átvétel stb.)

Időablakos, vásárló által kiválasztott kiszállítás vagy aznapi kiszállítás

Mobilapplikáció törzsvásárlói kártyával, kuponokkal

Személyemre szabott digitális ajánlatok, kedvezménykuponok (pl. névnap és születésnap kedvezmények)

16. Jelölje meg az alábbi állítások közül azokat, amelyek igazak Önre!

Sokkal több új digitális, innovációs megoldást próbálok ki vásárlásaim során, mint az elmúlt 2-3 évben. (pl mobilapplikáció, önkiszolgáló szkennerek, önkiszolgáló kassza)

Sokkal többször vegyítem a személyes vásárlást az online vásárlásaimmal. (pl. üzletben kiválasztott terméket online rendelek meg és házhozszállítással kérem, vagy online talált terméket az üzletben veszek át/választok ki)

Sokkal több személyes ajánlatot kapok és többször is veszem igénybe ezeket. (pl. előző vásárlás alapján kapott kupon, névnap vagy születésnap akció, ami csak nekem szól)

Sokkal több lehetőségem van a vásárlásaimat illetően mind a fizetés, mind a kiszállítás terén. Sokkal nagyobb kínálattal szembesülök, ami az egészségtudatos és fenntartható termékeket illeti és szívesebben is vásárolok ezeket a termékeket.

Hajlandó vagyok elviselni kisebb kellemetlenségeket is (pl. pár utcával távolabbi boltba menni, drágább árat fizetni) ha tudom, hogy egy újfajta terméket vehetek.

Hajlandó vagyok elviselni kisebb kellemetlenségeket is (pl. pár utcával távolabbi boltba menni, drágább árat fizetni) ha tudom, hogy egy egészségtudatos vagy fenntartható terméket vehetek.

B. melléklet – A felsővezetői kutatás interjúvázlata

1. Általános bevezető kérdések

Kérem, mutatkozzon be!

Kérem, mutassa be a vállalatot egy pár mondatban!

Mit gondol a hazai kiskereskedelem helyzetéről? *(általános meglátások, trendek és kihívások)?*

Mit gondol az innováció fontosságáról a magyar gazdaság és a hazai kiskereskedelem vonatkozásában?

2. Kutatást érintő kérdések

Miként jelenik meg az innováció az Önök vállalatánál? (pl. termékinnováció, folyamatinnováció, szolgáltatásinnováció, technológiai vagy nem-technológiai innováció)

Az innovációs folyamatok során milyen belső és külső érintetteket tud felsorolni, akik részt vesznek benne? (pl. IT-vezető, projektmenedzserek, Chief Technology/Data Officer, külső érintettek közül egyetemek, kutatóközpontok, beszállítókkal közös innováció, egyéb vállalati partnerek, nyílt innováció fogyasztók bevonásával)

Formális elvárás van -e az innovációs megoldások bevezetésére?

Hogy lehet leírni az Önök vállalatánál az innováció folyamatát?

Az innovációs projektekkel kapcsolatban milyen jellegű elvárásokat támasztanak?

Milyen mérési keretrendszert alkalmaznak az innovációs megoldások sikerének mérésére?

A koronavírusjárvány hatására a fogyasztói szokások radikálisan megváltoztak. Milyen kulcsfontosságú innovációs folyamatok és eredmények voltak azok, amik válságállóvá és innovatívvá tették/teheték az Önök vállalatát?

Az Önök működésében mit tekinthetünk front-end területnek és tevékenységnek, amivel vásárlóik szembesülnek közvetlenül?

Mik a front-end területek legfontosabb innovációs megoldásai Önöknél? Milyen eszközökben, megoldásokban terveznek rövid- és/vagy középtávon?

Tapasztaltak különbséget a felsővezetői várakozások és a fogyasztók szemszögből? (pl. régóta várt innovációs projekt, amitől sikert remélt a felsővezetés, de a fogyasztók kevésbé értékelték, esetleg sikertelen volt a bevezetés, esetleg fordítva, épp egy nem várt innovációs megoldás hozott áttörést a vásárlóknál)

Mit gondol, hogyan változott a fogyasztók magatartása és innováció iránti fogékonysága a koronavírusjárvány és a technológiai fejlődés hatására? (könnyebb vagy nehezebb bevezetni új projekteket? / kevesebb idő is elég, hogy a fogyasztók megszokják az innovációt?)

Hogyan határozható meg, hogy egy front-end innováció sikeres volt?

Mik a back-end területek legfontosabb tevékenységei, területei? (pl. infrastruktúra, logisztikai folyamatok, szervezeti vonatkozás)

Mik a back-end területek legfontosabb innovációs megoldásai Önöknél?

Mit gondol, hogyan csapódik le a back-end innováció a fogyasztók szemszögéből?

Hogyan határozható meg, hogy egy back-end innováció sikeres volt?

Mik az innovációval kapcsolatos általános tapasztalati (sikertényezők, kudarcok)? Mik az akadályok akár szervezeti, akár technológiai oldalon?

Ön szerint az innováció és a fenntarthatóság hogyan kapcsolódik egymáshoz? Tudja a kettő egymást támogatni?

Ön szerint volt olyan kérdés, amit nem érintettünk az innováció kapcsán?