

AGÁRDI Irma – BAUER András

# KISKERESKEDELMI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK HATÁSA

## A KISKERESKEDŐK MARKETING TEVÉKENYSÉGÉRE ÉS TELJESÍTMÉNYÉRE

A kilencvenes évek második felétől egyre jelentősebb szerepet játszanak a vállalkozói együttműködések, hosszabb távú kooperációk a hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben. A társulások szintjén a piaci siker egyértelmű, amely jól nyomon követhető az évente megjelenő kiskereskedői rangsorokban. A cikk viszont a tagkereskedők szemszögéből vizsgálja a kérdést, vajon a társuláshoz való csatlakozás ténylegesen javítja-e a kiskereskedő teljesítményét és milyen dimenziókon keresztül.

A kutatási téma egyrészt a vállalkozói kapcsolatokkal, másrészt pedig a stratégia-teljesítmény kapcsolatával foglalkozó kutatások tematikájához áll közel:

1. A kutatás a komplexebb stratégiai kérdésekkel foglalkozó szakirodalomhoz járul hozzá, amely feltárja a kiskereskedők társulásai által befolyásolt marketingstratégia és a vállalati teljesítmény közötti összefüggéseket.
- 1.2. A társulás teljesítménykonzekvenciája a kiskereskedelemben foglalkozó szakirodalom szempontjából is fontos téma, mivel viszonylag ritka az olyan kutatás, amely aggregáltabb szinten méri a kiskereskedő teljesítményét.

A kiskereskedők együttműködéseit stratégiai szövetségeként értelmezzük és idesorolunk minden olyan tevékenységet, amelyben kiskereskedő kapcsolatot hoz létre egy vagy több kiskereskedővel jogi önállóságuk megőrzése mellett azért, hogy valamely területen közös tevékenységet valósítsanak meg valamilyen specifikus cél elérése érdekében. A kiskereskedelmi stratégiai szövetség számos tevékenység koordinációját és támogatását (beszerzés, marketing, információgyűjtés, szakértői tanácsadás, márkázás) foglalja magába, amely lehetővé teszi a hosszú távon fenntartható versenyelőnyök kiépítését (Leunissen et. al., [1996]).

Korábbi empirikus kutatások (Bauer–Agárdi, [2000]; Juhász et. al., [2005]) és a szakirodalom (Shaw et. al., [1994]; Leunissen et. al., [1996])

alapján elmondható, hogy a kiskereskedelmi vállalatok között létrejövő – beszerzési társulások, önkéntes láncok formájában működő - stratégiai szövetségek a tagvállalatok beszerzési tevékenységére és ezen keresztül a marketingtevékenységére gyakorolják a legnagyobb hatást. A kutatás során azokat a marketingstratégiai elemeket vizsgáltuk, amelyekre hatással lehet a társulásban való részvétel.

A szakirodalmat és a korábbi empirikus kutatásokat<sup>1</sup> figyelembe véve úgy tűnik, hogy a beszerzés és az értékesítési tevékenység koordinációja elsősorban a vásárlástéket, az árszínvonalat, a reklám- és promóciós tevékenységet és az arcukat befolyásolja.

Számos szerző megfogalmazta, hogy a hosszabb távú együttműködések, stratégiai szövetségek létrehozásának egyik fő motívuma a jobb pénzügyi, piaci eredmény elérése (Gulati, [2000]; Weit – Jap, [2000]). Egy független kiskereskedőnek tehát akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni, ha a kooperáció révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan. A korábban megvalósult empirikus ku-

<sup>1</sup> A kvantitatív vizsgálatot több feltáró elemzés előzte meg. Egyrészt a társult kiskereskedőkkel készült interjúk, publikált cikkek tartalomelemzésére került sor, amelyekből kinyert információt kognitív térképek segítségével elemeztük. Továbbá mindegyik társulás koordináló szervezetével készült szakértői interjú, amely szintén segített a társulás által befolyásolt marketingtevékenység és a kiskereskedő teljesítmény közötti összefüggésrendszert feltárni.

tatás során kimutattuk (Agárdi–Bauer, [2000]), hogy a független kiskereskedők és a beszerzési társuláshoz tartozó kiskereskedők között jelentős teljesítménykülönbség fedezhető fel, amely feltételezéseink szerint jelentős részben annak köszönhető, hogy a társulásban a kiskereskedők sokkal szisztematikusabb és intenzívebb marketingtevékenységet valósítanak meg, mint a független kiskereskedők.

### Hipotézisek

A hipotézisek alapvetően a kiskereskedelmi stratégiai szövetség által befolyásolt marketingtevékenység teljesítményre gyakorolt hatását jelenítik meg. Egyes marketingeszközök különbözőképpen befolyásolhatják a forgalmat és nyereségességet, ezért az eltérő hatásokat külön hipotézisekben fogalmazzuk meg.

#### *A stratégiai szövetség által befolyásolt stratégiai elemek és a teljesítmény kapcsolata*

Mind a szakirodalom, mind a tartalomelemzés alátámasztotta, hogy a szövetséghez való csatlakozás után a **kiskereskedők beszerzési költségei csökkentek**, ami néhány százalékos kiskereskedelmi árszínvonalcsökkenést tett lehetővé. Az *árszínvonal csökkenése* pedig forgalomnövekedéshez vezetett. Mulhern és Leone (1991), illetve Litvack (1995) kutatásukban kimutatták, hogy több termékkategóriát figyelembe véve a fogyasztói árak csökkenésének forgalomnövelő hatása van. Az árszínvonal-csökkenés minden más tényező változatlanlansága esetén a nyereséget alapvetően kedvezőtlenül befolyásolja, mivel csökken a kiskereskedő árrése (Tietz, [1993]). Hoch és szerzőtársai (1994) viszont kimutatták, hogy az árcsökkentések hatása kedvező is lehet, ha az a beszerzési költségek csökkenésével párosul (Mulhern, [1997]).

*H1a) A stratégiai szövetség által befolyásolt kiskereskedelmi árrés és a kiskereskedő forgalma között negatív kapcsolat van.*

*H1b) A stratégiai szövetség által befolyásolt kiskereskedelmi árrés pozitívan befolyásolja a kiskereskedő nyereségét, ha a kiskereskedő beszerzési költségei csökkentek a belépés óta.*

Az empirikus kutatások többsége kimutatta a reklám és promóciós akciók forgalomra gyakorolt pozitív hatását (Mulhern, [1997]). Jóllehet figyelembe kell venni, hogy a következtetéseket többnyire termékkategória szintjén fogalmazták meg és az egyes márkák között helyettesítő, illetve kategóriák között kiegészítő hatások lépnek fel. Egyedül Leunissen és szerzőtársai (1996) vizsgálták aggregáltabb szinten a szövetségbe tartozó

tagvállalatok kommunikációs intenzitása és teljesítménye közötti kapcsolatot, amelynek során pozitív összefüggést találtak. Az általunk vizsgált kiskereskedők az interjúkban úgy nyilatkoztak, hogy a stratégiai szövetséggel közösen megvalósított reklámtevékenység és értékesítés ösztönzési akciók kedvezően befolyásolják a cég forgalmát. Korábban ugyanis a kiskereskedők többsége csak eseti jelleggel és sokszor más viszonteladókra keresztül profitált a gyártói akciók előnyeiből (Bauer–Agárdi, [2000]). A tartalomelemzés során számos kiskereskedő említette, hogy a szövetséghez való csatlakozás után rendszeresebbé, intenzívebbé vált a promóciós tevékenysége.

A promóciók nyereségre gyakorolt hatása már sokkal vitatottabb kérdés. A kutatások egy része (Walters, [1994];, Walters–MacKenzie, [1988]) arra a következtetésre jutott, hogy a különböző típusú akciók (loss-leader, kupon, árendedmény) ugyan növelik a vevőszámot és a forgalmat, azonban nem generálnak nyereséget a kiskereskedő számára. Mások (Mulhern–Leone, [1991]) viszont empirikusan igazolták, hogy az akciós termékek akár nyereséget is termelhetnek, ha a termékkategóriák közötti kiegészítő hatások felerősödnek. A stratégiai szövetségek és a tagvállalatok közös promóciói mögött a legtöbb esetben a gyártók által nyújtott kereskedelmi promóciók állnak, amelyek kompenzálják a kiskereskedelmi akciók okozta árrés kiesést. Curhan–Chevalier (1976) megállapította, hogy a kiskereskedelmi promóció akkor lesz nyereséges, ha a fogyasztóknak nyújtott engedmény értéke kisebb, mint a viszonteladói engedmény. Az akciók során fellépő helyettesítési hatások miatt azonban ez a nyereség csökkenhet.

*H2a) A stratégiai szövetség által szervezett promóciók intenzitása és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.*

*H2b) A stratégiai szövetség által szervezett promóciók intenzitása és a kiskereskedő nyeresége között szignifikáns, nullától különböző kapcsolat van.*

A szövetségbe tömörült kiskereskedők **reklámtevékenysége** szorosan kötődik a promóciós tevékenységhez. A tartalomelemzés során kiderült, hogy a reklám leginkább az akciókhoz kötődik és csak néhány esetben fordult elő országos, a hálózatot támogató hirdetési tevékenység, amelynek forgalomnövelő hatást tulajdonítottak a kiskereskedők.

*H3) A stratégiai szövetség által biztosított reklám gyakorisága és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.*

A stratégiai szövetség által beszerzett áruk köre meglehetősen standardizált és sok esetben terméktartási köte-

lezettségét írják elő a kiskereskedők számára. A feltáró kutatásban a választékpolitika egyik fontos szempontjaként merült fel a **választék stabilitása**, azaz az üzletben forgalmazott áruk köre folyamatosan a vásárlók rendelkezésére áll.

A szakirodalomban a választékstabilitás, mint konstrukció nem fordult elő, viszont több szerző (Tietz, [1993]; Levy–Weitz, [1995]) kitért arra, hogy a megfelelő választék (szélesség, mélység) pozitív hatást gyakorol a forgalomra és nyereségre. Shaw et. al. (1994) és Leunissen et. al. (1996) pedig azt elemezte, hogy a stratégiai szövetség biztosította méret- és választékgazdaságosság kedvező hatású a tagkereskedők üzleti teljesítményére, így például a bruttó árrésre.

*H4a) A stratégiai szövetség által befolyásolt választékstabilitás és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.*

*H4b) A stratégiai szövetség által befolyásolt választékstabilitás és a kiskereskedő nyeresége között pozitív kapcsolat van.*

A tartalomlemezésben a kiskereskedők többször említették a szövetséghez tartozás előnyeként a **kereskedelmi márkák** forgalmazási lehetőségeit, mivel kedvező fogyasztói áruk miatt növelik a forgalmat és egyben magas kiskereskedelmi árrést is biztosítanak számukra. Több szerző (Halstead–Ward, [1995]; Mulhern, [1997]) empirikus kutatásban bizonyította, hogy a kereskedelmi márkák magasabb árrést biztosítanak a kiskereskedő számára. Hoch és Banerji (1993) is szoros kapcsolatot mutatott ki a kereskedelmi márkák jelenléte és az üzlet nyeresége, valamint forgalma között.

*H5a) A stratégiai szövetség által bevezetett kereskedelmi márkák jelenléte és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.*

*H5b) A stratégiai szövetség által bevezetett kereskedelmi márkák jelenléte és a kiskereskedő nyeresége között pozitív kapcsolat van.*

A stratégiai szövetség különböző **arculati elemek** használatával külső megjelenésben is „láncra fűzi” a szövetséghez tartozó üzleteket. Cronin–Skinner (1984), és Hildebrandt (1994) fogyasztói szemszögből értékelte a kiskereskedelmi láncok arculatát és pozitív kapcsolatot talált a kiskereskedelmi lánc imázsát kialakító arculati tényezők és a nyereség között. Leunissen et. al. (1996) különböző arculati elemek jelenlétének hatását vizsgálta a kiskereskedelmi teljesítményre vonatkozóan.

*H6a) A stratégiai szövetségre jellemző arculati elemek jelenléte és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.*

*H6b) A stratégiai szövetségre jellemző arculati elemek jelenléte és a kiskereskedő nyeresége között pozitív kapcsolat van.*

**Moderáló változókkal kapcsolatos hipotézisek**

Azt feltételeztük, hogy a stratégia és a teljesítmény kapcsolatát más tényezők is befolyásolhatják. A feltáró kutatás eredményei alapján, minél intenzívebb a verseny a kereskedő számára, annál inkább gyengítheti a kiskereskedelmi stratégia és a piaci teljesítmény kapcsolatát.

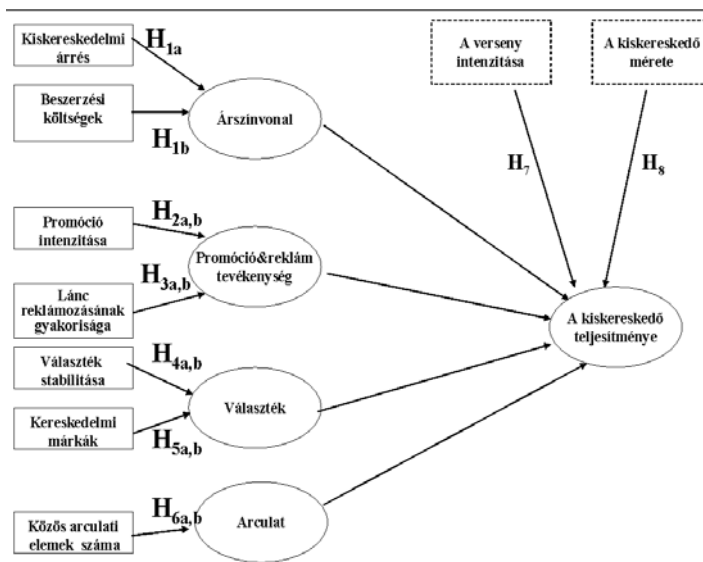
*H7) A vonzáskörzetben lévő versenytársak száma csökkenti a kiskereskedő teljesítményét.*

A kiskereskedelmi vállalatokkal foglalkozó kutatásokban mindig fontos szerepet játszik a vállalkozás mérete (Leunissen et. al., [1996]). Minél nagyobb üzemmérettel rendelkezik a kereskedelmi vállalkozás, annál méretgazdaságosabb működésre képes, ezért a méret növekedésével magasabb lesz a kereskedő forgalma és bruttó árrése is.

*H8) A tagkereskedő cég mérete és teljesítménye között pozitív kapcsolat van.*

A fentiekben megfogalmazott hipotéziseket az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra  
*A stratégiai szövetség által befolyásolt marketingtevékenység és a tagkereskedő teljesítményének kapcsolata*



**A kutatás módszertana**

*Mintavétel, megkérdezés*

Az *alapsokaságot* azok az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelmi vállalatok vezetői és/vagy tulajdonosai alkotják, akik valamelyik társulásnak (beszerzési tár-

sulás és/vagy önkéntes láncok) a tagjai. A modell hipotéziseinek ellenőrizhetősége miatt kontrollcsoportként független kiskereskedőket is bevontunk a vizsgálatba.

Mind a szövetségbe tartozó, mind a független kiskereskedők esetében szükség volt **mintavételre**, amely során a megyék szerint kvótákat határoztunk meg a lakosság és az üzletszám figyelembevételével. Módszertani szempontok miatt a vizsgálati csoport és a kontrollcsoport mintáját is azonos méretűre ( $n_1=n_2=100$ ) terveztük. A kedvezőtlen válaszadási aránynak, de legfőképpen a kutatási keret szűkösségének következtében nem sikerült elérni a tervezett mintaelem-számokat. A megyénkénti arányok erőteljesen torzultak, így a minta nem reprezentálja földrajzi szempontból a hazai tulajdonban lévő élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozásokat. Az eredményekből levont következtetések ezért nem általánosíthatóak. Így az empirikus kutatásokból nyert információk feltáró jellegűnek tekinthetők.

A szövetségbe tartozó kiskereskedők és a független kiskereskedők mintája is összesen ötven vállalkozást tartalmaz. A szövetségbe tartozó kereskedők többsége (84%) társult tag, azaz nem rendelkezik tulajdoni érdekeltséggel a szövetségben. A résztulajdonosok aránya mindössze 16 százalék. Ezek arányok viszonylag jól közelítik a szövetségek tagvállalatainak összetételét. A mintában szereplő kereskedők 28.,6 százaléka már váltott szövetséget, a többség azonban (71.,4%) hűséges a választott szövetséghez. A társult kiskereskedelmi vállalkozások többnyire egy-két üzlettel (76.,1%) rendelkeznek, azonban megjelenik egy nagyobb üzemmérettel működő vállalati réteg is, akik kisebb vagy nagyobb láncokat üzemeltetnek. Ez a tendencia tükröződik az alapterület szerinti megoszlásban is. A legmagasabb arányban (39.,5%) a száz négyzetméter alatti üzemméretű kiskereskedők képviselik magukat, jelentős a 101-200 négyzetméter közötti összapterületű vállalkozások aránya (37.,2%) is. A több üzlettel rendelkező üzletek összes alapterülete viszont már a felsőbb kategóriákba esik és előfordul a mintában 800 négyzetméternél nagyobb kapacitású kereskedő is.

A kérdőíves megkérdezésnél a „*drop off – pick up*” módszert használtunk. Az önkitöltős kérdőív alkalmazását egyrészt a korábbi kedvező tapasztalatok indokolta, másrészt a válaszadás átgondolása időt igényelt.

### A modell elemeinek operacionalizálása

#### Exogén változók

A kiskereskedelmi *árszínvonal* alatt a fogyasztói árakat értjük, amelynek kialakítása egyrészt a fogyasztók keresleti jellemzőinek, másrészt pedig a beszerzési költségeknek a függvénye. A fogyasztói árak szám-

szerűsítése meglehetősen bonyolult lett volna, ezért a megkérdezett kiskereskedőknek nyolc különböző árucsoport kiskereskedelmi árérését kellett megadni, amelyek között még így is jelentős eltérések mutatkoztak, ezért az árérések szórását is figyelembe vettük az ár hatásának becslésénél.

A tagkereskedők *választékpolitikáját* leíró, exogén változót, a választék stabilitását az állandóan jelenlévő és szezonális, akciós választék cikkelemek arányával mértük. A kereskedelmi márkák jelenlétét saját márkák számával összesítettük.

Az élelmiszer-kiskereskedők *reklám- és promóciós tevékenységét* több változó kvantifikálta. A promóciós tevékenység intenzitását a (országos, regionális) promóciók gyakoriságával, valamint az akciókban szereplő termékek számával mértük. A közös reklámtevékenységet pedig a lánc és a vállalkozás hirdetési gyakoriságával.

Az *egységes arculat* mértékét pedig a társulás által előírt és a kereskedő által alkalmazott arculati elemek száma fejezte ki.

#### Endogén változók

A kutatás egyik fő hipotézise, hogy a társulás által befolyásolt stratégiai elemek meghatározzák a tagkereskedő teljesítményét. A kiskereskedelmi stratégiával kapcsolatos tanulmányok túlnyomórészt a forgalmat és bruttó árérést veszik alapul az összefüggések méréséhez. A kutatás során abszolút (forgalom, bruttó árérés) és relatív (az árbevétel százalékos változása a társuláshoz való csatlakozás után) pénzügyi teljesítménymutatókon vizsgáltuk a társulás által befolyásolt marketing-változók hatását.

A vállalati teljesítményre természetesen más tényezők is *hatnak*, amelyek befolyásolják a kiskereskedelmi stratégia és a teljesítmény kapcsolatát. Ilyen döntő fontosságú tényező a versenykörnyezet, és a vállalat mérete. A verseny intenzitását a vonzáskörzetben működő üzletek számával és típusával (multinacionális, hazai lánc, független kiskereskedők), a méretet pedig az eladószemélyzet számával és az üzlet(ek) alapterületével számszerűsítettük.

#### Adatelemzés, eredmények

A kvantitatív kutatás adatait az SPSS és az AMOS szoftver segítségével értékeltük. Az elemzés során statisztikai korrekciókra volt szükség. A kiskereskedelmi stratégiát és teljesítményt leíró változóknál a kiugró eseteket vizsgáltuk, szükség esetén eltávolítottuk őket. A hiányzó értékeket imputálás módszerével (MVA) helyettesítettük, valamint a skálabeli eltéréseket standardizálással korrigáltuk.

## A szövetséghez tartozó és a független kiskereskedők marketing- és teljesítményváltozói összehasonlítása

Elsőként azt vizsgáltuk meg, hogy a stratégiai szövetségbe tartozó kereskedők ténylegesen jobban teljesítenek-e a független kereskedőkhöz képest a marketingstratégiai és a teljesítményváltozókat tekintve. Ez egyben azt is jelenti, hogy valóban a szövetségnek köszönhető a jobb marketing- és vállalati teljesítmény, vagy más tényezőknek. A két kereskedői csoport összehasonlítását független mintás t-próbával végeztük. (1. táblázat)

len vállalkozásoknál. Ez a megállapítás mind a kilenc árucsoportra igaz, azaz nem fedezhetők fel eltolódások, az egyes árucsoportok megközelítőleg azonos arányban szerepelnek mindkét kereskedői csoport kínálatában. Több kedvezményt kapnak a szállítóktól, amely elsősorban a hosszabb fizetési határidőben, a kedvezőbb beszerzési árakban, és a másodlagos kondíciók visszatérítésében (*kicsit furcsa a kondíció visszatérítése fogalmazás*) nyilvánul meg. Az előnyösebb feltételek, illetve a központ által előírt ártartás vezethetett oda, hogy a szövetségbe tartozók kiskereskedelmi árrése 2.,67 szá-

1. táblázat:

### A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők kiskereskedelmi stratégiai változóinak összehasonlítása

Marketingváltozó	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	p
Alapválaszték (cikkelemek száma)	szövetség	34	1123,91	1021,99	egyenlő	3,35	0,001
	független	43	509,29	568,77	nem egyenlő	3,14	0,003
Átlagos kiskereskedelmi árrés (%)	szövetség	43	18,49	4,96	egyenlő	-2,32	0,022
	független	46	21,16	5,83	nem egyenlő	-2,34	0,022
Kedvezmények száma	szövetség	50	2,38	0,99	egyenlő	4,69	0,000
	független	49	1,39	1,11	nem egyenlő	4,68	0,000
Promóciók száma évente	szövetség	50	28,30	18,68	egyenlő	7,85	0,000
	független	49	6,10	6,60	nem egyenlő	7,91	0,000
Hirdetések száma évente	szövetség	50	8,12	8,96	egyenlő	4,79	0,000
	független	49	1,43	3,97	nem egyenlő	4,82	0,000
Egységes arculati elemek száma	szövetség	48	3,83	1,31	egyenlő	9,75	0,000
	független	49	1,35	1,20	nem egyenlő	9,74	0,000

A szövetséghez tartozó kiskereskedők szinte mindegyik marketingváltozót tekintve jobb eredményeket mutatnak fel, mint a független vállalkozások. A csoportátlagok szignifikánsan ( $p < 0,05$ ) különböznek egymástól, még abban az esetben is, ha a szóráshomogenitás feltétele nem teljesül. Az alapválaszték gyakorlatilag kétszer nagyobb a társult kereskedőknél, mint a függet-

zalékkal alacsonyabb a független kereskedőkénél. Az alacsonyabb árrés feltehetőleg alacsonyabb fogyasztói árakat is eredményez.

Míg a független cégek évente átlagosan 6.6 alkalommal tudnak – főként – egyéni akciót szervezni fogyasztóik számára, addig a szövetség révén átlagosan 28.3 akció fut a társult kiskereskedőknél, amelyek

2. táblázat:

### A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők teljesítményváltozóinak összehasonlítása

Teljesítményváltozók	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	P
2003. évi forgalom (ezer Ft)	szövetség	30	156431,8	178158,13	egyenlő	4,29	0,000
	független	35	26264,1	23416,96	nem egyenlő	3,97	0,000
2003. évi nyereség (ezer Ft)	szövetség	26	19010,5	25626,61	egyenlő	3,19	0,002
	független	25	2527,3	3293,55	nem egyenlő	3,25	0,003
2003. évi bruttó árrés (ezer Ft)	szövetség	28	33957,4	38815,9	egyenlő	4,33	0,000
	független	35	5363,1	4739,9	nem egyenlő	3,88	0,001

jelentős részét az országos és regionális akciók adják, megfelelő reklámtevékenységgel támogatva. Arculati elemek alkalmazása szintén a szövetség kiskereskedőinél hangsúlyosabb.

A teljesítményváltozóknál komoly eltérések vannak a csoportokon belül is, azonban ettől eltekintve ( $p < 0,05$ ) is markánsan elkülönülnek a független és a szövetséghez tartozó kiskereskedők. A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek tagvállalatai nagyobb forgalmat bonyolítanak, magasabb bruttó árrést és nyereséget értek el az elmúlt évben, mint a független kereskedők. (2. táblázat)

A kutatásban több változóval: az üzletek számával, az összes alapterülettel, valamint az (eladó- és adminisztratív) személyzet számával számszerűsítettük a kiskereskedelmi cégek méretét. A jelentős szórás ellenére is egyértelműen látszik, hogy a két kereskedőcsoport között nagyságrendi különbségek vannak az üzletek alapterületében és az alkalmazottak számában. Az üzletek száma is eltérést mutat, azonban az 1,6 üzletnyi különbség nem feltétlenül indokolja az alapterületben tapasztalható óriási differenciát. Ebből az is következik, hogy a szövetségek kötelékébe tartozó kiskereskedők nem feltétlenül több, de nagyobb alapterületű üzleteket üzemeltetnek. A két csoport méretbeli eltérései indokolhatják azt a feltevést, hogy nem az együttműködésnek, hanem a nagyobb üzemméretnek köszönhetően teljesítenek jobban a társult kereskedők. (3. táblázat)

retjellemzőit is bevonjuk a regressziós egyenletbe, jelentősen megnövekszik a modell magyarázó ereje<sup>3</sup> De nem biztos, hogy mindegyik méretbeli jellemző egyforma hatással van a forgalomra, ennek érdekében fokozatosan csökkentettük a változók számát.

A modellezési folyamat során kiderült, hogy igazából az alkalmazottak száma járul hozzá a legnagyobb mértékben a forgalombeli eltérések magyarázatához. Ha ezt a változót eltávolítjuk a regressziós egyenletből, akkor 28%-kal csökken a modell magyarázó ereje. Meglepő módon az üzletek száma, illetve az alapterület sokkal kisebb magyarázó erővel bír.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a méretnek közel azonos hatása van a teljesítményváltozókra, mint a marketingváltozóknak.

### A modell hipotéziseinek az ellenőrzése

A marketingváltozókra gyakorolt hatást a társult kiskereskedők almintáján ( $n=50$ ) elemeztük LISREL segítségével, amelynek az alkalmazását egyrészt az ok-okozati összefüggések értékelése, másrészt pedig a marketingváltozók közötti jelentős korreláció tette szükségessé. A strukturális egyenlőségi modellt négy különböző teljesítményváltozón (éves forgalom, bruttó árrés, nyereség, valamint a társulásnak köszönhető forgalomnövekedés) vizsgáltuk, amelynek következtében négy kompetitív, azaz egyenlő szabadságfokkal

### 3. táblázat:

#### A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők méretváltozóinak összehasonlítása

Méret-változók	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	P
Eladó-személyzet száma	szövetség	46	11,2	15,5	egyenlő	3,63	0,000
	független	46	2,8	2,1	nem egyenlő	3,63	0,001
Összes alkalmazott	szövetség	46	12,6	17,0	egyenlő	3,66	0,000
	független	46	3,3	2,1	nem egyenlő	3,66	0,001
Üzletek száma	szövetség	46	2,8	3,9	egyenlő	2,88	0,005
	független	49	1,2	0,5	nem egyenlő	2,79	0,008
Az üzletek alapterülete összesen	szövetség	43	228,6	283,0	egyenlő	4,16	0,000
	független	49	58,5	40,5	nem egyenlő	3,91	0,000

A marketingstratégia és méret teljesítményre gyakorolt hatását regresszió-elemzés segítségével elemeztük. A regresszió-elemzés során a kiskereskedelmi stratégiai változók és a méretet leíró változók alkották a független változócsoportokat, a 2003. évi forgalom<sup>2</sup> pedig a függő változót. Mindkét változócsoportnak szignifikáns és jelentős hatása van a forgalomra. Mindegyik táblázat egyben arra is utal, hogy ha kiskereskedő mé-

<sup>2</sup> A bruttó árrés és a nyereség erős korrelációt ( $r > 0,9$ ) mutat az éves forgalommal, ezért a regresszióelemzést nem ismételtük meg a másik két teljesítmény változóra.

<sup>3</sup> Abban az esetben, ha a forgalom eltéréseit kizárólag csak a marketingváltozókra vezetjük vissza, akkor a a modell magyarázó ereje: 0,526, ha a méretváltozókat is bevonjuk független változókként, akkor a determinációs együttható értéke 0,863-ra növekszik.

4. táblázat:

*A strukturális egyenlőségi modell eredményeinek összefoglalása (standardizálatlan regressziós koefficiensek)*

	2003. évi forgalom	2003. évi bruttó árrés tömeg	2003. évi nyereség	Forgalom-növekedés
Kiskereskedelmi árrés	-0.055	0.207**	0.143	-0.139
Kedvezmények	0.244**	0.240**	0.241**	0.191
Reklám	-0.244	-0.098	0.075	-0.003
Akcio	-0.031	-0.199	-0.191	-0.119
Alapválaszték	-0.172	-0.031	0.039	0.017
Saját márka	0.529**	0.474**	0.450**	0.329**
Arculat	0.167	0.229*	0.258*	0.257*
Multinacionális	0.259**	0.199**	0.028	-0.032
Független	-0.381**	-0.278**	0.184*	0.341**
Alapterület	0.250**	0.213**	-0.126	-0.442**
Eladószemélyzet	0.316**	0.159	-0.023	0.127

\*\* szignifikáns 0.05 szinten (95%-os megbízhatóság)

\* szignifikáns 0.1 szinten (90%-os megbízhatóság)

rendelkező modellt teszteltünk. Az egyes modellek útdiagramjai és illeszkedési mutatói megegyeznek, csak a teljesítményváltozók és a hozzájuk kapcsolódó regressziós koefficiensek változnak.<sup>4</sup> (4. táblázat)

A modell felállítása során feltételeztük, hogy a szövetségbe tartozó kiskereskedők kiskereskedelmi árrése csökken, valamint a *kiskereskedelmi árrés és a forgalom között negatív kapcsolat* van (H1a). A marketingváltozók és a különböző teljesítménymutatók kapcsolatát leíró modellekben az árrés hatása különbözőképpen alakult. Az éves forgalom esetében a regressziós koefficiens előjele negatív volt, amely a H1a) hipotézist igazolná, azonban a becsült paraméterhez tartozó magas standard hiba miatt ez az összefüggés nem bizonyult szignifikánsnak. Hasonló mondható el a belépés óta tapasztalt forgalomnövekedéssel kapcsolatban. Jóllehet az elméletben feltételezett összefüggés iránya igazolható, azonban a H1a) hipotézis nem támasztható alá az empirikus kutatás alapján, amely egyrészt a minta heterogenitásának (magas a szórása a forgalommutatónak), másrészt pedig valószínűleg az alacsony elemszámnak is köszönhető.

<sup>4</sup> A modellhez tartozó 2-négyzet érték: 104.241. A kisméretű minta és a paraméterek magas száma miatt alacsony a modell szabadságfoka (df=42). Ennek következtében az illeszkedési mutatók értéke is alacsonyabb: GFI=0.772, AGFI=0.576, RMR=0.196. A statisztikai kritériumnál (GFI>0,900) alacsonyabb illeszkedési mutató miatt a modell változóinak páronkénti korrelációs együttműködését is megvizsgáltuk, hogy csak a megbízhatóan igazolható összefüggések szerepelhessenek az elemzésben.

A H1b) hipotézis szerint *a stratégiai szövetség által befolyásolt árszínvonal-csökkenés pozitívan befolyásolja a tagkereskedők nyereségét, ha a kiskereskedők kedvezőbb beszerzési feltételekhez jutnak a szövetség révén*. A modell eredményei arra világítanak rá, hogy a szövetségbe tartozó kiskereskedők bruttó árréstömege és a kiskereskedelmi árrés egyértelmű pozitív kapcsolatot mutat, tehát a kiskereskedelmi árrés növekedésével egyre nagyobb bruttó árréstömeg keletkezik a kiskereskedőnél. A tagvállalat éves nyereségére viszont elenyésző pozitív hatást gyakorol az árszínvonalat meghatározó átlagos kiskereskedelmi árrés, amely nem elegendő ahhoz, hogy statisztikai értelemben nullától különbözőnek fogadjuk el a nyereségre vonatkozó hatását.

A hipotézis második fele arra vonatkozik, hogy a bruttó árrés abban az esetben is növekszik, ha *a kiskereskedők kedvezőbb beszerzési feltételekhez juthatnak hozzá*, amely csökkenti a beszerzési költségeket és ezen keresztül növekszik a bruttó árrés és a nyereség. A kauzális modell eredményei alátámasztják ezt a feltételezést, mivel mind a bruttó árrést, mind a profitot meghatározza a szállítóktól kapott kedvezmények száma (fizetési határidő, kedvezőbb árak, valamint a visszatérítések). Az eredmények értelmezésekor érdemes megnézni, hogy a bruttó árrés hatása ténylegesen az árrés és a szállítóktól kapott kedvezmények kölcsönhatásának köszönhető, vagy valamelyik tényezőnek nagyobb a szerepe az ok-okozati összefüggésben. A kedvezmények száma és a kiskereskedelmi árrés között azonban nincs összefüggés ( $r=0.023$ ,  $p=0.874$ ). A kapcsolat hiánya elsősorban azzal magyarázható, hogy az élelmiszer-kereskedelemben nagyon erős az árverseny, amely feltehetőleg üzlet és vállalat szinten a kiskeres-

kedelmi árresek konvergenciájához vezet. Így tehát az általános kiskereskedelmi árres és a szállítóktól kapott kedvezmények száma növeli a bruttó árrest, a nyereséget pedig kizárólag a kedvezmények határozzák meg.

A szövetség által szervezett országos és regionális akciók és a teljesítménymutatók kölcsönhatását a H2a) és H2b) hipotézis foglalja össze. Az akciók forgalomra gyakorolt hatása elenyésző és nem szignifikáns. Ugyanez állapítható meg a bruttó árresre és a nyereségre vonatkozóan is. A szakirodalomban fellelhető kutatások az akciók forgalomra gyakorolt hatását leginkább a termék kategória szintjén mérik, mivel az akciók termék kategóriákon belüli helyettesítő, és kategóriák közötti kiegészítő hatásokat indukálhatnak (Mulhern, [1997]). Az általam végzett kutatásban a kapcsolat nem létezésének egyik legfőbb oka, hogy a szövetség által kialakított láncok nagyon hasonló akciópolitikát alkalmaznak. A szakértői interjúkból kiderült, hogy a szövetségek többnyire kéthetente szerveznek a kiskereskedők számára árpromóciókat, amelyekkel tagvállalatok többsége él is. Ez egyben azt is jelenti, hogy eltérő forgalmat lebonyolító kiskereskedelmi vállalkozások megközelítőleg ugyanannyi akciót biztosítanak a fogyasztók számára. A kutatási eredmények alapján a szövetség akciópolitikára vonatkozó hatását csak a független kiskereskedőkhöz viszonyítva lehet kimutatni, amely során megállapítottuk, hogy szignifikáns különbség van a két csoport között.

Hasonló következtetésre jutunk, ha a szövetség által befolyásolt reklámtevékenységet vizsgáljuk. A H3) hipotézisben ugyanis azt feltételeztük, hogy a szövetség által befolyásolt reklámtevékenység pozitív hatással van a forgalomra (H3). A szövetség (országos és regionális) reklámtevékenysége szintén nem gyakorol hatást a forgalomra, azonban szoros kapcsolatban van ( $r=0.,4-33$ ,  $p<0.,05$ ) az akcióval. Így az akció hatását erősíti a modellben, ami azonban nem elegendő a forgalommal való pozitív hatás kimutatásához.

A H4 a) és b) hipotézisek a választékstabilitás és a forgalom, valamint a nyereségmutatók között pozitív összefüggést feltételeztek. A választékstabilitást ún. állandó cikkelem-számmal mértük, amely azt az alapválasztékot jelöli, amit a kiskereskedő akciótól és szezonális kínálattól függetlenül forgalmaz az üzleteiben. A moderáló változókkal kiegészített modellekben egyik teljesítménymutató alakulásában sem játszik szerepet a választékstabilitás, mint szignifikáns magyarázó tényező. Ez főként a verseny és a méret meghatározó szerepének köszönhető, mivel a moderáló tényezők figyelmen kívül hagyásával az alapválasztékban szereplő cikkelemek száma a bruttó árressel korrelál ( $r=0.,375$ ,  $p=0.,-007$ ). A nemzetközi szakirodalomban megjelenő tanul-

mányok (Hoch et. al., [1999]; Van Ryzin–Mahajan, [1999]; Leunissen et al., [1996]) többségében pozitív összefüggést találtak a választék nagysága és a kategória, vagy üzletszintű teljesítménymutatók között.

A tagvállalatok választékpolitikáját azonban mégsem hagyja érintetlenül a kiskereskedelmi szövetség, mert a vállalkozások által forgalmazott saját márkák száma minden modellben az egyik legnagyobb magyarázóerővel bíró tényező volt (H5a,b). A lánc által kifejlesztett kereskedelmi márkák száma mind a forgalom-, mind a nyereségmutatókat nagymértékben meghatározza. Tehát minél nagyobb számban szerepeltetik a kereskedők választékukban a kereskedelmi márkákat, annál nagyobb forgalmat, bruttó árrest, nyereséget képesek elérni. Sőt a szövetség által indukált forgalomnövekedésben is a saját márkák játsszák a legfontosabb szerepet az empirikus felmérés eredményei alapján. A H5) hipotézis elfogadhatóságát fokozza az, hogy a vállalkozás méretéhez és a versenytársak jelenlétéhez kötődő változók hatása sokkal kisebb a saját márkák hatásánál. A korábbi kutatások (Halstead–Ward, [1995]; Mulhern, [1997]) empirikus tapasztalatai alátámasztják az eredményeket.

Az arculat és a vállalati teljesítmény kapcsolatára vonatkozó feltételezések (H6a,b) szintén változóan alakultak. Míg a tagvállalat éves forgalmára vonatkozóan nem, addig a szövetség által indukált forgalomnövekedés esetében kimutatható az összefüggés. Ennek következtében minél több arculati elemet használ a tagkereskedő, annál nagyobb mértékben növekszik az üzlet(ek) forgalma. A bruttó árresre és a nyereségre is pozitív hatással van az arculati elemek használata. Ennek értelmében a kutatás eredményei támogatják a hatodik hipotézist, miszerint a szövetség által kialakított lánc arculati elemeinek alkalmazása kedvezően befolyásolja a tagvállalat teljesítményét. Hildebrandt (1988) az üzletek imázsának és az üzletszintű teljesítménymutatóknak a kapcsolatát vizsgálta, amelynek során szintén pozitív összefüggést talált a két dimenzió között.

A H7) hipotézis szerint a vonzáskörzetben található versenytársak száma hatással van a tagkereskedők teljesítményére. A multinacionális és a független kiskereskedők üzleteinek jelenléte mutatott összefüggést a tagvállalatok teljesítménymutatóival. A versenyintenzitás hatásának modellezése során kiderült, hogy a két változó eltérő irányú hatást fejt ki a teljesítményre. A multinacionális üzletek számának emelkedésével növekszik a tagvállalat üzleteiben is a forgalom és a bruttó árrestömeg. A két stratégiai csoport eltérő hatása egyrészt a településtípusnak köszönhető. A multinacionális üzletek elsősorban olyan nagyobb településeken, megyeszékhelyen fordulnak elő nagyobb számban,



ahol számottevő vásárlóerő van jelen. A nagyobb vásárlóerő kedvezően hat a szövetség kötelékébe tartozó kiskereskedelmi vállalatok forgalmára is. *A független vállalkozások jelenléte viszont negatívan befolyásolja a forgalmat és a bruttó árréstömeget*, ami főként kisebb településeken és községekben jellemző. A negatív összefüggés továbbá a szövetségbe tartozó és a független kiskereskedők üzleteinek helyettesíthetőségére utalhat. Jóllehet a szövetség tagvállalatai leginkább (a megkérdezettek 56 %-a) a multinacionális kiskereskedőket tartják a legfontosabb versenytársnak, ellentétben a független cégek üzleteivel (14%). *A versenytársak differenciált hatása* azonban igazolható Miller és szerzőtársainak (1999) kutatási eredményeivel is, akik az azonos és a különböző kiskereskedelmi formák közötti verseny hatásmechanizmusát elemezték. Megállapításuk szerint *az azonos típusú* (pl. kevésbé széles áruválasztékkal rendelkező szaküzletek) *kiskereskedelmi típusok számának növekedésével helyettesítési hatás* következik be, amely csökkenti a kereskedők forgalmát és nyereségét. Ellenkező esetben, ha *különböző típusú kiskereskedők* (szaküzletek és nagyobb választékot tartó áruházak) koncentrációja növekszik egy kereskedelmi agglomerációban, akkor szinergia jön létre és az üzletek *egymás árbevételét és profitját erősítik*.

A kiskereskedelmi vállalatokkal foglalkozó kutatásokban mindig fontos szerepet játszik a *vállalkozás mérete* (Leunissen et. al., [1996]). Minél nagyobb üzemmérettel rendelkezik a kereskedelmi vállalkozás, annál méretgazdaságosabb működésre képes, ezért a méret növekedésével magasabb lesz a kereskedő forgalma és bruttó árrése is (H8). A vállalkozás méretének számszerűsítésére több változót alkalmaztunk. Egyrészt az alkalmazottak, másrészt pedig az üzletek számát, továbbá az üzletek összes alapterületét. A korrelációs mátrix alapján kiderült, hogy főként az eladószemélyzet és a teljes alapterület befolyásolja a marketingeszközök és a vállalati teljesítménymutatók összefüggését. A méretváltozók az éves forgalmat és bruttó árrést tekintve erősítették az exogén és endogén változók kapcsolatát. A szövetségnek köszönhető forgalomváltozásnál viszont az összes alapterületnek negatív, szignifikáns ( $p < 0,05$ ) hatása van, amely azért figyelemre méltó, mivel ez azt jelenti, hogy minél nagyobb alapterületű üzlet(ek)kel rendelkezik egy kereskedő, annál kisebb forgalomnövekedést okoz a szövetséghez való csatlakozás. Ennek az a magyarázata, hogy a nagyobb méretű vállalkozások már valószínűleg korábban is képesek voltak elérni bizonyos kedvezményeket, ezért a forgalomnövekedés százalékos értéke kisebb az ő esetükben. Természetesen értékben kifejezve ettől függetlenül még jelentős előnyt kínálhat a szövetség a számukra.

## A kutatás korlátai, jövőbeni kutatási lehetőségek

A kutatás egyik legfőbb korlátja az, hogy a minta elemszáma meglehetősen alacsony és nem reprezentálja a stratégiai szövetségekhez tartozó kiskereskedelmi vállalatokat. Ebből következően az empirikus kutatás eredményei nem általánosíthatók. Továbbá a kisméretű minta csak korlátozott lehetőséget biztosít a modell érvényességének és megbízhatóságának ellenőrzésére.

Jelen kutatásban a szövetség hatásának egyetlen összehasonlítási alapjául a független kiskereskedők kontrollcsoportja szolgált, azonban érdemes lenne az idő függvényében vizsgálni, hogy a szövetség okozta változások nyomon követhetők legyenek. A hazai kiskereskedelmi szektorban nagy szükség lenne kiskereskedelmi vállalatokból álló panelre, amely longitudinális vizsgálatok elvégzését tenné lehetővé.

A tagvállalatok mérete fontos befolyásoló tényezőnek bizonyult a marketingváltozók és a teljesítmény összefüggés-rendszerében, ami további kutatásokat igényel. A kutatási eredmények alapján feltételezhető, hogy a méret hatásának konceptualizálása alternatív elméletként jelenhet meg a stratégiai szövetségek hatásának modellezésével szemben, amely a kutatási téma további kiterjesztését jelentheti.

Szintén érdekes kutatási témaként kínálkozik a különböző kiskereskedő-típusok közötti versenyhatások modellezése, mivel a kutatási eredményekből az a következtetés vonható le, hogy helyettesítési és kiegészítő hatások lépnek fel az egyes típusok között.

## Felhasznált irodalom

1. AGÁRDI, I., – BAUER A. (2000): *Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon*. Marketing – Menedzsment, 3., 8-14. old.
2. BAUER, A., – AGÁRDI, I. (2000): *Az élelmiszerkereskedelem fejlődési irányai az Európai Unióban*, Marketing – Menedzsment 2000. 3., 4-7. old.
3. CHEVALIER, M., – CURHAN, R.C. (1976): *Retail Promotions as a Function of Trade Promotions: A Descriptive Analysis*. Sloan Management Review, pp. 19-32.
4. CRONNIN, J. J. –, SKINNER, S. J. (1984): *Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance*. Journal of Retailing, Vol. 60 (April), pp. 9-22.
5. GULATI, R. –, NOHRIA, N. –, ZAHEER, A. (2000): *Strategic Networks*. Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 203-215.
6. HALSTEAD, D. –, WARD, C.B. (1995): *Assessing the Vulnerability of Private Label Brands*. The Journal of Product and Brand Management, Vol. 4, No. 3, pp. 38-49.

7. HILDEBRANDT, L. (1988): *Store Image and the Prediction of Performance in Retailing*. Journal of Business Research. Vol. 17, pp. 91-100.
8. HOCH, S. J. -, BANERJI, S. (1993): *When Do Private Labels Succeed?* Sloan Management Review (Summer), pp. 57-67.
9. HOCH, S. J. -, BRADLOW, E. T. -, WANSINK, B. (1999): *The Variety of an Assortment*. Marketing Science, Vol. 18, No. 4, pp. 527-546
10. HOCH, S. J. -, DREZE, X., PURK, M.E. (1994): *EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic*. Journal of Marketing, Vol. 58 (October), pp. 16-27.
11. JUHÁSZ A., SERES, A. -, STAUDER, M. [2005]: *A kereskedelmi koncentráció hatásának egyes kérdései*. Közgazdasági Szemle, LII. évf. 2005. október, pp.774-794. old.
12. LEUNISSEN, P. J. J. -, PIETERS, R. G. M. -, REIJNDERS, W. J. M (1996): *The Impact of Strategic Alliances on the Performance of Small Retailers*. EIASM-CREER Workshop on Channel Productivity, Conference paper
13. LEVY, M. -, WEITZ, B. A.(2004): *Retailing Management* (5th ed.), McGraw-Hill New York
14. LITVACK, D. S. -, CALANTONE, R. J. -, WARSHAW, P. R. (1985): *An Examination of Short-Term Retail Grocery Price Effects*. Journal of Retailing, Vol. 61, No. 3, pp. 9-25.
15. MILLER, C. E., REARDON, J., McCORKIE, D. E. [1999]: *The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition*. Journal of Marketing, Vol. 63 (October), pp. 107-120.
16. MULHERN, F. J. (1997): *Retail Marketing: From Distribution to Integration*. International Journal of Research in Marketing, Vol. 14, pp. 103-124.
17. MULHERN, F. J. -, LEONE, R. P. (1991): *Implicit Price Bundling o Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability*. Journal of Marketing, Vol. 55, pp. 63-76.
18. SHAW, S. A. -, DAWSON, J. A. -, HARRIS, N. (1994): *The Characteristics and Functions of Retail Buying Groups in the United Kingdom: Results of a Survey*. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 4, No. 1 (January), pp. 83-105.
19. TIETZ, B. (1993): *Der Handelsbetrieb*. Vahlen Verlag, 2. Auflage
20. VAN RYZIN, G. -, MAHAJAN, S. (1999): *On the Relationship Between Inventory Costs and Variety Benefits in Retail Assortments*. Management Science, Vol. 45, No. 11 (November), pp. 1496-1509.
21. WALTERS, R. G. (1991): *Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementary Purchase, and Interstore Sales Displacement*. Journal of Marketing, Vol. 55 (April), pp. 17-28.
22. WALTERS, R. G. -, MACKENZIE, S.B. (1988): *A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Promotions on Store Performance*. Journal of Marketing Research, Vol. 25 (February), pp. 51-63.
23. WEITZ, B. A. -, JAP, S. D. IN IN: SHETH, J.N. -, PARVATIYAR, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 209-244.

**KEDVES OLVASÓ!**  
**NE FELEJTSE MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT**  
**EZ ÉVRE IS!**