



Vállalkozáskutatói
Műhely

MCC

Jegyzetek a vállalkozásokról

2025. 1.

**A magyarországi online kereskedelemről
szóló megbeszélés tematikus tartalmi
összefoglalója**

A magyarországi online kereskedelemről szóló megbeszélés tematikus tartalmi összefoglalója

Szepesi Balázs
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

Pogácsás Péter
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

Hortoványi Lilla
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

Working paper 2025-1

ISBN 978-615-6221-57-5

A magyarországi online kereskedelemről szóló megbeszélés tematikus tartalmi összefoglalója

Helyszín: Mathias Corvinus Collegium (1113 Budapest, Tas vezér u. 3-7.), Hunyadi Mátyás terem

Időpont: 2025. május 12. 16:00-18:00

1. Bevezetés

A rendezvényen az online kereskedelemben aktív kereskedők, platformtulajdonosok, szolgáltatók és szakértők beszélgettek az e-kereskedelem magyarországi helyzetéről és a hazai tulajdonú szereplők előtt álló kihívásokról. A szervezőknek az ilyen jellegű beszélgetésekkel az a célja, hogy **egy-egy aktuális téma mentén összekapcsolják a tudományos, a közpolitikai és a vállalkozói gyakorlati gondolkodást**. A beszélgetésen elhangzottak dokumentálását szolgálja ez az anonim, témák alapján csoportosított összefoglaló, ami a beszélgetés során minden elhangzott minden fontos gondolatot tartalmaz.

A beszélgetés rávilágított arra, mennyire speciális tudást igényel ez a gyorsan változó, a hagyományostól számos vonatkozásban eltérően működő terület, illetve arra is, mennyire átfogóan formálja át a digitális értékesítés a fogyasztókkal fennálló kapcsolatokat és a vállalkozói üzleti világot.

2. Miben tér el az online kereskedelem a hagyományostól?

Az e-kereskedelem két fő területre bontható: a kosaras termékértékesítésre, vagyis a klasszikus webshopok világára, és a szolgáltatásértékesítésre, azaz a szolgáltatások igénybevételére az interneten keresztül. A digitális hálózatos gazdaság ugyanakkor arra is számos lehetőséget teremt, hogy a termékadásokat különféle szolgáltatásokkal kössék össze, és ezzel segítsék elő a fogyasztók, üzleti partnerek platformokhoz kötését.

Az internetes kereskedelem üzleti modellje lényegesen eltér a tradicionális kereskedelemétől. Mások a szereplői, más tényezők is hatnak benne, a kereskedők a működés korábbiaktól eltérő elemeiből keresik meg a pénzüket. **A kereskedelem digitális értelemben figyelemgazdaság, azaz a fogyasztóval való találkozási pontok mennyiségéről szól.** „Az fog nyerni a digitális jövőben, aki többször tud a fogyasztóval találkozni. Mindegy, hogy az AI, vagy bármilyen más divat miatt, mindenki nagyon sok frekvencia létrehozására törekszik, és ezek sebességének növelésére. Nem véletlen, hogy a bankok mennek a beyond bankig irányába (Revolut, utazások, vásárolj telefont, stb.).” A kereskedelem kulcsterület a fogyasztóval való találkozás szempontjából, mert nagyon gyakori találkozási frekvenciát hoz létre vele. Amelyik ország vagy cég átengedi másoknak a kereskedelemét, azzal együtt másoknak engedi át a fogyasztói figyelmét is. Márpedig akinek az irányítása alatt van a fogyasztói figyelem, annál

csapódik le az értéklánc haszna, abban az országban lesz magas az adó és a jólét. Jelenleg a jövedelmek differenciálódásának ez az egyik alapja, és várhatóan ez az elkövetkezendő 20-30 évben is így lesz.

Azt szokták mondani, a digitális világban az adatban testesül meg az új érték és a vagyon. **De az adat erősen azokhoz kötődik, akik a fogyasztók figyelmét valamilyen platformon keresztül megragadják.** Ma a közép-európai régióban az online forgalomra vetítve kb. 2-4%, az online kiskereskedelemben képződő nyereségre vetítve pedig mintegy 55% a Google-nél csapódik le. Az online kereskedelemnek jelenleg a Google a legnagyobb nyertese.

A webes vásárlás sajátossága, hogy nagyon alacsony a másik kereskedőtől történő vásárlás alternatívaköltsége. Átmenni egyik offline boltból a másikba kb. fél óra, de átkattintani egy másik webshopba pillanatok műve. **Az e-kereskedelemben az árak jobban összehasonlíthatók, a verseny erősebb, a vevő előnyösebb helyzetben van,** mint a hagyományos kereskedelemben. A digitalizáció ugyanakkor kínál a kereskedők számára védelmi technikákat, amelyekkel össze lehet csomagolni különböző termékeket, rendszertermékeket (azaz önmagukban is létező, de a valódi funkciójukat összehangoltan kifejteni képes termékeket) lehet létrehozni, hűségprogramokat lehet bevezetni. Ezek segítségével az árak kevésbé lesznek átláthatók. Ez nem feltétlenül a vevő megvezetését, hanem inkább az áruhoz kapcsolt szolgáltatások eladását jelenti, amivel a személyre szabott eladás költségei beimplikálhatók az online értékesítés árába.

Ma már ahhoz is az értékesítést digitális eszközökkel segítő eladás megoldásai kellenek, hogy a vevőket az offline boltokba egyáltalán be lehessen terelni.

3. Hol tart a magyarországi kereskedelem digitális átalakulása?

- **Szám szerint ugyan sok a magyar online kereskedő, de a piaci súlyukat tekintve jócskán elmaradnak a globális és regionális nagyoktól**

A kosaras magyar e-kereskedelemben sok kisméretű, gyakran egyszerű webshop próbál megélni, és **kevés az erős, hazai tulajdonú szereplő.** A szolgáltatásértékesítés néhány részpiacán ugyanakkor sikerült erős hazai kereskedőknek is megvetniük a lábukat. A kosaras termékértékesítés terén a piacot a globális és a nagy regionális szereplők uralják. A beszélgetés résztvevői ennek egyik okát abban látják, hogy Magyarországon kevés online piacon jól értékesíthető terméket gyártanak, aminek a kereskedelmével a helyi szereplők előnyhöz juthatnának a külpiacon. Lengyelországban és Csehországban az e-kereskedelemben forgalmazott áruk között a magyarnál jóval magasabb a saját előállítású termékek aránya. A magyar online kereskedők ezért alapvetően importálnak és ezeket a termékeket értékesítik újra.

A szolgáltatásértékesítésben bizonyos területeken még azelőtt sikerült erős helyi szereplőket felépíteni, mielőtt megérkeztek volna a regionális és nagy globális versenytársak. A Profession.hu 80%-ban, a Netrisk.hu 60-70%-ban, a Szállás.hu 30%-ban uralja a saját piacát.

A hazai e-kereskedők relatív gyengeségére utal, hogy még a legerősebb magyar online kereskedők sem érzik magukat elég erősnek ahhoz, hogy külpiacokon terjeszkedjenek. *„Mi olyan cég vagyunk, amely egy adott partnert, e-kereskedőt az egyik országból a másikba viszi át. Sajnos ebben a vonatkozásban Magyarország importőr, inkább bevonzza a szereplőket, mintsem kivinné. Ezt mutatják a különböző toplisták is, nálunk minden kategóriában sok a külföldi szereplő.”*

Míg a hazai szereplők a B2C relációban a kosaras e-kereskedelem pozícióiból többnyire kiszorultak, a szolgáltatás e-kereskedelemben néhány területen őrzik vezető helyüket, a B2B relációban ugyanakkor még fennállhat a lehetőségük jó pozíciók kiépítésére. A B2B relációjú kereskedelem ui. szerződéses alapon működik, ami a B2C relációhoz képest megbízhatóságon alapuló, egyedibb kapcsolatokat eredményez. **A magyar szereplők számára a B2B értékesítések digitalizációs segítségével több potenciál nyílhat, mint a fogyasztói termékekben.**

- **Hogy alakult ki a mai helyzet?**

A kettőezertízes éveket a hazai e-kereskedők folyamatos növekedést hozó sikerkorszaknak éltek meg. Ezek eredményeire alapozva a Covid miatt elrendelt lezárások még további robbanást eredményeztek. A Covid-ot követő években azonban hirtelen sok erős nemzetközi versenytárs jelent meg a magyar piacon. **A magyar kereskedőket és árueőállítókat váratlanul érte az erős külföldi konkurencia megjelenése.** Sok hazai offline vállalkozás még nem eléggé nyitott az online megoldásokra, az online értékesítők pedig nem eléggé nyitottak a külföldi kilépésre.

A kosaras e-kereskedelemben a kettőezertízes években a nemzetközi piacokon sok kereskedő a piacszerzés stratégiáját követte, bármi áron bevétel- és piaci részesedés növelésre törekedett. Miután a méretbeli növekedés lezajlott, a Covid utáni stagnálással, válságokkal tarkított években a globális és regionális bajnokok már a működés optimalizációját, a profit növelését helyezik üzletpolitikájuk középpontjába. **A magyar e-kereskedők mind a növekedési, mind az optimalizációs fázisban lemaradtak a nemzetközi trendekről.** A magyar és a szlovák kereskedők például későn vették észre, hogy a Covid idején az ügyfélelézés súlya a Google-ra helyeződött át, a Google Shopping lett az új hirdetési platform. A cseh és lengyel nagy szereplők hamarabb kapcsolak, ezért 3-4-szer gyorsabban nőttek, mint a magyarországi kereskedők.

A nagy regionális lengyel és cseh kereskedők mellé csak 2024-ben robbantak be az igazi globális versenytársak, elsősorban Kínából. *„Évekig arra számítottunk, hogy majd az Amazon tarolja le a magyar piacot, de az Amazonnak mi túl kicsik voltunk ahhoz, hogy foglalkozzon velünk. Helyette viszont most meglepte ezt a Temu. Tehát az óriási erő keletről jött és nem nyugatról.”* A Temu a digitális selyemút létrehozásával a kínai túlkapacitásokat zúdítja rá a Nyugat stagnáló keresletére. A stagnáló kereslet és erős túlkínálat mellett a piac erősen árérzékennyé vált.

- **A hazai e-kereskedelem jellege és szerkezete jelenleg is átalakulóban van, ebben találunk néhány magyar sikertörténetet is**

Magyarországon sok a kisméretű e-kereskedő, akik az elmúlt 3 évben – a nemzetközi tendenciákkal összhangban - az önálló webshopként való működésről az online piacterek keretében történő értékesítés irányába mozdultak el. A kosaras termékek piacán legnagyobb online piacterek között fennmaradt egy magyar tulajdonú szereplő is: a Pepita. A Pepita megkönnyíti magyar kiskereskedők és gyártók számára, hogy a hazai piacon eljussanak a fogyasztókhoz, a rajtuk realizálódó kereskedelmi haszon pedig Magyarországon marad. A piactereken keresztül értékesítő cégek 80-85%-a kkv. Szintén a jelentősebb szereplők között maradt fenn a hazai piacon két nagy magyar tulajdonú dobozos webáruház motor: a Shoprenter és az Unas.

Léteznek jó példák arra is, hogy magyar tulajdonú webáruházak megtalálják a réseket a nagyobb szereplők által uralt piacon, többféle piacon tesztelik az általuk forgalmazott termékeket és a versenytársaiknál gyorsabban reagálnak a hazai kereslet változásaira. A beszélgetés résztvevői ebben a körben említették az Alinda.hu-t, és név nélkül egy a Temu kínálatát bútorokkal és nagyméretű gépekkel kiegészítő hazai kereskedőt.

Budapesten és vidéken is érvényesül az a tendencia, hogy kisebb barkács-, alkatrész-, burkolóanyag-, tűzép-, szatócs-, festék-, babaárú boltláncok jöttek létre és folyamatosan terjeszkednek. Ezek jól használják ki a multik által hagyott űrt, náluk helyben lehet szakemberekkel megbeszélni, hogy pontosan mire van szüksége a vásárlónak.

Az online kereskedelmi átrendeződések keretében kisebb webshopok tömeges bezárásának is tanúi lehetünk, de ez egy normális piaci konszolidációra utal. A Covid idején sokan divatból váltak webshopperekké, otthonról próbálták pénzt keresni azzal, hogy az Aliexpressztől vásárolt dolgokat tovább adták. Ez az üzleti modell viszont a jelenlegi piaci helyzetben már nem életképes. Hasonló jelenség volt megfigyelhető a rendszerváltást követő években burjánzó garázsboltok időszakában, aminek a nagy kiskereskedelmi láncok megjelenése vetett véget.

- **A magyar árueelőállítók megítélése**

Jelenleg elég kevés Magyarországon az olyan termékek gyártása, amelyek a nemzetközi forgalomban jól forgalmazhatók online kereskedelmi áruként. A résztvevők ezek között példaként a Hélio-D, a Biotech USA és az Eoptika kontaktlencse gyártó termékeit említették.

- **A magyar e-kereskedők egyetlen kitörési lehetősége az export**

Hazai gyártású termékek hiányában a magyar e-kereskedők csak a kereskedelmi árrésben és a gyors reagálóképességben versenyezhetnek a hazai piacon erős külföldi e-kereskedőkkel. A tízmilliós magyar piacon azonban sokkal nehezebb hatékonyan vásárolni és ezáltal alacsony árat érvényesíteni, mint pl. a negyvenmilliós lengyelen. A hazai kereskedők elsősorban az export irányában tudnák növelni a volumenüket. Ez segíthetne abban, hogy jobb alkukat kössenek a beszerzésnél, és megfelelő mennyiségű haszonra tegyenek szert.

4. Az állam szabályozó és jogalkalmazó tevékenysége eddig nem segítette a hazai e-kereskedelem megerősödését

- **Változékony szakpolitika**

Az érdekképviselők szerint jelenleg nem egyértelmű, kihez tartozik az e-kereskedelem hazai szakpolitikai felügyelete, a szóba jöhető felelős személyek pedig gyakran cserélődnek. **A hazai e-kereskedők úgy látják, hogy a magyar szabályozás és annak betartatása jelenleg a külföldi versenytársakat segíti.** „A kereskedők egymás között állandóan a változó hazai előírásokról beszélnek.” Ha pedig az ország ilyen nehéz piaci körülmények között nem teremt a saját szereplőinek legalább azonos feltételeket a külföldiekkel, a hazaiak gyorsan tönkre mennek. A kiegyenlítő szabályozás alapfeltétele annak, hogy több piaci szegmensben is létre tudjanak jönni magyar helyi és regionális bajnokok.

- **A résztvevők számos példát soroltak fel a hazai e-kereskedelmi szereplőket hátrányba hozó szabályozói intézkedésekre vagy mulasztásokra.**

Ezek között említették

- az e-kereskedők **készpénzhasználati törvényhez** fűzött észrevételeinek nem kellő figyelembevételét,
- az **Artisjus-díjak** beszedésével kapcsolatban érzékelt következetlenségeket,
- a magyar e-kereskedők külpiazi aktivitását segítő **OSS (One Stop Shop) portál szlovák relációban** való használhatatlanságát,
- az exportáló kereskedők **hulladékkezelési díjának visszaigénylésével** kapcsolatban az EU előírásoknál szigorúbb magyar eljárást,
- **a használt telefonokra ragasztandó hologramos címkékkel** kapcsolatos betarthatatlan és esetleg felesleges előírásokat,
- a magyar piacon, magyar domainnal rendelkező, ugyanakkor **ÁFA nélkül mobiltelefonokat értékesítő cég ellen való fellépés elmulasztását,**
- **a vámmentes kínai import 150 eurós határának eltörlését** az Európai Bizottság által,
- a harmadik országokból **(főleg Kínából) származó kereskedők által forgalmazott termékek minőségének ellenőrizetlenségét.**

5. Nemzetközi tényezők az online kereskedelem piacán

- **Globális tendenciák**

Húsz évvel ezelőtt még sokan arra számítottak, hogy az internet liberalizálni fogja az információt, és általa a szolgáltatási és a kereskedelmi digitalizációt. Azonban ennek az ellenkezője történt, az internet monopolizálta az információkat. **Az internet elterjedésével jöttek létre ugyanis azok a nagyon erős komplex technológiai rendszerek, amelyek a fogyasztók figyelmét és a fogyasztói ökoszisztémát teljes egészében kontrollálni tudják.** A

Google és a Facebook már húsz éve is léteztek, de akkor még nem uralták az internet jelentős részét. Hasonló szereplők várhatóan minden részpiacon meg fognak jelenni. Ezek a részszezmenseket uraló rendszerek radikálisan globálisak lesznek, kivéve ott, ahol szabályozásokkal akadályozzák a terjedésüket. Kína és Oroszország a szabályozások miatt váltak ilyen elkülönült területekké. Így alakult ki Oroszországban a Yandex, Kínában a Baidu vagy az Aliexpress, stb. Ma ezek a csúcjátékosok monopolizálják az adott szolgáltató és kosaras értékesítés tetejét és uralják a fogyasztók gazdaság figyelmét. *„Ebbe a közegbe, nagyon pici országgént, Magyarország is belecsúszik.”*

Magyarország, mint az Európai Unió tagja, teljesen nyílt kereskedelmi ökoszisztémában működik. Először nálunk is a szolgáltatások értékesítésének digitalizációja következett be. Ma a biztosítási piacon, a pénzügyi piacon, az álláshirdetési piacon már nem történik úgy tranzakció, hogy az ügyfél előtte digitálisan ne tájékozódna. Ezért sok szolgáltatási termék profitjának tetemes része nem a nagy magyarországi kereskedőknél, szolgáltatóknál, hanem a Google-nél, a Facebooknál, vagy most már a ChatGpt-nél csapódik le. A szolgáltatási termékek piacán ugyanakkor vannak ez alól fontos kivételek. *„A szallas.hu, a Netrisk, a Professional arra jó példák, hogy valamilyen szinten sikerült megoldaniuk, hogy a saját területüket gyorsabban le tudták monopolizálni, mint a nemzetközi konkurencia.”* Gyorsabban tudtak helyi szolgáltatásokat nyújtani a helyi szereplőknek, így gyorsabban le tudták kötni azok figyelmét. Ezáltal meg tudták akadályozni, hogy más országokhoz hasonlóan, Magyarországon is egy globális cég uralja a speciális termékpiacukat.

Az e-kereskedők világméretekben erős árrés présben vannak. Egyrészt folyamatosan nőnek a működésük költségei. Míg 2020-ban egy átkattintás a Google és Facebook platformokon 30 forintba került, 2025-ben ez már 100 forint. Az e-kereskedők ki vannak szolgáltatva platformszolgáltatóknak, csak akkor tudnak velük szemben erőt felmutatni, ha maguk is a globálisak. Ilyenkor az erőviszonyok függvényében osztoznak a díjakon. A költségemelkedéshez tartozik a bérinfláció, a logisztikai és a hirdetési költségek emelkedése, stb. A prés másik oldalát a stagnáló vásárlóerő képezi. *„Ahogy a mondás tartja, sok jó ember kis helyen gonosz lesz, gyakorlatilag most ez zajlik az e-kereskedelemben. A szereplők egymás torkának esnek, egymásra licitálnak, egyre többet fizetnek a vásárlói figyelemért.”*

Az importcikkek hazai kereskedői az utóbbi években szembe találták magukat a más verseny- és szabályozói környezetből, más finanszírozási háttérrel érkező versenytársakkal, akikkel nagyon nehéz versenyezniük. *„A Temu Kínából olyan szabályozói, marketing- és szállítási támogatással érkezik Európába (pl. a repülőtköltség kifizetésével, stb.), ami ellen tenni kellene valamit.”*

- **Lokális bajnokok**

Ahol lokális szereplőknek sikerült a saját piacukat a nemzetközi globális konkurencia érkezése előtt „lemonopolizálniuk”, ott a lokális platform versenyelőnye tartósan fenn tud maradni. A lokális kereskedő jobban érti, jobban ki tudja szolgálni a lokális igényeket, nagyobb teret enged a lokális szereplők termékeinek eléréséhez. Ha pedig a külpiaconra is kijutott, akkor külföldi vevőket is tud szerezni a helyi gyártóknak. *„A jó lokális platform jobb lokális kiszolgáló lesz, mint egy multi.”*

Ahol egy erős lokális szereplő versenyez egy globális óriással, (pl. az Allegro az Amazonnal, vagy a Szallas.hu a Booking.com-mal) a verseny a globális platform díjait is alacsonyabb szinten tartja. Versenyük tehát a helyi gazdaságot erősíti, a lokális profit, az adó és a jólét magasabb szinten tartását szolgálja. *„A magyar Szallas.hu platform jutalékbevétele vidéken 13-14%, vagyis ennyi a platformköltség. A Booking.com Spanyolországban, ahol a piac 80%-át uralja, ugyanezért 25%-ot kér el. Tehát Magyarországon 10%-kal több marad a lokális szállásoknál. És ha az üzemeltető ezeket a webshopokat kiviszi külföldre, akkor esélyt ad a szállásszolgáltatóknak a külföldi eladásra is.”* A nemzetközi és a hazai tapasztalatok azt mutatják, **amennyiben létezik egy a lokális ökoszisztémát jobban kiszolgáló, erős lokális szereplő, azt a legerősebb globális szereplő sem lesz képes legyőzni.**

Magyarországon a szolgáltatáskereskedelemben tudott néhány erős magyar szereplő fennmaradni. A Profession.hu, a Netrisk.hu és a Szállás.hu egyaránt erőteljesen küzdenek mind a Google-al, a Facebook-kal és ChatGpt-vel, mind a globális versenytársaikkal a minél kisebb kiszolgáltatottságért és a hazai piac minél jobb kiszolgálásáért, a fogyasztók bizalmának felépítéséért. A Szallas.hu-nak folyamatosan éles döntéseket kell hoznia annak érdekében, hogy a Booking.com-mal és a Trivago-val szemben megőrizze a lokális előnyét. (Ilyen döntés volt például, hogy nem osztották meg a saját ügyfélelégedettségi adataikat a Trivago-val.)

Az országoknak tehát elemi érdeke a helyi digitális bajnokok kinevelése. Magyarországon ez csak a szolgáltatáskereskedelem egyes szegmenseiben sikerült, a lengyeleknek, cseheknek, románoknak viszont a kosaras kereskedelemben is vannak nagy szereplőik. Lengyelországban az Allegro, az Ecipő, az Answer, Csehországban az Alza és a Kifli, Romániában az EMAG miatt az ottani e-kereskedők többsége elhiszi magáról, hogy ők bárhol régiós bajnokok tudnak lenni. Romániában a legértékesebb hazai brand címéért minden évben versenyben van az EMAG. Az Allegro a varsói tőzsde egyik legerősebb vállalata, a lengyel GDP 1%-át képviseli. **A közép-európai regionális bajnokok jelenléte a magyar piacon erős versenyt támaszt, kompetitív alkalmazkodásra kényszeríti a hazai versenyzőket is. (Éjfélig megrendeled, délelőtt az Alzaboxban leled!”).**

A cseh digitális ökoszisztéma megerősödése a Seznam nevű cseh médiabirodalom kiépülésével kezdődött. A Seznam még a kilencvenes években indult keresőmotorként és online telefonkönyvként, és évekig olyan sikeresen állt ellen a Google terjeszkedésének, hogy a Google az újításait első körben vetette be Csehországban, hogy legyőzze őket. De ez még most sem sikerült teljesen. A helyi kereső azzal az előnnyel is járt, hogy széles körben elterjesztette

a digitalizációt. A Google-lel folytatott harc az online hirdetések piacán is erős volt. Száz feletti számú sale-szes foglalkozott a két versenytársnál azzal, hogy hirdetőket vonzzon be az online térbe. A verseny intenzitását mutatja, hogy egy Magyarország méretű országot, ahol a Google-nek nincs versenytársa, mindössze 6-12 fő szolgál ki. A Csehországban felgyülemlett az óriási mennyiségű digitális tudásból és edukációból bőven jutott a kiskereskedelmi piacra is. A Seznam sok korábbi alkalmazottja cégeket, ügynökséget alapított. Az ottani bérelhető webáruház rendszer, a magyar Shoprenter cseh megfelelője, is ebből alakult. **Hogy a cseh digitális ökoszisztéma kialakulásában mi volt a legfontosabb tényező, a jó digitális alapítók, a cseh saját termékek, a német Amazon részéről felbukkanó fenyegetettség, vagy valami más, ma már nehéz lenne kibogozni.**

A cseh piac további sajátossága, hogy ott van nekik Szlovákia. A szlovákok ui. rendelnek a cseh webshopokról, de ez fordítva nincs így. A cseh webshopok számára tehát rendelkezésre áll egy „másfeledek export ország”, így a kereskedők nem 10 millió fogyasztóban, hanem 16 millióban gondolkodnak. A lengyel és a cseh export kereskedői gondolkodást a kereslet természetes iránya határozza meg. „Az exportszél észak-nyugatról dél-keleti irányba fúj”, vagyis fogyasztási termékek exportjának természetes iránya északnyugat – délkelet. A lengyel és cseh kereskedők a gyorsan növekvő román piac irányában gondolkodnak, némi exjugoszláv leágazással. Errefelé útba esik Magyarország, az itteni eladásokkal lehet a kamion töltöttségét növelni.

A legnagyobb magyarországi kosaras piacterek között egyedül a Pepita hazai tulajdonú, ebben a szegmensben fájóan hiányoznak a magyar helyi bajnokok. Ennek érdekében indult el a Digitális Kereskedelmi Szövetség mentorprogramja. Hasznos lenne, ha a hazai szereplők össze tudnák adni a rendelkezésükre álló tudásukat és kutatási eredményeiket, ez segíthetne a helyi szereplők megerősítésében.

- **Hogy néz ki a jövő a kereskedelemben?**

A globális keresletet, kínálatot jórészt lefedő platformok a fogyasztói kosaras és szolgáltatási termékek minden piacán meg fognak jelenni. Ez alól csak azok az országok vagy részpiacok maradnak ki, ahol ezek érvényesülését szabályozással megakadályozzák. Magyarországnak önállóan nincsen lehetősége arra, hogy bármilyen részpiacra vonatkozóan ilyen szabályozást vezessen be.

Eltérnek a vélemények abban, milyen mértékben veszi át a jövőben az online kereskedelem az offline kereskedelem helyét. A résztvevők biztosak abban, hogy az offline kereskedelem egyetlen szegmense sem maradhat távol az eladásokat segítő digitális megoldásoktól, vagyis a jelenlegi formájában nem marad meg a jövőben. Egyes vélemények szerint, Magyarországon az online kereskedelem aránya már 5-10 év múlva meghaladja majd a hagyományos kereskedelmét. Kínában már vannak olyan tartományok, ahol ez a helyzet.

Az offline kereskedelem jövőbeni működésére egy jó példa lehet, ahogyan Magyarországon a Bárdi Autó üzemel. Itt az üzletek egyrészt tanácsadást végző szakportálok, másrészt logisztikai

csomópontok is. Egy online vásárlás esetén a lehető legrövidebb időn belül, gyűjtőfuvarozással, több üzletből szedik össze a szükséges alkatrészeket. Amikor egy helyi kereskedő a modern technológiával ötvözi a tudását, lokális bajnokká erősödhet.

6. Mit csinálhatnak jobban, másképp a hazai áruelőállítók?

- **Át kell alakítaniuk a gondolkodásukat, az üzleti és termékstratégiáikat!**

A vállalkozók széles rétegében hiányoznak az online megoldásokkal kapcsolatos ismeretek, kompetenciák. A speciálisan szükséges szaktudást meg lehet ugyan venni, de a digitális megoldásokkal kapcsolatos vállalkozói nyitottság, fogékonyság is fontos tényező, mert az átalakuló gazdaságban nemcsak az online értékesítés jelent feladatot, hanem az üzletmenet minden területén megjelenő digitális megoldások adaptálása is. Az értékesítés különféle digitális támogató eszközeivel és az online értékesítéssel szemben sok vállalkozónál generációs akadályok is fennállnak. Előfordul, hogy maga a tulajdonos is ritkán használja internetet, ezért nehéz őt meggyőzni arról, hogy havi 10 millió forintot Google hirdetésre költsön, vagy omnichannel stratégiát építsen ki.

A digitalizáció a termelés és az értékesítés modelljeit is átalakította. Vannak új üzleti modellek, melyek az e-kereskedelmet kombinálják az offline kereskedelemmel, B2C-t a B2B-vel, az értékláncokat lerövidítik, országokat, régiókat kapcsolnak össze. A különböző fázisok és értékesítési csatornák egységes kereskedelmi szemléletben való kezelése az omnichannel működés. **A digitális átalakulás keretében nem egy-két dolog lecserélésére, új elem bevezetésére van szükség, hanem komplex digitális ökoszisztémát kell kialakítani.** Az átállás nem jelentheti egyéni szoftverek kifejlesztését és bevezetését, mert a digitális világban sokkal hatékonyabb és összekapcsolhatóbb, ha a nagy fejlesztőcégek szoftvereit lízingelik a felhasználók. Egy magyar 30-60 fős fejlesztőcég sosem fog olyan tesztelési képességet elérni, olyan minőségű szoftvereket előállítani, mint egy több ezer fős nemzetközi fejlesztő. Nyitott tranzitországgként viszont olyan kereskedőkkel versenyzünk, akik ezeket a technológiákat alkalmazzák. Bevált, sikeres szoftvereket kellene használni a vevői kapcsolattartás átalakításához (CRM rendszer), a termékkatalógusok kezeléséhez (Product Information Management - PIM) és az exporttevékenységek kezeléséhez (crossborder, multicountry értékesítési eszközök). Át kellene alakítani a teljes adatmenedzsmentet, törzsadatbázisokra és azokat kiaknázó AI eszközökre van szükség.

A világban is globális ökoszisztémaszerű működések kialakulását figyelhetjük meg. **A sikeres vállalati digitális működés a nemzetközi méretekben kialakuló hálózatokhoz való kapcsolódással teremthető meg.**

Az e-kereskedők sikerének másik kulcskérdése a megfelelően kereskedhető termékek megtalálása. A kereskedő sikere azon is múlik, hogy rendelkezik-e saját termékekkel, illetve az általa forgalmazott termékeket mennyire lehet jól pozicionálni a digitális versenyben, és mennyi hozzáadott érték realizálható rajtuk. Ezeket az információkat az e-kereskedőknek el

kellene juttatniuk a termékelőállítókhoz, hogy azok gyors döntésekkel a megfelelő termékekre összpontosíthassák erőforrásaikat.

A gyors, rugalmas termékváltásokat, új termékek bevezetését Magyarországon esetenként tőkeproblémák is akadályozzák. Az angolszász országokban gyorsan és rugalmasan lehet tőkét bevonni egy startup ötletbe, nálunk ez sokkal kevésbé elterjedt.

- **Ki kellene lépniük a nemzetközi piacokra!**

Mivel az EU-ban nincsenek kereskedelmi határok, egy online piacon megjelenő termelő már lehetőséget kap arra, hogy külföldi vevője is legyen. Ezt a tevékenységet kis odafigyeléssel (fordítóprogramok, kiszállítás megszervezése) könnyen erősíteni lehet. A külpiacokra való erőteljesebb kilépéshez célzott marketingtevékenységre, egy külföldön is aktív, erős hazai tulajdonú online piactér segítségével vagy külföldi piactéren való megjelenésre van szükség.

Sok magyar cégre jellemző, hogy nem szeret kockáztatni, egy új periódus elején jelentkező bizonytalanságok között szívesebben megvárja, amíg kiszámíthatóvá válnak a viszonyok. Idővel talán több magyar termékelőállító vagy kereskedő is dönteni fog arról, hogy megméri magát Csehországban, Szlovákiában, Lengyelországban. Erre vannak már jó és sikeres példák.

Az Eoptika sikeres kontaktlencse kereskedeleme egy olyan termék köré szerveződik, aminek a gyártásához és a kereskedéséhez is szaktudásra van szükség. Erre a gyártói és kereskedői szaktudásra építve tudott erőssé válni a magyar szereplő és tudott kimenni a nemzetközi piacra. **A nemzetközi siker biztos receptje tehát egy olyan speciális tudásra alapuló termék gyártása és kereskedeleme, amely a nemzetközi piac igényeinek megfelelően lett megtervezve, legyártva és értékesítve.** A termékfejlesztést eleve a nemzetközi piacra nézve kell végezni. A gyártás és a kereskedelem már most is gyakran egymásba integrálódik, de 20 éven belül ez az integráció valószínűleg a teljeskörű lesz. A digitalizáció miatt az értékláncok lerövidülnek. *„Ha én most 25 éves lennék, és a 45 éves édesapámnak egy bérgyártó üzeme lenne, akkor azt mondanám, hogy amire én átveszem a céget, már tönkre fogunk menni.”*

Másfajta üzleti tevékenységet kíván a bérgyártott és a saját termék. A bérgyártásnál az export egy jutalékos értékesítővel is eredményes lehet, ugyanez saját termékkel B2C relációban csak akkor működhet, ha van valamilyen egyediség vagy innovációs tartalom a termékben. Annak az áruelőállítónak, aki mindkét fajta termékkel foglalkozik, abba az irányba kellene mozdulnia, hogy a bérgyártásból származó expanziós jövedelméből és vevőtapasztalatokból olyan innovációkat alakítson ki, amivel saját termék formájában meg tudja magát különböztetni a versenytársaitól. Azok a cégek tudnak hosszútávon a piacon maradni, akik képesek újra és újra feltalálni magukat. A technológiai átalakulás iszonyatosan gyorsuló, egyre rövidülnek azok a ciklusok, amelyen belül megújulásra van szükség.

- **Kell-e értékajánlat az offline árueőállítók számára ahhoz, hogy onlineosodjanak?**

A megbeszélés legtöbb résztvevője szerint az árueőállítóknek nincsen választási lehetősége abban, hogy bevezetik-e a digitális módszereket és az online értékesítést, mert máskülönbén pár év alatt kiszorúlnak saját piacaikról. *„Ez igazából egy versenyképességi teszt. Ha ezt nem tenné, akkor a cseh kereskedő tarolná le a piacát, és egy kínai beszállítóval szolgálná ki az egész régiót. A magyar gyártó pedig valószínűleg bezárhatná a gyárát, mert nem állt be az ellátási láncában a vásárló és saját maga közé. Ez tehát pár éves horizonton versenyképességi és túlélési kérdés.”* „Mi lehet az üzenet az offline világnak, hogy onlineosodjon? Nagyon egyszerű: nem lesz offline világ!”

7. Mit tehetnek a hazai kereskedők?

Egy 2021-es 300-400 bolttal készített felmérésben arra kérdésre, hogy miért nem állnak át offline-ból online értékesítésre, a meghatározó válasz az volt, hogy nem értenek hozzá. 2024. december végén egy másik felmérés 300-400 válaszadója arra a kérdésre, hogy miért nem mennek külföldre, megint csak azt válaszolta: mert nem értenek hozzá. A Digitális Kereskedelmi Szövetség 2022-es kutatása az exportpiacra lépés legfőbb akadályának a releváns tapasztalattal rendelkező emberek hiányát mutatta ki, a második legfőbb akadállynak pedig a piacismeret hiánya bizonyult. A kimutatott akadályok ugyanakkor agilis hozzáállással mind orvosolhatók.

Ma már egy kereskedőnek nem egyszerűen árut értékesítő boltként, hanem vásárlói élményt szolgáltató helyként kell magára tekintenie. Ezt nyújtják a Magyarországon működő külföldiek magyar fogyasztók számára, ezért ők is ezt fogják elvárni a magyar kereskedőktől.

A tudással kapcsolatos problémák kezelésére, a magyar e-kereskedők régiós versenyképességének erősítésére a Digitális Kereskedelmi Szövetség két éve elindította az első magyar e-kereskedelmi export mentorprogramját.

Több kutatás megerősíti, hogy 10 év múlva az emberek figyelme 99%-ban már a digitális térből fog kiindulni, vagyis a vásárlását mindenki valamilyen digitális információ alapján indítja majd el. Ennek figyelembevételével egy mai kereskedőnek ki kellene választania két-három szegmenst, amit ebben a digitális jövőben ki akar majd szolgálni, és le kellene modelleznie, milyen típusú utakat kell végig járnia ahhoz, hogy 10 év múlva elérje a célját. Milyen lépések kellene hozzá, milyen szakaszai vannak a fejlődésnek, pénzügyileg mit kell ahhoz tenni, hogy odaérjenek?

Ha van rá lehetőség és jelentkező, törekedni kellene a helyi digitális bajnokok kinevelésére. A régiós példák alapján az látható, hogy a sikeres cégek háromdimenziós bevételnövelési modellt követnek. Egyrészt nem egy országban, hanem régióban gondolkodnak, ez a régiós expanzió. A második: a kategória expanzió, amikor más termékpiacokra is kiterjesztik a tevékenységüket. A Musical zenei platform tíz éve a hangszerek mellett elkezdett szabadidős eszközöket is árulni

(kerékpár, yachting, golf, stb.), és sikeres lett vele. A harmadik: a csatornaexpanszió. Online-ból offline-ba, omnichannel módon, vagy online-ból online-ba való párhuzamos átlépések történnek. Például a kifli.hu cseh központja Berlinben a Wolt-tal szövetkezve terjeszkedik. Aki nem ezt csinálja, az marginalizálódik a saját piacán.

8. Mi a szabályozó teendője?

A beszélgetés résztvevői egyetértettek abban, hogy a magyarországi e-kereskedelmi működés szabályai által kijelölt játéktér most a külföldi versenytársak felől lejt, ennek kiegyenlítésére jelentős a szabályozói tennivaló. Szükség van a kiegyenlítő szabályozásra, mellette pedig ösztönözni kellene a hazai cégek saját termékeinek előállítását is, mert az is szükséges a hosszútávú értékteremtéshez.

Csehországban, Szlovákiában és Lengyelországban a kereskedelemi szabályozásban az „élni és élni hagyni” elve erre érvényesül. Ezen országok e-kereskedői gyakran a „majd elnézést kérünk, és nem engedélyt” attitűddel jelennek meg Magyarországon. Ellenben ha egy magyar kereskedő külföldi országba lép, az előírt engedélyek megszerzésére törekszik, mert üzletileg így van szocializálódva. *„Valós példáim vannak arra, hogy amikor magyar e-kereskedőkkel megyünk külföldre, ők a jogi szabályozást szeretnék megismerni az adott országban, míg egy cseh kereskedő a piac méretét akarja megérteni. Úgy van vele, majd később befizeti a büntetést. Bár a jogkövetés javasolt, de a hangsúlyokon változtatni kellene.”* *„Régiós kereskedőktől szoktuk megkapni a visszacsatolást, hogy fogyasztóvédelmi kérdésekben a magyar GVH az egyik legszigorúbb hivatal a régióban. Fogyasztói szempontból ez jó. Ugyanakkor ezen keresztül az is megfigyelhető, mennyire hagyja a szabályozó szabadon működni a vállalkozót.”*

Minden átfogó, részletes szabályozás a kis szereplők számára a leghátrányosabb. A nagyobbaknak ezek kezelésére megvannak a jogi részlegeik, amelyek könnyebben megtalálják az optimális megoldásokat, a kkv-k erőforrásait azonban túlságosan megterheli a szabályok lekövetése. Ha valamilyen offline tevékenységre vonatkozóan hoznak egy jogszabályt (pl. a vendéglátásban), az növelni fogja ugyan a bürokráciát, de hozzá fog járulni a piac tisztulásához is. Ha viszont egy ilyen jogszabályt az online tevékenységekre vonatkozóan hoznak, az valójában csak azokra fog vonatkozni, csak azokat fogja sújtani, akiket az állam el tud érni. Akik viszont távol vannak, azok a szabályok által nem elfoghatók. **Az e-kereskedelem túlszabályozása tehát csak a magyar e-kereskedőt sújtja.**

Vannak országok, amelyeknek fejlett megoldásaik, standardjaik léteznek az e-kereskedelemmel kapcsolatos adatcserére, logisztikára, árujelzésre, stb. Ezeket **jó lenne átemelni a magyar szabályozásba.** Hasznos lenne lekövetni az e-kereskedelem más tagállamokban követett szakpolitikai felügyeletével kapcsolatos tapasztalatokat is.

Annak érdekében, hogy az áruforgalom és a szolgáltatások összekapcsolásának új tendenciáit a vállalatok kövessék, a **beruházási programok által támogatott tevékenységek köréből nem**

lenne szabad kihagyni a tanácsadásokat. Ez hozzásegíthetné az áruk előállítóit, hogy tevékenységüket ellátó szolgáltatóvá válás irányába alakítsák át.

A külpiacokra való kilépést fontolgató hazai e-kereskedőknek segítséget jelentene, ha a **potenciális célországokra vonatkozóan létrejönne olyan kormányzati platform,** ami naprakész információkat tartalmazna az adott ország e-kereskedelmi, termék-, fogyasztóvédelmi és versenyjogával kapcsolatban, segítene az adózásban való eligazodásban.

Iparfejlesztési szempontból közelítve a globális online kereskedelem térnyeréséhez, a folyamatokban komoly ciklikusságot figyelhetünk meg. 2025-ben is látható egy ilyen ciklushatár. Az AI-nak köszönhetően az elkövetkező öt évben valószínűleg megint radikálisan átalakulnak majd a keresési és szolgáltatói szokások. Az AI megjelenése hasonlóan hatalmas felforgatóerő lehet, mint annak idején a Google és a Facebook volt. Vannak pontos nemzetközi példák arra, hogyan lehet ezeket a ciklusváltozásokat iparpolitikailag jól kihasználni. *„Kínában ezt Shenzhennek hívják. Létrehoztak egy speciális skanzen, speciális jogi és szabályozási környezettel, megfelelő szaktudáskoncentrációval és gyártási kapacitásokkal, ahol megtanultak mindenféle elektronikus terméket gyártani. Szingapúrban tudásközpontú kutatócentrum startup nevelődét hoztak létre. Saját szememmel láttam, hogy kétezer startupot zsúfoltak be egy irodaházba, ahol platformokat építettek. Az elmúlt 10 évben Szingapúrból jött ki a világ platformjainak 10%-a! Svájcban biotechnológiai kézi robotfejlesztésre álltak rá. 450 darab Phd hallgató foglalkozik a fejlesztéssel, átlagos fizetésük havi 15 ezertől 30 ezer euróig terjed.”* Egy ciklus elején, nagyon koncentráltan, egy nagyon speciális tevékenységi körben, speciális szabadalmakat állítanak elő, erős termelési kapacitásokat állítanak be egy konkrét cél érdekében. Ezekben a példákban nagyon erős politikai felhatalmazással 10-15 éven keresztül toltak bele az erőforrásokat a programokba, és nagyon komoly eredmények születtek. Ezekhez a sikertörténetekhez erős elhatározásokra, erős tőkére és erős szabályzásra egyaránt szükség van.

Ha ez az út túl radikális, akkor **az is megoldás, ha az állam létrehoz egy hazai szereplők számára nem hátrányos, kiegyenlített környezetet.** Ebből ki fog nőni annyi sikeres magyarországi szereplő, ami a magyar gazdaság teljesítményével arányos átlagot képviseli. *„Mondjuk Lengyelországban létrejön 10, Csehországban létrejön 3, Magyarországon létrejön 1 regionális online bajnok. Ez sem rossz, mert Bulgáriában meg 0,2 jön majd létre. Tehát ez nem rossz átlag, csak akkor ennél nagyobb ambíciónk ne legyen.”*

Az Unió legnagyobb iparpolitikai mulasztása az volt, hogy nem csinált időben egy nonprofit Gmailt és Google-t Európában. Így most a Kínán-kívüli világban a Google szedi be a saját kiskereskedelmi különadóját, a forgalom 4 % körüli összegét.

9. Mit lehetne kutatni?

Arra a teoretikus kérdésre, hogy megfelelő forrás rendelkezésre állása esetén mit lenne érdemes kutatni az online kereskedelem témájában, az alábbi felvetések fogalmazódtak meg:

- Fontos lenne **egy status quo felmérés elvégzése, amivel a jelenlegi helyzetről lehetne pontos képet nyerni**. Jelenleg senki sem tudja megmondani, hány webshop van ma Magyarországon. Sokféle szám kering ezzel kapcsolatban, de valójában még a webshop definíciójában sincs megállapodás. Ha kellően nagy mintán meg tudnánk vizsgálni a vállalatok e-kereskedelmi tevékenységét, ágazati és regionális bontásokra is lehetőség nyílna. Ezzel fel kellene térképezni, hol vannak pozitív példák, és hol állunk rosszul a digitális átalakulásban.
- Kutatás útján **jó lenne megismerni nem csak a B2C, hanem a B2B e-kereskedelmi hányadot** is. Jó lenne megtalálni azokat a gyártókat is, akik jelenleg csak B2B irányban értékesítenek, de van bennük B2C potenciál is.
- **Mintakutatásokat kellene lefolytatni arra, milyen lépéseket kellene egy magyar kereskedőnek megtennie** ahhoz, hogy 10 év múlva, amikor az emberek a vásárlásaikat 99%-ban a digitális térből fogják inicializálni, el tudja elérni, ki tudja szolgálni azt két-három piaci szegmenst, amit most megcéloz.
- Fontos lenne, ha egy kutatás a magyar szakpolitika számára bemutatná, **mit csinált jól a cseh állam az e-kereskedelmi szabályozás és az oktatás terén**.
- Jó lenne példákat találni, esettanulmányokat készíteni olyan **sikeres generációváltásokról, ahol az új vezetés egyben digitális megújulást is hozott a cég számára**.
- Az Oander Kft és az Ecommerce Hungary közösen elkészítette el az **első omnichannel kutatást. Fontos továbblépés lenne, ha a felmérést a régióra vagy több régióra is ki lehetne terjeszteni**. A globalizált online kereskedelemben nagyon fontos, hogy egyidejűleg belföldre, a régióra és a globális történésekre is figyeljünk. *„Úgy tudsz védekezni, ha ismered, kivel versenyzel.”*
- Fontos lenne feltárni, hogy más országokban az adóhatóságok és a statisztikai hivatalok kezelnek-e olyan adatokat, amelyek Magyarországon is létrejönnek, de nem figyelünk rájuk. Ilyen lehetne **a külkereskedelmi statisztikán belül az elektronikus kereskedelem forgalma, egyenlege, illetve ezek termékkategóriák szerinti alakulása**. A számlákon, adóügyi bizonylatokban jöhetnek létre ilyen jellegű adatok.
- Érdemes lenne vizsgálni **Magyarország földrajzi helyzetéből fakadó lehetséges előnyeit**. Helyzetünkben fakadóan rendelkezünk logisztikai elosztó potenciállal, de ez értéklánc-integrációs szempontból is releváns lehet. Az északnyugatról érkező e-kereskedelem útjában Magyarország lehet egy köztes szereplő, de lehetne akár közvetítő is. A másik irányból, a tengeri kapcsolat felől érkező Budapest-Belgrád vasútvonalra, autópályákra, logisztikai elosztóközpontokra is lehetne építeni.
- Léteznek kutatások arról, hogy az európai országokban hányan vesznek fizetős webshop licencet. A PWC-nek vannak saját felmérései az egy főre jutó ICT munkaerő hatékonyságáról. Új kutatásokban meg lehetne vizsgálni, hogy ezekhez az eredményekhez **mennyiben járul hozzá az egyes országokban használt fejlettebb eszközök, szoftverek használata, és mennyiben az emberi tényezők?**

A beszélgetésen az alábbi szakértők vettek részt:

Bíró Attila	MKIK, BKIK Kereskedelmi Tagozat
Ocskay László	Oander Kft., ügyvezető, tulajdonos
Papp Máté	ügyvezető igazgató, Pepita Group Zrt.
Szabó László	László Szabó Growww Digital, alapító, partner
Szigetvári József	Szallas.hu, felügyelő bizottság tagja
Zabari István	Ecommerce Hungary, elnök
Zulik Ákos	MCC vezető oktató