

Dr. Denich Ervin¹

Új üzleti modellek a kiskereskedelemben az omnichannel vásárlói igény kiszolgálására

ÖSSZEFOGLALÁS

A 20. század egy új forradalom kezdetének volt szemtanúja. Az internet megjelenése az élet számos területét visszafordíthatatlanul megváltoztatta, melynek következtében a világ kisebb és elérhető közelségbe került. A vállalkozások közötti verseny új piaci térbe lépett, amelyek újabb hálózatokat teremtenek, és ezzel új szereplők jelentek meg a piacon. A kereskedelem, amelyet korábban az internetnek köszönhetően számos akadály korlátozott, új szintre lépett. Az online csatorna megjelenése megváltoztatta a kiskereskedelmi üzleti modelleket. Az online csatorna nagyobb ellenőrzést biztosít a cégek számára az árképzés és a termékválasztás felett, és lehetővé teszi a gyártó számára, hogy szélesebb vásárlói csoportot célozzon meg, és aktívan részt vegyen az árdiszkriminációban. Az ember-számítógép interakció tere arra készíti a vállalatokat, hogy a fogyasztón, tapasztalatain, érzelmein keresztül vizsgálja a piacot. Tehát átjárhatóságot kell biztosítani az online és az offline piaci terek között. Ennek eredményeként megvalósuló megoldások elmoszák a határokat, és kiegészítik egymást és egyetlen csatornává – azaz omnichannelé – integrálódnak. Az omnichannel stratégia előfeltétele a fogyasztó hedonikus motivációja, amely megpróbálja maximalizálni az elragadó érzéssel kapcsolatos élményeket. Ez az omnichannel több csatornát foglal magába, melynek hatására a kiskereskedők és más iparágakban működő ellátási lánc partnerei számára kritikus fontosságú lesz, hogy versenystratégiájukat újragondolják. Végül soron pedig a kiskereskedelem áttér az omnichannel kiskereskedelemre.

Kulcsszavak: omnichannel, üzleti modellek, E-commerce, vásárlói élmény, csatornakezelés, ösztönző rendszerek

Jel-kódok: M30, M31, M39

BEVEZETÉS

Az internet és a Covid-19 terjedését korlátozó intézkedések új lehetőséget nyitottak meg a vállalkozások előtt, hogy közvetlen online csatornájuk használatával növeljék piaci lefedettségüket és nyereségüket (Hwang et al., 2020). Az online csatorna nagyobb ellenőrzést biztosít a cégek számára az árképzés és a termékválasztás felett, és lehetővé teszi a gyártó számára, hogy szélesebb vásárlói csoportot célozzon meg, és aktívan részt vegyen az árdiszkriminációban. Természetesen az online csatorna számos potenciális hátrányt is rejt magában, többek között a verseny bevezetését, ami mindkét csatorna esetében alacsonyabb árakhoz és kisebb nyereséghez vezethet.

A legújabb kiskereskedelmi csatornastratégiákat figyelembe véve a vállalatokat négy csoportba sorolhatjuk aszerint, hogy a vállalat hogyan használja az internetes csatornát: A hibrid csatorna stratégia (vagy többcsatornás stratégia), offline koncentrált stratégia (vagy passzív internetes stratégia), omni-channel stratégia és online koncentrált stratégia (tisza online kiskereskedelmi stratégia).

Bár az internetes kiskereskedelem használatának vannak előnyei és hátrányai, sok vállalat hajlamos arra, hogy a termékeket mind az online, mind az offline csatornákon keresztül értékesítse (Lipsman, 2019). A közelmúltban a különböző kiskereskedelmi csatornák, például az offline üzletek, az internetes weboldalak és más különböző mobileszközök egyetlen csatornává integrálódnak, amelyet „omni-channelnek” neveznek és az egyes csatornák közötti határok elmosódnak (Hosseini et al, 2018).

Könnyedén mozognak az online és offline környezet között, új csatornákat vesznek fel, egyeseket elhagynak, vagy egyidejűleg használják (pl. mobiltelefon használata az üzletben). Ez a változás arra irányuló erőfeszítéseket indított el, hogy a cégek folyamatait és informatikai rendszereit a csatornákon keresztül integrálják, hogy a cégek folyamatai és informatikai rendszerei integrálódnak a különböző csatornákon keresztül, hogy egységes és zökkenőmentes élményt nyújtsanak, függetlenül attól, hogy a fogyasztók egy adott helyzetben vagy tranzakció egy adott lépésénél melyik csatornát részesítik előnyben (von Briel, 2018). Ennek az átalakulási folyamatnak az eredményeként omnichannel üzletek jönnek létre. Az omnichannel vállalkozások integrált módon kezelik a csatornákat, hogy kiaknázzák a köztük lévő szinergiákat, javítsák a csatornákon átívelő ügyfélményt azon túl, ami bármelyik csatornán keresztül megvalósítható, és így maximalizálják az általános teljesítményt (Trenz et al, 2020).

Az elmúlt években az omnichannel üzleti koncepció egyre nagyobb érdeklődést váltott ki mind a kutatásokban, mind a gyakorlatban. A gyakorlatban mind a hagyományos, mind a digitális szolgáltatók elindultak azon az úton, hogy omnichannel vállalkozásokká váljanak és fokozatosan integrálják csatornaportfóliójukat omnichannel szolgáltatások kínálásával. Például a fizikai bolt kiegészül mobil csatornával (Barann et al., 2020; Zaware et al., 2020), amely részletes termékinformációt, helyalapú push üzenetet és személyre szabott ajánlatot, önellenőrző szolgáltatást vagy a termék házhozszállítását biztosítja a fogyasztóknak, amelyek nem kaphatók az üzletben (Grewal et al, 2017). Hasonlóképpen a digitális csatornákat kiegészítik a fizikai áruházak szolgáltatásai, amikor a fogyasztók online ellenőrizhetik a termék elérhetőségét a közeli üzletben, és ott felvehetik, lefoglalhatják vagy visszaküldhetik online vásárlásaikat (Jindal et al., 2021)

¹ Egyetemi Adjunktus, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel Tanszék, 1149 Budapest, Buzogány utca 10–12.

TÉREK ÉS PIACOK A KERESKEDELEMBEN

Az üzleti modellek definiálása, a kiskereskedelmi üzleti modellek változásának bemutatása előtt nézzük az üzleti folyamatokat meghatározó piacok sajátosságainak evolúcióját. A technológiai változások, a globalizáció gazdasági, társadalmi és technológiai folyamatai új kontextusba helyezték a piac fogalmát.

A kiskereskedelem „térfüggetlenségének” jó példája azok a globális online kiskereskedők, akik kínálatukat a világ szinte egészében elérhetővé teszik. A „térfüggetlenség” jó példája azok az üzleti megoldások, ahol az üzleti, illetve marketingstratégia egyik lényeges pontja a geolokáció alapú vevőszerzés, megtartás és kommunikáció. Napjainkban számos kereskedő használ olyan instore vevőlokációs megoldásokat, amelyek a vásárlói élmény fokozásának fontos eszközei.

Nemes Nagy József gondolatmenetét követve a tereket öt kategóriába lehet rendezni (Nemes Nagy, 2009):

1. Külső terek (abszolutista, „tárhelyszerű” tér)
2. Belső terek (relacionalista, kapcsolati tér)
3. Észlelt és megélt terek (konstruktivista tér-felfogás, szubjektív tér-érzékeléssel)
4. Virtuális terek (online térstruktúrák, hálózatok)
5. Hibrid terek.

A „terek” részletes kifejtése során láthatóvá válna, hogy egy valóságos „tér-forradalom” zajlik napjainkban, így az üzlettudomány és a kereskedelem művelőinek is olyan új fogalmakkal és eszközökkel kell megismerkednie, mint virtuális valóság, a szubjektív tér-értelmezés és érzékelés, vagy éppen földrajzi és kiber tereket „egybeolvasztó” kiterjesztett valóságok. Mindezen jelenségek az üzleti stratégiára, az üzleti modellekre gyakorolnak hatást.

AZ ÜZLETI MODELLEK DEFINÍCIÓJA

Az üzleti modelleket a szakirodalom sokféleképpen definiálja. Linder és Cantrell (2000) szerint sem a szakirodalom, de gyakran a gyakorlati szakemberek sem képesek saját üzleti modelljeiket definiálni. Bár utóbbiak tudják, mi az, amin dolgoznak, de mégsem képesek definiálni saját üzleti modelljüket. Mivel az üzleti modell fogalom az internet térnyerésével terjedt el, gyakran az internetes kereskedelmi csatornákat azonosítják vele (Linder-Cantrell, 2000).

Az üzleti modellek leggyakrabban Porter (1985) értéklánc elmélete alapján épülnek fel, vizsgálva azt, hogyan teremthető érték a fogyasztó számára a vállalat egyes tevékenységén keresztül. Tehát először szükséges az értékláncot elemeire bontani, amelyben vizsgálni kell az egyes résztvevők számát, és kapcsolatát, majd ezek alapján megalkotható az üzleti modell. Ennek következtében egy egyszerű online értékesítés egy-egy marketing és sales üzleti modellt jelent, mivel egy-egy szereplő vesz benne részt. Természetesen egy online aukciós portál N-N kapcsolatot mutat, hiszen sok eladó termékére sok vevő licitálhat. Így az üzleti modell csak a működést írja le, azt nem mutatja meg, hogyan fogja a vállalat elérni céljait, mindez a marketing stratégia feladata. Timmers (1998) az elektronikus kereskedelemben keresztül vizsgálta az üzleti modelleket. Előre jelezte, hogy az internet rendkívül fontossá fog válni a kereskedelem szempontjából. Timmers szerint az üzleti modell a termék, szolgáltatás vagy információáramlás felépítése, beleértve a különféle szereplők és szerepük megismerését, illetve az üzleti szereplők potenciális előnyeinek és a bevétel forrásainak bemutatását. Timmers véleménye alapján az üzleti modell és a marketing stratégia alkotja a marketing modellt.

ÜZLETI MODELLEK A KERESKEDELEMBEN

A termék vagy üzletfejlesztési életciklus sok esetben egymást is átfedő fejlesztési fázisok sorozata, mindez annak a folyamatnak lebontása, hogy mit kell tenni egy vállalkozás végtermékeinek előállításához (Rooderkerk-Gallino, 2019). Egy adott projekt üzletfejlesztési életciklusát olyan tényezők alapján határozzák meg, mint a kifejlesztendő termék típusa, vagy egy kiskereskedelmi vállalat preferenciái. Az üzletfejlesztési életciklusok lehetnek tervezésközpontúak vagy változásközpontúak.

Egy projekt esetén alkalmazhatják az iteratív és az inkrementális életciklusok kombinációját az üzletfejlesztés során. Az adaptív fejlődési életciklusok rögzített ütemtervet és rögzített költséget alkalmaznak. A leszállítandó terméket nagy vonalokban határozzák meg a vásárlók igényeinek megértése alapján, és fokozatosan finomítják az üzletfejlesztés során. A munkát kisebb szakaszokban tervezik meg, hogy a vásárlók a megadott idő- és költségkereten belül változtassanak és újratervezzék az igényeiket.

Felvetődhet a kérdés, hogy egy gyorsan változó környezethez igazodó üzleti modellben, fejlesztési filozófiában milyen szerephez jut a térbeliség, mindez mennyire jelent stabilitást döntéshozói szempontból. A hagyományos üzleti modellben a vonzáskörzet stabil kiindulópontot jelentett az értékesítési potenciál tervezéséhez. Amennyiben folyamatosan teszteljük termékünket, szolgáltatásunkat, és az ügyfelektől kapott visszajelzések alapján nyitottak vagyunk az üzleti modell változtatására, úgy a térbeliség is változó tényezőként szerepelhet egy esetleges újratervezés során. A folyamatos tesztelés mellett az algoritmusok veszik át a hagyományos megfigyelések, felmérések szerepét (Salim, 2014), nem elegendő tudni, hogy most hol vannak az ügyfelek, legalább annyira fontos annak megbecslése, hogy hol lesznek, honnan jönnek a jövőben a potenciális vásárlóink.

Manapság sok kereskedelmi menedzser úgy érezheti, hogy olyan változások szemtanúi vagyunk, amelyek nemcsak módosítják az eddig ismert működési modelleket, hanem fundamentálisan átírják a térbeliség fogalmát is. Az elmúlt néhány évben a hagyományos értékesítési csatorna jelentős szereplői is elmozdultak az ún. omni-channel működési modell irányába. Az innovációtól és a technológiai alapú fejlesztés kihívásainak való megfelelés négy kritikus képesség meglétét, illetve a fejlesztését feltételezi a kereskedelemben: a megfelelő terméket a megfelelő helyen, a megfelelő áron és megfelelő időben kell a vásárlónak biztosítani (Christensen-Tedlow, 2006).

VÁLTOZÓ ÜZLETI MODELLEK

A digitális „forradalom” következményeként egyre inkább elmosódtak a határok a fizikai és a digitális világok között, mindez mélyreható következményekkel járt a kereskedők működési modelljében. Olyan üzleti-, technológiai trendek konvergenciája, mint például a mobil „telefonía”, a felhő alapú gazdaság, a közösségi szolgáltatások vagy az ún. Big Data analitika, felgyorsították a változások növekedésének ütemét.

Egy vállalat számára a digitális fejlődés eredményeinek hasznosíthatósága, az üzleti modelljének megváltoztatása attól is függ, hogy a vállalat a növekedés mely fázisában van (Deloitte, 2017). A még a startup vállalatok számára a digitalizáció innovatív üzleti modellek, illetve új termékek és szolgáltatások bevezetésére nyújt lehetőséget. A már befutott vállalkozásoknak a digitalizáció segíthet a meglévő vásárlói kör hűségének erősítésében és az új vásárlók szerzésében.



1. ábra: E-commerce üzleti modell elemei

Forrás: Sikos és mtsai, 2019

Egyre több résztvevő alkalmazza a digitális közösségi tereket szolgáltatások kínálására, a tapasztalatok és intuíciók megosztására, és kereskedelmi tevékenységre. Ezek alapján a kereskedőknek nem csupán az észlelést, a közösségi médiát kell fejleszteniük, hanem úgy kell megújítaniuk az üzletüket, hogy az összeegyeztethető legyen a növekvő digitális világgal és vásárlóival. Mindez az ún. interfész alkalmazások teljesen új technológiáját hívta életre, hiszen az ügyfelekkel való kapcsolattartás és a vállalati folyamatirányítás ma már integrált, egységes platformokon történik (Paolo et al., 2018).

A kereskedelemben zajló változások összetettségét jól szemlélteti az 1. ábrán szereplő üzleti modell elemek változásának irányai és ennek hatásai. Az első és talán legnagyobb változás az ügyfelekkel való kommunikációs mixben követhető nyomon. A hagyományos reklámok helyét átveszik a közösségi média, valamint a kereső motorok. A vevő kezdeményez, kutat, gyűjt információt. Az értékesítésösztönzés, meggyőzés palettája rendkívüli mértékben gazdagodott. Az egyszerű adás-vételtől az ingyenes használatig több módon történik a potenciális vásárlók meggyőzése. Ezzel összefüggésben van az is, hogyan folyik be a vásárlás ellenértéke, azonnali fizetéstől az előfizetésen keresztül egészen az ingyenességig terjed a skála. Az értéktérítés meghatározása is árnyaltabbá vált, hiszen a terméket, szolgáltatást nem csak a szükséglet vagy megjelenési forma szerint azonosíthatjuk, hanem figyelemmel kell lenni arra is, hogy ki vesz részt a fejlesztésben, illetve a tartalom létrehozásában. Az áru koordinált eljuttatása a különböző értékesítési csatornákon keresztül megteremtette az omnichannel fogalmát, ahol a hagyományos üzlet és az online platform egységes értékesítési felületet képez (Croll-Yoskovitz, 2018).

OMNICHANNEL ÜZLETI MODELL

Az omnichannel üzlet kifejezés széles körben elterjedt használata ellenére sincs egységesen elfogadott definíció arra vonatkozóan, hogy mi is az omnichannel üzlet. Az omnichannel stratégia megvalósítása jelentős hatással van a vállalkozások erőforrásaira és képességeire, valamint a fogyasztók interakciójára és tranzakcióira. Így az omnichannel üzlet jellemzőinek kijelölése mind az eladóra, mind a fogyasztóra kell, hogy vonatkozzon. A fogyasztóra összpontosítva Verhoef et al. (2015) az omnichannel üzletágat úgy definiálja, mint a „számos elérhető csatorna szinergikus menedzselését oly módon, hogy a csatornákon átívelő ügyfélményt és a csatornákon átívelő teljesítményt optimalizáljuk”. Ez azt jelenti, hogy a csatornák, amelyeket általában digitális (pl. webhelyek, mobilalkalmazások, közösségi média) vagy fizikai (pl. fizikai üzletek, ügynök-

ségek) médiának neveznek a fogyasztókkal való interakció érdekében felcserélhetőek (Hosseini et al., 2018) és zökkenőmentesen használható az ügyfélút során. Ez az út felöleli a fogyasztó döntéshozatali folyamatát az értékesítés előtti és a vásárlástól a vásárlás utáni támogatásig. Az Omnichannel üzlet konzisztens és zökkenőmentes élményt nyújt a fogyasztónak, függetlenül a használt csatornától vagy a vásárlási folyamat fázisától (Piotrowicz-Cuthbertson, 2014). Az omnichannel stratégia megvalósításával a cégek célja a vevői elégedettség növelése és a fogyasztók bevonása minden csatornán (Beck-Rygl, 2015), ami végső soron az eladások növekedését eredményezi (Hansen-Sia, 2015).

Bár ez áll a figyelem és a láthatóság középpontjában, ez a fogyasztói nézőpont nem elegendő ahhoz, hogy megértsük, mi jellemzi az omnichannel üzletet. Egy tipikus többcsatornás tranzakció esetében a fogyasztó különböző csatornák között mozog egy adott tranzakción belül, amelyben a digitális csatorna tartalmazhat pl. e-kereskedelmi webhelyeket és piactéri platformokat, valamint különféle felületeket, pl. mobilwebhelyeket, alkalmazásokat, okostermékeket vagy hangalapú asziszisztenseket. Nyilvánvalóvá válik, hogy ennek az omnichannel tapasztalatnak a megteremtése jelentős technológiai és szervezési kihívásokkal jár a cégek számára, mivel a piaci igényekhez és lehetőségekhez kapcsolódik. Az omnichannel üzletág jelentős beruházásokat igényel a technológiai infrastruktúrába (Luo et al., 2016), beleértve az integrált termékinformációs rendszereket, a valós idejű készletrendszereket, az integrált árképzési és számlázási rendszereket, valamint az integrált ügyfélkapcsolat-kezelést. Tekintettel arra, hogy az omnichannel szférába belépő cégek jellemzően az örökölt rendszerek tárházával vannak felszerelve, a technológiai infrastruktúra, a szervezeti struktúrák és képességek átalakítása – hogy több csatornán is működjenek – költséges és kockázatos (Chen et al., 2018). E kihívások ellenére a csatornákon átívelő integráció új lehetőségekhez is vezethet, mint pl. a különféle csatornákból származó fogyasztói adatok kiaknázása, amelyek aztán átfogó fogyasztói profil létrehozására, hatékonyságnövelésre vagy költségmegtakarításra használhatóak fel (Brynjolfsson et al., 2013). Ennek eredményeként az omnichannel üzletnek mind a cégeket, mind a fogyasztói nézőpontot figyelembe kell vennie.

Ezek alapján az omnichannel üzlet olyan vállalatként határozható meg, amely integrált folyamatokat és információs rendszereket képes kihasználni a zökkenőmentes és konzisztens fogyasztói élmény megvalósítása érdekében digitális és fizikai csatornák sokaságán keresztül. Mivel kevés vállalkozás érte ezt az állapotot, hogy omnichannel vállalkozás legyen, ezért az omnichannel stratégia kifejezés úgy is definiálható, mint a cégek törekvését arra, hogy omnichannel üzletté váljon (Lehrer-Trenz, 2022). Az omnichannel üzletág definíciója három fő szempontot foglal magában: az első az integrált folyamatokat és interakciókat lehetővé tevő technológiára vonatkozik. Ezt a perspektívát a technológiai innovációk és az örökölt megoldások közötti feszültség jellemzi. A második arra a szervezetre vonatkozik, amelynek képesnek kell lennie arra, hogy kiaknázza ezeket a stratégiákat olyan kérdésekben, mint az üzleti modellek, a képességek és a kultúra. Az utolsó a piacra vonatkozik,

	Többsatornás üzlet		Omnichannel üzlet
Fogyasztói nézőpont	Nincs átmenet a csatornák között	Csatorna-átmenetek	Zökkenőmentes átmenet a csatornák között ugyanazon a tranzakción belül
	Inkonzisztens vásárlói élmény a csatornák között (pl. termék/szolgáltatás, árak, promóciók tekintetében)	Vásárlói élmény	Konzisztens vásárlói élmény a csatornákon keresztül (pl. termékek/szolgáltatások, árak, promóciók tekintetében)
Vállalati nézőpont	Csatornánként külön informatikai rendszerek Külön adatbázisok a vevő-, ár- és készletadatokhoz	Információs rendszerek	Integrált informatikai rendszerek több csatornán keresztül Központi adatbázis a vevő-, ár- és készletadatokhoz
	A csatornák független, szilárd kezelése Nincs tudásmegosztás a csatornák között	Csatorna-kezelés	A csatornák összehangolt és integrált kezelése Tudásmegosztás csatornák között
	A csatornaverseny felé irányul A csatornákat külön optimalizálják, és minden csatorna egyéni célokat követ	Ösztönző rendszerek	A csatornaverseny minimalizálására és a csatorna-szinergiák maximalizálására irányul
	Töredezett	Logisztika	Csatornák között integrálva

2. ábra: A többsatornás és az omnichannel üzlet jellemzői

Forrás: Lehrer – Trenz (2022), Verhoef et al. (2015)

vagyis arra, hogyan kell kinéznie egy zökkenőmentes és következetes fogyasztói élménynek. Ez a versenyelemekre, valamint a vevői szerepekre és követelményekre vonatkozik.

Lehrer-Trenz (2022) az omnichannel vállalkozásokat szembeállítja a többsatornás vállalkozásokkal. A csatornaintegráció hat dimenzióját különböztetik meg, amelyek a cégekre és a fogyasztói szempontokra vonatkoznak. Ahhoz, hogy a fogyasztókat teljesen fejlett omnichannel üzletnek tekintsék, a fogyasztóknak képesnek kell lenniük a zökkenőmentes és következetes (1) csatornaváltásokra és (2) a vásárlói élményekre (Piotrowicz-Cuthbertson, 2014), míg a cégeknek a (3) belső integrált információs rendszerek, (4) csatornamentesítés, (5) ösztönző rendszerek (Shen et al, 2018) és (6) logisztika (Hübner et al., 2016) kiaknázására.

Ennek eredményeként a csatornák közötti akadályok felszámolására törekszenek a csatornákon keresztül zajló folyamatok és technológiák összehangolásával. A többsatornás vállalkozások ezzel szemben olyan cégek, amelyek két vagy több csatornát kínálnak a fogyasztóknak, jellemzően független „silóként” kezelik és külön optimalizálják (Beck-Rygl, 2015). A többsatornásról az omnichannelre való áttérés azonban fokozatos folyamat. A 2. ábra a többsatornás üzletet és a teljesen fejlett omnichannel üzletet állítja szembe a fent említett dimenziók mentén.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az új digitális és különösen a mobil csatornák megjelenése újabb „bomlasztó” változást eredményezett a kiskereskedelmi környezetben. Az online csatornafejlesztésnél a kutatók a mobil csatornák és különösen a mobilalkalmazások használatának teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták. A többsatornás fázishoz képest így az omnichannel több csatornát foglal magában. A különböző csatornák elmosódnak, ahogy a csatornák közötti természetes határok eltűnnek, amely fejlemény kihat a versenysztratégiára. Az új csatornák lebontják a régi korlátokat, a földrajzi és fogyasztói tulajdonságot. Ennek hatására a kiskereskedők és más iparágakban működő ellátási lánc partnerei számára kritikus fontosságú lesz, hogy újragondolják versenysztratégiájukat. A csatornák felcserélhetően és zökkenőmentesen használhatók a keresési és vásárlási folyamatok során, és a cégek számára nehéz vagy gyakorlatilag lehetetlen ellenőrizni

ezt a használatot. A vásárlók gyakran keresnek információkat az üzletben, és egyidejűleg mobilkészülükön, hogy több információt kapjanak az ajánlatokról, és vonzóbb árakat találjanak. Összességében tehát elmondható, hogy a többsatornás kiskereskedelem áttér az omnichannel kiskereskedelemre.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- BARANN, B. – BETZING, J. H. – NIEMANN, M. – HOFFMEISTER, B. – BECKER, J. (2020): Exploring customers' likelihood to use e-service touchpoints in brick and mortar retail. *Electronic Markets*, Vol. 32, pp. 523-545. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00445-0>
- BECK, N. – RYGL, D. (2015): Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, pp. 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- BRYNJOLFSSON, E. – HU, Y. J. – RAHMAN, M. S. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 23-29.
- CHEN, Y. – CHEUNG, C. M. K. – TAN, C-W. (2018): Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, Vol. 109, pp. 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.007>
- CROLL, A. – YOSKOVITZ, B. (2018): Lean Analytics, O'Reilly, p. 69.
- DELOITTE (2017): Disruptions in Retail Through Digital Transformation, p. 24.
- GREWAL, D. – ROGGEVEEN, A. L. – NORDFALT, J. (2017): The future of retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, pp. 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- HANSEN, R. – SIA, S. K. (2015): Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*. Vol 14, No. 2, pp. 51-66.
- HOSSEINI, S. – MERZ, M. – RÖGLINGER, M. – WENNINGER, A. (2018): Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. *Decision Support Systems*. Vol. 109, pp. 74-88. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.010>
- HÜBNER, A. – HOLZAPFEL, A. – Kuhn, H. (2016): Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, Vol.

- 9, No. 2, pp. 255-296. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7>
- HWANG, H. E. – NAGESWAREN, L. – CHO, S-H. (2020): Impact of COVID-19 on Omnichannel Retail: Drivers of Online Sales during Pandemic. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3657827
- JINDAL, R. P. – GAURI, D. K. – LI, W. – MA, Y. (2021): Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? *Journal of Business Research*. Vol. 122, pp. 270-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.053>
- LEHRER, C. – TRENZ, M. (2022): Omnichannel Business. *Electronic Markets*. Vol. 32, pp. 687-699. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- LINDER, J. – CANTRELL, S. (2000): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Working Paper. Institute for Strategic Change, Accenture.
- LIPSMAN, A (2019): Global Ecommerce 2019 – Ecommerce continues strong gains amid global economic uncertainty. eMarketer. <https://www.insiderintelligence.com/content/global-ecommerce-2019>
- LUO, J. – FAN, M. – ZHANG, H. (2016): Information technology, crosschannel capabilities, and managerial actions: Evidence from the apparel industry. *Journal of the Association for Information Systems*. Vol. 17, No. 5, pp. 308-327. <https://doi.org/10.17705/1jais.00429>
- PIOTROWICZ, W. – CUTHBERTSON, R. (2014): Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, No. 4, pp. 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- ROODERKERK, P. R. – GALLINO, S. (2019): New Product Development in an Omnichannel World. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3399214
- SALIM, I. (2014): *Exponential Organizations*, Diversion Books, p. 15.
- SIKLOS T. TAMÁS – KOZÁK TAMÁS – KOVÁCS ANDRÁS (2019): Új kiskereskedelmi modellek az online és offline térben. Ember – Tér – Idő. Bíbor Kiadó.
- SHEN, X. L. – LI, Y. J. – SUN, Y. – WANG, N. (2018): Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, Vol. 109, pp. 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- TIMMERS, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. Vol. 8, No. 2, pp. 3-8
- TRENZ, M. – VEIT, D. – TAN, C.W. (2020): Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels. *MIS Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pp. 1207-1258. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14121>
- VERHOES, P. C. – KANNAN, P. K. – INMAN, J. J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- von BRIEL, F. (2018): The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.132, pp. 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>
- ZAWARE, N. – PAWAR, A – SAMUDRE, H. – KALE, S. (2020): Omnichannel Consumer Buying Behavior: Apprehending the Purchasing Pattern for Mobile Buyers in India. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29, N. 3, pp. 1086-1101