

**BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI PROGRAM**

AGÁRDI IRMA

**HORIZONTÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK HATÁSA A KISKERESKEDELMI
VÁLLALATOK MARKETINGSTRATÉGIÁJÁRA ÉS TELJESÍTMÉNYÉRE AZ
ÉLELMISZER- ÉS NAPI CIKK KISKERESKEDELEMBEN**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

KONZULENS: DR. BAUER ANDRÁS

2004

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. A KOOPERÁCIÓ DEFINIÁLÁSA ÉS FŐBB FORMÁI	7
2. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK	9
2.1. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK TÍPUSAI	10
2.2. A KISKERESKEDELEMBEN MEGVALÓSULÓ HORIZONTÁLIS STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK	12
2.3. SZERZŐDÉSES KOOPERÁCIÓS FORMÁK A KISKERESKEDELMI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEKBEN	16
2.3.1. <i>Beszerezési társulások</i>	16
2.3.2. <i>Franchising</i>	20
3. KOOPERÁCIÓVAL FOGLALKOZÓ ELMÉLETI ISKOLÁK BEMUTATÁSA.....	23
3.1. KAPCSOLATI SZERZŐDÉSELMÉLET.....	23
3.1.1. <i>Az értékesítési csatornák kapcsán megjelentetett tanulmányok</i>	25
3.1.2. <i>Az elmélet kritikája</i>	28
3.2. TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK ELMÉLETE.....	28
3.2.1. <i>Irányítási formák a tranzakciós költségek elméletében</i>	29
3.2.2. <i>A tranzakciós költségek elmélete által kezelt konstrukciók</i>	32
3.3. ERŐFORRÁS-FÜGGÉS ELMÉLET	33
3.3.1. <i>A függőség mértékének lehetséges megközelítési módjai vagy a partnerkapcsolat eredményességének értékelési lehetőségei</i>	35
3.3.2. <i>Az elmélet által kezelt konstrukciók</i>	38
3.3.3. <i>Az elmélet kritikája</i>	40
3.4. A KÜLÖNBÖZŐ ELMÉLETI IRÁNYZATOK RELEVÁNCIÁJA A KUTATÁSI TÉMA SZEMPONTJÁBÓL	40
4. KISKERESKEDELEMI STRATÉGIA	42
4.1. KISKERESKEDELMI STRATÉGIAI KUTATÁSOK ÁTTEKINTÉSE	42
4.2. VÁLASZTÉKMENEDZSMENT	45
4.3. ÁRPOLITIKA.....	48
4.4. REKLÁM ÉS PROMÓCIÓ	51
4.5. TELEPHELYVÁLASZTÁS	56
4.6. ÜZLET KIALAKÍTÁSA&DISPLAY	58
4.7. SZOLGÁLTATÁSOK	59
4.8. SZEMÉLYES ELADÁS	60
5. A TAGVÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI	61
5.1. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS LEHETŐSÉGEI.....	62
5.1.1. <i>Egy- versus többdimenziós teljesítménymérés</i>	62
5.1.2. <i>Pénzügyi versus nem pénzügyi teljesítmény</i>	63
5.1.3. <i>Abszolút, relatív és szubjektív teljesítménymutatók</i>	64
5.2. KOOPERÁCIÓS KAPCSOLATOK TELJESÍTMÉNYRE GYAKOROLT HATÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE	65
5.2.1. <i>Közgazdaságtani megközelítés</i>	66
5.2.2. <i>Magatartásorientált megközelítés</i>	68
6. KUTATÁSI KONCEPCIÓ.....	73
6.1. A HAZAI ÉLELMISZER- ÉS NAPI CIKK KISKERESKEDELEM FŐBB TENDENCIÁI, KIALAKULT VÁLLALATCSOPORTOK	73
6.2. AZ ELMÉLETI MODELL ISMERTETÉSE	80
6.3. TARTALOMELEMZÉS	82
6.4. KOGNITÍV TÉRKÉPEK	89
6.5. SZAKÉRTŐI INTERJÚK	97
6.6. HIPOTÉZISEK	100
6.6.1. <i>A stratégiai szövetség által befolyásolt marketingstratégiai elemek és a teljesítmény kapcsolata</i>	100
6.6.2. <i>A koordináló szervezet és a tagvállalat közötti magatartási tényezők összefüggései</i>	105
6.6.3. <i>Moderáló változókkal kapcsolatos hipotézisek</i>	106
6.7. KVANTITATÍV KUTATÁS - KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS	107

6.7.1. A modell elemeinek operacionalizálása és a kérdőív felépítése.....	107
6.7.2. Mintavétel	115
6.7.3. A megkérdezés módszere.....	115
7. ADATELEMZÉS, EREDMÉNYEK KIÉRTÉKELÉSE	117
7.1. MINTAVÉTEL ÉS A MINTA ÖSSZETÉTELE	117
7.2. A SZÖVETSÉGHEZ TARTOZÓ ÉS A FÜGGETLEN KISKERESKEDŐK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	118
7.3. A SZÖVETSÉG VERSUS A MÉRET HATÁSA	120
7.4. A SZÖVETSÉG HATÁSA A TAGVÁLLALATOK MARKETINGSTRATÉGIÁJÁRA	123
7.5. A TAGVÁLLALAT ÉS A SZÖVETSÉG KOORDINÁLÓ SZERVEZETÉNEK A KAPCSOLATA	132
7.7. A MAGYARÁZÓ MODELL BEMUTATÁSA, HIPOTÉZISEK ELLENŐRZÉSE	139
7.7.1. Az ok-okozati elemzés kiinduló feltételeinek megvizsgálása	139
7.7.2. A kiskereskedelmi szövetség hatása a tagvállalat marketingstratégiájára és teljesítményére	141
7.7.3. A tagvállalat és a szövetség koordináló szervezete közötti kapcsolat	147
7.7.4. A teljes elemző modell bemutatása.....	149
7.7. 5. A magyarázó modell hipotéziseinek ellenőrzése	152
7.8. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA, KÖVETKEZTETÉSEK.....	158
7.8.1. Az empirikus kutatás legfontosabb eredményei.....	158
7.8.2. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási lehetőségek.....	160
7.8.3. A disszertáció tudományos és gyakorlati jelentősége.....	161
IRODALOMJEGYZÉK	163
1. Melléklet.....	180
2. Melléklet.....	182
3. Melléklet.....	183
4. Melléklet.....	184
5. melléklet.....	193
6. Melléklet.....	194
7. Melléklet.....	195
9. Melléklet.....	197
10. Melléklet.....	198
11. Melléklet.....	200
12. Melléklet.....	202
13. Melléklet.....	205
14. Melléklet.....	208
15. Melléklet.....	209
16. Melléklet.....	210
17. Melléklet.....	212
18. Melléklet.....	217
19. Melléklet.....	222
20. Melléklet.....	227
21. Melléklet.....	232
22. Melléklet.....	234
23. Melléklet.....	241

BEVEZETÉS

A kutatás célja és relevanciája

A tézistervezet célkitűzése, hogy feltárja és elemezze milyen hatást gyakorolnak a horizontális kiskereskedelmi stratégiai szövetségek a tagvállalatok marketingstratégiájára és ezen keresztül a teljesítményükre.

Mind a hazai, mind a nemzetközi kereskedelemben egyre inkább tért hódítanak a stratégiai szövetségek. A 2002. évben a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi toplista élén az első öt helyen stratégiai szövetségek szerepeltek, amelyből 3 hazai tulajdonban lévő társulások (CBA Magyarország Hálózat, Coop Hungary Rt., Honiker Beszerzési Társulás) tartalmazott. A korábban “elsíratott” független kiskereskedők sorban ismerik fel a beszerzési társulásokban, franchise-rendszerben, vagy a kettő kombinációjában rejlő lehetőségeket és egyre többen csatlakoznak ezekhez az önkéntes láncokhoz a piaci túlélés és a versenyképesebbé válás reményében.

Szaklapokban, fórumokon népszerű téma a kiskereskedők által létrehozott stratégiai szövetségek megjelenése és piaci sikerük. Ennek ellenére kevés a mélyreható elemzés a tevékenységüket illetően, valamint nem lehet találkozni olyan kutatásokkal, amelyek a tagvállalatokra gyakorolt hatást mérik. Különösen érdekes kérdés az, hogy egy stratégiai szövetséghez való csatlakozás ténylegesen javítja-e a kiskereskedő nyereségességét és milyen stratégiai dimenziókon keresztül.

A kutatás közgazdasági jelentősége

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

A marketing szakirodalom a vállalatközi együttműködések területén (kooperáció, stratégiai szövetségek, partneri kapcsolatok, hálózatok ...stb.) elsősorban a vertikális kapcsolatokra koncentrál és az értéklánc különböző szintjein lévő vállalatok kooperatív magatartását elemzi. Ezzel szemben a tézistervezet a horizontális kooperáció releváns elemeit mutatja be, kiemelve a két különböző irányú kooperáció közötti hasonlóságokat és különbségeket.

A stratégiai szövetségekkel foglalkozó szakirodalom meglehetősen széles spektrumot ölel fel, azonban viszonylag kevés kutatás vizsgálja a tagvállalat stratégiájára és teljesítményére gyakorolt hatást a vállalat szemszögéből. A szövetség teljesítménykonzekvenciája a kiskereskedelemmel foglalkozó szakirodalom szempontjából is fontos téma, mivel nagyon ritka az olyan kutatás, amely aggregáltabb (vállalati, üzleti) szinten méri a kiskereskedő teljesítményét.

A kiskereskedelem nemzetközi szakirodalma jelenleg leginkább vonalkódos adatok ökonometriai elemzésére korlátozódik. A kutatás a komplexebb stratégiai kérdésekkel foglalkozó szakirodalomhoz szeretne hozzájárulni, amely feltárja a stratégiai szövetség által befolyásolt marketingstratégia elemei és a vállalati teljesítmény közötti összefüggéseket.

A kutatás tudományos és gyakorlati jelentősége

A kutatás tudományos jelentőségét az adja, hogy a hagyományos kvantitatív módszereket kognitív technikákkal ötvözi, amelynek nem csupán módszertani, hanem elméletalkotási szerepe is van. A kognitív térképek módszerét részben a komplex kutatási probléma megértése, valamint az elméleti modell érvényességének javítása céljából alkalmazom. A stratégiai menedzsment irodalomban sikeresen alkalmazták a módszert, azonban a kiskereskedelmi kutatásokban még kevésbé elterjedt.

Nagyon kevés kutatás foglalkozik a hazai kiskereskedelmi vállalatok és láncok működésével, működésük elmélyültebb megértésével. A stratégiai szövetségek koordináló szervezetei és a tagvállalatok számára a gyakorlatban is hasznosítható következtetések fogalmazhatók meg a kutatási eredmények alapján. Korábbi kutatások igazolták, hogy a kisebb méretű kereskedelmi vállalkozások kevésbé tudatosak saját működésük értékelését illetően, sok esetben a megérzéseikre hagyatkoznak és nem számszerűsítik a döntéseik előnyeit, illetve hátrányait.

A dolgozat felépítése

Mivel a kutatási téma kontextusát a vállalatközi kapcsolatok, kooperációk alkotják, ezért kiindulópontként a kooperáció definiálásával, illetve a kooperációs kapcsolatok főbb formáival foglalkozom.

A második fejezetben a kooperáció alformájaként tárgyalom a stratégiai szövetségek témakörét, ezen belül bemutatásra kerül a horizontális szövetségekkel kapcsolatos szakirodalom. Továbbá részletesen ismertetem a kiskereskedelemben megvalósuló stratégiai szövetségek formáit és a jellemző tendenciákat.

A harmadik fejezet a stratégiai szövetségek tanulmányozásával kapcsolatos főbb elméleti irányzatokat tartalmazza. Elsőként a kapcsolati szerződéselmélet kerül kifejtésre, amely segít jellemezni a kiskereskedelmi stratégiai szövetségeket mint a tranzakciók sorozatából kialakuló vállalatközi kapcsolatokat. Majd a tranzakciós költségek elméletének keretén belül a különböző irányítási formák tárgyalására kerül sor. Végül az általam vizsgált vállalatkör szempontjából leginkább releváns erőforrás-függés elmélettel kapcsolatos szakirodalmat mutatom be. Az egyes elméleti megközelítések ismertetésénél kiemelt szerepet kapnak a disztribúciós rendszerekre és a kiskereskedelemre vonatkozó kutatások.

A negyedik fejezet a kiskereskedelmi vállalatok által követhető kiskereskedelmi stratégiákkal foglalkozik. Ennek részeként kerülnek bemutatásra a kiskereskedelmi mix egyes elemeivel összefüggő kutatások, valamint az, hogy a stratégiai szövetség az egyes elemeket hogyan befolyásolhatja.

Az ötödik fejezet a vállalati teljesítmény definiálási és mérési lehetőségeivel foglalkozik és ez hogyan jelenik meg kiskereskedelmi vállalatok esetében. A fejezet fontos részét alkotja a stratégiai szövetségeknek a tagvállalat teljesítményére gyakorolt hatásának elemzése és a lehetséges teljesítménymutatók azonosítása.

A szakirodalom bemutatása és kritikai elemzése után a hatodik fejezet a kutatási koncepciót tartalmazza. Itt ismertetem a hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelem főbb tendenciáit, illetve a vizsgált vállalatcsoportot mutatom be korábban végzett empirikus felmérés és szekunder adatok alapján. Majd meghatározom a kutatás pontos kontextusát és az irodalomkutatást alapul véve a kiinduló elméleti modellt és a kutatási kérdéseket. A hatodik fejezet következő részében a tartalomelemzés főbb eredményeit ismertetem, illetve azt, hogy a kapott eredmények hogyan módosítják a kiinduló elméleti modellt. Ez a fejezet tartalmazza a konkrét kutatási kérdéseket és a magyarázómodell egyes konstrukciói között feltételezett összefüggéseket hipotézisek formájában.

Szintén a hatodik fejezet foglalja magába a tartalomelemzés alapján készített kognitív térkép elemzését és értelmezését, valamint a szövetségek központjaiban készített szakértői interjúkat, amelyek egyben alkalmasak a kognitív térkép validálására.

Az utolsó részben a kvantitatív kutatás eredményeit mutatom be. Elsőként a minta összetételét és általánosíthatóságát vizsgáltam meg. A következő lépésben azt elemeztem, hogy ténylegesen különbözik-e a független és a szövetséghez tartozó kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiája és teljesítménye. Ezt követi a magyarázó modell elemeit alkotó, megfigyelt változók elemzése alapstatisztikák segítségével, továbbá a látens változók megbízhatóságának és érvényességének tesztelése. Az adatelemzés másik része a magyarázó modell részeinek és egészének az elemzésére, interpretálására koncentrál, amely lehetőséget ad a modell hipotéziseinek az ellenőrzésére. A disszertáció az empirikus kutatások alapján megfogalmazható következtetésekkel, a kutatás korlátainak összefoglalásával, és a jövőbeni kutatási lehetőségekkel zárul.

Köszönetnyilvánítás

A doktori értekezés elkészítéséhez nagyon sok szakmai támogatást kaptam a konzulensemtől, Bauer Andrástól, aki értékes és konstruktív javaslataival éveken át segítette a munkámat. Köszönettel tartozom a Marketing Tanszék munkatársainak, akik szakmai véleményükkel szintén hozzájárultak a dolgozat végleges formába öntéséhez. Külön szeretném megköszönni a segítségét dr. Hofmeister-Tóth Ágnesnek, aki a kutatás utolsó fázisának finanszírozásához nyújtott segítséget, valamint dr. Tari Ernőnek, a Vezetés-Szervezés Tanszék egyetemi tanárának a stratégiai szövetségekkel foglalkozó fejezethez fűzött értékes megjegyzéseier. A tézistervezet bírálói, dr. Piskóti István és dr. Buzády Zoltán javaslataikkal szintén hozzájárultak a kutatási koncepció tökéletesítéséhez.

Szeretnék köszönetet mondani a családomnak, akik mindvégig támogattak és türelemmel, megértéssel viselték a dolgozatírás intenzívebb periódusait. Végül hálával tartozom legfőbb Támogatómnak, az élő Istennek, akinek a kegyelme nélkül ez a dolgozat nem születhetett volna meg. *„Ezért tehát nem azé, aki akarja, és nem is azé, aki fut, hanem a könyörülő Istené.”* Róma, 9.16

1. A KOOPERÁCIÓ DEFINIÁLÁSA ÉS FŐBB FORMÁI

A kutatási kérdés középpontjában a kooperáció kiskereskedelmi vállalatok kereskedelmi stratégiájára gyakorolt hatás áll, ezért érdemes először tisztázni, hogy mit nevezhetünk kooperációnak, milyen típusai vannak és milyen elméleti megközelítések jellemzik (1.1. táblázat).

1.1. táblázat

A kooperáció definiálása

Szerző	Definíció
Högborg (1977)	A kooperáció explicit, <i>hosszú távú egyezmény</i> két vagy több cég között, amelyek <i>tulajdoni szempontból függetlenek</i> egymástól.
Ring&Van de Ven (1992)	A kooperatív kapcsolatok ugyanazzal a vállalattal gyakorolt <i>közös erőfeszítések</i> ismétlődő, <i>szerződés-alapú tranzakciók</i> idioszinkretikus eszközök kiépítésére.
Varadarajan (1986)	A kooperáció <i>kettő vagy több gazdasági egység részvétele és/vagy erőforrások mozgósítása</i> , hogy a közös lehetőségre építve profitnövekedést, vagy más célok realizálását éri el, a <i>résztevők kölcsönös előnyét</i> szolgálva.
Stern&Reve (1980)	A kooperáció során csatornatagok együttműködnek és együtt dolgoznak, hogy egyéni céljaikat elérjék.
Anderson&Narus (1990)	A (disztribútor és termelő közötti) partnerek kölcsönös figyelembevétele és megértése, hogy mindegyik vállalat sikere a partneren is múlik, így az egyes cégek konzekvensen úgy cselekszenek, hogy <i>koordinált erőfeszítéseket</i> tesznek, amelyek a fogyasztó igényeit közösen kielégítik a piacon.
Anderson&Narus (1991)	A partneri kapcsolat olyan folyamat, amelyben a vevő és az eladó vállalat erős és <i>átfogó szociális, gazdasági, és műszaki kötelezettségek</i> alakít ki azzal a szándékkal, hogy csökkentsék a költségeket és/vagy növeljék a hozzáadott értéket, miközben kölcsönös előnyöket érnek el.
Andaleeb (1995)	A kooperáció partnerek közös, egyeztetett tevékenysége, hogy <i>egyéni és/vagy közös célokat</i> érjenek el.
Sriram&Krapfel, Spekman (1992)	Az együttműködő cserekapcsolatban a kereskedő felek hosszú távú, egy irányban, kooperatív erőfeszítéseket tesznek, hogy egyéni és közös céljaikat elérjék. Az együttműködő felek tudatában vannak <i>kölcsönös függőségüknek</i> és megosztják információikat egymással, közösen tervezik a jövőt, és igyekeznek a konstruktív konfliktuskezelési módszereket alkalmazni.
Tietz (1993, 254.old.)	A vállalatok közötti kooperációt független vállalatok önkéntes alapon hozzák létre, üzletpolitikájukat (vagy annak egy részét) meghatározott cél érdekében összehangolják.
Mohr&Spekman (1994)	Partneri kapcsolatnak tekintik azt a szándékolt <i>stratégiai fontosságú kapcsolatot</i> két független vállalat között, akik közös célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek, és erős kölcsönös függőség alakul ki közöttük.

A közgazdaságtanban, illetve később a menedzsmentelméletben, de a marketing-szakirodalomban is a kooperáció mint vállalati stratégia visszatérő kutatási téma. Nagyon sokféle elnevezés használatos a szakirodalomban: így pl. kooperáció, vállalatközi kapcsolatok, hálózat, stratégiai szövetség, vertikális marketingrendszerek ... stb, amelyek egyenkénti definiálásáról is megoszlanak a vélemények.

Felfogásomban a kooperáció az előbbieken felsorolt együttműködési formák gyűjtőfogalma, így először a kooperáció fogalmát járom körbe. (A teljesség kedvéért meg kell jegyezni, hogy a kooperációt nemcsak stratégiaként, hanem a partneri kapcsolat egyik magatartási jellemzőjeként is alkalmazzák (Cannon&Perreault [1999], Dabholkar&Neeley [1998]¹).

A definíciók különböző elméleti irányzatok mellett való elköteleződést tükröznek, azonban közös elemük, hogy vállalkozói egyezményen alapulnak, amely nem feltétlenül jelent szerződést (ez egyben rámutat a korábbi és a jelenlegi definíciók közötti különbségre), inkább rendszeresen ismétlődő tranzakciókat. A kooperáció tulajdonilag független partnerek között jön létre, közös erőfeszítések során az erőforrások mozgósításával, valamint az érdekek kölcsönös figyelembe vételével. A vállalati tevékenységek koordinálását és hozzáadását a kooperációs partnerek jogi önállóságának megtartása mellett valósítják meg.

A szerződésalapú kooperációs kapcsolatok lehetnek stratégiai szövetségek, partneri kapcsolatok, koalíciók, franchise-rendszerek, különböző kutatási konzorciumok (Ouchi&Kremen-Bolton [1988]), valamint a hálózatok (Jarillo [1988], Ring&Van de Ven [1992]). A marketing szakirodalomban is egyre elterjedtebbek a kapcsolati marketinggel foglalkozó cikkek. Carman (1980) megfogalmazásában a piac megszelídítése céljából egyre több vállalat hoz létre vertikális marketingrendszereket, szorosabb vevő-szállítói kapcsolatokat (Dwyer&Schurr, Oh [1987]) és vállalatok közötti stratégiai szövetségeket (Anderson&Narus [1990], Heide [1994]).

Érdemes kitérni még a *kooperáció és a hálózat fogalmi különbségére*, mert a vállalatok hálózata és a hálózatvállalatok nem ugyanazt jelentik (Möller, Rajala, Svahn [2002]). A hálózatok nem egymással együttműködő vállalatok hálózatát, hanem a vállalatok közötti kapcsolatok halmazát jelentik (Anderson&Håkansson, Johanson [1994], Achrol [1997]). A hálózatok esetében a kapcsolatok jelentik a vizsgálat tárgyát (Thorelli [1986], Johanson&Mattson [1987]), nem maguk a vállalatok. Az általam vizsgált kutatási probléma viszont egyértelműen a kooperációban résztvevő vállalatra koncentrál, ezért itt nem a kialakult hálózat, hanem a kooperációban résztvevő vállalat elemzése a cél.

¹ Dabholkar és Neeley (1998) a kooperatív magatartást alapvetően a felek között megvalósuló tárgyalási stratégiára értelmezi.

2. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK

A dolgozatban a stratégiai szövetséget a kooperációs kapcsolatok egyik típusaként kezelem. A stratégiai szövetségek felfogásomban tulajdonilag független vállalatok által létrehozott, hosszabb távra szóló kooperációk. A stratégiai szövetségek definiálási lehetőségeit a 2.1. táblázat mutatja be.

2.1. táblázat

A stratégiai szövetség értelmezései a menedzsment- és a marketingirodalomban

Szerzők	Definíció
Devlin&Bleackley (1988)	A stratégiai szövetségek a vállalat hosszú távú stratégiai tervében szerepelnek és a vállalat versenypozíciójának javítását, vagy radikális megváltoztatását tűzi ki célul.
Lei, D. (1993)	A stratégiai szövetségek kettő vagy több vállalat együttműködéseként foghatók fel, amelyben a partnerek egymástól tanulnak (technológiát, képességeket, termékeket és tanulnak), amelyek más versenytársaktól nem szerezhetők be.
Parkhe (1993) Young&Gilbert, McIntyre (1996)	Viszonylag tartós vállalkozási kooperatív tevékenység, amely magában foglalja az erőforrások és/vagy irányítási struktúrák áramlását és kapcsolódásait autonóm vállalatok között annak érdekében, hogy közösen ériék el a kitűzött célokat.
Faulkner (1995)	Olyan szervezeti kapcsolatot értünk alatta, amelyek során a partnerek jelentős beruházásokat végeznek a hosszú távú együttműködés és közös célok érdekében.
Varadarajan&Cunningham (2000)	A vállalat szervezeti kooperatív stratégiájának manifesztációja, amely magában foglalja a specifikus erőforrások és képességek összevonását annak érdekében, hogy a partnerek a közös és egyéni céljai elérhetővé váljanak.
Tari Ernő (1999)	A stratégiai szövetség olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amelynek során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és megvalósul a felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek és eszközök egyesítése vagy kiegészítése révén.
Leunissen&Pieters, Reijnders (1996) Spekman&Sawhney (1990)	A stratégiai szövetségek a szervezeti cserekapcsolatok típusai, amelyben megfelelő partnerek jelentős beruházásokat valósítanak meg, hogy hosszú távon együttműködjenek és az egyéni és/vagy közös célokat elérjék, hogy válaszolni tudjanak a piaci versenyben bekövetkező nyomásra.
Coughlan et. al (2001)	Kettő vagy több szervezet összekapcsolódása (jogilag, gazdaságilag és személyek között), hogy egy minden partner által elfogadott közös cél érdekében együttműködjenek.

A stratégiai szövetség a kooperációnál specifikusabb fogalom, mivel – a kölcsönös együttműködésen és a közös célokon túl – feltételezi a hosszú távú együttműködés, valamint közös beruházások megvalósulását. Ellentétben a kooperációval, ahol rövid távú és operatív tevékenység is lehet az együttműködés alapja. A beruházások nem feltétlenül állóeszközök átadása, létrehozása révén történhetnek, hanem ismeret-átadással és a meglévő erőforrások megosztásával is.

A közös célok figyelembe vétele mellett a vállalatok a stratégiai szövetségek alapításával, illetve belépésükkel elsősorban versenyelőnyök kiépítését, vagy megtartását várják (Porter [1993], Devlin&Bleackley [1988], Doz et. al [1989], Lei [1993], Faulkner [1995]), amelyeket a vállalatok között létrejövő szinergiák kihasználása tesz lehetővé. A versenyelőnyök pedig - a paradigma feltételezése szerint - jobb piaci és pénzügyi teljesítményekhez vezetnek (Day&Wensley [1983]). A kereskedelemben gyakran jelennek meg a különböző kooperációs formák, amelynek segítségével a kis- és közepes vállalkozások megpróbálják versenyhátrányukat kiegyenlíteni (Tietz [1993], Leunissen et. al [1996]).

Több szerző (Varadarajan&Cunningham [2000], Sheth&Parvatiyar [2000], Buzády [2000], Tari [1999]) részletesen foglalkozik a stratégiai szövetségek létrejöttét motiváló tényezők (vállalati, iparági és környezeti indítékok) összefoglalásával. A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek létrehozásának motiváló tényezőit később, a beszerzési társulásokkal foglalkozó fejezetben részletesen tárgyalom.²

2.1. A stratégiai szövetségek típusai

A szakirodalomban számos módon csoportosították a stratégiai szövetségeket. Contractor és Lorange (1988) például három (közös vállalat, tulajdonilag független, illetve tulajdoni szempontból nem független) szövetségtípust³ vizsgált meg, amelyeken belül további alcsoportokat hoztak létre. Így például megkülönbözteti a kereskedelmi szövetségeket, amelyek jelenlegi és potenciális versenytársakból álló szövetségek és közös beszerzésre vagy értékesítésre terjed ki a szövetség tevékenysége. Faulkner (1995) pedig aszerint különíti el a szövetségeket, hogy a szövetség komplex feladatkört lát-e el, vagy csupán néhány funkcióra koncentrálni, közös vállalatot hoz-e létre vagy pedig lazább együttműködési keret jellemzi, illetve kettő vagy több vállalat vesz részt a szövetségben.

Sheth és Parvatiyar (2000) négyféle szövetséget azonosított attól függően, hogy a szövetség stratégiai vagy operatív tevékenység összehangolására koncentrálni, illetve versenytársak vagy nem versenytársak között jön létre a kooperáció. Varadarajan és Cunningham (2000) iparágon belüli, iparágak közötti, valamint nemzetközi stratégiai

² Lásd 2.3. táblázat!

³ Cravens és Cravens (2000) tanulmányukban nem tekinti a tulajdoni függőségben lévő vállalatok együttműködését stratégiai szövetségnek, amelyet egyébként a stratégiai szövetségek definiálásakor alkotott fogalmak is alátámasztanak.

szövetségeket, valamint funkció szerinti (termékfejlesztés, közös termelés, marketing) szövetségeket különböztet meg.

A leggyakoribb csoportosítás azonban a vertikális, illetve a horizontális szövetségek elkülönítése, amelynek az adja alapját, hogy a kooperáló vállalatok az értéklánc melyik szintjén helyezkednek el. A vertikális stratégiai szövetségek az értéklánc egészére vagy részére kiterjedően integrálják a tevékenységüket, hogy a termékek és szolgáltatások áramlását úgy menedzseljék (Johnston&Lawrence [1988]), hogy az egész rendszerre kiterjedően méretgazdaságosságot érjenek el. A kisebb vállalatok számára azonban kevésbé reális lehetőség a vertikális integráció, mivel nem rendelkeznek a szükséges üzemmérettel (Leunissen&Pieter, Reijnders [1996]). A vertikális stratégiai szövetségekbe tartozó vállalatok egymás tevékenységét egészítik ki.

A horizontális stratégiai szövetségek az értéklánc azonos szintjén lévő vállalatok, azaz a versenytársak között (Doz et. al [1989], Bucklin&Sengupta [1993], Dussauge&Garrette [1997], Cravens&Cravens [2000]) jönnek létre. A horizontális szövetségek tulajdonképpen nem feltétlenül számítanak új jelenségnek, hiszen ilyen formációnak foghatók fel a szövetkezetek is. Az újdonság nem a létezésükben, hanem intézményesülési formájukban és a nemzetközi hatókörükben rejlik (Bailey et. al [1995]).

Cravens és Cravens (2000) a horizontális stratégiai szövetségeket a vállalati stratégia elemének tekinti, mivel a stratégiai szövetség a szervezet menedzsmentkontroll rendszerének részévé válik. A szövetség stratégiai szerepe nem más, minthogy a vállalat számára lehetővé tegye más vállalatokkal való együttműködést annak érdekében, hogy fogyasztói értéket tudjon teremteni. A szerzők szerint a horizontális együttműködések komplexebbek mint a hagyományos vertikális kapcsolatok (beszállító-termelő), mert a horizontális szövetségek a partnerek szervezeti struktúrájának szerves részeivé válnak, míg a vertikális kapcsolatoknál már meglévő szállítói-vevői kapcsolatokra épülnek.

A szakirodalom azokat a stratégiai szövetségeket tartja várhatóan sikeresnek, ahol a partnerek kiegészítik egymás tevékenységét (Bleeke&Ernst [1995], Bucklin&Sengupta [1993]), amelyet a horizontális stratégiai szövetségeknél nehezebb megvalósítani, mint a vertikális szövetségek esetében.

A marketing szakirodalom elsősorban a vertikális kapcsolatokat létrehozó szövetségek tanulmányozására helyezi a hangsúlyt, azonban néhány horizontális stratégiai szövetséggel foglalkozó cikk is megjelent a közelmúltban.

Jóllehet a fogalom nem új keletű a marketing szakirodalomban sem, mivel elsőként Adler (1966) fogalmazta meg szimbiotikus marketing⁴ néven. Bucklin&Sengupta (1993) kutatásában bemutatja, hogy személyi számítógép gyártók között megvalósuló stratégia szövetséget, mint új szervezeti formát hogyan lehet hatásosabban menedzselni, Venkatesh&Mahajan, Muller (2000) pedig a szórakoztatóiparban megvalósuló horizontális stratégiai szövetségek dinamikáját vizsgálták. Robson&Dunk (1999) pedig pán-európai horizontális marketing szövetségeket vizsgálta az üzemanyagpiacon.

2.2. A kiskereskedelemben megvalósuló horizontális stratégiai szövetségek

A 2.1. ábra bemutatja az értékesítési csatornában potenciálisan lehetséges kooperációs vagy stratégiai szövetségi formákat. A 2.1. ábra az értékesítési csatornában megvalósuló alapvető kapcsolódási lehetőségeket mutatja be, amely azonban nem zárja ki az itt bemutatott kooperációs lehetőségek egymásra épülését, amelynek révén meglehetősen komplex, többszintű kooperációs kapcsolatok, stratégiai szövetségek alakulhatnak ki. Seres (2004a,b) szintén a vertikális kapcsolatokat vizsgálja, amelynek keretén belül a termelő kisvállalkozások nagyméretű kereskedelmi egységekbe történő beszállításait vizsgálja a kereskedelmi vállalatok szemszögéből. A kutatási téma szempontjából azonban a kiskereskedők között kialakuló, ún. horizontális kooperációs kapcsolatok érdekesek. Pénzes (2000) így például a horizontális marketingrendszerek szerepét és jelentőségét vizsgálja a magyar élelmiszer-kiskereskedelemben az egyik szövetség példáját alapul véve.

Az európai kiskereskedelemben egyre inkább tért hódítottak a pán-európai kiskereskedelmi beszerzési és marketing stratégiai szövetségek a kilencvenes években, amelyek nemzeti beszerzési társulásokat, vagy nagy kiskereskedelmi láncokat egyesítenek. Az utóbbi időben a beszerzési alkuerő növelése mellett egyre inkább kiterjesztik tevékenységüket kereskedelmi márkák forgalmazására is (Ferne [1992]).

⁴ A szimbiotikus marketing olyan önálló vállalatok, vagy vállalati egységek között jön létre, akik az együttműködés során kölcsönösen kihasználják a szinergiából fakadó előnyöket, növekedési lehetőségeket (Adler [1966]). A sikeresen alkalmazott szimbiotikus marketingstratégia támogatja az alapképességeket, méret- és választékgazdaságosságot biztosít, kihasználja a termékek közötti szinergikus kapcsolatokat, és áthidalja a szűkös erőforrások problémáját (Varadarajan&Rajaratnam [1986]).

2.1. ábra

Kooperációs kapcsolatok az értékesítési csatornában



törekszik, hogy saját erőforrásaival, illetve a partnerek erőforrásainak kombinálásával, és saját kompetenciájával hozzájáruljon a közös tevékenységhez.”

A kiskereskedők között megvalósuló horizontális kooperáció hatásait Leunissen&Pieters, Reijnders modellezte (1996) a ruházati kiskereskedelemben. *Kiskereskedelmi stratégiai szövetségnek* neveztek minden olyan tevékenységet, amelyben a kiskereskedő kapcsolatot hoz létre egy vagy több partnerrel, 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 (Bailey et. al [1995]).

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségeket több kutató is csoportosította aszerint, hogy milyen funkciót látnak el, illetve hogy mennyire szoros kapcsolat alakul ki a szövetség tagvállalatai között. Az angol Institute of Grocery Distribution (1992) négy csoportot különített el. Az első csoportba kerültek a *beszerzési társulások*, amelynek tagjai a beszerzés terén működtek együtt, hogy a termelőkkel szemben javuljanak a tárgyalási pozícióik. A második csoportot azok a szövetségek alkották, amelyek meghatározott projektben kooperáltak, leggyakrabban új piacra való belépés esetén, ezeket *növekedés-alapú szövetségeknek* (development-based alliances) nevezték el. A *képesség-alapon létrejövő szövetségekben* a kiskereskedők tudásukat és szakértelmüket osztják meg egymással. A *többfunkciós csoport* az előző három stratégiai szövetség kombinációjaként értelmezhető, amelyben az egyes vállalatok stratégiai előnyöket szereznek az információk megosztásával.

Bailey et. al (1995) teljesebb csoportosításra törekedett, amely alapján az összes horizontális kiskereskedelmi szövetséget be lehet sorolni. Kutatásában a nemzetközi hatókörrel rendelkező, angol kiskereskedelmi stratégiai szövetségeket vizsgálta és osztályozta aszerint, hogy mennyire szoros kapcsolat alakul ki a szövetség tagvállalatai között.

2.2. táblázat

Kiskereskedelmi stratégiai szövetségek típusai

Típusok	Jellemzők	Hazai példák
Laza hálózatok	Olyan szervezetek, amelyek elsődleges funkciójuként a tagok érdekképviselését látják el. Olyan kereskedelmi testületek, amelyek piaci információk gyűjtésével és megosztásával foglalkoznak, illetve lobbiznak a gazdaságirányítási szerveknél.	Kereskedelmi Kamarák

Országos beszerzési társulás	Olyan beszerzést folytató szervezetek, amelyek a tagok érdekeit tartják szem előtt, többnyire egy országban tevékenykednek és fő céljuk a kedvező beszerzési feltételek, valamint a méretgazdaságosság biztosítása.	Honiker, Magyar Nemzeti Beszerzési Társulás
Horizontális marketingszövetség	Az együttműködés olyan formája, ahol a partnerek törekszenek egymás érdekeinek kölcsönös figyelembevételére és megértésére, tudván, hogy mindegyik vállalat sikere a partneren is múlik. (Anderson&Narus [1990]).	Reál, Sláger
Nemzetközi szövetség központi irányító szervezettel	Azok a kiskereskedelmi csoportok, amelyek nemzetközi szövetségbe tömörülnek és létrehoznak egy központi irányítószervet azzal a céllal, hogy az operatív tevékenységet (beszerzés, márkázás, információcsere, termékbevezetés) koordinálják.	
Kereszttulajdonlású nemzetközi szövetségek	Azok a nemzetközi stratégiai szövetségek, amelyek tagjai tulajdonrészét szerezzék a többi tagvállalatban és így a szövetség formálisan is megalakul. Stratégiai célok kapnak prioritást az operatív tevékenység összehangolása mellett.	
Vegyes vállalatok	Olyan vállalati egyezmények, ahol egy vagy több vállalat egy külön egységet hoz létre (Harrigan [1988]) gyakran abból a célból, hogy új piacra lépjenek be.	Metspa
Többfunkciós szövetségek	A kiskereskedők által létrehozott stratégiai szövetségek gyakran többszörös célokat követnek, különböző típusok kombinációjaként jelennek meg.	CBA, Reál, Coop

Forrás: Bailey et. al (1995), 30-36.old

Bailey taxonómiája egyben a *tulajdoni viszonyok* elkülönülésének a mértékét is megadja, mivel minél szorosabb a kooperáció és a koordináció a szövetségtagok között, annál inkább összefonódnak a tulajdoni viszonyok.

A kutatási téma szempontjából leginkább a legutolsó, *többfunkciós szövetségek* kategóriája releváns, mivel a hazai kiskereskedők beszerzési társulások és horizontális marketingszövetségek kombinációjaként működnek. A partnerek mind a beszerzési, mind a marketingtevékenységüket részlegesen vagy teljes mértékben összehangolják. Ezek a szövetségek tipikusan keretszerződések, franchising, licenz és különböző koncessziók formájában, szerződéses alapon jönnek létre a kiskereskedők között.

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek számos *előnyt* nyújtanak a tagvállalatok számára, mint pl. az érdekképviselést, méretgazdaságosság elérését, jobb beszerzési kondíciókat a megnövekedett alkupozíció révén, márka- és imázs-transzfert, új képességek megszerzését az üzlettípus, a promóció, információrendszer és technológia révén. A szövetség védelmet nyújthat az újonnan piacra lépőkkel szemben és javítja a versenyképességet (Bailey et. al [1995], Barth [1996]).

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségeket alapvetően három célkategória jellemzi: a stratégiai szövetség tagjainak, a szövetség mint vállalatcsoportnak, valamint a potenciális tagok céljai. A szövetség/vállalatcsoport esetében a vállalatközi célkompromisszum megteremtése áll a középpontban (Tietz [1993]).

A stratégiai szövetség *tagvállalatainak céljai* számos területre kiterjedhetnek: mint pl. a marketingeszközök hatékonyságának növelése, a versenyképessége megtartása, növelése a más kooperációs formákkal szemben, a piaci pozíció javítása, kockázatsökkentés, beruházások költségeinek csökkentése, piaci transzparencia növelése, új piacokra való belépés (Tietz [1993]).

A stratégiai szövetség belső struktúráját illetően differenciálatlan és szegmentált vállalatcsoportokat különböztetünk meg. Szegmentálásra azok a tagvállalatok törekcsenek, akik a szegmentálás révén jobban el tudják érni céljaikat. A szegmentáció a szövetségre nézve pozitív hatással van. Mivel minden vállalat abban érdekelt, hogy olyan partnerekkel rendelkezzen, akik segítik egyéni céljaik elérésében (Tietz [1993]).

A következő alfejezetben a kiskereskedelmi stratégiai szövetségek két olyan komponensével: a beszerzési társulásokkal és a franchise-rendszerekkel foglalkozom⁵, amelyek meghatározó szerepet játszanak a hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben.

2.3. Szerveződéses kooperációs formák a kiskereskedelmi stratégiai szövetségekben

2.3.1. Beszerzési társulások

A beszerzési társulások eredeti formájukat tekintve általában kiskereskedők, ritkábban nagykereskedők társulása abból a célból, hogy közös árubeszerzést végezzenek. A beszerzési társulások mint stratégiai szövetségek ritkán maradnak meg a beszerzési tevékenység összehangolásánál, az esetek többségében továbbfejlődnek és kiterjeszthetik tevékenységüket, amelynek keretében egy átfogó szolgáltatáscsomagot nyújtanak a kiskereskedők számára (Tietz [1993]).⁶

Hardy és Magrath (1987) a *beszerzési társulások fejlődésének egyes fázisait* elemzik. Véleményük szerint azokban az iparágakban alakulnak ki beszerzési társulások, ahol árverseny van és az árresek nyomottak. Ez a kereskedelmi közvetítőket arra kényszeríti, hogy minél előnyösebb áron tudják a termékeket beszerezni. Az első lépésben az árérzékeny piacokon működő, a beszerzési társulásokba tömörült vállalatok a *túlélésért* küzdenek nagyobb, tőkeerősebb versenytársaikkal. A következő fázisban a *beszerzési társulás* logisztikai szolgáltatásokat végez a tagvállalatok számára, hogy csökkentsék a kamatköltségeket és javítsák a készletek forgási sebességét. A harmadik fázisban az együttműködés kiterjed a promóciós tevékenységre (reklámanyagok) is. A negyedik lépés során elkezdődik a saját termékvonallal kidolgozása *kereskedelmi márka* formájában, amely a fogyasztók számára hozzáadott értéket, a kereskedők számára pedig magasabb árrést biztosít. Az utolsó szakaszban a beszerzési társulás egy *integrált marketingrendszerre* válik, amely főként marketingtervezéssel, földrajzi és termékdiverzifikációval foglalkozik.

A hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben is hasonló folyamatok játszódnak le. Kezdetben csak kedvezőbb feltételek melletti beszerzés volt a cél, majd egyre szervezettebben működtek a társulások. Elég hamar világossá vált, hogy a beszerzési tevékenység összehangolása csak félsiker, mivel a multinacionális üzletláncok másik fő

⁵ A stratégiai szövetségekkel foglalkozó irodalomban vitatott, mennyire tekinthető a franchise stratégiai szövetségnek, mivel a franchise-átvevő önállósága, egyben stratégiai mozgástere jelentősen lecsökken (Tari [1999]). Az élelmiszer-kiskereskedelemben azonban a stratégiai szövetségekben fontos szerepet játszanak a franchise elemei, amelyek (még) nem szerveződtek szabályos franchise-rendszerekké. Így a tagvállalatok stratégiai önállóságát kevésbé veszélyeztetik és a kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatásának elemzésekor mindenképpen indokolt a tárgyalásuk.

⁶ A beszerzési társulások működhetnek társasági és szövetkezeti formában, de mindkét esetben a koordinációt egy központi szerv látja el. A beszerzési társulások a következő feladatokat látják el: saját központi raktár esetén a raktározást, áruszállítást, saját számlás ügyleteket, kereskedelmi képviselőt, és kommissziózást. Továbbá harmadik féllel szembeni ügyleteket: a szállítók ajánlásai, áruajánlás, keretszerződések, megkötése, bankgarancia, kezességvállalás, központi szabályozás (a tagok elszámolásainak vezetése) (Tietz [1993]).

versenyelőnye az egységes megjelenés, ár- és akciópolitika. Így a beszerzés mellett az értékesítési tevékenységre is elkezdtek kiterjeszteni a kooperációt. Segítették a piacra jutást és az értékesítést közös marketing tevékenységgel a beszerzést központilag végzik és adminisztrálják. Gyakori a készfizető kezesség vállalása a társuláson belül. Esetenként közös oktatási tevékenységet végeznek, illetve egységes külső megjelenést alkalmaznak az üzletekben (Bauer&Agárdi [2000]).

A multinacionális üzletláncok szintén felismerték a beszerzési társulások nyújtotta előnyöket, a Metró a Spar-lánccal alakított beszerzési társulást, majd közös vállalatot Metspa néven. Ugyanezt a stratégiát követte a Cora, Csemege/Match és Profi, akik Provera név alatt hangolják össze beszerzéseiket. Mivel a nemzetközi láncok jól definiált, egységes arculattal rendelkeznek, nem tartják célnak, hogy a marketingtevékenységükben igazodjanak egymáshoz.

A hazai beszerzési társulások újabb fejlődési irányai a saját kereskedelmi márkák kifejlesztése, illetve magasabb szintű kooperáció, a nemzetközi társulásokba való belépés felé mutatnak.

Shaw, Dawson és Harris (1994) összefoglalták a *beszerzési társulások előnyeit*, illetve a változások irányát, amelyet a 2.3. táblázat mutat be. Elsősorban méret- és választékgazdaságossági szempontokat vesznek figyelembe az előnyök értékelésénél. A kiskereskedelmi vállalatok számára komoly motivációt jelentenek a nagy volumenű beszerzések révén elérhető kedvezőbb fizetési feltételek.

2.3. táblázat

A beszerzési társulások által biztosított előnyök és változásuk iránya

Előny	A csoport létrehozásának ösztönzője	A változás iránya
1. Méretgazdaságosság		
1.1. Beszerzési volumen	Függ a kedvezmény mértékétől, amely szektoronként és elosztási rendszerként változó Erős törekvés a stratégiai szövetség méretének maximalizálására, hogy az előnyöket teljes mértékben ki tudják aknázni A szövetség mérete függ a versenytől, különösen az önkéntes láncoktól és a független nagykereskedőktől.	A kiskereskedelmi vállalatok hálózatbővítése egyre inkább fokozza a függetlenek kiskereskedőkre gyakorolt nyomást, hogy csoportokba tömörüljenek. A lokális differenciálás alternatív stratégia lehet a többszegmensű stratégiát folytató cégekkel szemben. Országos vállalati láncválas esetén növekszik a területi lefedettség, amely létkérdés a csoport számára. Az erős önkéntes láncok azonban korlátozhatják a beszerzési társulás terjeszkedési lehetőségeit, mivel a független kiskereskedők száma általuk is csökken. A termelők a növekvő kiskereskedelmi koncentráció miatt korlátozhatják az engedményeket, azonban ez függ a csatorna relatív alkupozíciójától is. A változatosságot és a globális termékeket kedvelő fogyasztói kereslet megköveteli a professzionális beszerzési képességeket, amelyet könnyebben meg lehet valósítani a beszerzési társuláson keresztül. A termelői koncentráció növekedése a főbb kiskereskedelmi vállalatokkal bonyolított nagyobb volumenű tranzakciókat eredményez, amely növeli a volumen-alapú engedmények jelentőségét.
1.2. Marketing	Nagy volumenű értékesítés lehetővé teszi a marketinghatékonyság növelését és a fajlagos költségek csökkentését A marketinginnovációs költségek megosztása Nagyobb igény van a versenytárs kiskereskedelmi vállalatok tevékenységének nyomon követésére, hogy elősegítsék az új koncepciók elterjedését, amelyet a nagyobb szervezetek jobban meg tudnak valósítani.	A kiskereskedelmi marketing hangsúlyozása a kiskereskedői imázs felértékelődéséhez vezet, amely a független kiskereskedők számára potenciális versenyhátrányt jelent. A kiskereskedelmi marketinginnovációk gyorsabb bevezetésére irányuló követelmény erősen épít a versenytársakról szóló marketinginformációkra. A kiskereskedelmi márkafejlesztés megnövekedett költségei gyengítik a közepes méretű kiskereskedők versenypozícióját. A stratégiai szövetségbe tartozó vállalatok, amelyek a helyi piacok specifikus igényeit elégítik ki, jobban ellenőrzésük alatt tudják tartani a helyi piacokat.

2.3. táblázat (folytatás)

A beszerzési társulások által biztosított előnyök és változásuk iránya

Előny	A csoport létrehozásának ösztönzője	A változás iránya
1.3. Működés, rendszer-, pénzügyi, jogi és humán erőforrás szolgáltatások	A centralizált beszerzés csökkentheti a költségeket, de a szállítók közötti verseny megmarad.	A szállítók egyre inkább képesek testre szabott szállítmányok lebonyolítására, ami korlátozhatja a beszerzési társuláson keresztüli beszerzést.
2. Az ismétlés gazdaságossága		
2.1. Visszatérő költségek	Az üzletek replikációja révén a marketingtevékenység javul és a fajlagos költségek csökkennek, amely versenyelőnyhöz juttatja a beszerzési társulás tagjait.	Minél közvetlenebb a beszerzési társulások és a vállalati láncok közötti kapcsolat, annál fontosabbá válik hatékonyság. Azonban a piaci fregmentáció révén a helyi környezethez való adaptáció nagyon különböző formái jelenhetnek meg, amelyek alternatívát jelenthetnek fogyasztók számára. Ez azonban magas szintű kiskereskedelmi kiszolgálást követel meg, amelyet a független kiskereskedők többnyire nem tudnak megvalósítani. Új információs és kontrollrendszerek segítségével lehetővé válik a választék üzletenkénti differenciálása.
2.2. Fix- és tőkeköltségek	A költségek tagok közötti felosztása. Kiskereskedelmi technológiai rendszerek költségei érzékenyek az ismétlődésből származó gazdaságosságra	Az üzlet külső és belső megjelenésének és a hatékony működésnek a fontossága megnövekedett, így fontos szerepet játszik a fix- és tőkeköltségek megosztása.
3. Választékgazdaságosság		
3.1. Termékkategóriák és szolgáltatások kombinációja	A legnagyobb előny az, hogy a vevőket nagy választékkal alacsony költségek mellett lehet bevonni az üzletekbe, miközben az állandó költségek is megoszlanak.	A specializált üzlettípusok és a választék trendjei csökkenthetik ennek a tényezőnek a szerepét bizonyos szektorokban. Ahol azonban széles választékot kell biztosítani a vásárlás kényelmi jellege miatt, erős a motiváció szövetség létrehozására
3.2. Promóció	A választékgazdaságosságot széleskörűen alkalmazzák a promóciós tevékenységnél.	A választékgazdaságosság egyre fontosabbá válik abban az esetben, ha nagy a nyomás a polc-, illetve az eladótér kihasználtság növelésére.

Forrás: Shaw et. al (1994), 87-88.old

Általános tendenciaként megfigyelhető, hogy a kezdeti előnyök alapvetően a méretgazdaságossággal kapcsolatosak, azonban a változások már egyre inkább a helyi, illetve az eltérő fogyasztói igények hatékony kiszolgálásáról, azaz a méret- és a választékgazdaságosság kombinációjáról szólnak.

A szerzők által megfogalmazott előnyök azonban átfedik egymást, mivel a beszerzési volumen nyújtotta méretgazdaságosságot implicit tartalmazza a közös marketingtevékenység, így pl. az árpolitika is, de igaz ez a választékgazdaságosságra is.

Egy korábbi felmérésben⁷ a hazai élelmiszer-kiskereskedők a beszerzési társulás előnyeit leginkább árkedvezményekben (45%), a beszerzés professzionális lebonyolításában (24%), az együttműködésben és a kedvezőbb szállítási és raktározási feltételekben (16%) látják. Hátrányként 13 százalék említette a megbízhatatlanságot és inkorrektséget, a korlátozott beszerzési lehetőségeket és a kötött választékot (10%), az önállóság elvesztésének lehetőségét (8%).

A fejlődésnek azonban nemcsak pozitív hozadékaik vannak, hanem az integráció növekedésével jelentős költségekre is számítaniuk kell a tagvállalatoknak. Ha a csoport ezt a tagdíjak emelésével próbálja kompenzálni, akkor hamarosan számítani lehet a tagok kiesésére, amely viszont likviditási problémákhoz, végső esetben megszűnéshez is vezethet. Ugyanez történhet meg, ha egy nagy beszerzési volument biztosító vállalat kilép a társulásból (Hardy&Magrath [1987]). Jó példa lehet erre a hazai Honiker-beszerzési társulás, amelynek egyik alapító tagja és nagy volument képviselő vállalata (Kisalföld Fűszért) 2002-ben átlépett egy másik társulásba, amely (elsősorban marketingtevékenység terén) több előnyt kínált a vállalat számára.

2.3.2. Franchising

A stratégiai szövetségek másik meghatározó eleme a franchising, pontosabban franchise-elemek jelenléte az együttműködésben. A hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemre inkább az utóbbi jellemző, a legtöbb szövetség alkalmaz a franchise-rendszerre jellemző elemeket (egységes megjelenés árban, választékban, promócióban, üzletkialakításban), azonban – a Coop Hungary Rt-től eltekintve - nem beszélhetünk teljes körű franchise-ről.

⁷ GfK Hungary Kft. [1997]: Felmérés a beszerzési társulásokról.

A franchise és a beszerzési társulások közötti különbség elsősorban a *szerződésben rögzített együttműködés intenzitásában* rejlik. A franchise-rendszerek esetében a tanácsadási és támogató szolgáltatásokon sokkal nagyobb a hangsúly. A rendszer sikere a szerződő felek megfelelő elhatárolásán alapszik. A franchise-átvevő önálló marad és a szerződés keretein belül minden lehetősége megvan, hogy kiépítse az üzletét.

A franchise-szerződés *szabályozott, hosszú távú együttműködés* független vállalatok között, amely a franchise-átvevő fizetés ellenében (belépési díj és royalty) engedélyt kap arra, hogy a másik vállalat (franchise-gazda) jogai felett – meghatározott feltételek mellett – rendelkezzen. (Tietz [1993]) A szerződés tárgyát azok a jogok képezik, amelyek egy márka vagy cég nevének használatára jogosítanak fel, egy áru vagy árucsoport gyártására és/vagy forgalmazására vonatkozik, bizonyos termelési eljárások használatára vagy egy receptre, bizonyos értékesítési programok használatára. (Coughlan et. al [2001]). A franchise-gazda a franchise-átvevőt támogatja az üzlet felépítésében, kialakításában és folyamatos menedzsmentben, amikor a szerződésben rögzített jogokat gyakorolja.

A kereskedelemben alapvetően árura és értékesítési csatornákra vonatkozó franchise-szerződéseket különböztethetünk meg (Tietz [1993]). Az *árura vonatkozó szerződéseknél* a szerződés tárgya az áru termelése és/vagy forgalmazása. A szerződés általában a főbb értékesítési csatornákra vonatkozó kötöttségeket is tartalmazza. (Lehetnek horizontális „licenz”, vagy vertikális „termelő – nagykereskedő/kiskereskedő” egyezmények. A vertikális áruszerződések lehetnek egy-, vagy többcsatornásak). Az *értékesítési csatornákra vonatkozó szerződések* választékcsoporthoz tartozó értékesítésre vonatkoznak, amelyek részletesen szabályozzák a beszerzési és értékesítési feltételeket. A szerződés tárgya egy értékesítési/marketingrendszer vagy egy üzlettípus. Ezek a szerződések elsősorban rendszerközpontok között létesülnek és általában fogyasztási cikkekre és szolgáltatásokra terjednek ki. A Sláger Kereskedelmi Rt. és a Coop Hungary Rt. kötött hasonló megállapodást, amelynek keretében a Sláger Rt. – elsődleges funkcióját tekintve beszerzési társulás – megvásárolta a Coop Hungary franchise-rendszerét, hogy a tagok üzletei bekapcsolódhassanak a Coop-hálózatba.

A beszerzési társulásokhoz hasonlóan, a franchising kritikus pontjának számít a költség- és nyereségfelosztás, valamint a franchise-partnerek kiválasztása és ellenőrzése. A franchise-rendszer teljesítőképessége a franchise-átvevő „minőségétől” függ, illetve franchise-rendszer stabilitásától (Tietz [1993]).

Mivel a kutatási téma a tagvállalatokra gyakorolt hatást vizsgálja, érdemes áttekinteni (2.4. táblázat), milyen előnyökkel és hátrányokkal kell szembesülni egy kiskereskedelmi vállalatnak, ha egy stratégiai szövetség franchise-elemeket épít be az együttműködésbe.

2.4. táblázat

A franchise-átvevők számára nyújtott előnyök és hátrányok

Előnyök	Hátrányok
márkás termékek, minősített szolgáltatások értékesítésének lehetősége a piackutatásokból származó információk hasznosításának a lehetősége a termék/szolgáltatás rendszeres reklámozásából származó haszon a kezdeti, illetve folyamatosan biztosított továbbképzések a növekvő költségek megosztása nagybani beszerzés, szállítás előnyei jogi és pénzügyi háttér biztosítása helyettesítés lehetősége	belépési díj megbízhatatlan franchise-átadó rontja az üzlet hírnevét az eladható termékek, szolgáltatások korlátozottsága a franchise-átadó nem nyújt kellő támogatást (szolgáltatások) egyvoldalú beszerzési forrás rugalmatlan árpolitika, ha az árakat a franchise-átadó határozza meg

Forrás: Üzleti siker átadó Mai piac 1997/11-12, 12-18.old

A beszerzési társulás és a franchise elemei a piaci gyakorlatban összefonódnak, amelynek révén önkéntes láncok alakulnak ki (Tietz, 1993). Az önkéntes láncok olyan kooperációs formák, amelyeknél azonos árucsoportot forgalmazó, nagy- és kiskereskedelmi vállalatok közösen végzik a kereskedelmi feladatok lebonyolítását túlnyomórészt egységes vállalati név vagy logó alatt. Az általam vizsgált kiskereskedelmi vállalatok többsége ilyen önkéntes láncként működő stratégiai szövetségekbe tartozik. Magyarországon elsőként a CBA hozott létre önkéntes láncot, azonban ma már egyre több csoportosulás (Reál, Honiker) választja ezt az utat.

3. KOOPERÁCIÓVAL FOGLALKOZÓ ELMÉLETI ISKOLÁK BEMUTATÁSA

Mind a vertikális, mind a horizontális kooperáció esetében az elméleti megközelítések megegyeznek. A vállalatközi kapcsolatokkal és a stratégiai szövetségekkel foglalkozó kutatások három fő elméleti irányzatba sorolhatók: a kapcsolati szerződéselmélet, a tranzakciós költségek elmélete, valamint az erőforrás-függés elmélet, amelyekről a következő alfejezetek tartalmazznak rövid áttekintést.

Az egyes elméleti irányzatok mind a vertikális, mind a horizontális együttműködésekre alkalmazhatók, mivel alapvetően a tranzakciók közgazdasági és magatartási dimenzióit tárják fel. A különbségek abból fakadnak, hogy míg a vertikális kapcsolatoknál a vállalatok többnyire egymás tevékenységét kiegészítik, addig a horizontális kapcsolatok esetében az értéklánc azonos fokán állnak, azaz a kooperáló felek egymás potenciális versenytársai.

3.1. Kapcsolati szerződéselmélet

Ian Macneil (1980) nevéhez fűződik a kapcsolati szerződéselmélet megalkotása, amely megkérdőjelezi az addigi ígért-alapú szerződésjog feltételezéseit. A klasszikus szerződés-jogelmélet a tranzakciókat diszkrét, egyszeri eseményként kezelte, miközben a vállalatokra egyre inkább a hosszabb távú kooperációs formák jellemzőek. Macneil úgy vélte, hogy a szerződéselméletnek figyelembe kell vennie a társadalmi kapcsolatok sokszínűségét.

Macneil elméletében a következő feltételezésekből indul ki:

- A szerződések elsődleges forrása a *társadalom*, mert az emberek nem élnek egymástól elzárva és közös szükségleteik kielégítése során szerződések jönnek létre.
- A *társadalom szereplői* nem önállóak, viszont *valamilyen tevékenységre specializálják önmagukat* és csere során kapcsolatba kerülnek egymással.
- A *választás lehetősége* szintén fontos szerepét játszik, mivel ha nincs választási lehetőség, akkor nincs jelentősége a szerződésnek.
- *Jövőtudatosság*: ha a társadalom szereplői nem számolnak a jövőbeni eseményekkel, akkor nincs szükségük szerződésekre, mivel minden szerződés a jövőbe mutat.

Macneil (1980) a szerződést “nem többnek és nem kevesebbnek, mint felek közötti kapcsolatnak tekinti azon folyamat során, amely egy jövőbeni tranzakció lehetőségét hordozza magában”.

Az elmélet központi elemeit azok a *normák*⁸ alkotják, amelyek meghatározzák a partnerek magatartását, ennek következtében a szerződéses kapcsolatot is. A normák a magatartásra vonatkozó várakozásokként definiálhatók, amelyeket a döntéshozók legalább egy része képvisel (Thibaut&Kelley [1959]).

Természetesen a normák számos tekintetben (Heide&John [1992]) különbözhetnek egymástól, így pl. beszélhetünk különböző szintű (társadalmi, csoport) normákról. A vállalatok közötti tranzakciókat is normatív struktúrák irányítják (Stinchcombe [1986]). Thibaut&Kelley (1959) megfigyelései kimutatták, hogy *az egyéni céloktól a kollektív célkitűzések felé haladva jelentős különbségeket mutatnak a normák.*

Macneil (1980) erre a megfigyelésre alapozva *diszkrét* és *kapcsolati tranzakciókat* különböztet meg. A szerződések 11 elemét azonosította, amelyek segítségével minden szerződéses cserekapcsolat jellemezhető. Az egyik legfontosabb és általános szerződéses normának a kölcsönösséget tartja, amikor is az összes résztvevő úgy véli, hogy a szerződésből mindenkinek előnye származik. Mivel egy tranzakció kölcsönösség hiányában lopásnak vagy erőfölénnyel való visszaélésnek minősül, ezért minden legitim szerződésnek alapfeltétele a kölcsönösség. Diszkrét tranzakció esetén fontos szerepet játszik a tervezés, a végrehajtás és a hozzájárulás megvalósítása. A kapcsolati tranzakciók esetén a szerepintegritás, a kapcsolat megőrzése, a konfliktuskezelés kap nagyobb hangsúlyt. A normák másik része pedig azokat a szempontokat foglalja össze, amelyek párhuzamot vonnak a kapcsolati tranzakciók és a társadalom között. Ide tartoznak az elosztás igazságosságára vonatkozó normák, az emberi méltóság, a társadalmi egyenlőség, a rugalmasság, és az átruházhatóság (Gundlach [1996]).

Dwyer és szerzőtársai (1987) összehasonlították a diszkrét és a kapcsolati tranzakciókat Macneil normái alapján, amelyet a 3.1. táblázat tartalmaz.

⁸ A normák koncepciója a pszichológiából származik, amelyet számos tudományterületen alkalmaztak: szociálpszichológia (Thibaut&Kelley [1959]), jog (Macneil [1980]), közgazdaságtan (Bendor&Mookherjee [1990]).

A normák egy-egy kontinuumot írnak le, amelyeknek az egyik pólusa a diszkrét, másik pólusa kapcsolati tranzakciót jellemzi. A *diszkrét (vagy egyszeri) tranzakciót* nagyon kis mértékű kommunikáció és szűk tartalom jellemzi. A felek identitása nem játszik szerepet. A partnerek olyan stratégiát folytatnak, amely egyéni céljaik elérésében segíti őket (Heide&John [1992]). A *kapcsolati tranzakciónál* a korábbi eseményeket és a jövőbeni várakozásokat is figyelembe kell venni. A jövőbeni együttműködést (Dwyer et. al [1987]) implicit és explicit feltételezések, a bizalom és a tervezés alapozza meg. A kapcsolati tranzakciók a résztvevő partnerek számára komplex, személyes, nem gazdasági elégedettséget jelenthetnek és részvételi lehetőséget a társadalmi csere folyamatában. Mivel a kötelezettségek és a teljesítmény komplex rendszert alkotnak és egy adott időperiódusban zajlanak, a felek sok energiát fordítanak a csere meghatározására és eredményességének mérésére. (Lusch&Brown [1996]).

3.1.1. Az értékesítési csatornák kapcsán megjelentetett tanulmányok

Mint láttuk Macneil megközelítése kifejezetten alkalmas a vállalatközi kapcsolatok tanulmányozására, ezért nem meglepő, hogy az értékesítési rendszerekkel foglalkozó szakirodalomban is egyre több kapcsolati szerződést tanulmányozó cikk jelenik meg.

Dwyer, Schurr és Oh (1987) úttörő munkájában az eladó és vevő kapcsolatának kialakulását befolyásoló tényezőket és folyamatokat vizsgálja Macneil elméletére alapozva, amely alapján elkülönítik a kapcsolati tranzakció kialakulásának egyes fázisait.

A publikációk jelentősebb része azt elemzi, hogy különböző vállalatközi kapcsolatok esetében mely normák milyen mértékben határozzák meg a partnerek magatartását (Kaufmann&Dant [1992], Dwyer et. al [1987]). Young és McIntyre (1996) különböző vállalatközi kapcsolatokban (hagyományos szállítási szerződések, just-in-time rendszerek, vertikális és horizontális stratégiai szövetségek) érvényesülő szerződéses normákat (szolidaritás, szerepintegritás, rugalmasság, a hatalom korlátozása) elemezték. A kutatásuk során megállapították, hogy a horizontális marketingrendszerekben a legerősebben működő normák közé tartozik a szerepintegritás, illetve a hatalom korlátozása.

3.1. táblázat

A diszkrét és kapcsolati tranzakciók összehasonlítása

Szerződés elemei (normák)	Diszkrét tranzakció	Kapcsolati tranzakció
A tranzakció szituációs jellemzői		
A tranzakció időbeli jellemzői (a csere kezdete, időtartama, befejezése)	A tranzakció kezdete és vége egyértelmű, rövid időtartam, a tranzakció befejeződik a szerződésben vállalt feladat teljesítésével.	A tranzakció kezdete egy korábbi megállapodáshoz kötődik, a tranzakció időtartama hosszabb, és egy folyamat része.
Partnerek száma	Két partner vesz részt a tranzakcióban.	A tranzakció folyamatában és irányításában gyakran több mint két partner vesz részt.
Kötelezettségek (tartalom, és a kötelezettségek forrása, specificitása)	A tranzakció tartalmát ajánlat vagy egyszerű igény határozza meg, a kötelezettségek szokásokon és meggyőződések alapján (külső kényszer) és standardizáltak.	A kötelezettségek tartalmát és forrását a kapcsolat során tett ígéretek adják, amelyekhez hozzáadódnak a szokások és a jog. A kötelezettségek testre szabottak, részletesek és a kapcsolat során ellenőrzik őket.
A kapcsolatra vonatkozó várakozások (érdekkonfliktusok, egységesség kilátásai, esetleges problémák)	Érdekkonfliktusok (célok) várhatóak és nem jellemző az egységesség, de jövőbeni problémák nem anticipálhatók a készpénzfizetés miatt.	A várható érdekkonfliktusokat és jövőbeni problémákat bizalomra és egységességre törekedve próbálják ellensúlyozni.
A folyamat jellemzői		
Személyes kapcsolatok szerepe (társadalmi interakció és kommunikáció)	Minimális személyes kapcsolat jellemzi, rutinszerű kommunikáció meghatározó.	Tranzakció során személyes kapcsolatok alakulnak ki, nem gazdasági elégedettség keletkezik, a kommunikáció formális és nem formális útjait is alkalmazzák.
Szerződéses szolidaritás (a csere magatartás szabályozása a teljesítmény biztosítása érdekében)	Társadalmi normák, szabályok, etikett irányítják, az önérték a meghatározó	A jogi és az önszabályozás jelentősége megnövekszik, a pszichológiai elégedettség belső alkalmazkodáshoz vezet.
Átruházhatóság (a jogok, kötelezettségek átruházásának képessége, és a partnerekkel való elégedettség)	Teljes mértékű átruházhatóság jellemzi, nem számít, hogy ki teljesíti a szerződéses kötelezettségeket.	Korlátozott átruházhatóság, a tranzakció nagyban függ a partnerek identitásától.
Kooperáció (a teljesítményre és a tervezésre irányuló közös erőfeszítések)	Nincs együttműködés	A partnerek közös erőfeszítéseket tesznek a teljesítmény értékelésére, illetve a közös tervezésre, az idő során alkalmazkodnak a helyi viszonyokhoz
Tervezés (folyamat és mechanizmusok a csere és a konfliktusok kezelésére)	Elsődlegesen a tranzakció tartalmára koncentrálnak, nem terveznek jövőbeni tranzakciókat.	A tranzakció folyamatára helyezik a hangsúlyt, részletesen megtervezik az új környezetben létrejövő jövőbeni tranzakciókat és a változó célok megvalósítását a nem megfogalmazott (tacit) és az explicit feltételezések figyelembe vételével.
Értékelés és specifikáció (a tranzakció értékelése)	Kevés figyelmet szentelnek az értékelésnek és a specifikációnak, a teljesítmény egyértelmű	Jelentős figyelmet fordítanak a teljesítmény minden aspektusának mérésére, specifikálására és számszerűsítésére, amelyek magukba foglalják a pszichikai és a jövőbeni előnyöket is.
Hatalom (képesség mások befolyásolására)	Hatalmi befolyásolás akkor fordulhat elő, ha a szerződésbe foglalt ígéretek nem teljesítik a partnerek.	A megnövekedett kölcsönös függőség fokozza a szakértői hatalom alkalmazásának fontosságát.
Az előnyök, hátrányok megosztása, és a megosztás mértéke	Az előnyök és hátrányok élesen szétválnak, egyértelműen hozzárendelhetők a partnerekhez.	Valószínűleg tartalmazza az előnyök és hátrányok valamilyen mértékű megosztását és az idő során ezek kiigazítását.

Forrás: Dwyer&Schurr, Oh (1987) Macneil (1980) alapján

Paswan és Young (1999) feltáró kutatásában a kapcsolati normák (szolidaritás, szerepintegritás, kölcsönösség) és a csatorna támogató mechanizmusainak (reklámtámogatás, kereskedelmi kedvezmények, promóciós anyagok ...stb.) összefüggését tárja fel az indiai eladó-vevő kapcsolatokban. A kutatásból kiderült, hogy a partnerek között meglévő bizalom, illetve a hosszú távú kapcsolatba vetett hit pozitív összefüggést mutatott a vállalati stratégiát, valamint a marketingtevékenységet támogató mechanizmusokkal.

A partnerek közötti kölcsönös függőség és a szerződésnormák kapcsolatát vizsgálta Lusch&Brown (1996), akik szerint a vállalatközi kapcsolatok különböző formáit a kapcsolatban működő normák hozzák létre, mivel ezek határozzák meg a felek magatartását. Az értékesítési csatorna tagjai közötti kölcsönös egyetértés és várakozások révén implicit, puha szerződések jönnek létre. Lusch és Brown ezeket a szerződéseket normatív szerződéseknek nevezi. Kutatásukban azt elemezték, hogy a felek között kialakult függőségi (egyirányú és kölcsönös) viszony explicit (kemény) vagy normatív (puha) szerződéseket hív-e életre és ennek milyen hatása van a felek magatartására, illetve a vállalatközi együttműködés teljesítményére.

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek szerződéses és nem szerződéses kapcsolatok halmazát foglalják magukba. A szerződéses kapcsolatok tartalmazzák az explicit szabályokat, amelyeket a tagoknak be kell tartaniuk, ellenkező esetben jogi következménnyel kell számolniuk (kemény szerződések). Másrészt azonban a szerződések nem képesek az összes jövőbeni eseményt specifikálni, így tagok között úgynevezett „puha” szerződések jönnek létre, amelyek hallgatólagos egyezményeken és várakozásokon alapulnak.

Strutton és szerzőtársai (1995) a franchise rendszerek pszichológiai klímáját tanulmányozták, amelyben a franchise-gazda szolidaritása, azaz a szerződéskötés alapvető normája és franchise-átvevő által észlelt pszichológiai klíma közötti összefüggést elemezték.

Cannon&Achrol és Gundlach (2000) a különböző együttműködési formák teljesítményvonatkozásait vizsgálta a szerződéses megállapodások és kapcsolati normák bevonásával különböző mértékű bizonytalanság és kapcsolatspecifikus adaptáció esetén.

Stern&Reve (1980) a vállalatközi kapcsolatok többdimenziós elemzése mellett érvelnek, mivel a tranzakciók gazdasági, társadalmi és politikai dimenziók kombinációjaként jelennek meg. Két együttműködési formát: a jogi szerződésen alapuló, illetve kooperatív normák (rugalmasság, szolidaritás, kölcsönösség, konfliktuskezelés, a hatalom gyakorlásának korlátozása) által vezérelt kapcsolatokat vizsgálják. Az empirikus kutatás eredményei alapján megállapították, hogy mind nagy mértékű, mind kis mértékű bizonytalanság esetén a kooperatív normáknak kimutatható, pozitív hatásuk van a teljesítményre.

3.1.2. Az elmélet kritikája

Macneil elmélete hasznosnak bizonyul a vállalatközi együttműködési formák tanulmányozásában, azonban az egyes normák között jelentős az átfedés (Gundlach [1996], amely feltehetőleg abból következik, hogy az elmélet megalkotásakor nem volt elsődleges cél az egyes konstrukciók operacionalizálása (Macneil [2000])).

Gundlach (1996) kifogásolja, hogy sok kutató kiragad néhány normát az elmélet nomológiai kontextusából, amelynek az a veszélye, hogy a szerződéses kontextus fontos elemei figyelmen kívül maradhatnak. Gyakran a kutatók előre eldöntik, milyen tranzakciótípus jellemző az adott együttműködésre azért, hogy az általuk vizsgált norma mérését igazolják.

3.2. *Tranzakciós költségek elmélete*

A tranzakciós költségek elmélete a szervezetelmélet, közgazdaságtan és a modern szerződéses jog diszciplínáira épít, hogy megmagyarázza miért választanak a gazdasági szereplők különböző struktúrákat a tranzakciók lebonyolítására (Dwyer&Oh [1988]). Az elméleti megközelítés kiindulópontját a gazdasági szereplők között zajló tranzakciók jelentik, amelyek különböző költségekkel járnak (Williamson [1975]). A költségek mértékét meghatározza, hogy az adott tranzakciót a piac vagy a vállalat végzi el.

A valóságban mindig vannak tranzakciós költségek⁹, amelyek a tranzakciók előkészítésével (megfelelő partner keresése, ajánlatok értékelése), a tranzakció lebonyolításával és a szerződések betartásának ellenőrzésével kapcsolatban merülnek fel (Picot [1986]).

Williamson (1975) azt az álláspontot képviseli, hogy a tranzakciók meghatározott dimenziói (így pl. a tranzakció-specifikus beruházások, a belső és külső bizonytalanság, a tranzakciók komplexitása, időtartama és a teljesítmény értékelésének bonyolultsága) növeli a tranzakciós költségeket, ezért a piaci mechanizmusok nem válhatnak hatékonyvá. Az elmélet fontos eleme a hatékonysági kritérium, miszerint az elmélet a gazdasági cserét hatékony szerződéses kapcsolat kialakításaként fogja fel.

3.2.1. Irányítási formák a tranzakciós költségek elméletében

A tranzakciós költségek elmélete eredetileg két irányítási formát különít el: 1) a piacot, amely az ármechanizmuson keresztül szabályozza a tranzakciókat; valamint 2) a hierarchiát, amely előrefelé, vagy visszafelé történő integrációval egy szervezeten belül bonyolítja a tranzakciókat (Williamson [1975], Heide [1994]). Mivel a tranzakciós költségek elmélete azt feltételezi, hogy a tranzakciók különböző (védekező, adaptációs és értékelési) költségekkel járnak, Williamson (1975) a *vertikális integrációt* javasolja a piac alternatív irányítási formájaként. A vállalati gyakorlat azonban sok esetben nem igazolta Williamson elméletét, mivel a vertikális integráció is jelentős költségeket ró a vállalatokra, ezért inkább hosszú távra szóló vállalatközi kapcsolatok kerültek előtérbe.

Ezt a jelenséget tanulmányozta Stinchcombe (1985), aki felhívja a figyelmet arra, hogy a vertikális integráció által biztosított védőmechanizmusok *explicit, piaci szerződésekkel* is szimulálhatók. Thorelli (1986) szintén kritizálja az elméletet, mivel nagyon leegyszerűsíti a valóságban előforduló vállalatközi kapcsolatokat. Dwyer&Oh (1988) pedig a vállalatközi kapcsolatokat a tranzakciós költségek elméletébe “elhanyagolt középpályának” nevezi. Később maga Williamson is (1985) foglalkozik a piac és a hierarchia közötti irányítási formákkal, amelyek egyre inkább tért hódítottak a nyolcvanas években.

⁹ Ha abból az elméletileg lehetséges esetből indulunk, hogy nincsenek tranzakciós költségek, akkor tulajdonképpen vállalatokra sincs szükség, hiszen egyszerű piaci cserével lebonyolítható a tranzakció.

Ezek olyan kooperációs kapcsolatokat jelentenek, amelyek nem feltételezik a teljes tulajdoni elköteleződést, azonban a piaci bizonytalanság csökkentésére alkalmasak.

A vállalati gyakorlatból kiindulva több kutató foglalkozott a piac és a hierarchikus irányítási forma kombinációs lehetőségeivel. Heide (1994) piaci és nem piaci (unilaterális/hierarchikus és bilaterális) tranzakciókat különít el. Coughlan és szerzőtársai (2001) klasszikus piaci tranzakcióról, kvázi vertikális integrációról (kapcsolati irányítási forma), valamint vertikális integrációról beszélnek. Gosh&John (1999) a piaci és hierarchikus tranzakciók mellett a kapcsolati tranzakciókat vizsgálja. Ring és Van de Ven (1992) csoportosítása a legrészletesebb, mivel a hibrid tranzakciókon belül megkülönböztet ismétlődő és kapcsolati tranzakciókat, amelyet az 3.2. táblázatban részletesen ismertettek.

A kutatási téma szempontjából különösen érdekes a két “közbenső” vagy hibrid (Heide [1994]) irányítási forma: az ismétlődő szerződések és a kapcsolati szerződések esete. A kiskereskedelmi vállalatok stratégiai szövetségét a *kapcsolati szerződések* jellemzik a legjobban.

A kapcsolati szerződések általában *hosszú távú befektetéseket* foglalnak magukba, amelyek rendszeres tranzakciók során alakulnak ki *jogilag egyenlő és önálló partnerek* között. A közösen fejlesztett és értékesített tulajdonjogok, termékek, vagy szolgáltatások igen nagy arányban tartalmaznak *specifikus befektetéseket*. Ennek következtében sokkal kockázatosabb a kapcsolati szerződés, mint pl. a piaci vagy a hierarchikus tranzakciók. A *konfliktusokat* belső mechanizmusok segítségével oldják meg, hogy fenntartsák a kapcsolatot, szem előtt tartva, hogy a partneri kapcsolatból származó kifizetések megvalósuljanak. A kapcsolatra a *bilaterális irányítási forma* jellemző (Ring& Van de Ven [1992]).

Más kutatások nem a különböző irányítási formákat osztályozták, hanem konkrét szervezeti struktúrákat tanulmányoztak. Young és szerzőtársai (1996) hagyományos szállítói szerződéseket, just-in-time kapcsolatokat, vertikális stratégiai szövetségeket és horizontális marketing szövetségeket elemeztek a kooperációt jellemző "kapcsolatosság" (Kenesei [1998]) szempontjából. Dwyer&Oh (1988) pedig a fém- és acélkereskedelemben kialakult nagykereskedelmi, kiskereskedelmi beszerzési társulások és a független kereskedők döntéshozatali szerkezetét és versenypozícióját vizsgálja a tranzakciós költségek elmélete alapján.

3.2. táblázat

Különböző irányítási formák

	Irányítási formák			
Jellemzők	Diszkrét piaci Tranzakciók	Hierarchikus tranzakciók	Ismétlődő szerződéses tranzakciók	Kapcsolati szerződésen alapuló tranzakciók
A tranzakció természete	A tulajdonjog egyszeri átruházása	A tulajdonjogok folyamatos termelése és racionalizálása	A tulajdonjogok átruházásának epizodikus ismétlődése	A tulajdonjogok fenntartott termelése és átruházása
A tranzakció jellege	Világos, pénzáramláshoz kötött, egyértelmű a tranzakció eleje (az eladó tartozik teljesíteni) és a vége (a vevő tartozik fizetni)	Munkavállalói kapcsolat, amelyben a vállalati hierarchia meghatározó (a felettes utasít, a beosztott engedelmeskedik, vagy kilép)	Biztos, függ az előző teljesítménytől, különböző védekezési mechanizmusokkal kísérleteznek	Bizonytalan, nyitott, és nem befejezett, kétoldalú védekezési mechanizmusok, és konfliktus-megoldási módok megtervezése
Tranzakcióspecifikus beruházások	Nincsenek	Idioszinkretikusak	Vegyesek	Vegyesek és idioszinkretikusak
A tranzakció időtartama	Szimultán csere	Határozatlan	Rövid és közepes	Közepes és hosszú
A partnerek státusza	Korlátozott, nem egyedi kapcsolat jogilag egyenlő és független felek között	Funkcionális parancs-engedelmesség kapcsolat jogilag nem egyenlő partnerek között	Korlátlan, egyedi kapcsolat jogilag egyenlő és független felek között	Extenzív, egyedi, társadalmilag beágyazott kapcsolat jogilag egyenlő és független partnerek között
A konfliktusok feloldása (mechanizmusok)	Külső piaci normák és jogi rendszer segítségével	Belső konfliktus-megoldási mechanizmusokkal	Az egyenlőség normái, reciprocitás, és jogi rendszer segítségével	A felek megállapodása szerint, bizalmon alapul
Releváns szerződéses jog és irányítási forma	Klasszikus szerződésen alapuló piaci irányítási forma	Munkavállalói szerződés, hierarchikus, egységes irányítás	Neoklasszikus szerződésen alapuló piaci irányítási forma	Kapcsolati szerződések bilaterális irányítási forma

Forrás: Ring&Van de Ven (1992), 486. old.

3.2.2. A tranzakciós költségek elmélete által kezelt konstrukciók

A vállalatközi kapcsolatok elemzésénél az egyik legfontosabb probléma, hogyan lehet a *piaci partner opportunizmusát kiküszöbölni*, amely ellen különböző védekező mechanizmusokat alkalmaznak. Heide és John (1988) a tranzakcióspecifikus beruházásokat tekinti a leghatásosabb védekezési mechanizmusnak a partner esetleges opportunistá magatartása ellen. Az opportunistá viselkedés feltételezését sokan kritizálták (pl. Rindfleisch&Heide [1997]), vajon az opportunistá viselkedés megfelelően írja-e le az emberi viselkedést és tényleg az opportunizmus-e a kiindulópontja a vállalatközi kapcsolatoknak (Wathne&Heide [2000]). Fein&Anderson (1997) más oldalról közelíti meg a problémát, a tranzakcióspecifikus beruházásokat a partner *biteles elköteleződésének* tulajdonítja, amely egyben csökkenti a partner opportunistá viselkedésének lehetőségét.

A *tranzakcióspecifikus beruházások*, eszközök: az adott üzleti kapcsolatba befektetett erőforrások, amelyek csak korlátozott mértékben, vagy egyáltalán nem hasznosíthatók más gazdasági szereplőkkel bonyolított (Coughlan et. al [2001]) tranzakciókban. A hazai beszerzési társulások például komoly elkötelezettséget követelnek meg a belépő kiskereskedelmi vállalatoktól. A tagoknak belépési díjat, (az esetleges kiegyenlített számlák fedezetéül) óvadékot, havonta raktározási díjat, és tagdíjat kell fizetniük. Esetenként átvilágítják a vállalkozást (üzlet felszereltsége, eladók szakképzettsége, cég fizetőképessége), elvárják a közös akciókban való részvételt, valamint azt, hogy a társaság beszállítóinak termékei meghatározott arányban szerepeljenek az áruválasztékban, illetve az azonos termékeket azonos árakon értékesítsenek az üzletek (Bauer&Agárdi [2000]).

Ring és Van de Ven (1992) kritizálják a tranzakciós költségek elméletének azon feltételezését, hogy a gazdasági szereplők opportunisták. Ők abból indulnak ki, hogy az irányítási mechanizmusokat elsősorban a *bizalom* határozza meg.

A tranzakciós költségek elmélete a piaci hatalom kérdésével is foglalkozik. Stinchcombe (1985) a hatalom szerepét kiterjeszti, úgy véli, hogy a piaci hatalom formálja a szerződések hierarchikus elemeit

3.2.3. Az elméleti megközelítés kritikája

A hibrid irányítási formák tárgyalásának a hiánya, illetve az oportunizmussal kapcsolatban felmerült problémák mellett a tranzakciós költségek elméletének további kritikai észrevételek is felmerülnek.

Nem biztos, hogy a vállalati döntéshozók mindig és kizárólag csak hatékonysági kritériumokat vesznek figyelembe. Más motivációk (pl. a partnervállalat egyenlő hozzájárulása) is előfordulhatnak, amelyekről az elmélet nem vesz tudomást. Továbbá a kooperációs kapcsolatok ismétlődő tranzakciókból állnak, amely során a környezet folyamatosan változik. A vállalatvezetők dinamikus környezetben hozzák döntéseiket, a tranzakciós költségek elmélete viszont statikus (Ring&Van de Ven [1992]).

A hibrid irányítási formáknál a szerződés szimulálja a hierarchiát, a partnerek a szerződésben azokat a védekező mechanizmusokat rögzítik, amelyek biztosítják az opportunistá magatartás elleni védőmechanizmusokat. Azonban a hibrid szervezeti típusoknál (kapcsolati szerződés) a kisebb vállalatok nem tudnak ilyen védőmechanizmusokat kialakítani az erőfölénnyel rendelkező partnerekkel szemben (Stinchcombe [1985]). Sőt a tranzakcióspecifikus beruházások miatt ők válnak kiszolgáltatottá az erősebb partnerrel szemben (Heide&John[1988]), mivel a szerződésben – kis alkuejüknel fogva – nem tudják megakadályozni a partner oportunizmusát. Így az elmélet korlátozott magyarázó erővel bír abban az esetben, ha a partnerek közötti erőviszonyok nem kiegyenlítettek.

3.3. Erőforrás-függés elmélet

Az elméleti megközelítés elsőként a szociológia területén terjedt el, de később a menedzsment és a marketing irodalomban is tért hódított a vállalatok közötti interakciók tanulmányozása során. Emerson (1962) nevéhez fűződik a társadalmi csere révén kialakuló függőség elmélete. A társadalom szereplői korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek, nem képesek az önellátásra és ezért rákényszerülnek a cserére a társadalom más tagjaival. A csere viszont függőséget eredményez a társadalom szereplői között, amely a következőképpen definiálható:

*„Az **A** társadalmi szereplő **B** fölötti hatalma egyenlő, és **B** **A**-tól való függőségén alapszik ... **A** **B** társadalmi szereplő **A**-tól való függése egyenesen arányos **B** az **A** által közvetített célokba vetett motivációs érdekelttségével (motivational investment), és fordítottan arányos a **B** rendelkezésére álló (**A** és **B** kapcsolatán kívül eső) alternatív célok számával.” (Emerson [1962], 32.old.)*

A másiktól való függés mértéke tehát attól függ, hogy mennyire fontos számomra a kapcsolat és milyen más lehetőségeim vannak az adott tranzakció lebonyolítására. Míg Emerson a társadalom tagjaira értelmezte az erőforrásoktól való függést, addig Pfeffer és Salancik (1978) a szervezetekre alkalmazta az elméletet. A vállalatok tehát azért alakítanak ki cserekapcsolatokat, mert erőforrásokra van szükségük, hogy funkciójukat teljesíteni tudják. Azok a szervezetek, amelyek kritikus erőforrásokkal rendelkeznek, válaszolnak a többi szervezet erőforrás-keresletére. A szervezetek túlélése szempontjából kritikus, hogy hozzájutnak-e és meg tudják-e tartani ezeket az erőforrásokat.

Az erőforrás-függés elmélet a *környezetet* a szűkös erőforrások forrásának tekinti, amelytől a vállalatok függenek. A tranzakciók nyomán létrejövő függőség egyben azt is jelenti, hogy sok esetben nehéz megállapítani a környezet és a vállalat határvonalait. Az elmélet a környezetet elsődlegesen társadalmi konstrukciónak tekinti, mivel egy kapcsolat kialakulásakor egy másik vállalat fölött valamilyen mértékű befolyást nyer, miközben saját önállóságából is elveszt egy darabot (Anderson&Narus [1990]). Az értékesítési rendszerekben kialakuló vertikális és horizontális kapcsolatok jól tükrözik ezt az összefüggést. A termelők és a kereskedők között létrejövő együttműködések csökkentik a külső bizonytalanságot, egyben internalizálják a környezetük egy részét, azonban eközben függőség alakul ki közöttük és növekszik a belső bizonytalanság, amely a tevékenység összehangolásával járó koordináció és érdekellentétek következményeként jelenik meg.

Pfeffer és Salancik (1978) a függőség három elemét különbözteti meg: 1) az erőforrás fontosságát, 2) milyen mértékben képes a másik fél az erőforrásokat kontrollálni, és 3) az alternatívák számát. A három komponenst alapul véve több lehetőség kínálkozik az egyik fél számára, hogy növelje a másik fél tőle való függőségét.:

- ha a kapcsolatból nyerhető eredmény nagyon fontos vagy nagyra értékelt (vagy a tranzakció terjedelme nagy)
- ha a kapcsolatból nyerhető eredmény más alternatívák kimeneteivel összehasonlítva magasabb (szerepteljesítés, összehasonlítási szintek)
- ha a tranzakció lebonyolítására csupán néhány alternatíva áll rendelkezésre nehéz a meglévő partner helyettesítése más partnerrel.

A vállalatok megpróbálják saját függőségüket minimálisra csökkenteni, hatalmukat pedig maximalizálni. Cook&Emerson (1978) úgy véli, hogy a cserekapcsolatok egymással összefüggenek, azaz az egyik partnerrel végrehajtott csere függ a más partnerekkel végrehajtott cseréktől.

A függőség lehet szimmetrikus és kölcsönös. Ha azonban az erőforrásoktól való függés csak az egyik partnernél alakul ki, azaz egyirányú, nem kölcsönös, akkor aszimmetria jön létre a vállalatok között. Az erősebb fél ilyenkor hatalommal bír a

gyengébb felett, amelyet gyakorolhat is, ha érdekeit érvényesíteni akarja. A hatalomról mint a vállalatközi magatartás egyik legmeghatározóbb jelenségéről az alábbiakban részletesen lesz szó. Itt csupán annyit szeretnék leszögezni, hogy a függőség kialakulásának következményeként alakul ki a hatalom (Emerson [1962], Frazier&Summers [1984]).

A vállalati kontextusban a függőség egyenesen arányos a csere tárgyát képező erőforrás fontosságával (tranzakció fontossága) és fordítottn arányos a rendelkezésre álló, alternatív erőforrások számával. A tranzakció fontossága a vállalat működéséhez és túléléséhez szükséges erőforrások kritikusságának a függvénye (Pfeffer&Salancik [1978]). Ha tehát kevés alternatíva áll rendelkezésre és az erőforrások elengedhetetlenül fontosak a vállalat számára, akkor függőség jön létre a cserepartnerek között. A függőség pedig befolyásolhatja a felek magatartását (Hallén et.al [1991]).

Fontos még kitérni a relatív függőség fogalmára, amelyet a vállalat saját és partnerei függőségének észlelt különbségeként értelmezhetünk (Anderson&Narus [1990]). A relatív függőségből következik, hogy a felek hogyan érzékelik a kooperációban az erőviszonyokat, amely viszont a befolyás és hatalom kérdéséhez vezetnek el. A relatív függőség ezen következményére az elméleti konstrukcióknál térek ki részletesebben.

3.3.1. A függőség mértékének lehetséges megközelítési módjai vagy a partnerkapcsolat eredményességének értékelési lehetőségei

A társadalmi csere elmélete magyarázatot nyújt továbbá arra is, hogyan értékeljük a partnerek teljesítményét egy függőségen alapuló kapcsolatban.

Thibaut és Kelley (1959) a *partneri kapcsolat eredményességét* két standard mentén mérte, amelyek a megszerzett jutalom és a felmerült költségek különbségén alapulnak:

- *összehasonlítási szint* (CL): az a mérték, amelyet egy személy/társadalmi szereplő ismeretei és korábbi tapasztalatai alapján elvár egy kapcsolattól;
- *alternatívák összehasonlítási szintje* (CL_{alt}): az a mérték, amely az eredmények minőségét tükrözi, amelyek a legjobb alternatív cserekapcsolatból származnak. Sheturaman és szerzőtársai (1988) vertikális (termelő – disztribútor) kapcsolatban vizsgálták a CL_{alt} értelmezését és úgy fogalmazták meg, mint a partner teljesítményének azt a legalacsonyabb szintjét, amelyet még a termelő vagy disztribútor akceptál a lehetséges alternatívák ismeretében.

Ha egy stratégiai szövetségben az egyik partnerrel kapcsolatban az az általános vélemény alakul ki, hogy nem járul hozzá az elvárt mértékben (a teljesítménye CL_{alt}-hoz közelít, vagy az alatt marad) a teljesítményhez, akkor a szövetség előbb-utóbb megválnak tőle.

Az Emerson által kidolgozott elmélet (1962) alapján két másik lehetőség is megjelenik a kapcsolat eredményességének értékelésére, amely egyben alkalmas a függőség mértékének megállapítására is.

- El-Ansary és Stern (1972) fejlesztette ki a *forgalom – profit* megközelítést. Mindkét teljesítménymutató fontos célokat testesít meg a profitorientált vállalatok esetében. Megközelítésük lényege, hogy minél nagyobb százalékban járul hozzá az erőforrást biztosító partner a célvállalat forgalmához és teljesítményéhez, annál nagyobb a célvállalat függősége a forrásvállalattól.¹⁰ Számos kutató alkalmazta a forgalom-profit megközelítést (Brown et. al [1983], Anderson et. al [1987]). Kale (1986) továbbfejlesztette Stern elméletét és a tényleges profit- és forgalom-hozzájáruláson kívül figyelembe vette a célvállalat forgalom- és profitvárományait is, amelyeket a forrásvállalat a jövőben fog generálni.
- A másik elmélet, a *szerepteljesítés* Frazier (1983a) nevéhez fűződik, aki El-Ansary és Stern (1972) munkáját fejlesztette tovább. Egy vállalat szerepteljesítése megmutatja, mennyire jól tölti be szerepét az értékesítési csatornában. Ha a forrásvállalat szerepteljesítését magas szintűnek tartják, akkor a célvállalat erősen motivált a kapcsolat fenntartására.

¹⁰ Ezt nevezi Emerson (1962) a függőség célközvetítő komponensének.

- Továbbá minél magasabbra értékelik a forrásvállalat szerepteljesítését, annál kevesebb alternatíva áll rendelkezésre, amely a célvállalat számára helyettesítő forrásként szóba jöhet (Frazier [1983a]). A szerepteljesítés elmélete sok hasonlóságot mutat a Thibaut&Kelley (1959) által kifejlesztett összehasonlítási szintekkel (CL és CL_{alt}). Az értékesítési csatornában betöltött szerep megfeleltethető az összehasonlítás szintnek, a helyettesítés bevezetése pedig az alternatívák összehasonlítási szintjének.

A kutatási kérdés szempontjából érdemes még kitérni arra, hogy a függőség hogyan hat a vállalat teljesítményére. Látszólag egyszerű összefüggéssel van dolgunk, mivel az általános meggyőződés alapján negatív kapcsolatra gyanakodhatnánk. Azaz minél nagyobb mértékben függ egy vállalat a partnerétől, annál kiszolgáltatottabb és ez kedvezőtlenül fogja befolyásolni teljesítményét. Ezt támasztja alá Porter (1993) iparági modellje is, ahol a szállítók és vevők növekvő alkupozíciója csökkenti a vállalat jövedelmezőségét.

Heide és John (1988) azonban felhívják a figyelmet arra, hogy az erőforrás-függés elmélet nem szolgál egyértelmű következtetésekkel a vállalati teljesítményt illetően. Általában a függőség mértékének csökkentésén van a hangsúly, azonban nem tárgyalják a teljesítményre gyakorolt hatását. Beier és Stern (1969) úgy vélte, hogy egy tranzakció során kialakult függőségi helyzetben az egyik fél érzékelheti hatalmi viszonyokat és ez a másik fél befolyásolására készítheti. A nagyobb hatalommal rendelkező partner van abban a helyzetben, hogy több, számára kedvezőbb feltételt érhessen el és így profitot vonhat el a gyengébb partnertől. Ez a gondolatmenet odavezet, hogy a nyereség és a függőség negatív kapcsolatban vannak egymással. Beier és Stern (1969) azonban felvázol egy másik lehetőséget is. A kooperációban a nagyobb hatalommal rendelkező partnerek képesek manipulálni a többi vállalatot annak érdekében, hogy az egész rendszer nagyobb eredményt tudjon elérni. Ez viszont minden (erősebb és gyengébb alkuerővel bíró) partner számára nagyobb profitot jelent. Beier&Stern (1969) példájával kapcsolatban azonban érdemes annyit megjegyezni, hogy első példában két vállalat kapcsolatáról van szó, míg a másikban a rendszer által elért nagyobb eredményről. Az utóbbi esetén azonban nincs kifejtve, hogy a megnövekedett profit hogyan oszlik meg a partnerek között. Tehát két vállalat kapcsolatát tekintve nem zárható ki a negatív kapcsolat a függőség és a profit között.

3.3.2. Az elmélet által kezelt konstrukciók

Az elméleti megközelítés alapvetően a felek között létrejött függőségből indul ki, ebből vezeti le a *batalom* koncepcióját. A függőség és a hatalom között negatív asszociációs kapcsolatot feltételeznek az erőforrás-függés elmélet kutatói (Emerson [1962], Leunissen et. al [1996]), amely az Emerson által megfogalmazott definícióból logikusan következik.

A hatalom abból ered, hogy az egyik fél olyan erőforrásokkal rendelkezik vagy ellenőrzéssel bír azok felett, amellyel a másik fél nem. Ekkor a két fél közötti kapcsolat struktúrája úgy alakul, hogy az erőforrásokat kontrolláló fél befolyásolni képes partnerét (Gaski [1984]). Mind aszimmetrikus, mind szimmetrikus függőségi viszonyok esetén jelen lehet a vállalatközi kapcsolatban a hatalom. Az előbbi esetben kiegyensúlyozatlan, az utóbbi esetben kiegyensúlyozott hatalmi viszonyokról beszélünk.

Természetesen a hatalom megléte nem egyenlő a hatalom gyakorlásával (Coughlan et. al [2001]). French és Raven (1959) kategorizálták a hatalom egyes típusait. Öt hatalmi forrást¹¹ különböztettek meg: jutalmazó, kényszerítő, legitim, azonosuló és szakértői hatalmat. Több kutató felfedezte, hogy a hatalom pusztán ténye kevésbé érdekes, sokkal inkább meghatározó az, hogy a partner észleli-e a másik fél hatalmát (Thibaut&Kelley [1959], Beier&Stern [1969]).¹² Ennek megfelelően a hatalom attól függ, hogy a befolyásolt fél milyen mértékben észleli azt.

Egyes kutatók (Cook&Emerson [1978]) megfigyelték, hogy általában a társadalom szereplői inkább a hasonló, vagy azonos hatalommal rendelkezőket részesítik előnyben a csere lebonyolításakor, mivel így kevesebb költséggel jár a cserefolyamat. Bucklin és Sengupta (1993) ez alapján arra a következtetésre jutott, hogy egy horizontális stratégiai szövetség teljesítménye függ attól, miként képesek a partnerek a hatalmi egyenlőtlenségeket áthidalni egymás között.

¹¹ 1) Jutalmazó hatalom (reward power): B úgy észleli, hogy A képes B-t megjutalmazni. 2) Kényszerítő hatalom (coercive power): B észlelése, hogy A képes B-t megbüntetni. 3) Legitim hatalom: B észlelése, hogy A legitim jogokkal rendelkezik arra vonatkozólag, hogy előírja B magatartását. 4) Azonosulási hatalom (identification power): A képes elérni, hogy B azonosuljon vele. 5) Szakértői hatalom (expert power): B észlelése, hogy A speciális tudással, szakértelemmel rendelkezik. (French&Raven [1959])

¹² “Az egyik fél, O, hatalma függ a másik fél, P, észlelésétől, amely arra irányul, hogy az egyik fél, O, képes a másik vágyait kielégíteni.” (Beier&Stern [1969]) “A személy ígérete, hogy megjutalmazza B-t csakis akkor hat B magatartására, ha B úgy észleli, hogy A tényleg képes a megígért jutalom beváltására.” (Thibaut&Kelley[1959])

Az *elkötelezettség* konstrukciója szintén egyenes következménye az elméletnek. Mivel a függőség vagy a hatalom mértéke függ a partnerek motivációs érdekelttségétől, amely azt jelenti, hogy a partnerek érzelmi és fizikai erőforrásokat fektetnek a kapcsolat kialakításába és fenntartásába. Cook&Emerson (1978) az elkötelezettséget olyan változónak tekintette, amely meghatározó a társadalmi és a gazdasági csere elkülönítésében.

Moorman és szerzőtársai (1992) szerint a kapcsolat iránti elkötelezettség a kapcsolat fenntartására irányuló folyamatos törekvés. Az elkötelezettség csak akkor jelenik meg egy kapcsolatban, ha a kapcsolatot fontosnak tartják a felek.

Morgan&Hunt (1994) is az erőforrás-függés elméletre alapozva definiálja a szervezetek között kialakuló elkötelezettséget. Ebben a megközelítésben az elkötelezettség a cserepartner azon meggyőződése, hogy a folyamatos kapcsolat a partnerrel olyan fontos, hogy maximális erőfeszítéseket tesz, hogy fenntartsa a kapcsolatot, azaz elkötelezett fél úgy véli, hogy a kapcsolatot megéri fenntartani és az határozatlan ideig tart. Morgan és Hunt felfogásában az elkötelezettség hosszabb ideig fennálló kapcsolat esetén alakul ki, azaz a felek minimum ismétlődő, vagy kapcsolati tranzakciók szintjén kell álljanak.

A hosszabb távú kapcsolat kialakítása függőséget hoz létre, amelyben fontos szerepet játszik a felek egymás iránt tanúsított *bizalma*. A tranzakciós költségek elméleténél hasonló konstrukció, az opportunizmus jelenik meg, amely negatív asszociációs kapcsolatban van a bizalommal. Az erőforrás-függés elméletben a bizalom tulajdonképpen a függőségi viszony minőségét meghatározó tényezőként lép színre.

A függőség és különösen az aszimmetrikus függőségi viszony *konfliktushelyzeteket* teremt a partnerek között. Egy stratégiai szövetségben mind a jelenlegi, mind a potenciális tagvállalatok esetében a kisebb és nagyobb vállalatok között ellentétek húzódnak meg. A kisebb forgalmú vállalatok a stratégiai szövetségek által nyújtott előnyök ellenére is úgy érzik, hogy hátrányban vannak a nagyobb forgalmat bonyolító vállalatokkal szemben. A nagyobb vállalatok pedig attól tartanak, hogy a hozzájárulásaikat a szövetség nem a lehető legmegfelelőbb módon használja fel. Az egyes tagvállalatok növekedési lehetőségei, a beszerzési áraknál elérhető kedvezmények, alkalmazkodóképesség fontos szempontok.

Alapvetően arról van szó, hogy egy vállalat a csoporton belül vagy azon kívül képes jobban elérni céljait. A szövetség irányító szerve és a tagvállalat között további problémaként merülhet fel, hogy a kooperáció mely területekre terjedjen ki, milyen intenzitással, valamint milyen fejlődési célokat (egyéni növekedés vagy a szövetség terjeszkedése) kövessen a szövetség. Fontos kérdés az új tagok felvétele a szövetségbe, a szövetség általában érdekelt új tagok felvételében, azonban a bennlévő tagvállalatok nem feltétlenül támogatják a szövetség bővülését (Tietz [1993]). Különösen igaz ez a horizontális stratégiai szövetségekre, ahol a potenciális partnerek a szövetség tagjainak a versenytársait jelentik.

3.3.3. Az elmélet kritikája

A kutatási téma szempontjából az egyik legfontosabb probléma, hogy a tranzakcióköltségek elméletével szemben az erőforrás-függés elmélet nem tartalmaz egyértelmű hatékonysági kritériumot (Heide [1994]), azaz a függőség kialakulása lehet pozitív és negatív hatással is a vállalat teljesítményére.

3.4. *A különböző elméleti irányzatok relevanciája a kutatási téma szempontjából*

Kapcsolati szerződéselmélet (Macneil [1980]) a normák szerepét elemzi az együttműködési formák kialakulásában. A kapcsolati normák elemzése konkrétan nem célja a kutatásnak, sokkal inkább a meglévő kooperációk, stratégiai szövetségek hatásának vizsgálata. Macneil elmélete viszont segít elhelyezni a hazai élelmiszer kiskereskedők között kialakult együttműködéseket mint vállalatközi tranzakciókat.

Tranzakciós költségek elmélete szintén az irányítási formák kialakulásával, valamint a partner opportunizmusának kivédési lehetőségeivel foglalkozik. A tranzakciós költségek elméletét nem célszerű kisebb, gyenge alkupozícióban lévő vállalatokra (Heide&John [1988]) alkalmazni, mivel itt a megközelítés csak korlátozott magyarázóerővel bír. Mivel aszimmetrikus erőviszonyok esetén a kisebb alkuerejű partner nem rendelkezik a szükséges befolyással, hogy a partner opportunizmusával szemben védekező-mechanizmusokat érvényesíthessen.

Az erőforrás-függés elmélet tűnik a legalkalmasabbnak a kutatási téma magatartási részének a feltárásához, mivel a kooperációhoz csatlakozó vállalatok általában kisméretűek és az egyirányú függőség kialakulása meghatározó esetükben.

Az erőforrás-függés megközelítés alapján vizsgálva a kutatási témát, azt mondhatjuk, hogy a kiskereskedők azért lépnek be egy stratégiai szövetségbe, mert így részesülhetnek az olyan erőforrások, mint pl. méretgazdaságosság és választékgazdaságosság szinergikus hatásaiból, amely versenyelőnyhöz juttatja őket a független kiskereskedőkkel szemben (Shaw et. al [1994]). A stratégiai szövetség által nyújtott erőforrásokért cserébe lemondanak önállóságuk egy részéről és függőségi viszony alakul ki a szövetség és a kiskereskedelmi vállalat között.

Az elmélet lehetőséget nyújt a függőség mértékének, valamint az ebből következő más magatartási konzekvenciáknak (bizalom, elkötelezettség, konfliktuskezelés, hatalom) a tanulmányozására.

A függőség mértéke mellett azonban az is fontos, hogy a függőség milyen területekre irányul, a tagvállalat stratégiájának mely részeit érinti a stratégiai szövetséghez való tartozás. A következő fejezetben a kiskereskedelmi stratégia kerül bemutatásra, különös tekintettel azokra a stratégiai elemekre, amelyeket a stratégiai szövetség befolyásolhat. A kiskereskedelmi stratégia egyben segít kiküszöbölni az erőforrás-függés elmélet kritikus pontját, a teljesítményre gyakorolt hatás mérését.

4. KISKERESKEDELEMI STRATÉGIA

A horizontális együttműködéseknel a vállalati stratégia részévé válik a kooperáció (Morgan [2000], Cravens&Cravens [2000]). Azok a kiskereskedelmi vállalatok, amelyek stratégiai szövetségre lépnek versenytársaikkal, alaptevékenységüket hangolják össze a sikeres együttműködés érdekében. Az együttműködés hatással van a vállalat kiskereskedelmi tevékenységére (a beszerzési tevékenységére, logisztikai feladataira, a választék optimalizálására, a promóciós tevékenységre ...stb.). Ebből következően a horizontális stratégiai szövetség meghatározza a tagvállalatok kiskereskedelmi stratégiáját.

Mielőtt azonban a kiskereskedelmi stratégiák ismertetésére kerülne sor, célszerű definiálni a kiskereskedelem és a kiskereskedelmi vállalat fogalmát.

A *kiskereskedelem* alatt az összes olyan tevékenységet értjük, amely javak és szolgáltatások közvetlenül a végső fogyasztóknak (magánszemélyeknek, családoknak, háztartásoknak, vagy nem üzleti céllal) való értékesítést magában foglalja. A kiskereskedelemnek a termelők és a fogyasztók közötti időbeni, minőségi, mennyiségi és földrajzi távolságot kell áthidalni. Mivel a végső fogyasztókkal áll kapcsolatban, ezért a számos és kistételű tranzakciók magas tranzakciós költségekkel járnak (Anderson [1993]).

Kiskereskedőnek vagy kiskereskedelmi üzletnek tekintünk minden üzleti vállalkozást, amely forgalmának több mint felét kiskereskedelmi tevékenység teszi ki. Kiskereskedelmi tevékenységet sokféle üzleti vállalkozás folytat, így pl. termelők, nagykereskedők és kiskereskedők. (Anderson [1993]). A kutatási téma keretén belül nem foglalkozom a termelők és nagykereskedők marketingtevékenységével, dolgozatomban kizárólag a kiskereskedőkre koncentrálok.

4.1. Kiskereskedelmi stratégiai kutatások áttekintése

A *kiskereskedelmi stratégia* megmutatja, hogy a vállalatok milyen erőforrásokat koncentrálnak céljaik elérése érdekében. Azonosítja a célpiacot, amelyre a kiskereskedő az erőit koncentrálna, meghatározza a választékot és a szolgáltatásokat, amelyeket a kiskereskedő célpiaci igények kielégítése érdekében nyújt, hogyan építi ki a kiskereskedő hosszú távú előnyöket a versenytársaival szemben (Levy&Weitz [2004]).

A kiskereskedelemmel foglalkozó stratégiai irodalom (Dwyer&Oh [1988]) alapvetően a porteri alapstratégiákra¹³ épít (Porter [1993]). Wortzel (1987) háromféle stratégiát különböztet meg a kiskereskedelmi vállalatok esetén: 1) azok a kiskereskedelmi vállalatok, amelyek konzekvensen alacsonyabb árakat határoznak meg versenytársaiknál, *árvezető stratégiát* követnek; 2) azok a kiskereskedelmi vállalatok, amelyek egyedi választékot nyújtanak, *választék-differenciáló stratégiát* folytatnak, 3) azok a kiskereskedelmi vállalatok, amelyek kényelmet, tanácsadást és attraktív környezetet nyújtanak, *szolgáltatásorientált stratégiát* valósítanak meg. Ezt a tipológiát alkalmazza Smith&Venkatraman, Wortzel (1995), amikor a kiskereskedők

¹³ Költségvetető, differenciáló és koncentráló stratégiák (Porter [1993]).

és termelők közötti stratégiai illeszkedés a kiskereskedelmi teljesítményére gyakorolt hatását vizsgálja. Alapvetően árvezető és választékdifferenciáló stratégiát különböztetnek meg.

Leunissen és szerzőtársai (1996) tanulmányukban a porteri költségvezető és differenciáló stratégiát emelik ki, amelyek előnyei egy stratégiai szövetségben kombinálhatók és elérhetővé válnak kisvállalatok számára is.

Lewis&Thomas (1990) az angol élelmiszer-kiskereskedelembe kialakult stratégiai csoportokat vizsgálta üzletláncok szintjén. A csoportokat egyrészt az üzletláncok mérete szerint, másrészt 5 stratégiai változó (üzletek száma, üzletek átlagos mérete, forgalomra vetített reklámköltség, termékvonalak száma, saját márka forgalomból való részesedése, az élelmiszerek értékesítéséből származó forgalom aránya, a szupermarket forgalmának részesedése a teljes forgalomból) alapján alakították ki.

Hasonló felmérést végzett Hawes és Crittenden (1984), amikor szupermarketek homogén csoportjait próbálták kialakítani, ahol a marketingstratégia elemei a célpiacot, a termék-, a promóciós, az ár- és a beszerzési politikát, valamint az árukihelyezést foglalta magában. Az empirikus vizsgálatban agresszív kezdeményezők, konzervatív reagálók és védekezők csoportjait különítették el a szerzők. Hawes&Crittenden tipológiája sok hasonlóságot mutat a Miles&Snow (1978) által bemutatott védő, reagáló alapstratégiáival.

Barth [1996] foglalta össze a legátfogóbban a kiskereskedelmi vállalatok által követhető marketingstratégiákat, amelyben kombinálja a porteri alapstratégiákat (Porter [1993]) a termék-piac stratégiákkal (Ansoff [1965]), illetve a diverzifikáció lehetőségeivel. Barth (1996) kiindulásként egy- és többszegmensű¹⁴ marketingstratégiákat különböztet meg. Az *egyszegmensű stratégiák* esetében egy kiskereskedelmi vállalat pozicionálhatja magát egy *piaci résre*, illetve ellátási résre. A kettő közötti különbség az, hogy az *ellátási rés*ek esetén az adott piacon lévő versenytárs kapacitása nem elegendő az adott piac vagy szegmens igényeinek a kielégítésére. Hazai példaként szolgálhatnak az infrastrukturálisan elmaradott régiók, települések. Egy-egy település, község élelmiszer- és napi cikk ellátását néhány kisebb üzlet biztosítja.

A stratégiai szövetségekbe tömörülő hazai élelmiszer kiskereskedelmi vállalatok elsősorban egyszegmensű stratégiáit követnek, azon belül is - földrajzi értelemben - ellátási résre pozicionálják magukat.

A szövetséghez való csatlakozással azonban megnyílnak számukra a méretgazdaságossági előnyök, amelyek a költségvezérelt stratégia felé orientálják őket. Az így létrejövő, önkéntes üzletláncok piackövetőknek¹⁵ tekinthetők (Agárdi&Bauer [2000]).

A stratégiai szövetségek vállalatainak legfőbb célja, hogy tevékenységük tudatos koordinálásával a piacon versenyelőnyhöz jussanak (Porter [1993], Doz et. al [1989], Varadarajan&Cunningham [2000]). Day&Wensley (1988) tanulmányukban összefoglalták, mely tényezők vezetnek versenyelőnyhöz. A versenyelőny forrásai a piaci pozíció javulásához és ennek révén teljesítménynövekedéshez vezetnek. A versenyelőnyök a vállalat által alkalmazott kiskereskedelmi stratégiában tükröződnek, amelyeket azon belül is a kiskereskedelmi mix elemeiben tükröződnek (Leunissen, Pieters, Reijnders [1996]).

¹⁴ A *többszegmensű marketingstratégiát* megcélzó kiskereskedelmi vállalatok piaci standardizációt, piacdifferenciálást, valamint diverzifikációt valósíthatnak meg (Barth [1996]).

¹⁵ Theodore Levitt (1966) Háromféle követő stratégiát különböztet meg: 1) Szoros követés: a lehető legtöbb piaci szegmentumon és marketing-mix területén követi a vállalat a vezetőt. A követő csaknem kihívóként követi a vezetőt, de ha nem sérti meg nyíltan a vezető érdekeit, a direkt összeütközés elkerülhető.

2) Távolból követés: a követő néhány szempontban egyedi tulajdonságokkal rendelkezik, de alapjában a vezető határozza meg a piacot. A távoli követő a nála kisebb versenytársak bekebelezésével érhet el növekedést.

3) Szelektív követés: a vállalat részben a piacvezetőt követi, részben pedig saját stratégiát dolgoz ki. (in Kotler, Ph. [1991]: Marketing management. Műszaki Kiadó, 292-293.old.

Anderson (1993) a kiskereskedelmi mixet a marketing-mix alcsoportjaként értelmezi, amely a termékpolitikát, árpolitikát, a promóciót, a disztribúciót és a szolgáltatást foglalja magában. Levy és Weitz (2004) sokkal specifikusabban közelíti meg a kérdést és kiskereskedelmi mixet a kiskereskedelmi stratégia végrehajtásaként értelmezi, amely a kiskereskedőt hozzásegíti ahhoz, hogy a célpiac igényeit képes legyen versenytársainál jobban kielégíteni. A kiskereskedelmi mix a következő elemekből áll: választékmenedzsment, árpolitika, reklám és promóció, telephelyválasztás, üzlet külső és belső megjelenése, szolgáltatáspolitiká, személyes eladás.

A stratégiai szövetség marketingstratégiára gyakorolt hatásának megértéséhez a következőkben az egyes kiskereskedelmi mix komponensek idevonatkozó irodalmát ismertetem.

4.2. *Választékmenedzsment*

A kiskereskedő profilját nagy mértékben meghatározza a *választék*, amely egyben stratégiai kérdés is (Mulhern [1997]). A kiskereskedelmi vállalatok megpróbálják a választékukat optimalizálni és olyan választékszélességet¹⁶ és –mélységet¹⁷ biztosítani, amely magasabb forgalmat, forgási sebességet, magasabb árrést és ezáltal magasabb nyereséget eredményez (Tietz [1993], Levy&Weitz [2004], Barth [1996]).

A kiskereskedelmi választék (termékvonalak, márkák, szolgáltatások) az üzleti pozicionálás egyik legfőbb eszköze. A választékpolitikával kapcsolatos döntések egyik nehézsége, hogy a legtöbb üzletnek széles választékot kell tartania, hogy több fogyasztói szegmenst ki tudjon szolgálni (Kopp et. al [1989]), miközben a készletgazdálkodás költségeit is figyelembe kell vennie.

A stratégiai szövetségbe tömörült kiskereskedelmi vállalatok központilag szerzik be a választékuk jelentős részét, amelyről a koordináló szervezet dönt. A tagvállalat választékpolitikáját tehát nagy mértékben meghatározza a szövetség által képviselt választékpolitika.

¹⁶ Választékszélesség: egy üzletben tartott termékkategóriák száma (Levy&Weitz [2004]).

¹⁷ Választékmélység: a cikkek számát adó termékkategórián belül. Azonban a kiskereskedelmi vállalatok korlátozott fizikai (eladótér) és pénzügyi erőforrásokkal rendelkeznek (Levy&Weitz [1995]).

Ezen kívül a szállítókkal kötött megállapodások gyakran tartalmaznak terméktartási kötelezettséget akciók idejére, illetve adott termékcsaládra vonatkozóan. A beszerzési társulások révén a kiskereskedők képesek a méretgazdaságosságot és a széles választékot, azaz a választékgazdaságosságot megvalósítani (Shaw et. a. [1994], Leunissen et. al [1996]).

Több kutatás vizsgálta, hogy a márka- és termékválaszték változatossága pozitív hatással van a vevőkre. Hoch et. al (1999) kutatásukban azt tanulmányozták, hogyan észlelik a fogyasztók a változatosságot a kiskereskedelmi választékban és ez hogyan befolyásolja az üzletválasztásukat. Az empirikus eredmények alátámasztották azt a feltételezést, hogy a fogyasztók azokkal az üzletekkel elégedettebbek és nagyobb valószínűséggel választják azokat, amelyekben változatosnak ítélik a választékot és strukturáltabbnak a feliratokat és az árukihelyezést.

Bergen, Dutta, Shugan (1996) ökonometriai modellezés segítségével megmutatta, hogy a számos változattal rendelkező márkák nagyobb vonzerőt jelentenek a fogyasztók számára és a kiskereskedőket arra ösztönzi, hogy a márkát felvegyék a kínálatukba és szolgáltatásokkal támogatassák azokat. A márkaváltozatok növekvő száma egyre komplexebbé teszi az összehasonlítást a különböző üzletek kínálata között és megnöveli a fogyasztó keresési költségeit. Van Ryzin és Mahajan (1999) a választék növelésének előnyeit és a készletezési költségekre gyakorolt hatását modellezte. Ugyan a kiskereskedelmi választék növelése sokkal kevesebb közvetlen költséggel jár, mint a termelői kínálat növelése, azonban a kiskereskedőket a rendelkezésre álló hely, illetve a hiánycikkek és a túlkészletezés implicit költségei korlátozzák. A magas árrés a kiskereskedőt ösztönzi a választék változatosabbá tételére, azonban az árrés emelkedésével együtt csökken a forgalom növelve az eladatlan áruk volumenét és a túlkészletezés kockázatát. A szélesebb választék egyben csökkenti a nem vásárlók arányát is. A szerzők különbséget tesznek független és trendkövető kereslet¹⁸ között, amely meghatározza a választéknövelés teljesítményére gyakorolt hatását.

¹⁸ A független keresletről akkor beszélhetünk, ha az aggregált kereslet heterogén fogyasztók független választásainak sorozataként jön létre. Míg a trendkövető kereslet a fogyasztók homogén populációjának egymástól nem független választásaiban összegződik (van Ryzin&Mahajan [1999]).

Bawa és szerzőtársai (1989) kutatásaik során arra az eredményre jutottak, hogy a kisebb választékkal rendelkező üzletek vásárlói nagyobb arányban lojálisak az üzlethez. Viszont a nagyobb választékkal rendelkező üzletek esetében a promóció hatásossága magasabb.

A választékpolitika másik meghatározó eleme a kereskedelmi márkázással kapcsolatos döntés. A kiskereskedők agresszív kereskedelmi márkázásának egyik fontos oka az, hogy a legtöbb versenytárs ugyanazokat a termékeket kínálja a fogyasztóknak, a kereskedelmi márkák azonban a megkülönböztetés eszközei lehetnek (Wortzel [1987]). Így a kereskedelmi márkák az üzletválasztást is befolyásolják (Mulhern [1997]).

A kooperáció sok esetben azért is előnyös a kiskereskedelmi vállalatok számára, mivel a legtöbb lánc kifejleszti saját márkáit, amelyek kedvező fogyasztói ár mellett magas árrést biztosítanak. Mulhern (1997) egyetért azzal, hogy a kereskedelmi márkák többnyire magasabb árrést biztosítanak a termelői márkáknál, azonban az üzlet teljes nyereségét meghatározza az egyes cikkek forgási sebessége is és így a nyereség nem mindig a kereskedelmi márkák esetében a legmagasabb.

A szakirodalom főként a gyártói és a kereskedelmi márkák kompetitív interakcióival foglalkozik (Cotteril et. al [2000], Halstead&Ward [1995]). Halstead&Ward (1995) megállapították, hogy a kereskedelmi és a gyártói márkák között akár 10-40 százalékos árkülönbség is lehet, azonban saját márkáknál 5-50 százalékkal magasabb árrést tudnak érvényesíteni a kiskereskedők. A kereskedelmi márkák egyre több reklámtámogatást kapnak, amely növeli a kiskereskedő költségeit és csökkenti az árrését, mert a kereskedelmi márkák fogyasztókban kialakult imázsa és a verseny nyomása miatt a megnövekedett költségeket nem tudják érvényesíteni az árakban.

Sheturaman és Mittelstaedt (1992) a kereskedelmi márkák piaci részesedését számos leíró változóhoz viszonyítja. Számos élelmiszer-kategória elemzése során kiderült, hogy a kereskedelmi márkák piaci részesedése magasabb, ha a termelői és a kereskedelmi márkák közötti árkülönbség alacsony, ha a termelői márkákat nem rendszeresen akciózzák, azaz a termelői márkák kevésbé alkalmaznak kuponos akciót, vagy nem reklámozzák azokat, és ha a termék kategória árrugalmassága alacsony.

Hoch&Banerji (1993) a kereskedelmi márkák sikertényezőit tárták fel és kutatásukban feltételezték, hogy adott termékkategóriában a széles gyártói választék és termelők intenzív reklámtevékenysége nem kedvez a kereskedelmi márkáknak. A piaci részesedés és a minőség között szoros összefüggés mutatott ki, azaz a fogyasztók számára a minőség is fontos az ár mellett, ezért magas minőségű kereskedelmi márkákat érdemes a fogyasztók számára nyújtani. Ezen kívül szoros kapcsolatot mutattak ki a bruttó árrés, a termékkategória forgalma és a kereskedelmi márka piaci részesedése között, amely arra utal, hogy a nagy nyereséget (magas árrést) biztosító termékkategóriákban a kereskedelmi márkáknak kisebb az esélyük a gyártói márkákkal szemben.

Sayman, Hoch és Raju (2002) kiterjesztették az elemzést a teljes termékkategóriából származó nyereség maximalizálására, azaz a kiskereskedőknek hogyan érdemes a kereskedelmi márkákat pozicionálni¹⁹, hogy a kategória nyeresége a lehető legmagasabb legyen. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy ha a kereskedelmi márka közvetlenül a gyártói márka mellé pozicionálja magát, akkor mind a piacvezető, mind a piackövető gyártói márka nagykereskedelmi ára csökkeni fog, a kiskereskedő magasabb árrést érvényesít a gyártói márkánál, magasabb profitot realizál a kereskedelmi márkánál, amely összességében növeli a teljes termékkategóriából származó nyereséget más pozicionálási stratégiákhoz (kereskedelmi márka lefelé pozicionálása) képest.

Más szerzők (Nandan&Dickinson [1994]) szerint a kereskedelmi márkák az üzlettípusokhoz hasonló fejlődési ciklusokat (wheel of retailing) írnak le, azaz a lefelé pozicionálást (trading down) felfelé pozicionálás (trading up) követi. A kereskedelmi márkáknál tapasztalható felfelé pozicionálás befolyásolja a kiskereskedő nyereségét. Minél gyengébb egy termelő, annál több profit halmozódik fel a kiskereskedőnél.

4.3. Árpolitika

Az árpolitika szintén fontos eleme a kiskereskedelmi marketingstratégiának, amely az árrés meghatározásában tükröződik. Az árrés egyrészt függ a beszerzési feltételektől, másrészt pedig a fogyasztók árérzékenységétől.

¹⁹ Sayman et. al (2002) a kereskedelmi márkák pozicionálása alatt adott kategória termelői márkájának megcélzását érti.

A beszerzési ár mértéke, a szállító által nyújtott kedvezmények és fizetési feltételek meghatározzák az áru bekerülési költségét. A másik oldalról pedig a kereslet jelent korlátot, mivel a fogyasztók árérzékenysége befolyásolja az érvényesíthető árrés mértékét.

Az árpolitika a kiskereskedelmi stratégia azon eleme, amelyet viszonylag gyorsan meg lehet változtatni és azonnali hatást gyakorol a kiskereskedő forgalmára (Levy&Weitz [2004]). A kiskereskedelmi árképzés látszólag nagyon egyszerű dolog, mivel a választékelemeket be kell árazni. Hatását tekintve azonban nagyon bonyolult is, mert az üzletben kapható minden egyes cikkelem egymás helyettesítője is egyben, hiszen a fogyasztói erőforrásaiért versenyeznek (Mulhern [1997]).

Továbbá minden cikkelem egymás kiegészítője is abban az értelemben, hogy egyszerre be lehet szerezni őket. A kiskereskedelmi árpolitikának figyelembe kell vennie a kereslet összefüggéseit, azaz az árucikkek között meglévő helyettesítő és kiegészítő hatásokat (Vilcassim&Chintagunta [1995]).

A fentiekre épül Mulhern és Leone (1991) kutatása, ahol az árpolitika hatását nem egyes termékekre, hanem ún. termékkötegekre vizsgálják. A szerzők úgy vélik, hogy az árképzést nem lehet csupán egy termékkategóriára leszűkíteni. A kutatás során kimutatták, hogy az árpromóciók pozitívan befolyásolják a kiegészítő termékek forgalmát, ha az árengedmény növeli az üzlet vevőszámát. Ennek feltétele, hogy a kiskereskedő olyan kihelyezést valósítson meg, amely elősegíti a kiegészítő termékek vásárlását. Másik fontos eredmény, hogy ha az árengedmény még negatív hatással is van az adott termékkategória forgalmára, nyereségére, az árengedmény által indukált, a kiegészítő termékek keresletnövekedése kompenzálhatja azt és a kiskereskedő profitot realizálhat.

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek létrejöttét gyakran a beszerzési volumen növelése ösztönzi, amelynek révén kedvezőbb beszerzési feltételekhez férnek hozzá a tagvállalatok, amely az árpolitikájukra is kedvező hatással van.

A kiskereskedelemben alapvetően kéttípusú árpolitikát alkalmaznak: egyrészt a *minden nap alacsony árak* politikáját, illetve a *magas-alacsony árképzést* (Mulhern [1997]). Minden nap alacsony árak (Everyday low pricing) politikája kiegyenlíti a rendes fogyasztói árak és a nagy árengedmények közötti különbséget.

Ez azonban nem a legalacsonyabb, hanem sokkal inkább stabil fogyasztói árat jelent. Ennek az árpolitikának előnye, hogy csökkenti a kiskereskedelmi cégek közötti árháborút, kevésbé reklámigényes, javítja a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatásokat a keresleti hullámvázások csökkenése miatt, csökkenti a készlethiányt és kedvezően hat a készletgazdálkodásra, és nem utolsó sorban növeli a nyereséget. Jóllehet az árszínvonal alacsonyabb, azonban nincsenek nagymértékű árengedmények, amelyek az elvonják a forgalmat a nagyobb nyereséget biztosító árucsoportokról. Magas-alacsony árpolitika (High/low): a kiskereskedő általában nem engedményes áron értékesít, de gyakran alkalmaz reklámot és akciókat, hogy növelje a forgalmát. Az akciók a legtöbb esetben a szállítókkal való megállapodásokon alapulnak. A magas-alacsony árakat alkalmazó stratégia előnye az, hogy ugyanazt a választékot különböző érzékenységsű célcsoportoknak is értékesítheti, felkelti az érdeklődést, megmozgatja az árukészletet, a minőség és a szolgáltatás hangsúlyozása (Levy&Weitz [2004]) kerül előtérbe.

Azonban a forgalom stimulálására hozott árcsökkentések és a minőséget, kommunikáló, magas árrést biztosító árpolitika között átváltás van. Az EDLP azért népszerű árstratégia, mert növeli a forgalmat, azonban a nyereséget nem feltétlenül. A vásárlók könnyen hozzászoknak az akciókhoz és az alacsony árszínvonalhoz és nem jelent további vonzerőt. (Subrahmanyam [2000]). Mulhern és Leone [1991] empirikusan igazolta, hogy az árcsökkentések hatása különbözik a prémium és az alacsony árú márkáknál. Az alacsony árú márkák sebezhetőbbek a prémium márkákkal szemben, mivel a prémium márkák árcsökkentései elvonják a forgalmat az alacsony árú márkáktól. Az EDLP másrészt viszont megfelelő árkontextust teremt a kereskedelmi márkák számára.

Hoch és szerzőtársai (1994) kísérleti eljárás keretében elemezték az EDLP és a Hi-Low árpolitika forgalomra és nyereségre gyakorolt hatásait. A kutatás során arra a következtetésre jutottak, hogy az EDLP a legtöbb esetben veszteséget termel a kiskereskedő számára, mert az alacsony árak nem indukálnak elegendő forgalomnövekedést ahhoz, hogy az alacsony árrésből fakadó veszteséget kompenzálják. Mulhern (1997) és Hoch et. al (1994) is hangsúlyozzák, hogy az EDLP sikere az alacsony költségekben rejlik, az alacsony árak önmagukban nem elegendők a piaci sikerhez.

A kooperáló kiskereskedelmi vállalatok árszintje csökken, mivel a kedvezőbb beszerzési és működési feltételek révén csökken a költségszintje, amelyet tovább tud adni a fogyasztóknak *alacsonyabb árszínvonal* formájában. A kiskereskedelmi árváltozásokkal kapcsolatos kutatások főként a fogyasztók keresleti függvényeiből indulnak ki és az árugalmasságokat elemzik.

Kim et. al (1995) cikkének középpontjában az optimális kiskereskedelmi ár kialakítása áll a fogyasztói érzékenység heterogenitásának figyelembe vételével. Az árváltozásokat termékkategória szintjén elemzik és a kategória keresletét a kategóriák közötti és a kategórián belüli helyettesíthetőség segítségével határozzák meg.

Mulhern et. al (1998) a kiskereskedelmi árképzési döntések fogyasztói érzékenységre gyakorolt hatását tanulmányozzák. Az ökonometria elemzés során kimutatták, hogy az árugalmasság magasabb azoknál a márkáknál, amelyet gyakrabban akcióznak és magasabb a piaci részesedésük.

Litvack et. al (1985) az élelmiszer-kereskedelem kontextusában az időleges, rövid távú, nem reklámozott árváltoztatások és az értékesítési forgalom összefüggését vizsgálták. Úgy vélik, hogy az ár- és a forgalomváltozás negatív összefüggéssel jellemezhető, amelyet befolyásol a kérdéses termék felhalmozhatósága. A felhalmozható termékek nagyobb árugalmassággal rendelkeznek ellentétben a nem készletezhető termékekkel, ahol az árcsökkenés kevésbé befolyásolja a forgalmat. A kutatási eredmények alapján a készletezhető áruk szelektív árcsökkentését célszerű a nem készletezhető termékek áremelésével kombinálni.

4.4. Reklám és promóció

A kiskereskedelmi árpolitikától szinte elválaszthatatlan a *reklám és a promóció* (Mulhern [1997]). A kiskereskedők reklámon, értékesítésösztönzésen, PR-tevékenységen keresztül, valamint az üzlet atmoszférájának és a személyes eladásnak a segítségével kommunikálnak a fogyasztókkal (Levy&Weitz [2004]). Mivel a kiskereskedelmi stratégia elemei között átfedés van, mint pl. az üzlet atmoszférája vagy a személyes eladás külön

elemként is megjelenik, ezért itt csupán a promóciós tevékenységgel és a hozzákapcsolódó reklámtevékenységgel foglalkozom.

A stratégiai szövetségekbe tömörült kiskereskedők promóciós tevékenységével kapcsolatban figyelembe kell venni egyrészt a *kiskereskedelmi promóciót*²⁰, amelyet a kiskereskedő nyújt a fogyasztói számára, másrészt pedig az ún. *kereskedelmi promóciót*, amelyet a gyártók nyújtanak a stratégiai szövetség és ezáltal a kiskereskedők számára.

4.1. táblázat

A kereskedelmi promóciók lehetséges típusai

Promóció típusa	Jellemzés
Számlából adott kedvezmény (Off-invoice)	A kiskereskedő a beszerzett termékekre az adott időszakban meghatározott engedményt kap a beszerzési árból.
Visszaszámla (Bill-back)	Hasonló a számlából adott kedvezményhez azzal az eltéréssel, hogy a kiskereskedő kiszámítja a promóciós periódusban beszerzett termékek utáni egységnyi kedvezményt és ezután kiszámlázza a termelőnek az eladott mennyiség után járó árengedményt és más kedvezményeket. A termelő számára előnyösebb ez a megoldás, mint a számlából adott kedvezmény, mivel kontrollálni tudja, hogy a kiskereskedő teljesítette a szerződésben aláírt feltételeket. A kiskereskedők általában nem kedvelik ezt a kereskedelmi promóciót, mivel jelentős adminisztratív terhet ró rájuk.
Ingyenes termékek (Free goods)	Az ingyenes termékek kedvezménye rendszerint úgy jelenik meg, hogy bizonyos mennyiségű termék megvásárlása esetén ingyen terméket ad a szállító (pl. minden harmadik megrendelt termék után a kiskereskedő ingyen kap egy további terméket).
Kooperatív reklámengedmény (Cooperative advertising allowances)	A kiskereskedők hirdetési költségeihez gyakran a szállítók is hozzájárulnak. A kiskereskedőnek mindenesetre igazolnia kell, hogy a hirdetés a megállapodásnak megfelelően megjelent.
Kihelyezési engedmény (Display allowances)	A gyártók termékük promóciója közben elvárják, hogy a kiskereskedő külön kihelyezze az akcióban szereplő termékeiket, amelynek a finanszírozásához hozzájárulnak.
Forgalomösztönzők (Sales drives)	A termelők gyakran kínálnak ösztönzőket a viszonteladók számára, hogy forgalmazzák a termékeiket. A nagykereskedők százalékos kedvezményt kapnak a gyártóktól a kiskereskedőknek értékesített mennyiség után.
A készlet finanszírozás feltételei (Terms of inventory financing)	A szállító hosszabb fizetési határidőt ad meg a kiskereskedő számára, amellyel a kiskereskedő készletezési költségeinek finanszírozásához járul hozzá.
Számla-visszaszámla (Count-recount/scan-back)	A gyártók számára kedvezőbb, ha nem a beszerzési árból adnak kedvezményt, hanem a fogyasztóknak értékesített mennyiség után, amely megakadályozza azt, hogy a kiskereskedő a promóció után is a kedvezményesen beszerzett terméket normál áron értékesítse.
Polcpénz (Slotting allowances)	A polcpénz a kiskereskedőnek fizetett fix összeg azért, hogy az új terméket felvegye a kínálatba.
Utcapénz (Street money)	A termelők fix összeget fizetnek a kiskereskedőnek a promóciós időszakban nyújtott szolgáltatásokért (mint pl. reklámhirdetés, árengedmény, árukihelyezés).

Forrás: Blattberg&Neslin (1990), 318-319.old.

²⁰ A kiskereskedelmi promóciók típusai: árengedmények, kihelyezés, akciós hirdetések, ingyenes termékek, kiskereskedelmi kuponok és ajándékok (Blattberg&Neslin [1990]).

A kereskedelmi promóciók olyan speciális ösztönző programok, amelyeket a gyártók²¹ nyújtanak az értékesítési csatorna tagjainak (Blattberg&Neslin [1987]). A kereskedelmi promóciók egyes típusairól a 4.1. táblázat ad áttekintést.

A kereskedőknek nyújtott promóciók hatásosságát több empirikus kutatás vizsgálta. Így pl. Abraham és Lodish (1987) a kiskereskedőknek és a fogyasztóknak nyújtott promóciók hatását mérték egy promóció-értékelő modell (Promoter) segítségével. A modell a kereskedelmi és a fogyasztói promóciók együttes hatását értékeli úgy, hogy a promóció által generált forgalmat és nyereséget becsüli meg. A promóció forgalomra gyakorolt hatását egy normál (promóció nélküli) forgalomszinthez viszonyítja, illetve figyelembe veszi a szállítói rendeléseket.

Hasonlóan Blattberg és Neslin (1987) is a kereskedelmi promóciók hatásosságát és nyereségességét vizsgálták. Hogyan viselkednek a kiskereskedők, ha a termelő promóciót kínál számukra és általában miért nem nyereségesek a promóciók. A két modell abban tér el egymástól, hogy a Promoter a forgalom normál szintje alapján végez becslést, a Blattberg&Neslin modell pedig a gyártói szállítási mennyiséget veszi alapul a promóció teljesítményre gyakorolt hatásának becsléséhez.

A kiskereskedelmi promóciókkal kapcsolatos kutatások jelentős része azt vizsgálja, hogy a különböző típusú akciók hogyan befolyásolják a kiskereskedő forgalmát és nyereségét. Broh (1983) az üzletek szintjén méri a promóciók sikerességét és legfontosabb mutatóknak a promóció által generált forgalom- és nyereségnövekedést (Levy&Weitz [2004]), valamint új fogyasztók megnyerését tekinti. Az akciók sikerességét további mutatók mentén is lehet számszerűsíteni, mint pl. az akciók figyelemfelkeltő hatása, vásárlási gyakoriság, vásárolt cikkek száma és a kiadás mértéke, a promóció által kiváltott attitűdök (Broh [1983]). Levy és Weitz (2004) ezen kívül számba veszi a pótlólagos készlet költségét, illetve az akció mennyi veszteséget okozott azzal, hogy elvonta más, nem akciózott, nagyobb nyereséget biztosító árutól a forgalmat.

²¹ A termelők célja, hogy a kiskereskedők továbbadják a fogyasztóknak az árengedményt, az áru megfelelő elhelyezést kapjon, illetve reklámozza a terméket (Blattberg&Neslin [1987], Chevalier&Curhan [1976]).

Moriarty (1985) a kiskereskedelmi promóció hatását elemezte a márkán belüli és márkák közötti értékesítésre vonatkozóan. A kiskereskedők számára akkor előnyös a promóció, ha az adott márkáknak növekszik a forgalma. Azonban a promóció negatívan befolyásolhatja a kiskereskedelmi teljesítményt, ha az alacsony árresú, promóciós időszak elvonja a forgalmat a magasabb árrest biztosító, nem promóciós időszaktól (vásárlások előrehozatala), az alacsony árresú márkák elvonják a forgalmat a nagyobb árresú márkáktól (helyettesítés).

Kumar és Pereira (1997) a promóciók versenyhatásait elemezték. Az egyes márkák kereskedelmi lánconként eltérő teljesítményét az eltérő promóciókkal magyarázzák. Úgy vélik, hogy a márkák közötti teljesítménykülönbségeket a kiskereskedelmi promóciók típusa, időzítése és hossza befolyásolja. Az empirikus kutatásukban kimutatták, hogy márkák aszimmetrikus versenyéhez leginkább a piaci részesedésben és az árszínvonalban tapasztalható különbségek járulnak hozzá.

A különböző típusú kiskereskedelmi értékesítésösztönzési akciók természetesen eltérő hatással lehetnek a kiskereskedő teljesítményére. Walters és MacKenzie (1998) háromféle promóciós eszköz (loss leader²², duplakupon²³, üzleten belüli akciós termékek) hatását elemzi az üzleti teljesítményre (üzlet forgalma, nyereség és vevőszám) vonatkozóan. Az empirikus kutatás során arra a következtetésre jutottak, hogy a legtöbb **loss-leader** akció közvetlenül nem befolyásolja az üzlet nyereségességét, néhány esetben megemelkedett a vevőszám és kis mértékben emelkedett a forgalom. Ezzel szemben a dupla-kupon akciók növelték az adott termékek forgalmán keresztül a nyereségességet is, azonban a vevőszámra nem voltak hatással. A leghatástalanabbnak az üzletben elhelyezett akciós termékek bizonyultak, mivel egyik teljesítménymutatót sem befolyásoltak.

A duplakuponok alkalmazása szintén kiválthat helyettesítési hatásokat, amely kompetitív interakciókat vált ki a márkák és a kiskereskedők között is. Ha egy kiskereskedő duplakupon-politikát folytat, akkor a márkák közötti helyettesítési hatás miatt gyakrabban csökkenti a nem kuponos termékek árát. A másik kiskereskedő profitjának optimalizálása érdekében ugyanazon termékek árát csökkenti, amelyeket versenytársa kuponos akcióval támogat (Krishnan&Rao [1995]).

²² Olyan akció, amelyeknél a termék ára alacsonyabb mint a határköltség, azaz a kiskereskedő veszteséggel értékesíti és intenzíven reklámozza ezeket a termékeket (Lal&Matutes [1994]).

²³ A duplakuponos akciókban a kiskereskedő a gyártó által nyújtott kuponos kedvezmény névértékének többszörösét (ebben az esetben a dupláját) fizeti vissza a fogyasztónak (Krishnan&Rao [1995]).

A loss-leader termékek arra ösztönzik a fogyasztókat, hogy az üzletben vásároljanak. Mivel a fogyasztók igyekeznek erőforrásaikkal gazdaságosan bánni, ezért a leértékelt termékekért mennek be az üzletbe, azonban ott vásárolják meg a többi terméket is, amelyek az üzletet kompenzálják a loss-leader termékekből származó veszteségeket. Walters és MacKenzie (1998) szerint azonban, a legtöbb loss-leader nem befolyásolja a nyereséget és a vevőszámot is csekély mértékben növeli.

Lal&Matutes (1994) empirikus kutatásukban igazolták, hogy a loss-leader termékek növelik a vevőszámot és elsősorban olyan termékek alkalmasak erre a szerepre, amelyeknek magas a beszerzési gyakorisága és nehezen felhalmozhatóak. Úgy vélik azonban, hogy a vállalat profitját nem befolyásolja a kiskereskedelmi értékesítés ezen formája.

Chevalier és Curhan (1976) azt vizsgálta, hogyan befolyásolják a termelők által nyújtott kereskedelmi engedmények a kiskereskedők promóciós tevékenységét. A kiskereskedők gyakran alkalmaznak ideiglenes promóciókat azért, hogy növeljék a vevőszámot és a forgalmat. A kiskereskedelmi promóciók hátterében azonban gyakran a gyártók által kínált kedvezmények állnak. A szerzők empirikusan igazolták, hogy a periodikus értékesítésösztönzési akciók növelik az akciós termékek forgalmát, azonban a nyereségre gyakorolt hatásuk kétséges, mivel:

- az akciós termékek árérése csökken és ennek következtében csökken a nyereség,
- az akciós termékek elvonják más, magasabb árúsú termékektől a forgalmat,
- a vásárlók felhalmozzák az akciós termékeket és kivárlják a következő kedvezményes vásárlási lehetőséget,
- az akciós termékek mellett más árucikkeket is vásárolnak a fogyasztók.

Hasonló következtetésekre jutott Walters (1991) is, aki abból a feltevésből indult ki, hogy a kiskereskedelmi árengedmények az üzlet forgalmára gyakorolt hatása nem egyértelmű, mert az üzleten belül és üzletek között helyettesítési és kiegészítő hatások érvényesülnek. Az akciós márkák növelik ugyan a fogyasztói lojalitást és a forgalmat, azonban a nem akciózott márkák forgalma csökken. A nyereséget viszont egyáltalán nem, vagy rosszabb esetben negatívan befolyásolják az árengedmények, amely végül is attól függ, hogy milyen feltételek mellett szerezte be a kiskereskedő az árut.

Chevalier és Curhan (1976) végkövetkeztetése szerint azok a kiskereskedelmi promóciók befolyásolják kedvezően a nyereséget, amelyeknél a gyártói kedvezmény mértéke nagyobb volt a fogyasztóknak továbbadott kedvezményénél (Blattberg&Neslin [1987, 1990]).

4.5. Telephelyválasztás

Az üzlet *telephelyének* kiválasztása az egyik legfontosabb döntés, mivel a fogyasztók üzletválasztásánál is az egyik legfontosabb tényező az üzlet elérhetősége, megközelíthetősége, másrészt pedig a telephely stratégiai előny lehet (Mulhern [1997]). A kiskereskedelmi mix elemeit viszonylag könnyű megváltoztatni rövid távon, kivéve a telephelyet (Brown [1994]). A telephely meghatározza az üzlet vonzáskörzetébe tartozó fogyasztók körét és számát. Így nem meglepő, hogy a legtöbb telephellyel kapcsolatos kutatás a megfelelő telephely meghatározására összpontosít.

A szakirodalomban alapvetően két olyan elmélet: a Hotelling-féle minimális különbség elve (principle of minimum differentiation) és a járadéklicitálás elmélete (bid rent theory). Hotelling egy viszonylag absztrakt modellben²⁴ bemutatta, hogy az egyensúlyi állapot akkor alakul ki, ha egyik eladó sem tudja már növelni nyereségét az árak változtatásával. Ha azonban az egyik eladó elmozdíthatja a telephelyét, akkor úgy tudja maximalizálni a profitját, ha az üzletét a másik üzlet szomszédságába telepíti. Az egymás utáni lépések végül azt eredményezik, hogy a piac közepe felé rendeződnek a telephelyek (Brown [1994]). A másik elmélet a telephely, ingatlanhasznosításból származó hozamot veszi alapul. Feltételezi, hogy a városközpontban található a szállítási hálózatok találkozási pontja, így ott található a maximális piaci potenciál mind a fogyasztók, mind munkaerő tekintetében. A verseny pedig a maximális piaci potenciált biztosító telephelyekért folyik, amelynek eredményeként azok férhetnek hozzá ezekhez a telephelyekhez, akik a legnagyobb hozamot képesek kitermelni adott telephelyből.

²⁴ A piacon két profitmaximalizáló vállalat van jelen, akik azonos terméket értékesítenek (nulla termelési költség mellett) FOB áron, fix telephelyről egy lineáris piacon, ahol a szállítási költség konstans, a kereslet teljesen rugalmatlan, a haszonmaximalizáló fogyasztók eloszlása egyenletes és az üzletválasztás egyetlen alapja az ár.

A telephellyel kapcsolatos szakirodalom elsősorban országos, regionális és lokális szinten kezeli a telephely meghatározását, viszonylag kevesen foglalkoztak a mikroszintű megközelítéssel, azaz egy kereskedelmi agglomerációban (bevásárlóközpont, belváros, külső kereskedelmi zónák, kereskedelmi parkok) való elhelyezkedéssel (Brown [1994])

A kutatások három fő témakör köré csoportosulnak. Az első témakör olyan kutatásokat tartalmaz, amelyek arra koncentrálnak, hogy a kiskereskedő milyen földrajzi területekre lépjen be. Itt elsősorban a földrajzi régiók piaci potenciáljának értékelésére helyeződik a hangsúly. Mahajan et. al [1988] kutatása szerint a kiskereskedők olyan piacokra lépnek be szívesen, ahol még a kiskereskedelem nem érte el a telítettségi szintet. Cliquet (1996) kiskereskedelmi hálózatok földrajzi terjeszkedésének teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja. Feltételezése szerint egy kiskereskedelmi hálózat földrajzi terjeszkedése fontos növekedési stratégia. A földrajzi stratégia tulajdonképpen új kiskereskedelmi egységek létrehozását jelenti. Egy kiskereskedelmi vállalat kétféleképpen terjeszkedhet: egyrészt növelheti az üzlet méretét, másrészt pedig újabb üzleteket nyithat. A telephely-stratégia a lánc tervezett fizikai terjeszkedését jelenti (Gosh&McLafferty [1987]).

A második irányzat az üzletek telephelyének konkrét kiválasztásával foglalkozik, jó néhány tanulmány született a telephely optimalizálásával kapcsolatban. Több telephely-kiválasztást segítő döntéstámogató program került kidolgozásra (Gosh&Craig [1983], Hernandez&Bennison [2000], Clark&Rowley [1995]), amelyek egyrészt az optimális üzletszám meghatározását, a telephely vonzerejének megállapítását célozzák.

Számos kutatás összpontosított adott telephely vonzáskörzetébe tartozó fogyasztók összetételének elemzésével. Különböző demográfiai és etnográfiai szegmensek elhatárolása, egyéni fogyasztói jellemzők figyelembe vételével próbálják a telephelymodellek előrejelző képességét javítani (Green [1995], Mulhern&Williams [1994]). Davies (1995) két szemléletet mutat be a kiskereskedelmi telephelyválasztással kapcsolatban. A hagyományos megközelítés szerint a kiskereskedelmi üzletnek az a feladata, hogy a vevőket a telephelyhez vonzza. A másik alternatíva szerint oda kell telepíteni a kiskereskedelmi egységet, ahol a vevők vannak. A telephely kapcsán a forgalmat több tényező befolyásolja: a választék helyettesíthetősége a vevők elsődleges tevékenységével, mennyire könnyen tudnak az elsődleges tevékenységükből kilépni, hogyan észlelik a rendelkezésre álló idő mennyiségét, a vevők koncentrációja.

A stratégiai szövetségbe való belépés nem befolyásolja érdemben a tagvállalat üzleteinek telephelyét, mivel ezek már adottnak tekinthetők. Azonban a telephely hatással van a vállalat teljesítményére (forgalmára és nyereségére), ezért a marketingstratégia és teljesítmény kapcsolatát befolyásolja.

4.6. Üzlet kialakítása & display

Manapság amikor a kiskereskedők a választék, az árak, a promóció és a telephely szerint egyre nehezebben tudják megkülönböztetni magukat, akkor az üzlet fontos differenciáló eszközzé válhat, amely befolyásolja a fogyasztói magatartást és az üzletválasztást (Mulhern [1997]).

Az üzlet atmoszférája az üzlet fizikai megjelenésének (építészet, stílus, szimbólumok, display, színek, világítás, hőmérséklet, illatok és hangok együttes hatása), amelynek hatására a fogyasztó fejében kialakul az adott üzlet imázsa. Az atmoszféra információkat kommunikál az üzlet szolgáltatásáról, árszínvonaláról, és a választékról (Levy&Weitz [2004]).

Az élelmiszer-kiskereskedelemben a független kiskereskedők a néven túl nem használnak túl sok megkülönböztető elemet. A stratégiai szövetség tagvállalatai azonban sokszor alkalmaznak olyan arculati elemeket, amelyek a lánchoz való tartozást kiemelik és egyben megkülönböztetik őket más független boltoktól.

A kiskereskedelmi arculatra vonatkozó kutatások leginkább a fogyasztók, azaz a kiskereskedelmi imázs szempontjából vizsgálja a kérdést. A kiskereskedelemben a sikertényezőket²⁵ több kutató is vizsgálta, azonban az empirikus felmérésekben csak néhány, inkább operatív tényezőt vontak be (Hildebrandt [1988]). Hise et. al (1983) 132 ruházati üzlet reverzibilis és irreverzibilis tényezőt (üzlet- és menedzsmentjellemzők, versenytényezők, telephely jellemzői) elemezte.

²⁵ Sikertényezőnek azokat a kulcsváltozókat nevezik, amelyek a teljesítmény empirikus indikátorainak tekinthetők (Hildebrandt [1988]).

Az üzlet atmoszférája és a róla kialakult imázs meghatározza a vásárlási magatartást. Mazursky&Jacoby (1986) az imázs több komponensét azonosította: választékminőség, választék árazása, választékkategóriák, elérhetőség, kényelmes megközelíthetőség, az eladószemélyzet által nyújtott szolgáltatás, szolgáltatások általában, az üzlet atmoszférája, a vásárlás által nyújtott elégedettség.

Hildebrandt [1988] szintén az üzlet imázsát tanulmányozta, amelynek során – más változókhoz hasonlóan - az üzlet atmoszférája (stílus, eladószemélyzet) szignifikáns összefüggést mutatott az üzletszintű teljesítménymutatókkal.

A hazai élelmiszer-kiskereskedők, akik stratégiai szövetségbe lépnek be, üzleteiket gyakran kell a szövetség arculati megjelenéséhez igazítaniuk.

4.7. Szolgáltatások

A kiskereskedelmi szolgáltatásokat két szempontból közelíti meg a szakirodalom. Tágabb értelemben a kiskereskedelmi tevékenység maga is szolgáltatás és a kiskereskedelmi mix minden eleme ehhez járul hozzá. Levy&Weitz (2004) értelmezésében idetartozik a kiskereskedő minden olyan tevékenysége és programja, amely a fogyasztó számára értékes és a vásárlási tapasztalatot kellemesebbé teszi. Szűkebb értelemben azonban az üzlet által nyújtott fogyasztói szolgáltatásokat értjük alatta. (Mulhern [1997]) és a differenciálás egyik fontos eszköze.

A kutatások jelentős része a szolgáltatásminőség fogyasztói értékelésével foglalkozik, amelynek kiinduló alapját a Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) által létrehozott szolgáltatásminőség-modellje képezi. A szerzők a szolgáltatásminőséget olyan mutatóként kezelik, amely megmutatja, hogy a vállalat által nyújtott szolgáltatás mennyire találkozik a fogyasztó elvárásaival. Dabholkar et. al (1996) Parasuramanék elméleti modellét kiterjesztette a kiskereskedelmi vállalatokra és egy 5 dimenziós kiskereskedelmi szolgáltatásminőség skálát²⁶ fejlesztett ki. A Dabholkar által kidolgozott elméleti modellt alkalmazta Mehta&Lalwani és Han (2000), akik Dabholkar skáláját adaptálták a műszaki

²⁶ Dabholkar (1996) kiskereskedelmi szolgáltatásminőség modelljének dimenziói: fizikai megjelenés, megbízhatóság, személyes interakció, probléma-megoldás, a szolgáltatásminőség elemeivel kapcsolatos üzletpolitika.

cikkek kiskereskedelmében. A felmérés során a szolgáltatásminőség dimenzióit (szolgáltató személyzet, fizikai felszereltség, választék, bizalom és parkolási lehetőség) validálták.

A tézistervezet keretén belül - az átfedések elkerülése végett - a kiskereskedelmi szolgáltatások szűkebb értelmezését alkalmazom, amely a vásárlóknak nyújtott speciális szolgáltatásokat (parkolás, hitelkártya-elfogadás, házhozszállítás ... stb.) foglalja magába.

4.8. Személyes eladás

Az eladószemélyzet teremti meg a kapcsolatot a kiskereskedelmi cég és a fogyasztók között. A kiskereskedőknek kommunikálniuk kell a fogyasztókkal, hogy stimulálják szükségleteiket, információt nyújtsanak az árukról és segítsenek, bátorítsák őket a vásárlási döntési folyamat során. Ez a kommunikáció a reklámok/hirdetések, az értékesítésösztönzés, a PR-tevékenység, jelek és display-k és az eladószemélyzet segítségével történik. Az eladószemélyzet a reklámoknál részletesebb információkkal szolgál, illetve lebonyolítja a vásárlást (Levy&Weitz [2004]).

A kiskereskedők folyamatosan próbálják javítani az eladószemélyzet teljesítményét, hogy növeljék az eladás hatásosságát. Az eladószemélyzet fogyasztókról szerzett tudása és ismeretei nagymértékben elősegítheti az effektív értékesítést. Arun és Levy (2000) olyan elemzési keretet hoz létre, amely az értékesítési képességek és a teljesítmény közötti kapcsolatot tárja fel az eladószemélyzet tudásstruktúrái alapján. Minél nagyobb az eladók deklaratív (fogyasztói kategóriák száma, a kategória jellemzésének gazdasága, a kategóriák közötti különbségtétel képessége, valamint a fizikai jellemzők leírása) és folyamatbeli (az értékesítési folyamattal kapcsolatos tudás gazdagsága, az alkalmazott értékesítési stratégiák száma, az információgyűjtési fázisok számra, az absztrakció szintje) tudása, annál magasabb az értékesítés hatásossága.

A stratégiai szövetség általában nagyobb szakmai felkészültséggel rendelkezik, sok esetben nyújtanak továbbképzéseket és szakmai fórumokat a tagvállalatok számára. A fentiek alapján a stratégiai szövetséghez való csatlakozás javíthatja a szolgáltatások színvonalát, illetve új szolgáltatásokat vezethet be a tagvállalat (hitelkártyával történő fizetés), valamint hozzájárulhat az eladószemélyzet képzéséhez is.

5. A TAGVÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

A kutatási téma másik központi kérdésköre a stratégiai szövetségbe tartozó kiskereskedők teljesítményének mérése. Számos szerző megfogalmazta, hogy a stratégiai szövetség létrehozásának egyik fő motívuma a jobb pénzügyi, gazdasági eredmény elérése (Gulati [2000], Weitz&Jap [2000]). Tehát egy független kiskereskedőnek is akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni, ha a stratégiai szövetség révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan.

Gulati (2000) a stratégiai szövetségekkel kapcsolatos kutatásokat áttekintő cikkében szorgalmazta a szövetségek teljesítménykonzekvenciáinak feltárását mind a szövetségre, mind pedig a tagvállalatokra vonatkozóan. Ezzel kapcsolatban két, egymással szorosan összefüggő kérdés merül fel: 1) milyen tényezők befolyásolják a stratégiai szövetség sikerét és 2) hogyan hat a szövetség a tagvállalatok teljesítményére (Varadarajan&Cunningham [2000]). Ennek értelmében a fejezet is két részben tárgyalja a teljesítménymérési lehetőségeit. Először a vállalati teljesítményértékeléssel kapcsolatos kutatásokat, majd pedig a kooperációs kapcsolatok, azon belül is a stratégiai szövetségek teljesítményének mérési lehetőségeit és a kutatásokban alkalmazott mutatókat részletezem.

Jóllehet a vállalati kutatásokkal foglalkozó cikkek, tanulmányok nagy része tárgyalja a teljesítményre gyakorolt hatást, viszonylag kevés szerző definiálja, hogy mit ért teljesítmény alatt. A vállalati teljesítményt a hatékonyság és hatásosság számszerűsítéseként értelmezem (Neely&Gregory, Platts [1995], Stern et. al [1996]). A hatékonyság az erőforrások felhasználásával elért kibocsátást tükrözi (Stern&El-Ansary, Coughlan [1996]). A hatásosság a célok elérésének mértékét fejezi ki.

Goldman (1992) felfogásában az értékesítési rendszerek értékelhetők pozitivista, normatív vagy az intézményi, ökológiai megközelítés alapján. Az előbbi az értékesítési rendszert az ideálisnak tekintett disztribúciótól való távolsága alapján értékeli, az utóbbi pedig az értékesítési csatorna környezetét is vizsgálja, amelyben az kialakult és működik. A teljesítményértékelést ezért szituációfüggőnek tekinti, a megfelelő input-output kritériumokra épül és az értékesítési rendszer különböző összetevőiből indul ki.

Az intézményi megközelítés a normák, hagyományok, rutinok, társadalmi és politológiai meggyőződések szerepét hangsúlyozza. Az egyes mutatókat egy integrált egész részeinek tekinti és nem vizsgálja őket elkülönítve.

A teljesítmény mérésének fontosságában többnyire egyetértenek a kutatók, azonban nagyon különbözőek a vélemények arra vonatkozóan, hogyan kellene a vállalati teljesítményt mérni. Soehadi&Hart (2000) a kiskereskedelmi teljesítmény újragondolásának szükségességét hangsúlyozzák és kritizálják a hagyományos teljesítménymérés retrospektív jellegét.

5.1. A vállalati teljesítménymérés lehetőségei

A szakirodalomban egy- vagy többdimenziós, pénzügyi vagy nem pénzügyi, abszolút vagy relatív, valamint szubjektív teljesítménymutatókkal találkozhatunk.

5.1.1. Egy- versus többdimenziós teljesítménymérés

Kumar et. al (1992) három fő elméleti irányzatot ismertet a teljesítménymérés kapcsán. A legegyszerűbb esetben egy dimenzió mentén írják le a teljesítményt (Gaski&Nevin [1985], Heide&John [1988]). Mások (Noordewier et. al [1990]) már több mutató segítségével számszerűsítik a teljesítményt, azonban mindegyik dimenziót egymástól függetlenül mérik (Lewis&Thomas [1990])²⁷ vagy különböző teljesítménymutatók súlyozott vagy súlyozatlan indexét alkották meg. A szerzők hiányolják azokat a teljesítmény-megközelítéseket, amelyek szisztematikusan, elméleti koncepció segítségével definiálják a teljesítményt és konkrét mutatókat azonosítanak, amelyekkel a vállalat teljesítménye operacionalizálható (Dess&Robinson [1984]).

Eccles (1991) hívta fel a figyelmet arra, hogy egyre több nagyvállalat alkalmaz szélesebb körű teljesítmény-mutatórendszert, mivel a hagyományos pénzügyi jelentésekbe foglalt mutatók már nem megfelelőek a vállalat teljesítményének nyomon követésére. A szerző megfogalmazza, hogy nem mutatókra, hanem mutatórendszerre van szükség (Neely et. al [1995]).

²⁷ Lewis és Thomas (1990) az angol élelmiszer-kereskedelemben tárt fel stratégiai csoportokat, amelyek teljesítménykülönbségeit vizsgálta. Három teljesítménymutatót alkalmaztak: ROS (Return on Sales), ROCE (Return on Capital Employed), PER (weighted index of growth in the price/earnings ratio).

Kaplan és Norton (1996) balance-score card koncepciójára építve Slater és Olson (1997) stratégia-alapú teljesítménymérő rendszert dolgoz ki. Négy stratégiatípust (a termékvezető, fogyasztói közelség, márkavezető és a kiváló operatív tevékenység) különböztet meg és eltérő teljesítménymérő rendszereket javasolnak az egyes stratégiatípusokhoz, amelyekkel nyomon követhető a stratégiai célok megvalósulása.

Wimmer (2001) a vállalati teljesítmény, eredményesség értékeléséhez szintén teljesítmény többdimenziós közelítéséből indult ki. Az eredményesség mérésére pénzügyi, piaci és működési jellemzőket alkalmaz termelő vállalatok teljesítményének értékelésére.

5.1.2. Pénzügyi versus nem pénzügyi teljesítmény

A korábbi kutatások főként a pénzügyi teljesítménymutatókat mérték a vállalati teljesítmény számszerűsítésekor, amelyeket a formális pénzügyi beszámolók tartalmaznak. A stratégiai csoportokkal foglalkozó kutatások, amelyek vállalati adatbázisok alapján elemezték a stratégia és a teljesítmény kapcsolatát, gyakran alkalmaztak a pénzügyi mutatókat, mint pl. forgalom, nyereségesség, megtérülés.

Capon és szerzőtársai (1990) a pénzügyi teljesítmény befolyásoló tényezőit azonosították meta-analízis segítségével, amelynek keretében 320 publikált cikket és tanulmányt elemeztek. A pénzügyi teljesítmény mérésére a nyereségességet, a növekedést és a változékonyság csökkenését alkalmazták. Az elemzés eredményeként az iparági koncentrációval, a forgalom és eszközök növekedésével, a piaci részesedéssel, a mérettel és a reklámtevékenység intenzitásával, valamint a tőkebefektetés intenzitásával találtak egyértelmű pozitív kapcsolatot.

A pénzügyi mutatók a vállalat gazdasági céljainak elérését tükrözik. Slater és Olson (1997) tanulmányában szorgalmazta, hogy a teljesítményméréskor ne csak a pénzügyi eredményeket vegyék figyelembe a vállalatok, mivel azok már „végtermékeknek” tekinthetők. Olyan mutatókra is szükség van, amelyek előrejelzik a pénzügyi mutatók alakulását, hogy a menedzsment időben beavatkozhasson (Eccles&Pyburn [1992]).

Soehadi és Hart (2000) a nem pénzügyi mutatókat a vállalati pénzügyi teljesítmény előzményének tekinti és empirikus kutatással igazolja a pénzügyi és nem pénzügyi indikátorok ok-okozati összefüggéseit.

Brown&Laverick (1994) számba veszi azokat a lehetőségeket²⁸, amelyek segítségével a pénzügyi eredmény csökkenthető. A számvitel nyújtotta eredménycsökkentési módszerek viszont torzított képet adnak a tényleges vállalati teljesítményről. A vállalati célok nem csupán a profitmaximalizásra terjednek ki, amelyek inkább a rövid távon való gondolkodást fejezik ki.

Eccles&Pyburn (1992) szerint a pénzügyi mutatók nemcsak manipulálhatóságuk, „végtermék”-jellegük miatt problematikusak, hanem azért is, mert inkább a vállalat belső folyamataira való összpontosítást fejezik ki. Azonban a pénzügyi mutatók segíthetik az üzleti teljesítmény modell érvényességének ellenőrzését. Mérési szempontból a stratégia megfogalmazása mindig magában foglalja az üzleti teljesítmény modell megtervezését, miközben a stratégia végrehajtása az elért eredmények nyomon követésével foglalkozik a modell keretein belül.

5.1.3. Abszolút, relatív és szubjektív teljesítménymutatók

A *közvetlen mutatók* abszolút számokban fejezik ki a vállalat teljesítményét, mint pl. a forgalom vagy nyereség. Conant&White (1999) a kiskereskedelmi vállalatok teljesítményét nyereségességi mutatóval, munkahatékonysággal (egy eladóra jutó forgalom), az utóbbi 3 év forgalomművekedése, (a versenytársak hasonló üzleteihez viszonyított) relatív teljesítménnyel számszerűsítették.

²⁸ Gyakori *eszközök alulértékelése*. A nyereséget befolyásolja a *tartalékképzés*, mivel a tartalékokat akkor képzik, amikor a vállalat nyereséges, amelyeket a nehezebb periódusokban egyszerűen visszaírnak és így profitot „hoznak létre”. *Tőkeköltségek elszámolása sem konzisztens*, egyes vállalatok a mérlegben, mások az eredménykimutatásban könyvelik el. *Az eszközök amortizációja* befolyásolja a költségeket és ezért a nyereségességet. *A vállalati goodwill értékének szerepeltetése a mérlegben* szintén átrajzolja a pénzügyi teljesítményt. A vállalatok abban érdekeltek, hogy az eszközállományt minél alacsonyabbra, a goodwill-t pedig minél magasabbra értékeljék, mivel a magas goodwill-érték alacsonyabb tartalékokat, alacsonyabb lekötött tőkét és javuló ROCE-mutatót eredményez. *A márkák mint immateriális javak* beállíthatók a mérlegbe, amely jelentősen megnövelheti a mérlegfőösszeget. *Mérlegen kívüli tételek* (eszközök és kötelezettségek eltávolítása) jelentősen javíthatják a vállalat eladósodottsági mutatókat. *A vállalat működési profitjából levonják az alkalmazott tőke értékét*. Sok vállalat „bírságot” szab ki a tagvállalatra, ha egy bizonyos eszközállományt túllép, amelynek a mértéke pontosan akkora, mintha az eszközöket bérelni kellene a működéshez. Ha két vállalat forgalma és profitja megegyezik, de az egyik kétszerannyi eszközt használ, akkor kevésbé lesz sikeresebb, mint az, amelyik alacsonyabb tőkeigényű tevékenységet végez.

A versenytársakkal való összehasonlítás már a vállalat *relatív teljesítményét* értékeli. A relatív mutatók ún. kontingens teljesítményt tükröznek, mivel más hasonló vállalatok teljesítményét, valamint a környezeti tényezőket is figyelembe veszik (Donthu és Boonghee [1998]). Sheth és Sisodia (2002) a marketinghatékonyságot azért tartja nehezen kvantifikálhatónak, mivel a marketing immateriális dolgokat hoz létre. A kutatók megállapítása érvényes minden szolgáltatást nyújtó tevékenységre, így a kiskereskedelemre is. Úgy vélik, hogy az abszolút mutatóknak nincs értelme, a teljesítményt minden esetben alternatívákhoz, versenytársakhoz kell hasonlítani. Ilyen többdimenziós relatív teljesítménymérő eszköz a DEA (Data Envelopment Analysis), amely adott kiskereskedelmi vállalat, vagy üzlet kibocsátását és termelési tényezőit a hasonló egységek kibocsátásával és termelési tényezőivel összehasonlítva becsülik.

Bonoma (1989) felfogásában is a marketing teljesítmény értékelése számos *szubjektív elemet* tartalmaz, a teljesítmény több mint egy abszolút mérőszám. A szubjektív mutatók észlelésen, szubjektív értékelésen alapulnak.

A tézisek szempontjából nem pusztán a vállalat teljesítménye érdekes, hanem az is, hogyan befolyásolja a stratégiai szövetséghez való csatlakozás a kiskereskedő teljesítményét. A következő alfejezetben olyan teljesítménykonceptiókat ismertetek, amelyek kooperációs kapcsolatok teljesítményre gyakorolt hatásával foglalkoznak.

5.2. Kooperációs kapcsolatok teljesítményre gyakorolt hatásának értékelése

A kooperációs megállapodások a gazdasági, jogi, esetleg társadalmi önállóság kisebb-nagyobb mértékű feladatásával járnak.

Ezért akkor érdemes szorosabbra fűzni az együttműködést, ha kooperációból származó (gazdasági és nem gazdasági) haszon meghaladja a független működésből származó hasznot. Tietz (1993) a kooperációban résztvevők teljesítményének értékelésére két irányzatot különböztet meg, amelyet az 5.1. táblázat mutat be.

5.1. táblázat

A kooperációs kapcsolatok értékelésének kritériumai

	Közgazdasági megközelítés		Magatartásorientált megközelítés	
	Klasszikus	Neoklasszikus	Statikus	Dinamikus
A kooperáció kritériuma	Nyereség=bevé- tel/költségek	A célhoz való hozzájárulás mértéke=befizet- ések/kifizetések	Nettóhaszon= Ösztönzők/ Hozzájárulások	Hosszú távú nettó haszon=dinamikus ösztönzők/dinamikus hozzájárulások
A kooperáció megszüntetésének a kritériuma	Csekély nyereséghányad	Alacsony célhoz való hozzájárulás mértéke	Csekély haszon	Csekély dinamikus haszon

Forrás: Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb. Verlag Vahlen, München, 1524.old.

5.2.1. Közgazdaságtani megközelítés

A *közgazdaságtani megközelítés* klasszikus és a neoklasszikus elmélete leginkább az együttműködés céljának időtartamában különbözik. Míg a klasszikus inkább rövid távon, addig a neoklasszikus hosszabb távon vizsgálja a kooperációt. Mindkét megközelítés szigorúan egydimenziális közgazdasági kritériumot alkalmaz, mivel a célkritériumként a nyereséget vagy a be- és kifizetések különbségét használja.

Jól szemlélteti ezt a teljesítményértékelési megközelítést Anderson (1993), aki úgy véli, hogy a kiskereskedők legfőbb célja, hogy az erőforrások felhasználása nyereséget termeljen.

Luo (1996) a nemzetközi stratégiai szövetségek értékelésének problémájával foglalkozott, az empirikus kutatásban többdimenziós konstrukcióként (nyereségesség, hatékonyság, likviditás és pénzügyi kockázat, növekedési lehetőségek és üzleti változók), de alapvetően közgazdasági mutatókkal mérte a stratégiai szövetség vállalatainak a teljesítményét.

Smith, Venkatraman, és Wortzel (1995) azt vizsgálja, hogy a termelő és kiskereskedő stratégiai illeszkedése hogyan hat a kiskereskedő teljesítményére, amelynek során a kiskereskedelmi teljesítményt nyereségességgel (ROI), az utóbbi 5 év forgalmának és nyereségének százalékos növekedésével mérték.

Az értékesítési csatorna tagjainak pénzügyi teljesítményét méri a Stratégiai Profit Modell (SPM), amely a nyereségességet (tőke megtérülés), a likviditást, a tőkeszerkezetet, az értékesítés és a profit növekedését, valamint növekedési potenciáljukat veszi figyelembe. Az SPM a tőke megtérülést (ROI) állítja a középpontba, mint a nagy- és kiskereskedők által használt aggregált pénzügyi mutatót. Az SPM három utat jelöl ki a nyereség növelése érdekében: 1) a vállalat növeli az eszközarányos árbevételt, 2) a vállalat növeli az árrést, 3) növeli az eladósodottsági szintet, feltételezve, hogy a jövőbeni cash-flow fedezi a hitel költségeit. A modell a vállalati döntéshozatal legfőbb területeit

(tőkemenedzsment, árpolitika és pénzügy) hangolja össze a megtérülés növelése érdekében (Stern et. al [1996]).

Másik általános értékelési módszer a Gazdasági Érték Elemzés (Economic Value Analysis: EVA), amely a teljes tőkekötséget²⁹ figyelembe veszi ellentétben a Stratégiai Profit Modellel. A módszer középpontjában annak meghatározása áll, hogy mennyi tőkét használnak fel a csatorna tagjai. Az EVA nemcsak a hagyományos tőkebefektetéseket, hanem az összes befektetést (így pl. az értékesítési munkatársak képzése, IT-beruházások ... stb.) képes aggregálni, amelynek révén a teljes tőkekötség meghatározható. Az EVA azt a nyereséget méri, amelyet a vállalat az elért nyereségen túl és azon felül érhetett volna el, ha más, hasonló kockázatú befektetést választ. A módszer a vállalat valódi hozzáadott értékét méri, amely egyébként erősen korrelál a részvényárfolyammal (Stern et. al [1996]).

Az egyes csatornatagok összteljesítményéhez való hozzájárulásának számszerűsítésére a szakirodalomban alapvetően háromféle módszert alkalmaznak: az ABC-elemzést, a közvetlen termékprofit-módszert (Direct Product Profit) és az Efficient Consumer Response (ECR) módszerét (Stern et. al [1996]).

A *tevékenység-alapú költség számítás* (ABC) során az egyes termékek költségeit azokhoz a tevékenységekhez rendelik, amelyek létrehozzák az adott terméket vagy szolgáltatást (Cooper&Caplan [1988]). A módszer abból indul ki, hogy minden kivetíthető költséget számszerűsíteni kell, így a módszer számos funkciót (logisztika, termelés, szolgáltatás, technológia, marketing, értékesítés, adminisztráció, információs erőforrások) átfog. A módszer alkalmazható termékszinten, egy vállalat, de akár egész csatorna teljesítményének megítéléséhez is. Az ABC-elemzés viszont nem alkalmas olyan értékesítési csatornák elemzésére, ahol a teljes költségből a munkaerőköltség részaránya magas.

A *közvetlen termékprofit-módszer* (DPP) egy termék teljesítményét értékeli egy adott értékesítési csatornán belül és megmutatja, hogy a termék milyen mértékben járul hozzá a kiskereskedő profitjához. A DPP csak azokat a költségeket vonja be az elemzésbe, amelyek közvetlenül hozzárendelhetők a termékhez, ezért a fixköltségeket nem veszi figyelembe. Sok esetben a bruttó árrés nagyon félrevezető lehet a pénzügyi teljesítmény megítélésében, a DPP és a bruttó árrés között gyakran nagyon alacsony a korreláció. Ez azzal magyarázható, hogy a bruttó árrés nem veszi figyelembe a közvetlen működési költségeket és a szállítóktól kapott kedvezményeket, a nettó nyereség pedig nem informál a termék nyereségességéről (Stern et. al [1996]). A közvetlen termék-profit módszer alkalmazásával a kereskedők részletesebb információt kaphatnak a raktározási és a készletezési költségekről, valamint a helykihasználásról. Egyben elősegíti a gyártók és a kereskedők közötti kooperációt, mivel azonosítja a magas és alacsony nyereséget termelő termékeket. A közvetlen termékprofit-módszert a gyakorlatban mégis ritkán alkalmazzák, mivel jelentős mennyiségű és nagyon részletes adatokat igényel.

²⁹ A tőkekötséget a kölcsön- és a sajáttőke költségének súlyozott átlagaként kapjuk meg. A teljes tőkekötség pedig a tőkekötség súlyozott átlaga és a vállalat által befektetett tőkemennyiség szorzatának felel meg. EVA = adózás utáni nyereség – teljes tőkekötség (Stern et. al [1996]).

5.2.2. Magatartásorientált megközelítés

A magatartásorientált megközelítés (a statikus és a dinamikus egyaránt) a koalíciók, mint társadalmi rendszerek megértésén alapul, amelyhez a partnerek szabadon csatlakoznak. Minden koalíciós partnernek ösztönzőket kínál a rendszer, amelyért hozzájárulást várnak el tőle. A belépés és a hozzájárulás attól függ, hogy a rendszer által kínált előnyök mennyire kompenzálják a hozzájárulást. A kooperációs rendszerekben az ösztönző nem más, mint a résztvevő által nyújtott kvantitatív és kvalitatív hozzájárulás a kooperációs rendszer feladatainak elvégzéséhez (Tietz [1993]).

Sheturaman és szerzőtársai (1988) a partneri kapcsolat által nyújtott előnyként fogalmazzák meg a kooperációs kapcsolat sikerességét és a partneri kapcsolat előnyét összehasonlítási szintekkel³⁰ mérik. A partneri kapcsolat előnye hozzájárul a versenyelőny kialakításához és mindkét vállalat számára lehetővé teszi, hogy értéket teremtsenek a fogyasztók számára és/vagy csökkentsék a költségeiket.

³⁰ CL: az a standard, amelyet a vállalat az adott kapcsolattól elvár addigi tudása és korábbi tapasztalatai alapján. Cl_{alt}: az a legkisebb eredmény a marketingcsatornában, amelyet az egyik vállalat elfogad egy másik alternatív partner potenciális teljesítményének tudatában. A szerzők Thibaut és Kelley (1959) összehasonlítási szintjeit alkalmazzák. Lásd 3.3.1. alfejezet!

Ha egy partnervállalatról az a benyomás alakul ki, hogy nem nyújtja a várt előnyöket, a kooperációs kapcsolat nagy valószínűséggel felbomlik.

Mohr&Spekman [1994] szerint kétféleképpen mérhető a partneri kapcsolat sikeressége: objektív és szubjektív mutatószámokkal. Számos, vállalkozói kapcsolattal foglalkozó kutatás használ szubjektív mutatókat, amelyek a magatartási konstrukciókkal vannak szorosabb kapcsolatban. Az empirikus kutatás során a kooperációs kapcsolat sikerességét a partnerrel való elégedettséggel mérik.

A klasszikus és a magatartásorientált elméletek közötti legfőbb különbség a bevonandó változókban lelhető fel, amelyek egy része kvantifikálható, másik részük pedig nem. Azonban mindkét elméletnek közgazdasági előnyökön kell alapulnia. Az objektív kritériumokon kívül szubjektív paraméterek is meghatározzák a partnerrel való elégedettséget, különösen ha a közgazdasági kritériumok között nincs különbség. Minél inkább pozitív a magatartásorientált megítélés a partner részéről, annál stabilabb az együttműködés. Ebben az értelemben a partner elégedettségének mértéke megmutatja, hogy az adott fél mennyire ismeri el az együttműködésben megállapított költség- és bevételképződést, valamint a nyereségelosztást, továbbá hosszú távú be- és kifizetések elosztását a partnerek között (Tietz [1993]).

A teljesítményértékelés intézményi megközelítésére (Goldman [1992]) építve dolgozta ki Stern, El-Ansary és Coughlan (1996) a marketingcsatornák teljesítménymérési dimenzióit, amely a teljesítmény három komponensét foglalja magába: a hatásosságot, az egyenlőséget és a hatékonyságot.

A hatásosság az értékesítési csatorna olyan képessége, amely a fogyasztók által igényelt szolgáltatást bocsát ki a lehető legnagyobb költséghatékonyság mellett. A modell makroszinten elemzi az értékesítési csatorna teljesítményét. A szerzők megközelítésében a *hatásosság* tartalmazza a fogyasztói igényeknek megfelelő választék biztosítását, a megfelelő kiskereskedelmi szolgáltatás nyújtását, megfelelő fogyasztói árak kialakítását, a kereslet ösztönzését, valamint az értékesítési rendszer válaszadási képességét a környezetből érkező impulzusokra. A második elem, az *egyenlőség* azt fejezi ki, hogy az adott országban minden szereplő egyenlő eséllyel fér hozzá az értékesítési csatornához.

Végül a *hatékonyság* azt tükrözi, hogy az értékesítési csatorna mennyire költséghatékonyan használja fel a társadalmi erőforrásokat. Stern-féle modell alapján a hatékonyság átfogja a termelékenységet és nyereségességet. Az elméleti modellel szemben megfogalmazható az a kritika, hogy a hatékonyság inkább tekinthető a nyereségesség előzményének, mintsem következményének. Ezen kívül a szakirodalom a legtöbb esetben a hatékonyságot és a termelékenységet szinonim fogalomként kezeli (Ingene [1982]).

A teljesítményt multidimenzionális konstrukcióként kezelő kutatásokban egyaránt megtalálhatók a közgazdasági és magatartásorientált megközelítés mutatók.

Shaw et. al (1994) nemzetközi stratégiai szövetségekben a tagvállalatok teljesítménymérési lehetőségeivel foglalkozik. A szakirodalomban nagyon hangsúlyos a teljesítmény definíciója és operacionalizálása, azonban koránt sincs egyetértés abban, hogyan lehet meghatározni és mérni a teljesítményt. Három fő kategória mentén csoportosulnak a teljesítménymutatók: pénzügyi mutatók, objektív és szubjektív mutatók:

a *pénzügyi mutatók* a gazdasági célok teljesülését tükrözik és leggyakrabban nyereségességi, megtérülési és költségmutatókkal mérik (Luo 1996). A pénzügyi mutatók hátránya azonban, hogy nem tükrözik a nemzetközi stratégiai szövetség rövid távú céljainak elérésének mértékét. Anderson (1990) úgy véli, hogy a pénzügyi mutatók csupán a teljesítmény egy dimenzióját írják le és más, kvalitatív mutatókat is kell elemezni a vegyes vállalatok teljesítményének értékelésére. Geringer és Herbert (1991) pedig kutatásukban azt figyelte meg, hogy a vezetés sokszor sikertelennek ítéli a nemzetközi stratégiai szövetséget, annak ellenére, hogy a stratégiai szövetség jó pénzügyi teljesítményt nyújt.

Objektív mutatókat (mint pl. a túlélés, folytonosság és stabilitás) szintén gyakran használnak a stratégiai szövetségek teljesítményének értékelésére (Contractor et. al [1988], Kogut [1988], Geringer&Herbert [1991]). Azonban az objektív mutatókat is sok kritika éri, mivel a nemzetközi stratégiai szövetségek létrehozásának számos oka lehet, ezért pl. a túlélés nem megfelelően méri a teljesítményüket (Harrigan 1988).

A pénzügyi és objektív teljesítménymutatókkal kapcsolatos problémák miatt egyre több kutató alkalmaz *szubjektív indikátorokat* (Geringer&Herbert 1991, Bucklin&Sengupta 1993). Az egyik leggyakrabban alkalmazott ilyen mutató a tagvállalat általános elégedettsége a stratégiai szövetséggel.

A szubjektív mutatók azt tükrözik, hogy a szövetség céljai mennyire teljesültek. A szubjektív teljesítménymutatók egyik legfőbb hátránya, hogy az egyes vállalatok értékelése meglehetősen torzíthat. Jóllehet több tanulmány kimutatta (Geringer&Herbert 1991, Venkatraman és Ramanujam 1986, Dess&Robinson 1984), hogy az elégedettség nagyon szoros összefüggést mutat az objektív teljesítménnyel.

Shaw és szerzőtársai (1994) több teljesítménymutatót alkalmaztak (nyereségesség, piaci részesedés, növekedés, piacra való bejutás, versenypozíció, ROI, marketing, költségellenőrzés, technológiai fejlődés, termékfejlesztés, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés, amelyeket szubjektív mutató formájában, 5-fokozatú skálán mérték a stratégiai szövetség sikerességét, valamint a szövetséggel való elégedettséget. Az empirikus kutatásban a szerzők szoros összefüggést találtak a menedzserek észlelt teljesítménye és a szövetség által megvalósított célok között, viszont gyenge kapcsolatot mutattak ki a teljesítmény- és az elégedettség között. Fontos eredményként állapítható meg, hogy a legtöbb vállalat a „hagyományos” teljesítménymutatókat (profit, növekedés, piaci részesedés) használja a stratégiai szövetség értékeléséhez is, viszont nem feltétlenül ezek a kritériumokat értékelték a legsikeresebbnek a stratégiai szövetséggel kapcsolatban (sorrend: piacra bejutás, technológiafejlesztés, profit, piaci részesedés, növekedés, termékfejlesztés, értékesítési csatornákhöz hozzáférés).

Anderson (1990) a közös vállalatok teljesítményértékelésével foglalkozott. Megállapította, hogy az alapítócégek gyakran leányvállalatként kezelik a közös vállalatokat és a még kiforratlan vállalatot a hagyományos, formális módszerekkel, azaz pénzügyi mutatókkal értékelik és nem veszik figyelembe az inputmutatókat. Ennek következményeként vagy idő előtt megszüntetik a vállalatot, vagy a felek elkötelezettsége hanyatlik. A közös vállalatokat egy kiegyensúlyozottabb, kevésbé formális, szubjektív teljesítménymérő rendszer alapján célszerű értékelni. A szerző ún. input-output kontinuumot javasol a közös vállalatok teljesítményének értékelésére. Az input pólus olyan változókat tartalmaz, amelyek meghatározzák a mérhető eredményeket. Az inputok tulajdonképpen azt mutatják meg, mivel foglalkozik a vállalat és hogyan akarja megvalósítani a céljait, továbbá hogyan használja a szervezet az erőforrásait, amely tükrözi a vállalat által követett stratégiát. Az output változók az inputok felhasználásának eredményét jelenítik meg. A tanulás pl. már tekinthető outputnak, mert ebben az esetben a közös vállalat már elért valamit, amely hozzájárulhat a jelenlegi és jövőbeni teljesítményhez. A marketingteljesítmény mutatók (piaci részesedés, fogyasztói elégedettség) visszatükröződnek a pénzügyi teljesítményben (profitráta, cash flow) is.

Kumar, Stern és Achrol (1992) cikkükben kifejlesztnek egy többdimenziós skálát, amelyben a szállító értékelheti a viszonteladó teljesítményét. Kumar és szerzőtársai a szervezeti hatásosság különböző elméleti megközelítéseiből vezették le és operacionalizálták a viszonteladók teljesítményének értékelésére alkalmas skálát³¹. A szerzők vizsgálták még a környezeti változókat, az általános teljesítményt, valamint a viszonteladó által generált forgalmat, a szállító viszonteladóval kapcsolatos tapasztalatait, a promóciós hozzájárulás mértékét és a foglalkoztatottak számát.

Leunissen et. al (1996) a kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatását vizsgálta a tagvállalatok teljesítményére vonatkozólag. A kiskereskedelmi teljesítményt szintén multidimenzionális konstrukcióként fogják fel, amely pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat, és a kiskereskedő számára fontos, egyéb teljesítményindikátorokat használnak. Pénzügyi mutatókként bruttó árrést, forgalmat, nem pénzügyi indikátorként a vertikális függőséget alkalmazzák. A vertikális függőség a kiskereskedő jövő orientáltságát ragadja meg, amelynek mértéke kiskereskedőnként változik és függ az önállóság iránti vágytól, illetve az ellenőrzés mértékétől. A kiskereskedő és a szövetség közötti kapcsolat addig hatékony, amíg a hatalom a piaci feltételeken keresztül ellenőrzéssé alakul. Az ellenőrzésnek fontos szerepe van, hiszen a hatalom forrásait a partnerek függőségi kapcsolattá alakítják át.

³¹ A viszonteladó teljesítményét a következő dimenziók mentén értékelték a viszonteladó forgalomhoz, nyereséghez való hozzájárulása, a viszonteladó kompetenciája, alkalmazkodása, lojalitása, adaptációs képessége, a növekedéshez, a fogyasztói elégedettséghez való hozzájárulása, a szállító fölötti befolyása, a szállító viszonteladóval való elégedettsége, konfliktusok kezelése (Kumar&Stern, Achrol [1992]).

6. KUTATÁSI KONCEPCIÓ

Ez a fejezet az elméletalkotás és az alkalmazott módszertan kölcsönhatását mutatja be, azaz a kutatási koncepciót (kutatási kérdések, hipotézisek) és a módszertani kérdéseket nem elkülönítve, hanem egymásra épülve ismertetem.

Először röviden bemutatom a kutatás közvetlen kontextusát, azaz az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben lezajlott változásokat, és a meghatározó stratégiai csoportokat és az élelmiszer-kiskereskedelemben kialakult stratégiai szövetségeket. Ezután kerül sor a kutatás kontextusának ismertetésére.

A továbbiakban az alkalmazott módszertani eszközöket mutatom be. Első lépcsőben a tartalomelemzésnél követett lépéseket ismertetem, majd az elemzés során kapott eredményeket. A tartalomelemzés eredményeit kognitív térképként dolgozom fel, amely rámutat a szövetség által befolyásolt kiskereskedelmi stratégiai elemek és a teljesítmény közötti ok-okozati összefüggésekre. A kognitív térképek alapján módosítom a kiinduló elméleti modellt, továbbá bemutatom a modell konstrukcióinak lehetséges operacionalizálását és a kutatás során megfogalmazható hipotéziseket.

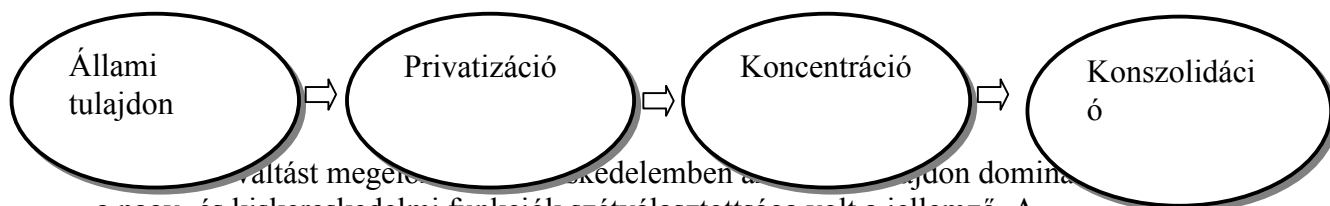
A megkérdezésen alapuló vizsgálat tervezését, a mintavételt és a minta összetételét szintén ez a rész tartalmazza. A fejezetet az empirikus kutatás adatainak kvantitatív elemzése zárja, amelynek keretén belül megvizsgálom a hipotézisek teljesülését, valamint a független és stratégiai szövetséghez tartozó kiskereskedők kiskereskedelmi stratégiája és teljesítménye közötti különbségeket.

6.1. A hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelem főbb tendenciái, kialakult vállalatcsoportok

Az élelmiszer-kiskereskedelem az utóbbi tíz évben komoly szerkezeti átalakuláson ment át, amely folyamat még korántsem fejeződött be. A kilencvenes évek fejlődési szakaszait a 6.1. ábra mutatja be.

6.1. ábra

Az élelmiszer-kiskereskedelem fejlődési szakaszai



a nagy- és kiskereskedelmi funkciók szétválasztottsága volt a jellemző. A piacgazdaság feltételeit megteremtő privatizáció a kereskedelmet érte el a leghamarabb. A magánosítás korábbi monolitikus, centralizált szerkezetű szektort felbomlasztotta, amelynek következtében egy szétaprózódott struktúra jött létre. A gazdálkodó szervezetek száma többszörösére növekedett és a magánkereskedők kerültek túlsúlyba. A külföldi működő tőke a kilencvenes évek közepén jelent meg az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben, amelynek hatására egyre élesedő árverseny alakult ki az ágazatban. A harmadik szakaszban elindult egy koncentrációs folyamat, amely napjainkban is tart, felvásárlások és különböző vállalatközi együttműködések formájában mindinkább felerősödik.

A piaci versenyben a koncentrációs folyamatok során három csoport alakult ki: 1) multinacionális kiskereskedelmi vállalatok, 2) beszerzési társulásba tömörült hazai tulajdonban lévő cégek és 3) független mikro-, illetve kisvállalkozások. Egyre nagyobb piaci nyomás nehezedik minden szereplőre. Az általunk végzett, korábbi empirikus kutatásban (Agárdi, Bauer [2000]) az egyes stratégiai csoportok stratégiai és működési jellemzőit tártuk fel, amelynek az összefoglalását az 6.1. táblázat mutatja be.

6.1. táblázat

Az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben kialakult vállalatcsoportok jellemzése

	Multinacionális üzletláncok	Hazai üzletláncok	Független kiskereskedők
Stratégia célja	Hálózatépítés	Hálózatépítés/meglévő piaci pozíciók megtartása	Meglévő piaci pozíció megtartása
Stratégia	Vezető, árdiktáló többszegmensű	Követő Egy szegmensre koncentráló	Követő, alkalmazkodó Piaci részeket kiszolgáló
Üzletípus	Híper- és szupermarket, szakáruházak	Szupermarket, Vegyesbolt, Esetleg szaküzletek	Vegyesboltok, „garázsboltok”, szaküzletek
Működési terület	Országos	Országos, regionális	Lokális, esetleg regionális
Működési hatékonyság	Magas	Közepes	Alacsony

Forrás: Agárdi, Bauer [2000]

Mivel a kutatás témaköre a hazai tulajdonban lévő üzletláncok stratégia-teljesítmény kapcsolatának a feltárása, ezért a továbbiakban főként ezzel a vállalatcsoporttal foglalkozom.

A hazai üzletláncok kialakulása két jelenségre vezethető vissza. Egyrészt átalakult kiskereskedelmi vállalatok formájában maradtak fenn, másrészt független vállalkozások önkéntes csoportba szerveződése nyomán jöttek létre. Az első kategóriába tartozó élelmiszer-kiskereskedelmi cégek jelentős részének túl nagy kihívást jelentett a piaci verseny, szerepük jelentősen lecsökkent, a fennmaradt hálózatok pedig inkább regionálisan tevékenykednek. A független cégek csoportba szerveződése a szektorban kibontakozott árversenynek köszönhető.

A hazai üzletláncok főként követő és védekező stratégiát folytatnak. Megpróbálják üzletpolitikájukat a nemzetközi láncokhoz igazítani, illetve eddig elért pozícióik megtartására törekednek, mivel közülük kevesen képesek a terjeszkedéshez szükséges tőkét biztosítani.

A kilencvenes évek második felében egyre jelentősebb szerepet játszanak a vállalatközi együttműködések, kooperációk. Ezen belül is hangsúlyosak a szerződéses kooperációs kapcsolatok, mint pl. a beszerzési társulás, franchise és kereskedelmi márkázás. Kezdetben csak a kedvezőbb feltételek melletti beszerzés volt a cél, majd a tevékenységek összehangolása kiterjedt az értékesítésre, közös marketingtevékenységre is. Így alakult ki a CBA-üzlethálózat és az ÁFÉSZ-ből a Coop Hungary, azonban az újonnan létrejött társulásoknál is mint pl. Sláger, vagy Reál Hungary Rt. szintén nagy hangsúlyt helyeznek a teljes marketingtevékenység koordinációjára.

A stratégiai szövetségek jelentőségét támasztja alá a Mai piac szakfolyóirat által évente elkészített TOP-lista, amely a legjelentősebb élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatokat mutatja be. Mind 2002, mind 2003. évben a ranglista élbolyában szerepeltek a stratégiai szövetségek, amelyet a 6.2 táblázat mutat be. A sötétített cellák jelölik a hazai tulajdonban lévő, többnyire független kiskereskedőket összefogó horizontális stratégiai szövetségeket.

6.2. táblázat

A hazai élelmiszer-kiskereskedelem meghatározó stratégiai szövetségei forgalom szerint rangsorolva

2002			2003		
Szövetség neve	Forgalom (Mrd Ft)	Üzletszám	Szövetség neve	Forgalom (Mrd Ft)	Üzletszám
Metspa	388,3	146	Metspa	409	148
Co-op Hungary Rt.	300,0	3474	CBA Magyarország	405	2895
Tesco	279,8	53	Tesco	354,4	60
Provera	215,0	364	Co-op Hungary Rt.	335,0	3575
Tengelmann csoport	174,2	168	Provera	214,0	374
Rewe csoport	156,4	150	Reál Hungária Rt.	191,3	2044
Honiker	149,9	2233	Tengelmann csoport	174,5	171
Reál Hungária Rt.	148,0	1943	Auchan	155,1	8
Auchan	112,4	7	Rewe csoport	135	132
S.E.F.T.	23,1	31	Honiker	131,2	1613

Forrás: Mai piac 2003. május 16-17.old., 2004. április 18-19. old. az ACNielsen adatai alapján

Természetesen a multinacionális társulásoknál is megfigyelhető a stratégiai szövetségek kialakulása, ezt példázza a Metro és a Spar, valamint a Cora és a Delhaize kooperációja. Azonban több különbség is felfedezhető a hazai tulajdonú és a külföldi tulajdonban lévő kiskereskedelmi vállalatok stratégiai szövetségbe tömörülése terén:

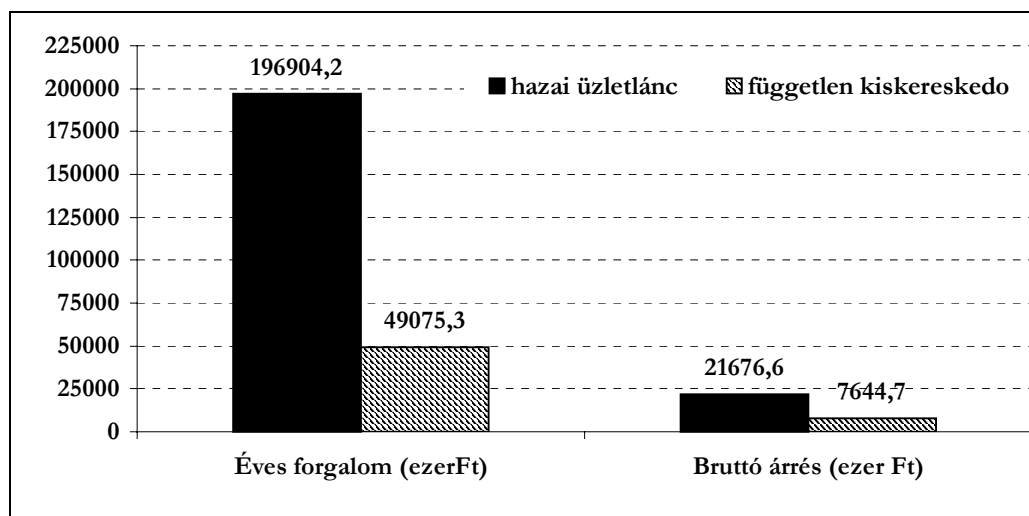
- A multinacionális cégek kooperációja többnyire a közös beszerzési tevékenységre korlátozódik, míg a hazai társulások egyre inkább kiterjesztik az együttműködést a marketingtevékenységeikre is.
- A multinacionális cégek önálló arculattal rendelkeznek, a hazai üzleteket viszont „láncra” kell fűzni, mivel a legtöbb tagvállalat nem rendelkezik önálló, kialakult arculattal.
- A tagcégek üzleteinek méretét és típusát tekintve szintén jelentős különbségek fedezhetők fel a vállalatcsoportok között. A multinacionális cégek inkább a nagyobb alapterületű szuper- és hipermarket kategóriában vannak jelen, míg a hazai szövetségek inkább a kisebb alapterületű, meglehetősen heterogén élelmiszerüzleteket szervezik hálózatba.

- Végül pedig az eltérő tulajdonosi struktúra más típusú vezetési elveket és gyakorlatot is jelent. A multinacionális vállalatoknál a cégek önálló stratégiai célokkal és professzionális menedzsmenttel rendelkeznek, míg a hazai kiskereskedők szövetségénél erős az érzelmi kötődés az üzlethez (Agárdi, Bauer [2000]).

A már említett, korábbi empirikus kutatás (Agárdi, Bauer [2000]) során a stratégiai csoportok között jelentős teljesítménykülönbségeket találtunk, amelyet a 6.2. ábra mutat be. A kutatás kiindulópontját a független kereskedők és a hazai láncok között kimutatott teljesítménykülönbség jelenti. A hazai láncokat jelentős részben olyan "felszervezett" üzletláncok alkotják, amelyek tulajdonképpen beszerzési társulásokhoz csatlakozott független kereskedőket takarnak. Mind a forgalom, mind a bruttó árrés alapján jelentősen jobban teljesítenek, mint a független kiskereskedők. Ez alapján azt feltételezem, hogy a két kiskereskedő-csoport közötti különbségeket a lánchoz való tartozás, a stratégiai szövetség által kínált előnyök hozzák létre.

6.2. ábra

2000. évi forgalom és árréstömeg alakulása a hazai üzletláncok és a független kiskereskedők esetében (ezerFt)



Forrás: Agárdi, Bauer [2000], 13.old.

Cravens&Cravens (2000) tanulmányában részletesen elemzi, milyen elemzési egységek közül kell választanunk, ha a horizontális stratégiai szövetségeket akarjuk elemezni. A szerzőpáros szerint a kutatás koncentrálna a tagvállalatok együttműködésért felelős vezetőire, a partnerek diadikus kapcsolatára, a vállalati stratégiára és a teljes szövetségre. A kutatásom elemzési egysége a kiskereskedelmi vállalat, mint a horizontális stratégiai szövetség tagja, amelynek stratégiáját befolyásolja az együttműködésben való részvétel.

A kutatási téma kontextusát a 6.3. ábra mutatja be, amely a kiskereskedelmi vállalatok működési környezetét írja le és egyben a hazai kiskereskedelem szereplői közötti lehetséges kooperációs kapcsolatokat is bemutatja.

Achrol&Reve, Stern [1983]) az értékesítési csatornában a partneri kapcsolatok marketing környezetét több részre bontotta fel. Elkülönítették egyrészt a szekunder feladatkörnyezetet, amellyel túlnyomórészt a kooperációban lévő vállalatok csak közvetve, a koordináló szervezeten keresztül érintkeznek, de természetesen hatással van a tagvállalatokra. Az elsődleges feladatkörnyezet magában foglalja a közvetlen szállítókat, jelen esetben a koordináló szervezetet, valamint a fogyasztókat. Továbbá a szerzők megkülönböztetik a makrokörnyezetet, amely az adott ország, vagy régió társadalmi, gazdasági és politikai tényezőit fogja át.

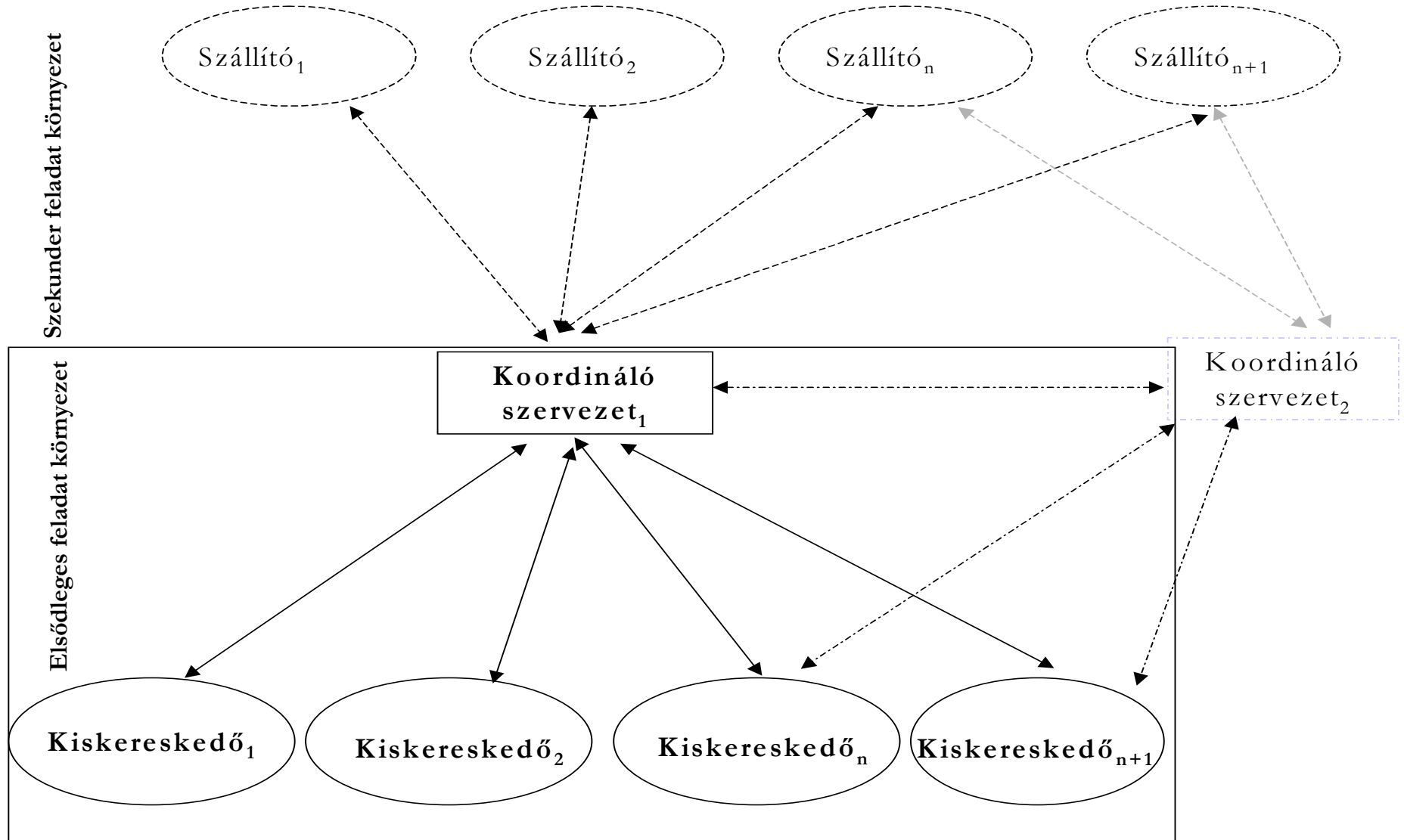
A kutatás vizsgálati köre az elsődleges feladatkörnyezeten belül a stratégiai szövetség koordináló szerve és a tagvállalat közötti interakciókat vizsgálja. Az azonos stratégiai szövetségbe tartozó kiskereskedők között kevésbé jellemző a közvetlen kapcsolat, mivel a tagvállalatok a legtöbb esetben a koordináló szervezettel bonyolítják a tranzakciókat.

A koordináló szervezet szerepét vagy az egyik tagvállalat látja el és ellátja a közös beszerzéssel, marketingtevékenységgel járó funkciókat. Erre példa lehet a Honiker beszerzési társulás, ahol egészen 2002-ig a Kisalföld Fűszért koordinálta a szövetség tevékenységét. A másik esetben a tagvállalatok létrehoznak egy központi koordináló szervezetet, amely a későbbiekben önállóan kezdi felépíteni a hálózatot újabb és újabb független kiskereskedelmi vállalatok mint potenciális tagcégek megnyerésével (pl. a Reál Hungária Élelmiszer Rt.). A hazai szövetségek általában kétszintűek, mert az országos központ és a tagvállalatok közé beékelődik egy regionális szervezet is.

A kutatás kontextusának meghatározása után a kutatási módszertant és koncepciót ismertetem. Módszertan és elmélet kölcsönhatása miatt a koncepcionális részek és a módszertan közös fejezetben szerepelnek, mivel a kialakított módszertan részben az elméletalkotást, részben pedig az elméleti modell hipotéziseinek tesztelését szolgálja.

6.3. ábra

A kutatás kontextusának a meghatározása



6.2. Az elméleti modell ismertetése

A 4. és 5. fejezetekben tárgyaltak szerint a kooperációban való részvétel meghatározza a kiskereskedelmi marketing stratégiát. A marketingstratégiát a kiskereskedelmi mix: telephely-választás, választék, árképzés, reklám&promóció, üzlet külső és belső megjelenése, szolgáltatások, személyes eladás (Levy&Weitz [2004]) alkotja. A kutatás kontextusában azokat a kiskereskedelmi stratégiai elemeket vizsgáljuk, amelyekre hatással lehet a kooperációs kapcsolatban való részvétel. A szakirodalmat és a korábbi empirikus kutatásokat figyelembe véve feltételezzük, hogy a beszerzés és az értékesítési tevékenység koordinációja elsősorban a választékot, az árszínvonalat, a reklám- és promóciós tevékenységet és a szűkebb értelemben vett kiskereskedelmi szolgáltatásokat befolyásolhatja. Azt feltételezzük, hogy ezek a kiskereskedelmi mix elemek közvetlenül hatást gyakorolnak a kiskereskedelmi cég pénzügyi teljesítményére.

A kiskereskedelmi stratégiai elemek és a vállalati teljesítmény kapcsolatát a piaci környezet (környezet dinamizmusa, komplexitása) és a vállalat jellemzői (tevékenység hatóköre, telephely és méret) moderálják.

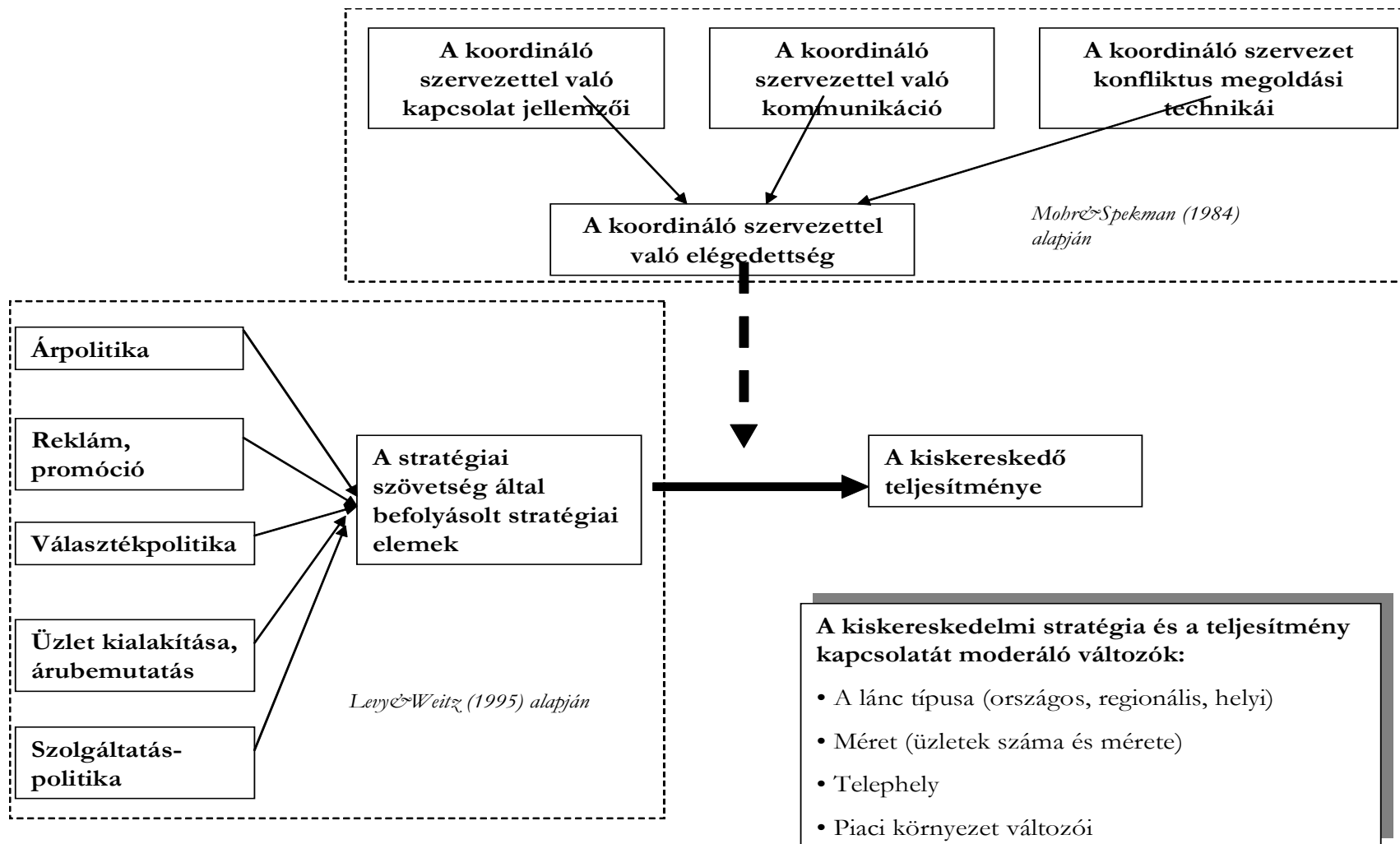
A másik dimenziót azok a vállalkozási folyamatok alkotják, amelyek a stratégiai szövetség és a vállalat interakciójában jönnek létre. Mind a marketing-, mind a kiskereskedelmi szakirodalomban a folyamatok megragadása magatartási kategóriák formájában történik, amelyet legátfogóbban Mohr&Spekman (1994) modellje tartalmaz.

A partneri kapcsolatot a kölcsönös függőség, bizalom, elkötelezettség mentén jellemzi, fontos tényezőnek tartja a partnervállalatok közötti kommunikációt, illetve milyen (kényszerítő és nem kényszerítő) konfliktus megoldási technikákat alkalmaznak, amely konstrukciók befolyásolják a partnervállalattal való elégedettséget. Mohr és Spekman (1994) modelljében feltételezi, minél sikeresebbnek ítéli a vállalat a partneri kapcsolatot, annál magasabb szinten értékeli a magatartási dimenziókat.

A stratégiai szövetség magatartási dimenzióit a tagvállalat szempontjából elemezzük: azaz hogyan értékeli a kooperáció koordináló szervezetével való kapcsolatot. Feltételezzük, hogy ezek a dimenziók közvetlenül hatással vannak a kooperációval való elégedettségre.

6.4. ábra

A kooperáció hatása a kiskereskedelmi vállalat marketingstratégiájára és teljesítményére (kiinduló elméleti modell)



Feltételezem továbbá, hogy a stratégia és teljesítmény kapcsolatát befolyásolja a vállalkozás mérete, telephelye, valamint a verseny intenzitása.

Az empirikus kutatás fázisai a 6.5. ábrán láthatók. A tartalomelemzés célja, hogy az elméleti modellben (6.4. ábra) azonosított dimenziókat, illetve az együttműködés esetleges, új elemeit feltárhassam. A horizontális stratégiai szövetség hatását jelző dimenziók közötti ok-okozati kapcsolatok feltárására a kognitív térképek módszerét használom. A tartalomelemzés és a kognitív térkép eredményei alapján bemutatom az elemző modell hipotéziseit, az egyes dimenziók operacionalizálási lehetőségeit, majd legvégül a kvantitatív elemzés eredményeit, a hipotézisek ellenőrzését.

6.5. ábra

Az empirikus kutatás fázisai

KUTATÁSI MÓDSZER	CÉL
I. Tartalomelemzés	A kiinduló elméleti modellben szereplő dimenziók közül a releváns konstrukciók kiválasztása
II. Kognitív térkép	A szakirodalom és a tartalomelemzés alapján azonosított konstrukciók közötti összefüggésrendszer feltárása a kiskereskedők körében
III. Mélyinterjúk a koordináló szervezetekkel	A feltárt összefüggések ellenőrzése, tartalomelemzés eredményeinek validálása
III. Kérdőíves megkérdezés	Az elméleti modell hipotéziseinek tesztelése kvantitatív elemzési módszerekkel

6.3. Tartalomelemzés

A módszer kapcsán először a tartalomelemzés egyes fázisait és az általam végzett kutatás eredményeit mutatom be.

A *tartalomelemzés* az írott kommunikáció elemzési eszköze, a társadalomtudományok területén, mint pl. politológia, előszeretettel alkalmazott kutatási módszer. Azonban a menedzsmentkutatásokban is egyre inkább terjed a használata. A marketing területén elsősorban a reklám üzenetek, újságcikkek és rádióprogramok tartalmának elemzésére alkalmazzák (Malhotra [2001]).³²

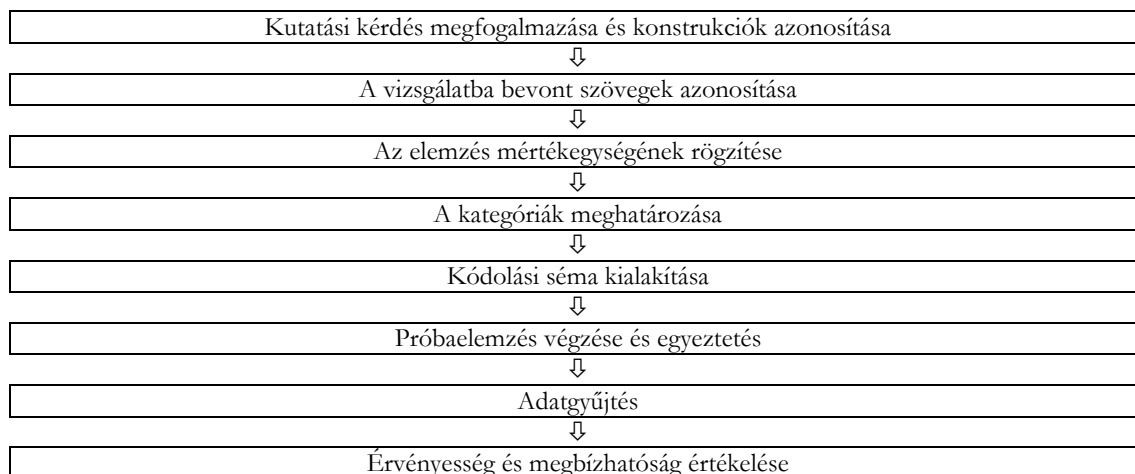
³² A tartalomelemzés a kommunikáció manifeszt tartalmának objektív, szisztematikus, és kvantitatív leírása (Kolbe&Burnett [1991]). Ezenkívül Erdener&Dunn (1990) a manifeszt tartalom mellett látens tartalmat is megkülönböztet. Az előbbi az adott szó használatának számos jellemzőjét tárja fel, amikor is a kutató a szavak előfordulásának gyakoriságára és a szövegkörnyezetre koncentrál. A manifeszt tartalom feltárása mögött az az alapvető feltételezés húzódik meg, hogy a kiválasztott kulcsszavak utalnak azokra az elméleti konstrukciókra, amelyek kutatási kérdés komponenseit alkotják. Természetesen a kulcsszavak és az elméleti konstrukciók tökéletes átfedése sohasem történik meg, ezért az érvényesség mérése nehézkes.

A látens tartalomelemzés a szövegben rejtőző jelentést próbálja feltárni, ezért nagyobb mértékű érvényességet lehet elérni. Azonban a szövegek jelentésének interpretációja és kódolása teret ad a kutató szubjektivitásának, amely viszont az eredmények megbízhatóságát befolyásolja kedvezőtlenül. Ezért nagy

Az általam végzett tartalomelemzés menetét a 6.6 ábra mutatja be. A disszertáció *kutatási kérdése* arra keresi a választ, hogyan hatnak a horizontális stratégiai szövetségek a tagvállalatok marketingstratégiájára és ezen keresztül a vállalati teljesítményére. A kutatás a hazai tulajdonban lévő kiskereskedőkre irányul.

6.6. ábra

A tartalomelemzés menete



Forrás: Howard, H. [2001]: Content Analysis of Secondary Data: A Study of Courage in Managerial Decision Making. Journal of Business Ethics, Vol. 34, 194. old.

Mivel a kiskereskedelmi stratégia és teljesítmény közötti összefüggését az *élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelem kontextusában* vizsgálom, ezért olyan cikkeket, interjúkat gyűjtöttem össze, amelyek a hazai kiskereskedők közötti kooperációval foglalkoznak. Ezek elsősorban szakmai újságokban megjelent cikkek és vállalatvezetőkkel készült interjúk, amelyek a hazai láncok horizontális kooperációjával és annak hatásaival foglalkoznak. Szakmai újságokban (Mai Piac) megjelent szakcikkek és interjúk kerültek kiválasztásra (szakértői kiválasztás). A cikkek főként az 1996-2002 közötti periódust fogják át, mivel ebben az időszakban vált egyre intenzívebbé a hazai kiskereskedelmi vállalatok közötti együttműködés. Összesen 42 db cikk (1. Melléklet) került kiválasztásra. Szövegeket előzetesen értékeltem a kutatási kérdés relevanciája szempontjából, amelyeket ezután elektronikus formában rögzítetünk.

Az elemzés a horizontális stratégiai szövetségben résztvevő tagvállalatok marketingstratégiájára és teljesítmény mutatóira koncentrál, illetve a köztük fellelhető asszociációs kapcsolatra. Az *elemzési egységek* olyan *szavak*, illetve *kifejezések* voltak, amelyek a kiinduló elméleti modell (6.4. ábra) elemeit alkották, ha azonban a szövegben új marketingstratégiai vagy teljesítményelemek fordultak elő, akkor azokat is felvettük a kódlistába. A tartalomelemzéshez felhasznált "kódlista" létrehozása a kiinduló elméleti modell dimenziói és azok szinonimáinak segítségével, illetve látens tartalomelemzéssel történt (Lásd 2. Melléklet).

jelenősége van a többszörös kódolásnak, illetve a kódolások közötti keresztértékelésnek, amelyet leggyakrabban korrelációs együttthatóval fejeznek ki. (Erdener&Dunn, 1990)

Az előzőekből következik, hogy a manifest és a látens tartalomelemzés kombinációját alkalmaztam. Egyrészt azonosítottam azokat a releváns stratégiai és teljesítményelemeket, amelyek előfordulnak a hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben. Másrészt fontos volt ezen elemek előfordulási gyakoriságának a mérése is, mivel a hazai kooperációs formák még nem letisztultak és a különböző vállalatcsoportok eltérő mértékben harmonizálják a tevékenységüket. Így *a kooperáció által befolyásolt legrelevánsabb tényezők* kiválasztására törekedtem, amelyek a magyarázó modell érvényességének növelését szolgálták.

Az elemzést még két másik kódoló bevonásával végeztem, ezért szükség volt kódolási séma kidolgozására. A *kódolási séma* tartalmazta a kutatás célját, a kutatási kérdést, az elméleti modellt és a kategóriák rövid magyarázatát, valamint olyan kódolási szabályokat, amelyek elősegítették az eredmények megbízhatóságát. (3. Melléklet) A kódolók kiválasztása során fontos szempont volt, hogy járatosak legyenek a hazai kiskereskedelemben, mivel a látens tartalom elemzése során ez elengedhetetlen feltétel.

Próbaelemzés során 5 cikk került kiválasztásra, amelyet külön-külön elemeztünk és ezután a kódolást összehasonlítottuk, illetve a felmerült problémákat beépítettük a kódolási sémába.

Az *adatelemzés* során azonosítottuk a kulcsszavakat és kifejezéseket, valamint rögzítettük az előfordulási arányukat, amely után összehasonlítottuk a kódolások egyezőségét mind érvényességi, mind megbízhatósági szempontból.

A szakirodalomban javasolt *értvényességi és megbízhatósági* mutatók (Krippendorf, 1980) közül megvizsgáltuk az eredmények tartalmi³³ és szemantikus³⁴ érvényességét, az eredmények stabilitását³⁵, valamint a megbízhatóságát a független kódolók által készített értékelés eredményeinek összehasonlításával.

A tartalomelemzés részletes eredményeit a 4. melléklet tartalmazza, itt csak a legfontosabb eredményeket ismertetem.

Elsősorban azt vizsgáltam meg, hogy a horizontális stratégiai szövetségekbe milyen típusú együttműködések jelennek meg. A 42 cikkben összesen háromféle, az eltérő intenzitású együttműködési formát tártunk fel: beszerzési társulás, önkéntes lánc, franchise-rendszer. A *beszerzési társulások* (21%) alapvetően a közös beszerzésre, valamint az ebből fakadó kötelezettségekre koncentrálnak. A kiskereskedelmi vállalatok több mint fele (51%) *önkéntes lánc* (Reál, vagy a Sláger) tagjaként működik, ahol a beszerzési tevékenység mellett bizonyos értékesítési feladatokat (kötelező ártartás akciók esetén, egységes reklám- és promóciós tevékenység, egyes arculati elemek összehangolása) is egységesen látnak el a kooperáció tagjai. A franchise rendszerben működő üzletek aránya a legalacsonyabb (5%), mivel az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben ez még nem igazán jellemző kooperációs forma³⁶.

A tartalomelemzés fő ívét a stratégiai szövetségben való részvétel által befolyásolt kiskereskedelmi stratégia elemeinek feltárása alkotta, illetve az, hogy van-e különbség az egyes kooperációs formák között.

A tulajdonosok több mint fele (54%) említette az **akciók** megjelenését, amely alatt többnyire árengedménnyel értékesített áruk körét értik. Az akciók több kontextusban is megjelennek a szövegekben. Egyrészt a legtöbb kiskereskedő kiemelte a vállalatcsoportok által szervezett, *rendszeres* (heti, kétheti, vagy havi) *akciókat*.

³³ Tartalmi érvényesség annak a mértéke, hogy a kategória mennyire arra a konstrukcióra irányul, amit mérni kívánunk.

³⁴ Szemantikus érvényesség azt fejezi ki, hogy mennyire hasonló jelentéssel bírnak az egy kategóriába került kifejezések és mennyire kapcsolódnak az adott kategóriához.

³⁵ Az eredmények stabilitása annak a mértékét fejezi ki, hogy mennyire a tartalom osztályozásának eredményei és kódolása mennyire maradt konzisztens az idő során.

³⁶ Ez egyrészt a franchise törvény hiányának köszönhető, másrészt pedig kereskedelmi vállalatok közötti integráció még nem jutott el erre a szintre. A franchise leginkább a Coop-lánchoz tartozó kiskereskedők körében elterjedt, amelyhez más társulások is csatlakoznak (így pl. a Sláger Kereskedőház Kft. saját tagvállalkozásai számára a Coop-franchise rendszerét biztosítja). Bár egyes cégvezetők szerint az élelmiszer-kiskereskedelemben még nincs igazi franchise.

A független kiskereskedőkkel ellentétben a társulásokhoz tartozó kiskereskedelmi cégeknél növekszik az akciók gyakorisága és az akcióba bevont termékek száma is. Másrészt az akciók fontos jellemzőjeként említették a teljes hálózatra kiterjedő *egységességet*. A stratégiai szövetség által szervezett közös akciókban való részvétel azonban a legtöbb esetben kötelező is, ami termék- és ártartási kötelezettséget jelent a tagkereskedők számára. Végül pedig néhány interjúalany említette, hogy az akciók hatóköre különbözik, mivel a kooperációs forma lehetőséget biztosít *országos* és *regionális* akciókban való részvételre is.

A szövetség **reklámtevékenysége** (30.8%) azokat a *reklámújságokat* jelenti, amelyek a vállalatcsoport akcióit hirdetik. A szövegekben a vállalatvezetők, üzlettulajdonosok az *akciós újságok színvonalas megjelenését* és *egységességét* emelték ki, amely a hálózatszintű szervezésből következik. Mivel az akciók és a reklámtevékenység szorosan összefonódik, illetve más, nem az akciókhoz kötődő reklámeszközök elvértve fordulnak elő, ezért érdemes a két szempontot **promóció** elnevezéssel összefogni a kiinduló elméleti modellt alapul véve.

Az elemzett interjúkból, cikkekből úgy tűnik, hogy a reklám más formái nem ennyire hangsúlyosak, vagy nem jelennek meg az egyes tagvállalatoknál. Esetenként előfordul az is, hogy az *egész láncot reklámozzák* (pl. Honiker), amely további értéket teremthet a lánc tagjainak számára.

A kiskereskedelmi mix egyik elemét az üzlet **arculata** alkotja. Az általunk vizsgált tagvállalatok esetében is fontos szerepet (43.6%) játszik az adott láncra jellemző külső megjelenés. A beszerzési társulások és önkéntes lánc esetén csak bizonyos elemek: logó, embléma, színek, illetve a munkaruhán jelennek meg. Franchise átvételekor (pl. Coop-lánc) azonban az arculati elemek mind a belső, mind a külső megjelenésre kiterjednek. Az arculattal kapcsolatos megnyilatkozások esetében is markáns volt az *egységes megjelenés* hangsúlyozása, még akkor is, ha ez csak bizonyos arculati elemekre érvényes, amely szintén hozzájárul a vállalatcsoporthoz tartozó kiskereskedelmi üzletek láncszerűségének kihangsúlyozásához.

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek létrehozásának legfőbb célja az volt, hogy **kedvezőbb beszerzési feltételeket** tudjon biztosítani a tagcégek számára azért, hogy a kisebb vállalatok is **kedvezőbb fogyasztói árakat** tudjanak biztosítani a vevőik számára,

amelynek révén versenyképesebb lesz a kiskereskedő a nagyobb láncokkal szemben. Az általam vizsgált szövegekben összesen 41 százalékos arányban említették, hogy a kooperáció révén kedvezőbb árakat tud fogyasztói számára biztosítani. A kooperáció azonban nemcsak árelőnyöket jelent a tagvállalat számára, hanem gyakran *ártartási kötelezettséget*. A szállítókkal való megállapodások meghatározhatják az ajánlott fogyasztói árat, amelyet a szövetség minden tagjának alkalmaznia kell, függetlenül a tagvállalatok költségeitől.

Jelentős hatása (39%) van az együttműködéseknek a **választék kialakítására** is, hiszen a forgalmuk nagy részét a közös beszerzésből származó áruk teszik ki, amely általában meghaladja az 50 százalékot, de elérheti a forgalom 80 százalékát is. A fentiekből következik, hogy a tagvállalatok *terméktartási kötelezettséget* is vállalnak akciós termékekre, a csoport által gyártatott kereskedelmi márkákra, illetve a beszállítói szerződésekben meghatározott termékekre. A független kiskereskedőkkel szemben mindenképpen előny a kooperációhoz csatlakozó kereskedők számára a *választékstabilitás*. Míg az előbbiek beszerzési politikájukat az „akcióvadászat” határozza meg, azaz mindig abból a termékből készleteznek, amelyet kedvezményrel tudnak megszerezni, addig az utóbbiak a közös beszerzés révén mindig hozzájutnak azonos mértékű kedvezményhez, ezért stabilabb választékot tudnak kialakítani.

Tulajdonképpen a választék részeként értelmezhető a **saját márkák** forgalmazása is. Gyakorlatilag nincs olyan stratégiai szövetség, amely ne forgalmazna kereskedelmi márkát. A saját márkák több üzleti előnyt kínálnak. Az elemzett szövegekben legtöbbször arra utaltak az interjúalanyok, hogy a csoport által forgalmazott kereskedelmi márkák iránt egyértelműen **növekszik a kereslet**. A saját márkák előnye továbbá az, hogy alacsonyabb az áruk, mint a termelői márkáké, viszont az alacsonyabb ár nem jelent alacsonyabb árrést a kereskedő számára, ellentétben a termelői márkák promóciójával. A **saját márkák jövedelmezőbbek** a kiskereskedők számára.

A fentiekben már többször kitértünk arra, hogy az egyes kooperációs formák különböző hatást gyakorolnak a marketingstratégiára. Az egyes elemek között igazából az arculatnál mutatkozik meg a legnagyobb különbség. Míg a beszerzési társulások, illetve az önkéntes láncok esetén az egységes megjelenés néhány elemre (logó, portál, ...stb.) terjed ki, addig

a franchise rendszerben üzemelő kiskereskedelmi cégeknél a belső és külső megjelenést, a választékot is magában foglalja. A beszerzési társulásoknál a leggyakrabban említett elem az árszínvonal és az akció.

A modell (6.4. ábra) nemcsak a stratégiára gyakorolt hatást foglalja magába, hanem a kooperációra magatartási folyamatként is tekint. A tagvállalat és a koordináló szervezet között intenzív kommunikáció zajlik (beszerzési, értékesítési döntések, tagsággal kapcsolatos kérdések, ... stb.), tranzakciók sorozata játszódik le, amelynek hatására a tagvállalat észleli és értékeli a koordináló szervezettel, illetve a vállalatcsoporttal való kapcsolatát (függőség, bizalom, oportunizmus), konfliktusokkal néz szembe. A kiskereskedelmi stratégiára vonatkozó véleményekkel szemben, a szövegekben sokkal kevesebb volt az utalás a kapcsolat minőségére vonatkozóan, illetve az utalások nagyrészt pozitívak voltak. Ennek feltehetően annak köszönhető, hogy az interjúk, cikkek olyan helyen jelentek meg, amely szakmai körökben nagy olvasottsággal rendelkezik és a tagvállalatok nem szívesen nyilatkoznak negatívan saját vállalatcsoportjukról.

Az elemzett szövegekben a tagvállalatok számára az egyik legfontosabb szempont a korrekt, kiszámítható és a stabil együttműködés, amelyet **megbízhatóságnak** nevezünk el. A tagvállalat szemszögéből nézve az együttműködésbe vetett bizalmat tükrözi.

Több szövegben felmerült az **önállóság – függőség** problémája. Azok a kiskereskedelmi vállalatok, amelyek bekapcsolódnak valamilyen együttműködési formába, bizonyos mértékig önállóságukat is fel kell adniuk. Minél több területre terjed ki az együttműködés (pl. a beszerzés után az értékesítési és marketingtevékenységet is el kezdik összehangolni a csoporton belül), annál nagyobb mértékben függenek a tagvállalatok a csoporttól. A franchise-rendszerrel szemben a beszerzési társulások nagyobb függetlenséget biztosítanak a tagvállalatok számára.

A tagvállalat bizalmát mindenképpen erősíti, ha a koordinációt végző szervezet megfelelő **szakmai kompetenciát** tud felmutatni. A szakmai kompetenciát egyrészt a tranzakciók lebonyolításával kapcsolatos szakmai felkészültség kapcsán, másrészt egyéb tanácsadói tevékenység nyújtása során ítélik meg a tagvállalatok.

Az elméleti modell esszenciáját a kooperáció által befolyásolt marketingstratégiai elemek és a tagvállalat teljesítménye közötti összefüggések adják. A teljesítménymutatók közül a leggyakrabban (33%) a forgalmat említették, amely a kooperáció hatására növekedett. A versenyképességet szintén többen (10%) hangsúlyozták, amelynél főként a multinacionális vállalatok számítanak viszonyítási pontként. A versenyképességet azonban inkább a talpon maradással, túléléssel azonosítják. Csupán néhányan említették meg a nyereséget, amely az egyik legfontosabb mutatónak számít a vállalati teljesítmény megítélésében. A kooperáció vállalati nyereségre gyakorolt hatását több tényező befolyásolja, valószínűleg ezért nem jellemző a közvetlen összefüggés megfogalmazása.

6.4. Kognitív térképek

A kvalitatív kutatás második fázisában a tartalomelemzés eredményeit felhasználom a kiskereskedők aggregált kognitív térképének megszerkesztéséhez, amely alapján pontosítható az elméleti modell (6.4. ábra) és megfogalmazhatóak az elemző modell hipotézisei.

A kognitív térképek³⁷ módszere nemcsak módszertani, hanem az elméleti koncepció szempontjából is fontos szerepet kap az empirikus kutatásban. Mivel a stratégia és teljesítmény kölcsönhatása nagyon komplex (Mintzberg [1987], Mason&Mitroff [1981]), ezért különösen fontos, hogy megértsük a döntéshozók által észlelt kapcsolatokat és azok jellegét. A stratégiai menedzsment irodalomban számos kutatás készült a döntéshozók információ-feldolgozási folyamatáról, kognitív struktúráiról, amelyek hatással vannak a stratégiaalkotástól, a megvalósításon át egészen a vállalati teljesítményig. A stratégiai döntéshozatalra jellemző kognitív struktúrákat és kognitív komplexitást vizsgáló elemzési eszközöket mentális térképeknek, meta-tanulásnak, „mindsets” nevezik. (Calori&Johnson, Sarnin [1994]). Huff (1990) ajánlása alapján a kognitív térkép elnevezést alkalmazom.

³⁷ A kognitív térkép elnevezés eredetileg Tolmantól (1962) származik, aki térképeket vizsgált, amelyek segítenek a térbeli orientációban. Azt is megfigyelték (Neisser [1984], 125. old.), hogy ezek térképek leválaszthatók eredeti funkciójukról és felhasználhatók mint független információforrás. Sőt nemcsak térbeli tájékozódásnál használunk „térképeket”, hanem gyakorlatilag minden dolog, esemény „elhelyezéséhez” szükségesek (ok-okozati kapcsolatok, taxonómiák). Weick (1990) szerint az emberek párhuzamosan két világban élnek: egyrészt az események és dolgok világában (terület), másrészt az eseményekről és dolgokról szóló szavak világában (térkép). A térképek tartalma tulajdonképpen „távolságokból”, különbségekből (Kelly [1955]) áll.

Huff (1990) szerint a kognitív térképek az emberi kogníció tökéletlen interpretációi, azonban attól, hogy még nem pontosak, befolyásolják a magatartást.³⁸ A stratégiai térképek nemcsak térbeliek, hanem a időbeliséget (logikát, egymásutániséget, időbeli kapcsolatokat) is kifejeznek.

Az általam vizsgált kiskereskedelmi vállalatok vezetője és tulajdonosa az esetek többségében ugyanaz a személy, ők hozzák a láncot érintő döntéseket, így például azt is, hogy részt vesznek-e kooperációban vagy sem. Hambrick&Mason (1984) úgy véli, hogy egy szervezet stratégiája és hatásossága a hatalommal rendelkező szervezeti tagok értékeinek és kognitív alapjainak a visszatükröződése. Mintzberg szerint (1987) a stratégia a vezető gondolatainak absztrakciója, amelyek a probléma azonosítása és interpretálása során keletkezett ötletekből és konstrukciók halmazából állnak. A döntéshozók egyszerűsített mentális modelleket hoznak létre (March&Simon [1958]), amikor komplex problémákkal állnak szemben. A folyamatra a szelektív észlelés jellemző mivel képtelenek az összes, a döntés szempontjából releváns változót egyidejűleg értékelni (Tversky&Kahneman [1974], Mason&Mitroff [1981]).

A kutatási téma szempontjából a módszer fontos tanulságokkal szolgálhat. A cél az, hogy felmérjem, hogyan látják a kiskereskedelmi láncok vezetői a marketingstratégiai elemek és a teljesítménymutatók közötti összefüggéseket, valamint a kooperációs kapcsolat hatását a stratégiai elemek és a teljesítménymutatók kapcsolatára.

A láncok vezető-tulajdonosai amikor belépnek egy kooperációba, mérlegelik annak következményeit mind a lánc további üzletpolitikájára, mind teljesítményére vonatkozóan. Nagyon fontosnak tartom, hogy ezek az „észlelt” összefüggések feltárássra kerüljenek, mivel ezek határozzák meg a vállalati magatartást és annak kimenetét. Természetesen nem elvárható, hogy ezek a térképek teljesek és pontosak legyenek, azonban feltárhatóak azok a vélt összefüggések, amelyek a döntéshozót irányítják.

³⁸ Neisser (1984)³⁸ bemutatja, hogy míg a kognitív térkép részeit sémák³⁸ alkotják, addig kognitív térkép maga is egy észlelési séma, amely irányítja az információ-felvételt, majd meg is változtatja a kognitív térképet. Huff (1990) úgy véli, hogy a menedzseri gondolkodást ábrázoló térképek is hasonlóan működnek. A döntéshozók fejében létező térképek meghatározzák az észlelést, és gyakran csak azt látják, amit látni szeretnének. Azonban, ahogy a külső információk és a saját elképzelések között növekszik a távolság, jobban odafigyelnek az aktuális tapasztalataikra és kevesebb figyelmet szentelnek a korábbi térképnek. Az új információk azután aktualizálják a térképet.

A stratégiai gondolkodást ábrázoló térképmódszereket egy kontinuum mentén (Weick [1990]) írhatjuk le. Az egyik póluson azok a módszerek találhatók, amelyek feltételezik, hogy a kognitív tevékenység viszonylag egyszerű és a szóhasználatból leszűrhető. Ilyen módszernek számít például a tartalomelemzés is. Ebben az esetben a verbalitást a mentális tevékenység direkt kifejezésének tekintik. A másik pólust pedig azok a módszerek alkotják, amelyeknél a használt nyelvet és szókészletet a látens tartalom szimbólumaként értelmezik. A manifeszt tartalmat tovább kell elemezni, hogy a szavak mögött rejtőző kognitív struktúrát azonosítani lehessen (Huff [1990]). Ennek a megközelítésnek az az előnye, hogy a kogníció nagymértékben függ a kutatási témában szerzett korábbi tapasztalattól, de ez egyben a hátránya is, mivel az eredményeket nagy mértékben befolyásolja a kutató interpretációja.

Huff (1990) továbbbontja a kognitív térképmódszerek kategorizálását és öt különböző típust³⁹ azonosít be. Mivel a kutatásomban ok-okozati kapcsolatok feltárására koncentrálok, így a kauzális kapcsolatokat ábrázoló kognitív térképek módszere áll a legközelebb az általam megjelölt kutatási célhoz.

A kauzális viszonyokat leíró kognitív térképek azon a feltételezésen alapulnak, hogy az ok-okozati kapcsolatok írják le legjobban *az egyének világról alkotott képét*, illetve a kauzalitás az események utólagos megmagyarázásának leggyakoribb formája, végül az alternatív cselekvési lehetőségek közötti választás szintén ok-okozati értékelésként megy végbe. Az ok-okozati kapcsolatokat ábrázoló térképek a legjellemzőbbek a menedzsment kutatásokban. Reger&Huff [1993] kutatásukban szervezeti teljesítmény azon ok-okozati jellemzőire koncentrálnak, amelyek az ágazati átlagot szignifikánsan felül-, illetve alulmúlják. Feltételezik, hogy a gyenge teljesítmény megkérdőjelezi a vezetők alapvető feltételezéseit a vállalat működéséről. Ha a teljesítmény alatta marad az ágazati átlagnak, akkor megfigyelhetők olyan vállalati törekvések, amelyek a környezet újraértelmezésére és a külső eseményekre és szereplőkre való hivatkozásra irányulnak.

³⁹ A kognitív térkép módszerrel lehet 1) a figyelem, az asszociáció, illetve koncepciók fontosságát értékelni, 2) kategóriák és kognitív taxonómiák dimenzióit ábrázolni, 3) kauzalitást, rendszerdinamikát kifejezni, 4) érvelést, konklúziót ábrázolni, 5) sémákat és mentális kereteket, perceptuális kódokat ábrázolni (Huff [1990], 14-16. old.)

A konstrukciók ok-okozati kapcsolatainak grafikus ábrázolásának és a változó-csomópontok azonosításának feltétele, hogy a csomópontok bipoláris értékkel rendelkezzenek. A kauzalitás irányát két konstrukció között nyíl jelöli. A kauzális térképekben rejlő tartalmat mátrix formájában is lehet ábrázolni, amelyben a cellákban jelölik a kauzális kapcsolat jellegét (Axelrod [1976]). A mátrixot további ok-okozati összefüggések elemzésére is lehet alkalmazni.

A kutatásomban a kauzális kognitív térképek egy speciális típusát, az ún. feltárt kauzális térkép (revealed causal mapping) módszert alkalmaztam, mivel a térképeket nem egyéni interjúk, hanem a tartalomelemzés eredményei alapján készítettem. A feltárt kauzális térképek tulajdonképpen a döntéshozók publikált nyilatkozatai, kijelentései alapján készült elemzéseken alapulnak. Narayan és Fahey (1990) ezeket a térképeket olyan ok-okozati kapcsolatok kijelentéseiként definiálják, amelyeket maguk a döntéshozók nyilatkoztatnak ki a környezetük (piac, versenytársak, iparág ...stb.) számára. A feltárt és a valódi kauzális térképek természetesen eltérhetnek egymástól, mert a gondolatok, szándékok egy része, különösen ha ez stratégiai természetű, nem publikus. Olyan kontextusban, ahol az információ stratégiai fegyver ott a feltárt és a valódi kauzális térképek között nagy lehet a különbség. Úgy vélem, hogy a feltárt és valódi térképek az általam végzett kutatásban nagy mértékben lefedik egymást, ezért a módszer alkalmazása indokolt.

A kutatók számára a feltárt kauzális térképek jobban hozzáférhetőek, mivel publikus információkat használnak fel. A feltárt kauzális térképek által hordozott információ, hogy a döntéshozók, interjúalanyok szóhasználatát tükrözik. A térkép gyakran az elemek komplex hálózata, amelyek átfedik egymást, így redundáns információt is hordoznak. Annak érdekében, hogy a térképek összehasonlíthatóak legyenek, közös „nevezőre” kell hozni őket. Szükség van egy közös nyelvre, így például egy elméleti keretre, amely segít lefordítani az egyéni megnyilvánulások specifikus szóhasználatát és összehasonlíthatóvá teszi az egyéni térképeket (Narayan és Fahey [1990]).

A tartalomelemzés eredményeit egy mátrixba foglaltam össze, amely kiindulási pontként szolgál az összesített kognitív térkép elkészítésére (lásd 5. melléklet!), amely a feltárt okokat és okozatokat összesíti. A 42 cikk alapján aggregált kauzális térképet a 6.7. ábra mutatja be.

A számok a koncepciók sorszámaikat jelölik, illetve az egyes elemek közötti, ok-okozati kapcsolatot nyíl jelöli. A nyíl mindig az októl az okozat felé mutat. A térkép tartalmát⁴⁰ és szerkezetét Decision Explorer 3.2.6. programmal elemeztem.

Az összefüggések keresésénél elsősorban a tartalomelemzés során feltárt dimenziókra, valamint a hozzájuk kapcsolódó elemekre koncentráltam az elemzésnél. A térkép 15 elemet tartalmaz, amelyek között összesen 28 összefüggést fogalmaztak meg a cikkek interjúalanyai. A térkép sűrűsége, vagy más néven összekapcsoltsága 0,1333 (összes kapcsolat száma a térképen/összes lehetséges kapcsolat). Jóllehet a térkép nem tartalmaz túl sok elemet, mégis első látásra az ok-okozati kapcsolatok rendszerezése nem egyszerű feladat.

Elsőként elkülönítettem azokat a konstrukciókat, amelyek egyértelműen a stratégiai szövetséghez való csatlakozás következményei (csak feléjük irányulnak, de belőlük nem indulnak ki nyílak). Az egyik legnagyobb kapcsolatszámú (10) rendelkező következmény a „forgalom növekszik” elem, de jelentős következménye még a kooperációnak az eredményesség és a versenyképesség (5. és 6. elem) javulása is, továbbá az árás növekedése (12. elem). A stratégiai szövetség tagjaként tehát a kereskedők a forgalom és nyereség (árás és eredményesség), valamint tágabb értelemben a versenyképesség növekedését tapasztalták saját vállalkozásukban.

A kooperáció outputjait leginkább a koordináló szervezet szakmai felkészültsége (8. elem), a saját/kereskedelmi márkák bevezetése (11. elem), illetve a rendszeres akciók (13. elem) segítik elő.

Fontos azonban az is, hogy az egyes konstrukciók hány kapcsolattal rendelkeznek. A legnagyobb kapcsolatszámú a 4. elem (a forgalom növekszik) rendelkezik, amelyet csupán a "csatlakozás a társuláshoz" nevű, 1. elem előz meg. A kereskedelmi márkák bevezetése még öt másik konstrukcióval van összefüggésben. A szövetség koordináló szervezetének szakmai felkészültsége pedig további 4 elemmel van kapcsolatban. A kognitív térképek elemzésénél számos módszer⁴¹ szóba jöhet, azonban a következőkben az elméleti modell logikáját követve vizsgálom meg az egyes konstrukciókat. Konkrétan milyen elemek kötődnek a társuláshoz való csatlakozáshoz, továbbá hogyan írható le az azonosított marketingváltozók kapcsolatrendszere és végül a vállalati teljesítményhez milyen elemek kapcsolódnak közvetve vagy közvetlenül.

⁴⁰ A kognitív térkép tartalmát az egyes konstrukciók és a közöttük lévő kapcsolatok segítségével értelmezhetjük. A térkép konfigurációját pedig a komplexitással (a térképen szereplő elemek száma) és az elemek közötti kapcsolatok számával, amelyet összekapcsoltságnak nevezünk (Calori&Johnson és Sarnin [1994]).

⁴¹ **Magyarázó változók keresése:** egy adott koncepcióhoz tartozó okok ábrázolása. **Okozatok keresése:** adott koncepcióhoz tartozó következmények ábrázolása. **Klaszterelemzés:** az ábrázolt koncepciókat klaszterelemzéssel csoportosíthatja. **Collapse:** az összes olyan koncepciót elrejt a térképen, amely közvetlenül nem kapcsolódik az adott halmazhoz. Hierarchikus domáinelemzés: sorrendbe rendezi a térképen szereplő összes koncepciót aszerint, hogy milyen sűrűségű a kapcsolat az egyes koncepciók körül. Forrás: Decision Explorer Help. ©1994-99 Matthew Jones, Banxia Software Ltd.

A cikkek interjúalanyai a társuláshoz való csatlakozás közvetlen következményeként nevezték meg a kedvezményes beszerzési lehetőséget, amely egyben hozzájárul a forgalom és a versenyképesség növekedéséhez is. A kiskereskedelmi vállalatok kezdetben azért fogtak össze, hogy egyesítsék erőiket és a gyártóknál kedvezőbb beszerzési feltételeket tudjanak elérni, amelyeket a fogyasztói árakban is érvényesíteni tudják és kiegyenlíthetik versenyhátrányukat a multinacionális láncokkal szemben. A szövegekben sok interjúalany hivatkozott az együttműködésnek erre az előnyére.

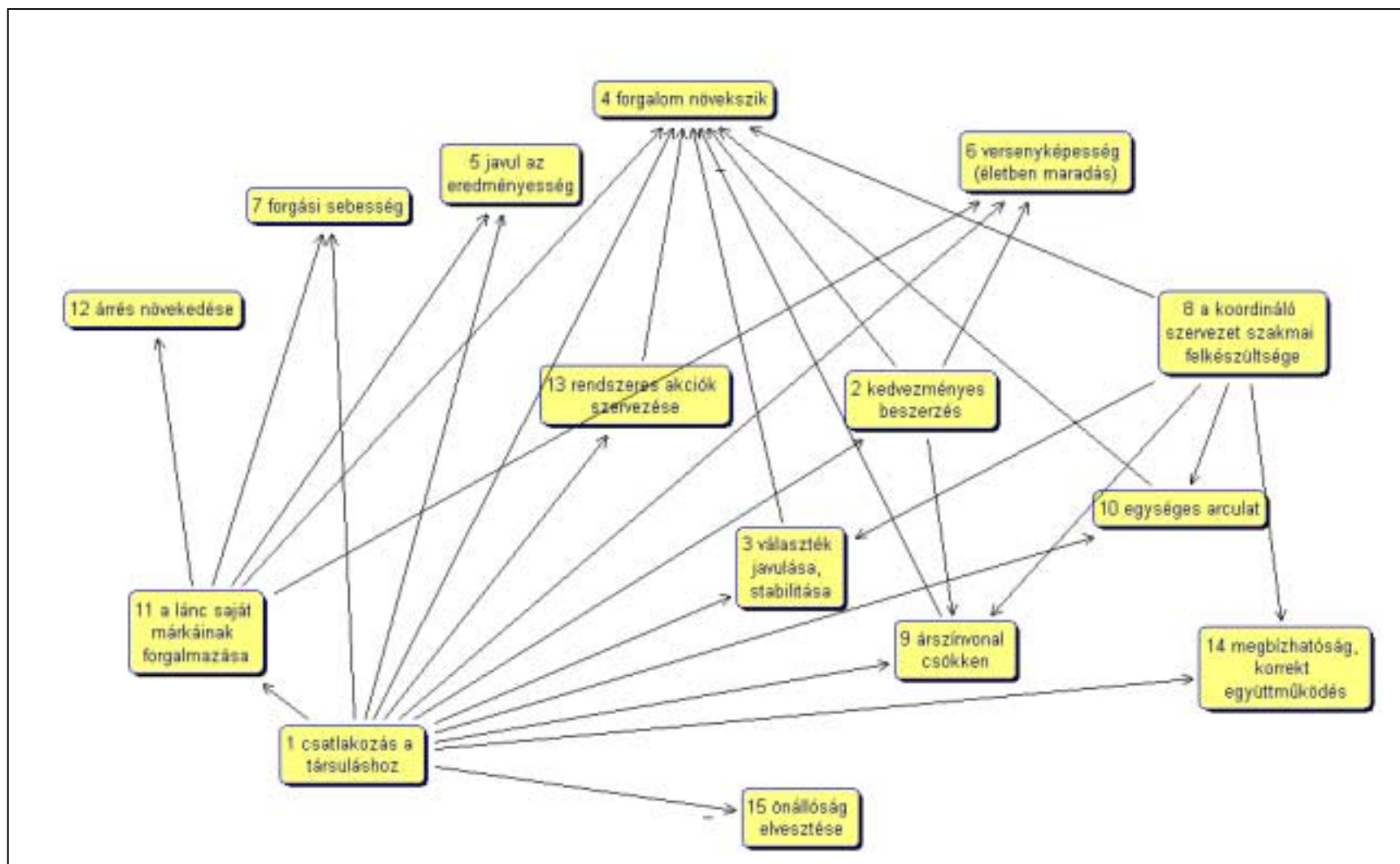
Az árszínvonal csökkenéséhez a kapcsolódó konstrukciók arra mutatnak rá, hogy a kereskedők úgy vélik a koordináló szervezet szakértelme szükséges ahhoz, hogy megfelelő fogyasztói árakat tudjanak kínálni, ami a forgalom emelkedéséhez vezet.

A térkép alapján a választék stabilizálódása következménye a belépésnek, de a koordináló szervezet kompetenciájának is, amely a választék javításán keresztül hozzájárul a kereskedő/üzlet forgalmának növekedéséhez is. Ezzel szemben a független kereskedők kénytelenek az aktuális akcióknak, kedvezményes beszerzési lehetőségeknek megfelelően alakítani a kínálatukat.

A tartalomelemzésben a választékpolitika másik befolyásolt eleme a kereskedelmi márkák forgalmazása. A kereskedelmi vagy ahogyan a kereskedők nevezik saját márkák nagyon népszerűek a tagvállalatok körében. A saját márka, mint választékelem nemcsak a forgalomra, hanem az árrésre és a vállalat eredményességére is hatással van. A saját márkák előnye nemcsak a vásárlók lojalitásában és az alacsonyabb árban nyilvánul meg, hanem abban is, hogy ezek a termékek magasabb árréssel értékesíthetőek, amely növeli a vállalat nyereségét (eredményességét) is. A saját márka továbbá növeli az árukészlet forgási sebességet is.

6.7. ábra

Összesített kognitív térkép



A tartalomelemzésben az egyik legmarkánsabb elem a promóciós tevékenység, amely az akciókat és a hozzákapcsolódó reklámkiadványokat, az „akciós újságokat” foglalja magában. Az elemzett szövegekben különösen az akciók intenzitására, egységességére, színvonalasságára helyezték a hangsúlyt. A cikkekben nyilatkozik a promóció és a vállalat és/vagy az üzletek forgalma között pozitív kapcsolatára többször utaltak.

A szövetség által megteremtett egységes arculat fontosságát több cikkben is említették. Ez a konstrukció nem rendelkezik kiterjedt kapcsolathálózattal. Az egységes arculat szintén elősegíti a tagvállalat forgalmának a növekedését. Az egységes arculat nagyban hozzájárul az önálló tulajdonban lévő tagvállalatok „láncszerűségének” kialakításához. A koordináló szervezet szakmai felkészültsége nagy mértékben meghatározza a tagvállalatok választékának, árszínvonalának és arculatának az alakulását.

A koordináló szervezet megbízhatóságát több tagvállalat képviselője kiemelte, amely a kiskereskedelmi vállalat együttműködésbe vetett bizalmát tükrözi. A bizalmat erősíti, ha a koordináló szervezet megfelelő szakértelemről, szakmai felkészültségről ad tanúbizonyságot. A tagvállalat önállósága a kooperáció intenzitásával csökken, mivel az együttműködés a vállalat tevékenységének egyre több területére terjed ki. Ezzel párhuzamosan egyre jobban függ a vállalatcsoporttól, azaz növekszik a horizontális függősége, míg a szállítóktól való, vertikális függőség csökken. A bizalom, az önállóság iránti vágy közvetlenül nem áll kapcsolatban a vállalati teljesítménnyel, viszont a központ szakmai felkészültségén keresztül meghatározzák a vállalat forgalmát.

Természetesen sem a tartalomelemzés, sem a kognitív térkép alapján nem lehet általános következtetéseket megfogalmazni, azonban mégis gazdag jelentéstartalommal rendelkeznek a megfogalmazott összefüggések, amelyek hasznosíthatóak a kiinduló elméleti modell specifikálásában. A felhasznált interjúk, cikkek elemzésénél azonban mindenképpen figyelembe kell venni, hogy a stratégiai szövetséggel kapcsolatban megfogalmazott vélemények többségében pozitívak és nem esik szó konfliktusról, opportunizmusról, erőfölénnyel való visszaélésről, kommunikációs problémákról. Így a tartalomelemzés eredményei pozitív irányban torzíthatnak, amelyekre a stratégiai szövetségek koordináló központjaival készített interjúk fényt derítettek.

6. 5. Szakértői interjúk

A szakértői interjúkat a négy stratégiai szövetség (Honiker, Coop, Reál és CBA) központjának döntéshozóival, kereskedelmi és marketing igazgatókkal készítettem. (Az interjúvázlat és az interjúalanyokra vonatkozó adatok a 6. mellékletben találhatóak.) Az interjúk egyrészt alkalmasak arra, hogy a stratégiai szövetség szerepét a másik oldalról is értékeljük, azaz hogyan látják a tagkereskedőkkel való együttműködést a koordináló szervezetben. Másrészt pedig lehetőséget ad arra, hogy a tartalomelemzés és a kauzális térképek eredményeit ellenőrizhessem.

Nem meglepő, hogy az interjúalanyok főként a beszerzést és a marketingtevékenységet említették, mint legfőbb együttműködési terület. A marketingtevékenység összehangolásának szükségessége tulajdonképpen a közös beszerzésből, azaz a szállítókkal kötött megállapodásokból fakad. A kedvezményes beszerzési feltételek akkor érvényesek, ha a tagkereskedők betartják a szállítókkal kötött szerződéseket. Ezen kívül szinte mindegyik szövetség biztosít továbbképzést, kézfizető kezességet, valamint tanácsadást (pl. a HACCP rendszerek bevezetése) a tagkereskedők számára.

A marketingtevékenységen belül négy fő területet említettek a válaszadók: a választékmenedzsment, árpolitika, reklám- és promóciós tevékenység összehangolását, valamint az egységes arculat megteremtését, amelyek egyben visszaigazolják a tartalomelemzés során feltárt dimenziók relevanciáját.

A központ többféle szabályozást igyekszik érvényesíteni a választékmenedzsment területén. Egyrészt mindegyik társulás meghatározza a tagkereskedők számára egy ún. kötelező szortimentet, amelyet az üzletekben tartani kell. A kötelező szortiment egyik része azokra a termékkategóriákra vonatkozik, ahol a koordináló szervezet országos vagy regionális szerződéseket köt, így a kereskedő más beszerzési forrást nem vehet igénybe.

A kötelező szortiment másik részét a saját márkás termékek adják. Az egyes szövetségek eltérő kereskedelmi márkázást alkalmaznak. Minden szövetség rendelkezik a lánc nevét tükröző márkákkal. Azonban egyre nagyobb szerepet kapnak az önálló márkanévvel rendelkező kereskedelmi márkák, amelyek egyrészt komolyabb versenytársai lehetnek a gyártói márkáknak, másrészt pedig más láncok is forgalmazhatják, hiszen nem kötődnek az adott hálózat nevéhez.

A kereskedelmi márkák hatásáról megoszlottak a vélemények. Az interjúalanyok egy része szerint sokkal inkább a forgalomnövelő és lojalitást építő hatásuk van, a nyereséget kevésbé befolyásolják. Mások viszont úgy vélték, hogy a kereskedelmi márkák plusz 2-3 százalékos árréstöbbletet biztosítanak a kereskedőknek.

Arra a kérdésre, hogy a kötelező szortiment a kereskedők választékának megközelítőleg mekkora részét teszi ki, az interjúalanyok szintén eltérően válaszoltak. A Coop esetében a legszorosabb az együttműködés, egy kisebb bolt esetében gyakorlatilag a teljes választékot is jelentheti (kivéve frissárúkat), míg a Honikerre viszonylag laza kooperáció jellemző és a kereskedelmi márkák forgalmazásáról maguk a tagok dönthetnek.

A közös beszerzési tevékenység egyik kézzelfogható hatása az árakon mérhető. A szövetségek mindegyike végez ún. stratégiai beszerzéseket, amelyek bizonyos árucikkek nagyon kedvező fogyasztói áron történő értékesítését teszi lehetővé, amellyel szívesen élnek a kiskereskedők. Kevésbé kedvelt viszont a saját márkákra és az akciós termékekre vonatkozó ártartási kötelezettség. A kötelező választékelemekre pedig ajánlott fogyasztói árakat ad meg a központ, de ebben döntési önállósága van a kiskereskedelmi vállalkozásnak.

A választék- és ártartási kötelezettséget pénzügyi ösztönzőkkel (visszatérítésekkel) próbálják ösztönözni a központok és maguk a szállítók is.

Két kiskereskedelmi szövetségnél (Coop és Reál) a kategóriamenedzsmentet is bevezették, amely a Coop-hálózatban sikeresen működik, míg a Reálnál a tagok ellenállása miatt le kellett állítani a projektet.

A kedvező beszerzési feltételeken túl a szövetségek rendszeres akciókat szerveznek a tagok számára, amelyet a kiskereskedők a tartalomelemzés során elemzett cikkekben fontos előnyként tartottak számon. A társulások általában kétszintű akciókat szerveznek, országos és regionális szintű promóciókat, amelyek többnyire szintén beszállítói szerződéseken alapulnak. Akciós újsággal kéthetente jelentkeznek, a hónap első felében általában az országos akciók futnak, a második felében pedig a regionális promóciók, amelyek jobban képesek alkalmazkodni a helyi igényekhez.

A szövetség reklámtevékenységének nagy részét az akciók és a hozzájuk kapcsolódó hirdetések alkotják. Bár időnként országos, a láncot hirdető kampányokat és nyereményjátékokat is szerveznek.

Az egyik interjúalany megfigyelése szerint a boltok forgalma mintegy 20-30 százalékkal emelkedik az akciós periódusban.

Az arculatépítés szintén felülről szervezett folyamat, mivel a központok érzékelték, hogy a gyártók az eladott mennyiségen túl, egyre inkább a termék fogyasztói értékesítésére helyezik a hangsúlyt. A kiskereskedelmi hálózat jelent értéket számukra, amelyhez viszont a szövetséghez tartozó üzletekben egységes megjelenést kellett biztosítani. Az egységes arculat kialakítása mindegyik szövetségnél prioritást élvez, jóllehet a megvalósítás eltérő mértékű. A koordináló szervezetek részletes arculati kézikönyvet dolgoztak ki, amely a külső és belső arculat elemeit tartalmazzák. A láncra jellemző arculat kialakítása ma már egyben a belépés feltétele.

A központ és a tagkereskedők közötti kooperációt meghatározza a szövetség szerkezete és a döntéshozatal módja. A kiskereskedelmi stratégiai szövetségekben a döntéshozatal szintén nagyon hasonlóan zajlik. A hálózatot érintő kérdésekben a résztulajdonosok döntenek, akik a szövetség létrehozásába tőkét fektettek be. A tagok jelentős része társult tag, akik később csatlakoztak a lánchoz. Az interjúalanyok szerint a tagkereskedők és a központ kapcsolatát nagymértékben befolyásolja a tulajdonos szemlélete, képzettsége és kereskedelmi tapasztalata. Ettől függetlenül a tagkereskedők minden olyan dologban nehezen nyerhetők meg az együttműködésre, ahol a döntési önállóságuk korlátozódik. Főként a tevékenységek összehangolása és az egységes szabályozások mentén merülnek fel konfliktusok. Ráadásul a kereskedők összetétele nagyon heterogén mind a négy szövetségben, ami miatt nehéz egységes szabályokat létrehozni és azokat megvalósítani.

A hálózat heterogén összetétele miatt mindegyik társulás alkalmaz valamilyen differenciálást a társult kiskereskedők körében. A differenciálás alapja a telephely, az alapterület, sőt esetenként a polcfelület mérete is. A kisebb alapterületű, rosszabb telephellyel rendelkező üzletek tulajdonosaival alacsonyabb szintű követelményeket támasztanak, viszont ezzel arányban az igénybe vehető kedvezmények köre is korlátozott.

A tagok teljesítményét havi forgalmi adatokkal mérik a központok, amelyeket maguk a kereskedők diktálnak be. A forgalmat a szállítói jelentések alapján kontrollálják, valamint a pénzügyi beszámolókból összesítik a pénzügyi eredményt.

Jelentős különbségek vannak a kereskedők teljesítménye között, amely egyrészt méretbeli, másrészt regionális eltérésekre vezethető vissza. A nagyobb alapterületű üzletek méretgazdaságosabban működtethetők. Az üzletek forgalma és választéka függ az adott régiótól és településtípustól is, amit a vásárlóerőben és a vásárlási, fogyasztási szokásokban megmutatkozó különbségek okoznak.

Mindegyik interjúalany úgy vélekedett, hogy azok a tagkereskedők, akik hajlandóak együttműködni és élnek a szövetség által kínált előnyökkel, jelentős nyereségre tehetnek szert és ezt visszaforgatva tőkefelhalmozást valósíthatnak meg. A résztulajdonosok, valamint a nagyobb méretű vállalkozások körében jellemző a folyamatos befektetés, a hosszú távú tervezés. A kisebb méretű vállalkozások egy része viszont inkább a túlélésre, a rövid távú eredményekre koncentrál, ami megnehezíti az együttműködést.

A tartalomelemzés, a kauzális térkép, valamint a szakértői interjúk eredményeinek ismeretében módosítottam a kiinduló elméleti modellt (lásd 6.4. ábra), amelyet a 6.8. ábra foglal össze. A feltárt összefüggéseket a következő, hipotézisekkel foglalkozó alfejezetben fejtem ki.

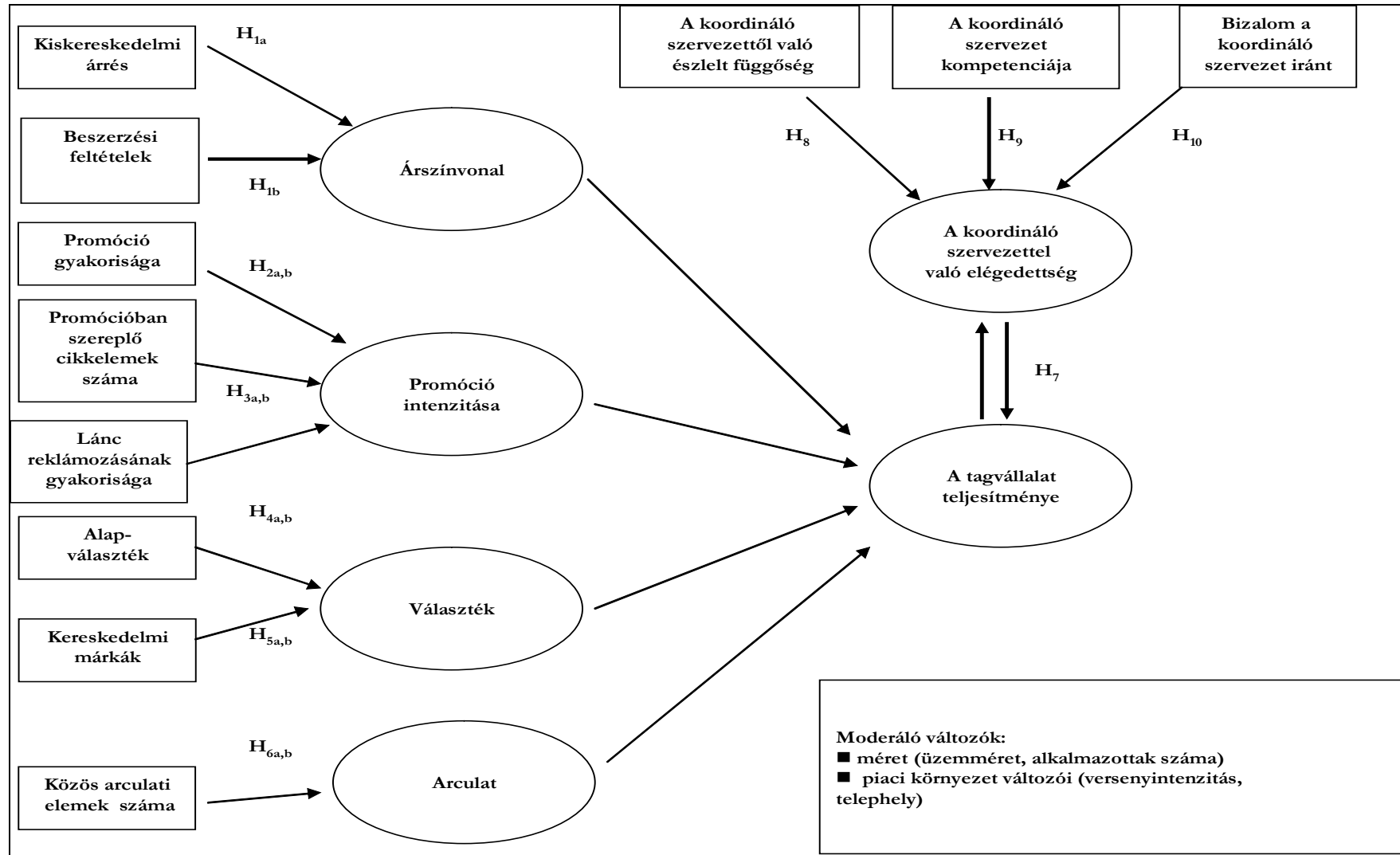
6.6. Hipotézisek

6.6.1. A stratégiai szövetség által befolyásolt marketingstratégiai elemek és a teljesítmény kapcsolata

A tartalomelemzés során kiderült, hogy a stratégiai szövetséghez való csatlakozás után a kiskereskedők beszerzési költségei csökkentek, amely néhány százalékos *árszínvonal-csökkenést* tett lehetővé. Az árszínvonal csökkenése pedig forgalomműködéshez vezetett. Mulhern és Leone (1991) kutatásukban kimutatták, hogy több termék kategóriát figyelembe véve a fogyasztói árak csökkenésének forgalomműködésnövelő hatása van. Hasonló eredményre jutott Litvack (1985) is.

6.8. ábra

Kiinduló modell módosítása a tartalomelemzés eredményei alapján



H1a) A stratégiai szövetség által befolyásolt árszínvonal-csökkenés és a kiskereskedő forgalma között negatív kapcsolat van.

Az árszínvonal-csökkenés minden más tényező változatlansága esetén a nyereséget alapvetően kedvezőtlenül befolyásolja, mivel csökken a kiskereskedő árérése (Tietz [1993]). Hoch és szerzőtársai (1994) viszont kimutatták, hogy az árcsökkentések hatása kedvező is lehet, ha az a beszerzési költségek csökkenésével párosul (Mulhern [1997]).

H1b) A stratégiai szövetség által befolyásolt árszínvonal-csökkenés pozitívan befolyásolja a kiskereskedő nyereségét, ha a kiskereskedő beszerzési költségei csökkentek a belépés óta.

Az irodalomkutatás és a tartalomelemzés is alátámasztotta, hogy a stratégiai szövetség jelentős szerepet játszik a tagvállalatok reklám- és promóciós tevékenységében.

Az empirikus kutatások többsége kimutatta a reklám és az értékesítésösztönzési 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, amelyek között pozitív összefüggést találtak. Az általam vizsgált kiskereskedők az interjúkban úgy nyilatkoztak, hogy a stratégiai szövetséggel közösen megvalósított reklámtevékenység és értékesítésösztönzési akciók kedvezően befolyásolják a cég forgalmát. Korábban ugyanis a kiskereskedők többsége csak eseti jelleggel és sok esetben más viszonteladókön 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.

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

A promóciók nyereségre gyakorolt hatása már sokkal vitatottabb kérdés. A kutatások egy része (Walters [1991], Walters&MacKenzie [1988]) arra a következtetésre jutott, hogy a különböző típusú akciók (loss-leader, kupon, árengedmény) ugyan növelik a vevőszámot és a forgalmat, azonban nem generálnak nyereséget a kiskereskedő számára.

Mások (Mulhern&Leone [1991]) viszont empirikusan igazolta, 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.

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 tartomelemzés 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 és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

A stratégiai szövetség által beszerzett áruk köre meglehetősen standardizált és sok esetben terméktartási kötelezettséget írnak 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 [2004]) 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 hatást gyakorol a szövetséghez tartozó kiskereskedők üzleti teljesítményére, így például a bruttó árrésre (nyereségességre).

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

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

A tartalomelemzésben 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 (Cotteril et. al [2000], 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 száma és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

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

A stratégiai szövetség különböző arculati elemek használatával külső megjelenésben is „láncra fűzi” a szövetséghez tartozó üzleteket. Cronnin&Skinner (1984), Hildebrandt (1988) fogyasztói szemszögből értékelte a kiskereskedelmi láncok arculatát és pozitív kapcsolatot talált a kiskereskedelmi lánc imázsát kialakító arculati tényezők és nyereség között. Leunissen et. al (1996) különböző arculati elemek jelenlétének hatását vizsgálta a kiskereskedelmi teljesítményre vonatkozóan.

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

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

A vállalatközi kapcsolatokban az elégedettség maga is outputnak számít és a partneri kapcsolatok fontos teljesítménymutatója (Mohr&Spekman [1994], Tietz [1993], Geringer&Herbert [1991], Bucklin&Sengupta [1993]). Korábbi kutatások (Venkatraman&Ramanujam [1986],

Dess&Robinson [1984]) feltételezik, hogy az objektív és a szubjektív teljesítménymutatók között szoros pozitív korreláció van. Seth és Parvatiyar (2000) feltételezi, hogy a szövetséggel való elégedettség és a tagvállalat teljesítménye között pozitív kapcsolat van.

H7) A kiskereskedő teljesítménye (forgalom és nyereség) és a koordináló szervezettel való elégedettség között pozitív kapcsolat van.

6.6.2. A koordináló szervezet és a tagvállalat közötti magatartási tényezők összefüggései

Anderson és Narus kutatásukban (1990) kimutatták, hogy partner cég befolyása (a függőség inverze) és az elégedettség között negatív kapcsolat van. Frazier és kutatótársai (1989) szintén arra az eredményre jutottak, hogy a viszonteladók saját függőségüket és a gyártóval kapcsolatos elégedettségüket ellentétesen ítélik meg. Gassenheimer és szerzőtársai (1998), valamint Andaleeb (1995) viszont úgy vélik, hogy a függőség és elégedettség között pozitív és negatív kapcsolat is lehet. Mivel a függőség – mint lecsökkent hatáskör - okozhat elégedetlenséget, azonban viszonylag nagy mértékű függőség mellett is kialakulhat elégedettség, ha az együttműködésből származó eredmény a várakozásoknak megfelelően alakul. Heide és John (1988) kutatásaikban kimutatták, hogy az aszimmetrikus függőség, csakúgy mint az elkötelezettség és a pénzügyi teljesítmény között pozitív kapcsolat van, hiszen a nagyobb mértékű függőséget elszenvedő partnernek csak akkor áll érdekében fenntartani az együttműködést, ha az önállóság csökkenését kompenzálja a magasabb gazdasági eredmény. Ellentétes eredményre jutott Heide és Stump (1995), akik az aszimmetrikus függőség és az együttműködés minősége között inverz kapcsolatot találtak. A hazai kiskereskedelmi stratégiai szövetségek központjaival készített interjúk szintén a negatív kapcsolatot támasztották alá.

H8) A kiskereskedő koordináló szervezettől való észlelt függősége és a koordináló szervezettel való elégedettség között negatív kapcsolat van.

Kumar et. al (1992) a viszonteladó teljesítményének értékelésekor kimutatta, hogy a szakmai kompetencia és az elégedettség között pozitív kapcsolat van. Barclay és Smith (1997) szintén pozitív összefüggést feltételezett a két konstrukció között. A szakmai felkészültség és a bizalom között több kutató (Doney&Cannon [1997], Selnes [1998]) is szoros, pozitív összefüggést talált, jóllehet az empirikus eredmények során kiderült, hogy a vállalatközi kommunikáció fontos közvetítő változó a két konstrukció között (Anderson&Weitz [1989], Selnes [1998]).

H9) A kiskereskedő által észlelt szakmai felkészültség és a koordináló szervezettel való elégedettség között pozitív kapcsolat van.

Ganesan (1994) a partnerrel való elégedettség és a bizalom között pozitív kapcsolatot feltételezett. Selnes (1998), Anderson&Weitz (1989) szintén pozitív kapcsolatot feltételezett, amelyet empirikusan is igazoltak. Geyskens et. al (1998) az elégedettséget a bizalom közvetlen következményeként kezeli. Doney és Cannon [1997] a bizalom és a szakmai kompetencia között tételez fel pozitív kapcsolatot.

H10) A kiskereskedő koordináló szervezetbe vetett bizalma és a koordináló szervezettel való elégedettség között pozitív kapcsolat van

6.6.3. Moderáló változókkal kapcsolatos hipotézisek

Az elméleti modellben (6.4. ábra) feltételeztem, hogy stratégia és teljesítmény kapcsolatát moderáló tényezők befolyásolhatják. Az egyik legnyilvánvalóbb tényező a környezet hatása, amely többféleképpen gyakorolhat hatást a stratégia és teljesítmény összefüggésére. Abban az esetben, ha eltérő környezetben működő vállalatok stratégiai és teljesítmény kapcsolata szignifikánsan eltér egymástól, akkor a környezeti változók homologizáló hatással rendelkeznek, azaz a stratégia-teljesítmény összefüggés erősségét befolyásolják. Az is előfordulhat, hogy eltérő környezetben működő cégek különböző stratégiát folytatnak és csak közvetetten, a választott stratégián keresztül érvényesül a hatásuk. Ebben az esetben a környezeti változók a stratégia-teljesítmény kapcsolatának a formáját határozzák meg. Előfordulhat az is, hogy a környezeti kontextus, az összefüggés erősségét és formáját is meghatározzák, ekkor kvázi moderáló hatásról beszélünk. (McArthur&Nystrom [1991])

Az eddigi eredmények alapján azt feltételezem, hogy a versenykörnyezet, azaz a versenytársak jelenléte homologizáló hatással lehet a vizsgált összefüggésrendszerre és elsősorban a kiskereskedelmi stratégia és teljesítmény kapcsolatának erősségére gyakorol hatást. A versenykörnyezet egyben a verseny intenzitását jelenti, amelyről feltételezem, hogy minél intenzívebb a verseny a kereskedő számára, annál inkább gyengítheti a kiskereskedelmi stratégia és a piaci teljesítmény kapcsolatát.

H11) A verseny intenzitásának növekedése gyengíti a kiskereskedelmi stratégia és a piaci teljesítmény kapcsolatát.

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 árre is.

H12) A kereskedő méretének növekedése erősíti a kiskereskedelmi stratégia és a piaci teljesítmény kapcsolatát.

A telephely szintén fontos moderáló változó, ami meghatározza a kiskereskedelmi vállalkozás vonzáskörzetét. A nagyobb településeken nagyobb a vonzáskörzete a kereskedőnek, ezért jobb teljesítményt érhet el.

H13) A vonzáskörzet növekedésével erősödik a kiskereskedelmi stratégia és a piaci teljesítmény kapcsolata.

6.7. Kvantitatív kutatás - kérdőíves megkérdezés

A kvalitatív módszerek segítségével feltárt összefüggések alapján lehetővé válik a kiinduló elméleti modellt leszűkítése és a konstrukciók közötti hipotézisek megfogalmazása, amelyet kvantitatív módszerrel, ok-okozati elemzéssel szeretnék tesztelni *kérdőíves megkérdezés* keretében (A részletes kérdőív a 7. Mellékletben található.)

6.7.1. A modell elemeinek operacionalizálása és a kérdőív felépítése

Kiindulásként a szövetséghez tartozó kiskereskedők esetében felmértem, hogy a stratégiai szövetség a tagvállalatok mely tevékenységeit befolyásolja általában és a marketing tevékenységre vonatkozóan (Shaw et. al 1994).

A szövetség által befolyásolt kiskereskedelmi stratégia egyes elemeire vonatkozó skálák

A *kiskereskedelmi ár* alatt a fogyasztók számára elérhető árakat értjük, amelynek kialakítása egyrészt a fogyasztók keresleti jellemzőinek, másrészt pedig a beszerzési költségeknek a függvénye. A tartalomelemzés során kiderült, hogy a stratégiai szövetségek különböző formáihoz (pl. beszerzési

társulás, vagy önkéntes lánc) való csatlakozás jótékony hatással van a tagvállalatok üzleteinek árszínvonalára. Ez elsősorban a kedvező beszerzési feltételeknek és alacsonyabb beszerzési költségeknek köszönhető.

A szakirodalomban az árakkal kapcsolatos kutatások elsősorban termékkategória szintjén számszerűsítik az árakat, ahol vonalkódos adatok alapján az adott márka vagy kategória átlagárát veszik alapul (Hoch&Banerji [1993], Krishnan&Rao [1995]). Chevalier és Curhan (1976) az áralapú promócióknál az árendedmény átlagos mértékét vették figyelembe.

Smith és szerzőtársai (1995) többtétéles skála segítségével mérték a kiskereskedők árhoz kötődő tevékenységét, amelyet a megkérdezettek egy 5-fokozatú skálán a versenytársakhoz viszonyítva értékelték. A szerzők szubjektív és egyben relatív skálát alkalmaztak. Leunissen et. al (1996) objektív, abszolút mutatókat használt a stratégiai szövetséghez csatlakozott kiskereskedők árpolitikájának számszerűsítésére. Az átlagos árat a választékot jól reprezentáló termékkategóriák alapján határozta meg.

A kérdőívben nyolc különböző árucsoport kiskereskedelmi árrését kellett a válaszadóknak megadni. Az árucsoportokat (frissárúk, tartós élelmiszerek, édességek, alkoholmentes italok, alkohol, dohányipari termékek, pipere-, kozmetika és háztartási, vegyi áru) több élelmiszer-kiskereskedő kínálatát és kategória-besorolását figyelembe véve alakítottam ki, amelyek jól jellemzik az ilyen típusú üzletek kínálatát. Az egyes árucikkek árrése között jelentős eltérések mutatkozhatnak, ezért az árrések szórását is figyelembe veszem az elemzésnél.

A tagvállalatok *választékpolitikájával* kapcsolatban a feltáró kutatás rámutatott arra, hogy a stratégiai szövetség elsősorban *stabil és egységes választékot*, valamint *a kereskedelmi márkák megjelenését* segítette elő.

Bergen et. al (1996) adott termékkategória variációit úgy azonosították, hogy a nem azonos termékek számát vették alapul a kategóriában, illetve az adott márkán belül létező változatok számát. Hasonló megoldást választottak Hoch és szerzőtársai (1999), hogy a választékban előforduló, különböző változatokat összesítették. Hoch és Banerji (1993) a kereskedelmi márkák sikertényezőit vizsgálva szintén a választékszélességet és –mélységet számszerűsítették, amelynek során figyelembe vették az adott termékkategóriában előforduló gyártói márkák számát, a

különböző márkanevek számát és az adott kategóriában előforduló cikkelemszámot. Leunissen et. al (1996) a ruházati kiskereskedők által forgalmazott kollekciók számát és az üzletben tartott termékkategóriák számát alkalmazta a stratégiai szövetségek hatásának elemzésekor.

Mivel a választékstabilitás a választékelemek bizonyos arányának folyamatos előfordulását jelenti, ezért célszerű – a fentiek alapján – árucsoportonként meghatározni, hogy milyen arányban képviseltetik magukat folyamatosan a választékban. A stabilitás mérésére a jelenlegi cikkelemszám összegyűjtésén túl, azt is kértük a válaszadóktól, hogy adják meg, megközelítőleg hány cikkelemből áll a szezonális és akciós választéktól független alapválaszték.

A kereskedelmi márkák jelenlétét az egyes árucsoportokban tartott saját márkák számának összesítésével mértem. A kutatásban ennek megfelelően itt is abszolút, konkrét mutatókat alkalmaztam.

A promóció és a reklám szintén fontos szerepet játszik a tagvállalatok működésében. A tartalomelemzés kimutatta, hogy elsősorban a promóciós tevékenység intenzitása és az akciós újság mint rendszeres reklám megjelenése köthető a stratégiai szövetségek koordináló szerepéhez.

A promóció intenzitását számos kutatásban különböző eszközökkel mérték. Hoch és Banerji (1993) a reklám és promóciós intenzitást egy adott periódusban az adott termékkategóriára elköltött reklám- és promóciós kiadással határozták meg, amelyet a termelők fordítottak az adott időszakban márkáikra.

Blattberg és Levin (1987) a kiskereskedők promócióit a készletváltozással próbálták mérni. Chevalier és Curhan (1976) pedig meghatározott típusú promóciók (kihelyezés, reklám, és árcsökkentés) alapján erős, közepes és gyenge promóciós intenzitással jellemezték a kiskereskedők értékesítésösztönzési politikáját. Leunissen et. al (1996) három kritérium mentén értékelte a kiskereskedők kommunikációjának intenzitását: 1) reklámkiadások értékben kifejezve, 2) dummy-változók alkalmazása annak érdekében, hogy a kiskereskedő hirdet-e tömegkommunikációs eszközben, ingyenes helyi újságban, vagy hirdet-e szórólapokon; 3) direkt marketing alkalmazásának nyomon követésére 2 dummy változó (DM-akció és saját akciós újság terítése). Mulhern (1997) pedig az árengedmény mértékét, a promóció időtartalmát, a promóciók között eltelt időtartamot vette figyelembe a kiskereskedelmi promóciós tevékenység mérésénél.

A fentieket figyelembe véve 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 mértem. A közös reklámtevékenységet pedig a lánc és a vállalkozás hirdetési gyakoriságával.

Szintén kiemelt jelentőséget kapott az interjúkban *az egységes arculat* említése, amely sok esetben sokkal tágabb fogalom, mint a portál és a logó egységessége. Leunissen et. al (1996) dummy változót alkalmazott annak megállapítására, hogy a kiskereskedő kapott-e támogatást a szövetségtől az üzleti dekoráció egységesítésére. A tartalomelemzés során arculati elemek között gyakran említették a közös logó és portálemek alkalmazását, az egységesített árukihelyezést és árfeltüntetést. A kérdőívben a társulás által előírt és a kereskedő által alkalmazott arculati elemek jelenlétét és számát összesítettük.

A stratégiai szövetségekkel kapcsolatos teljesítménykutatások ellentmondásos eredményekkel szolgáltak, mivel a szövetségek célrendszere meglehetősen komplex. További nehézséget jelent a diadikus jelleg, azaz két vállalat interakciójában létrejövő teljesítménymérése. A teljesítmény egy stratégiai szövetségben aszimmetrikus is lehet, mivel az egyik cég eléri a célját és jobb gazdasági eredményt ér el a szövetségen belül, míg a másik cég számára sikertelen az együttműködés (Doz et. al [1989], Hamel [1991]).

A stratégiai szövetség tagvállalatainak teljesítménymérése

A stratégiai szövetség teljesítményét sok kutatás a szövetség élettartamával próbálja kvantifikálni (Kogut [1989], Anderson&Weitz [1989]). Gulati (2000) azonban kifogásolja, hogy ezek a kutatások nem tesznek különbséget a természetes és az időelőtti szétválások között.

Nem könnyű a tagvállalatok teljesítménye és a stratégiai szövetséghez való tartozás között összefüggést teremteni, mert a vállalatok teljesítményét számos más tevékenység és nem utolsósorban a környezet is befolyásolja. A kutatók ezért gyakran közvetett mutatókat alkalmaznak a szövetségben résztvevő vállalatok teljesítményének mérésére. Így például Balakrishnan és Koza (1993) a vállalatok részvényárfolyamának változásaiból próbált következtetéseket levonni arra vonatkozóan, hogy mit profitált a vállalat a stratégiai szövetségből. Mások pedig a túlélést választották a teljesítmény indikátorául (Baum&Oliver [1991]).

A szövetség által befolyásolt stratégiai elemek meghatározzák az alkalmazható teljesítménymutatókat. A kiskereskedelmi stratégiával kapcsolatos tanulmányok egyértelműen a forgalmat és a nyereséget (bruttó árrest) veszik alapul az összefüggések méréséhez. A kutatás során objektív abszolút pénzügyi (forgalom, készletérték, nyereség) és relatív (az árbevétel és a nyereség százalékos változása a szövetséghez való csatlakozás után), nem pénzügyi teljesítménymutatókon (forgási sebesség) is vizsgálom az egyes dimenziók hatását. A kérdőíves megkérdezésben mind objektív, mind szubjektív teljesítménymutatókat is alkalmaztam, amelyek lehetővé teszik a tagvállalat teljesítményének sokoldalú mérését.

A vállalati teljesítményt természetesen befolyásolják más *tényezők is, amelyek moderálják a kiskereskedelmi stratégia és a teljesítmény kapcsolatát*. Ilyen tényező a versenykörnyezet, a telephely adottságai, valamint az üzemméret. A versenykörnyezet operacionalizálásakor azt mértem, hogy hány és milyen versenytárs (multinacionális lánc, más hazai lánc, saját lánchoz tartozó üzletek, valamint független kiskereskedők) található a kereskedő vonzáskörzetében (Leunissen et.al [1996]). A telephely befolyásoló hatását a vállalkozás településtípusával (megyeszékhely, 50 000 fő alatti vagy fölötti város, valamint község) számszerűsítettem. Az üzemméretet pedig az üzemeltetett boltok összalapterületével, valamint az alkalmazottak számával.

A tagvállalat és a koordináló szervezet közötti kapcsolat a stratégiai szövetségben

A modell magatartási részének meghatározó eleme a függőség, amely az önállóság bizonyos mértékű feladásaként fogalmazódott meg a tartomelemzés során. Ezt támasztja alá a szakirodalom (Pfeffer&Salancik [1978], amelyben a vállalatközi kapcsolatok egyik következményeként jelenik meg ez a konstrukció.

A függőség fogalmát részletesen a 3.3 alfejezetben tárgyaltam főként Emerson (1962) megközelítése alapján, miszerint a függőség mértékét az adja meg, hogy az egyik vállalat mennyire függ a másik vállalat birtokában lévő erőforrásoktól. A függőség tehát adott szervezet környezetében lévő külső szervezetek és csoportok potenciálja (Pfeffer&Salancik [1978]). Emerson a függőséget két alkotóelemre bontja: 1) a kapott érték/előny, 2) helyettesíthetőség. Ebből kiindulva számos kutatás többdimenziós skálát hoz létre az együttműködésből származó előnyre és a partner vállalat helyettesíthetőségére vonatkozóan (Kumar et. al [1998], Lusch&Brown [1996], Andaleeb [1995]).

Számtalan megközelítést⁴² alkalmaztak a kutatók, de a függőség mérésére használt skálák minden esetben többdimenziósak. A El-Ansary és Stern (1972) által bevezetett forgalom-profit megközelítés során azt mérik, hogy a partnervállalat milyen arányt képvisel a célvállalat forgalmából és nyereségéből. Minél magasabb a hozzájárulás mértéke, a célvállalat annál inkább függ a partnerétől. Számos kutató (Brown et. al [1983], Anderson et. al [1987]) alkalmazta a forgalom-profit módszert. Kale (1986) továbbfejlesztette a megközelítést és a tényleges forgalom- és profit-hozzájárulás figyelembe vételén túl a célvállalat forgalom- és profitvárakozásait is számszerűsítették, amelyeket a partnervállalat várhatóan a jövőben fog generálni. A kapott érték számszerűsítésekor a forgalom és a profit-hozzájárulás mértékén túl azt is mérik, hogy a partnervállalat mennyire segíti a vállalat céljainak elérését. (Kumar et. al [1998]). A helyettesíthetőség más alternatív együttműködési lehetőségek meglétét feltételezi, valamint az átállási költségek nagyságát, illetve azt, hogy általában véve mennyire bonyolult helyettesíteni a jelenlegi partnert (Kumar et. al [1998], Andaleeb [1995], Heide&John [1988]).

A tagvállalat stratégiai szövetségtől, azaz a koordináló szervezettől való függőségét Kumar, Scheer, Steenkamp (1998) skálája alapján mértem. A skála tulajdonképpen az Emerson (1962) által meghatározott függőségi dimenziókra: a szövetségtől kapott értékre, valamint a szövetség helyettesíthetőségre épít.

A szakirodalomban a szakmai felkészültséget szakértelemként, a partnervállalat kompetenciájaként kezeli. Anderson és Weitz (1989) a kompetenciát a partner által észlelt műszaki és kereskedelmi szakértelemként definiálta. Kumar et. al (1992) a viszonteladó teljesítményének részeként kezeli a szakmai kompetenciát és különböző területeken nyújtott képességeket, tudást értékel.

A szakmai felkészültséget szintén többdimenziós konstrukcióként értelmezi a szakirodalom, amely magába foglalja a partnervállalat kompetenciáinak általános (Kumar et. al [1992], Keith et. al [1990], Anderson&Weitz [1989], Doney&Cannon [1997]), illetve egyes tevékenységeire kiterjedő értékelését (Selnes [1998], Barclay&Smith [1997]). Az utóbbi megközelítés sok hasonlóságot mutat a szerepteljesítés értékelésével.

⁴² Stern, El-Ansary (1972): forgalom-profit megközelítés, aszimmetrikus függőségi viszonyok (Lusch&Brown [1996]), relatív függőség (Anderson&Narus [1990]), szerepteljesítés (Frazier [1983]).

Az általam végzett kutatásban Kumar és szerzőtársainak (1992) skáláját alkalmaztam, amely a partnervállalat szemszögéből értékeli a koordináló központ üzleti képességeit, szaktudását, piaci tudását és szakmai fejlődését.

Geyskens és szerzőtársai (1998) meta-analízissel elemezték azokat a kutatásokat, amelyek a vállalatközi kapcsolatokban a *bizalmat* vizsgálták. A legtöbb értékesítési rendszerrel foglalkozó kutatás a bizalmat úgy definiálja, hogy a vállalat milyen mértékben tartja a vállalat partnerét őszintének és/vagy jóindulatúnak. A *partner őszinteségébe vetett bizalom* a vállalat azon meggyőződése, hogy a partnere megbízható, állja a szavát, teljesíti a vállalt kötelezettségeit, és komoly (Anderson&Narus [1990], Dwyer et. al [1987]). A *partner jóindulatába vetett bizalom* a vállalat azon meggyőződése, hogy a partner nemcsak a saját érdekeit veszi figyelembe és a közös célok és előnyök elérésére törekszik. A jóindulatú partner alárendeli saját érdekeit az együttműködés révén elérhető, hosszú távú előnyöknek (Anderson et. al [1987]) és nem tesz olyan lépéseket, amelyek negatív hatással lennének a partnervállalatokra (Andaleeb [1995], Anderson&Narus [1990]).

Jóllehet a bizalom két komponense koncepciónálisan jól különválasztható, azonban a gyakorlatban szorosan összefonódnak (Geyskens et. al [1998]). A bizalmat a szakirodalom szintén multidimenzionális konstrukcióként kezeli.

A kérdőívben Doney és Cannon (1997) skáláját alkalmaztam, amely a bizalom (jóindulat és őszinteség) mindkét dimenzióját számszerűsíti. A tagvállalatok tulajdonosainak értékelniük kellett, hogy meglátásuk szerint a koordináló szervezet mennyire törődik a vállalkozásuk sikerével, jóllétével, mennyire veszi figyelembe az érdekeiket. A központ megtartja-e az ígéreteit, hitelesek-e a tőlük kapott információk, mennyire kell tartani a nem őszinte magatartástól.

A teljesítmény kihat a stratégiai szövetséggel, azaz a koordináló szervezettel való elégedettségre és fordítva, elégedettebbek a tagvállalatok a stratégiai szövetséggel, ha a döntés helyessége a pénzügyi teljesítmény is visszaigazolja (Sheth&Parvatiyar [2000]).

A vállalatközi kapcsolatok területén számos kutató vizsgálta és definiálta a partnerrel való elégedettség fogalmát. Gaski és Nevin (1985) az elégedettség konstrukcióját a csatornatagnak az értékesítési csatornáról alkotott általános megítéléseként határozta meg. Dwyer&Schurr, Oh (1987) szerint az elégedettség a kapcsolat beteljesítésének globális értékelése.

Anderson&Narus (1990) definíciója nagyon hasonló, szerintük az elégedettség a munkakapcsolat minden aspektusára kiterjedő affektív értékelés (Gassenheimer et. al [1998], Barclay&Smith [1997]). Fontos különbség azonban, hogy az elégedettséget érzelmi komponensként kezelik.

Más megközelítést alkalmaz Kumar et.al (1992), ahol a fogyasztói elégedettséget a viszonteladó által nyújtott szolgáltatások minőségének és szintjének mértékeként határozzák meg, amely erőteljesen épít az Oliver&Bearden (1985) konfirmáció/diszkonfirmáció elméletére⁴³.

Jóllehet a definíciókban jelentős különbség nincs – kivéve Kumar és szerzőtársait (1992) – az elégedettség számszerűsítésére több markánsan különböző megközelítés létezik. Több kutatásban egydimenziós konstrukcióként operacionalizálják az elégedettséget, amely során a válaszadó egy állítás segítségével értékeli a partnerrel való elégedettséget. A másik lehetőség az elégedettség mérésére a többdimenziós konstrukciók alkalmazunk. A kutatók egy része több állításban fogalmazza meg a partnerrel való általános elégedettséget, míg mások pedig a partner által végzett tevékenységekkel való elégedettséget méri.

Az általános elégedettség többdimenziós mérése meglátásom szerint azért nem célszerű, mivel az elégedettség szinonimáit alkalmazzák, amelyek közötti szemantikai különbséget a válaszadók nem mindig érzékelik. A koordináló szervezet egyes tevékenységeivel való elégedettség szintén nem célszerű, mivel a stratégiára gyakorolt hatásban ezek jelentős részét kvantifikáljuk. Az elégedettséget így egydimenziós, 7-fokozatú skálával mérem, amely kifejezi a tagvállalat koordináló szervezettel való általános elégedettségét.

A kérdőív végén *a vállalat adataira* (alapítás éve, üzletek száma, üzemméret, alkalmazottak száma), voltunk kíváncsiak, valamint *a vállalkozás tulajdonosának* életkorára, végzettségére, kereskedelemben eltöltött évek számára.

A kontrollcsoportként kezelt független kiskereskedők kérdőíve a szövetséggel kapcsolatos kérdésektől eltekintve teljesen megegyezik a szövetségbe tartozó kiskereskedőkével (Lásd 8. Melléklet!). Itt csupán a kiskereskedelmi stratégia elemeire vonatkozó információkat gyűjtöttünk, valamint a beszerzési társulás vélt előnyeire és hátrányaira kérdeztünk rá.

⁴³ Az elmélet (Oliver&Bearden [1985]) feltételezése szerint akkor következik be elégedettség, ha a várakozásokat legalább eléri a nyújtott teljesítmény (konfirmáció), elégedetlenség következik be, ha a teljesítmény nem haladja meg a várakozásokat (diszkonfirmáció).

A kérdőívet *próbakérdéssel* budapesti tagvállalatok tulajdonosain teszteltem. A kérdőívben előforduló értelmezési hibákat, illetve a válaszadási problémákat kiszűrtem és véglegesítettem a kérdőívet.⁴⁴

6.7.2. Mintavétel

Az *alapsokaságot* azok az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelmi vállalatok vezetői és/vagy tulajdonosai alkotják, akik valamilyen horizontális kooperációban (beszerzési társulás és/vagy önkéntes láncok) vesznek részt és több üzlettel rendelkeznek. A hazai kiskereskedelemben számos kiskereskedő csatlakozott valamilyen kooperációs formához, akiken az elméleti modell összefüggései tesztelhető. Az elméleti modell ellenőrizhetősége miatt *kontrollcsoportként* a független kiskereskedőket vonom be az empirikus kutatásba, akik nem vesznek részt semmilyen kooperációs kapcsolatban.

Mind a szövetségbe tartozó, mind a független kiskereskedők esetében szükség volt mintavételre, amely során a megyék szerint határoztam meg a kvótákat a lakosság és az üzletszám figyelembe vételével. Módszertani szempontok⁴⁵ miatt a kontrollcsoport mintaelemszámát megközelítőleg azonosra terveztem a vizsgálati csoportéval. A minta összetételével kapcsolatos információkat a 9. Melléklet tartalmazza.

6.7.3. A megkérdezés módszere

A megkérdezésnél a „*drop off – pick up*” módszert alkalmaztam, amely során a kérdezőbiztosok személyesen viszik el a kérdőívet a kiskereskedelmi vállalatokhoz. A kérdezőbiztosok feladata, hogy elmagyarázzák a kutatás célját és bemutassák a kérdőívet, amelyet azután otthagynak a megkérdezetteknek és csak néhány nap múlva térnek vissza, hogy elhozzák a kitöltött kérdőívet.

Az önkitöltős kérdőív alkalmazása mellett szólt az, hogy az egyes válaszok átgondolása időt igényel. Másrészt a 2000-ben végzett empirikus kutatásnál (Agárdi&Bauer [2001]) ezzel a megkérdezési technikával jelentősen növelhető volt a válaszadási arány (43%), amely vállalati kutatásoknál nagyon jó eredménynek számított. A jelenlegi adatfelvételnél ez az arány 20 százalékra csökkent. A tervezettnél alacsonyabb válaszadási arány annak is köszönhető, hogy

⁴⁴ A tényleges kérdőív a fentieknél több kérdést tartalmazott, mert más, kapcsolódó kutatási célokra is gyűjtöttünk adatokat a kutatás keretében.

számos kutatóintézet végez adatgyűjtést a kereskedők körében, amely jelentősen csökkentette az utóbbi években a válaszadási hajlandóságot.

A kérdezőbiztosok képzését és eligazítását magam végeztem, amely során bemutatásra került a kutatás célja, a két kereskedőcsoport leírása, a kérdőív részletes elmagyarázása, valamint egyéb technikai tudnivalók ismertetése.

Mivel az empirikus kutatás az egész ország területére kiterjed, ezért a *kérdezőbiztosok* szervezése komoly feladatot jelentett. Korábbi kutatásokban szerzett tapasztalat alapján, egyetemi hallgatókat vontam be a megkérdezés lebonyolításába. A hallgatók kérdezőbiztosként való alkalmazása mellett a képzettség, a motiváció, valamint természetesen az alacsonyabb költségek szóltak. A kérdezőbiztosok képzését és eligazítását magam végeztem, amely során bemutatásra került a kutatás célja, a két kereskedőcsoport leírása, a kérdőív részletes elmagyarázása, valamint egyéb technikai tudnivalók ismertetése.

⁴⁵ A csoportelemszámok nagymértékű eltérése torzíthatja az eredmények összehasonlítása során alkalmazott, statisztikai próbák robusztusságát.

7. ADATELEMZÉS, EREDMÉNYEK KIÉRTÉKELÉSE

Az adatok rögzítése után alapstatisztikák segítségével tisztítottam az adatbázist, valamint a kérdőívek 10 százalékának véletlenszerű kiválasztásával ellenőriztem az adatbevitelt.

A kvantitatív kutatás adatait az SPSS és az AMOS szoftver segítségével elemeztem. Az elemzés során statisztikai korrekciókat is alkalmaztam. A kiskereskedelmi stratégiát és teljesítményt leíró változóknál a kiugró eseteket vizsgáltam, szükség esetén eltávolítottam őket. Mivel az ok-okozati elemzés nem engedi meg a hiányzó értékek jelenlétét, ezért a hiányzó adatokat imputált értékekkel kellett helyettesíteni. Az egyes változók skálabeli eltéréseinek kiegyensúlyozására pedig az ok-okozati modell változóit standardizáltam.

7.1. Mintavétel és a minta összetétele

Az *alapsokaságot* azok az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelmi vállalatok vezetői és/vagy tulajdonosai alkotják, akik valamilyen horizontális kooperációban (beszerzési társulás és/vagy önkéntes láncok) vesznek részt és több üzlettel rendelkeznek. A hazai kiskereskedelemben több száz kiskereskedelmi vállalat és vállalkozás csatlakozott valamilyen kooperációs formához, akiken az elméleti modell összefüggései tesztelhetők. Az elméleti modell ellenőrizhetősége miatt *kontrollcsoportként* a független kiskereskedőket vonom be az empirikus kutatásba, akik nem vesznek részt semmilyen kooperációs kapcsolatban.

Mind a szövetségbe tartozó, mind a független kiskereskedők esetében szükség volt mintavételre, amely során a megyék szerint a kvótákat határoztam meg a lakosság és az üzletszám figyelembe vételével. Módszertani szempontok⁴⁶ miatt a vizsgálati csoport és a kontrollcsoport mintáját is azonos méretűre ($n_1=n_2=100$) terveztem. A kedvezőtlen válaszadási aránynak, de legfőképpen a kutatási keret megkurtításának következtében nem sikerült elérni a tervezett mintaelemszámokat. A megyénkénti arányok is erőteljesen torzultak, így a minta nem reprezentálja földrajzi szempontból a hazai tulajdonban lévő élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozásokat. Az eredményekből levont következtetések ezért nem általánosíthatóak a hazai élelmiszer-kereskedőkre. Ennek ismeretében az empirikus kutatásokból nyert információk feltáró jellegűnek tekinthetők.

⁴⁶ A csoportelemszámok nagymértékű eltérése torzíthatja az eredmények összehasonlítása során alkalmazott, statisztikai próbák robusztusságát.

A szövetségbe tartozó kiskereskedők mintája összesen 50 vállalkozást tartalmaz. A megkérdezett 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 100 négyzetméter alatti üzemméretű kiskereskedők képviseltetik magukat, jelentős a 101-200 négyzetméter közötti összalapterületű 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 minta vállalatait túlnyomórészt (54.2%) 1996 után alapították és csupán a vállalkozások 15 százaléka létezett már a rendszerváltás előtt. A megkérdezettek megközelítőleg nem egészen egyharmada a kereskedelem privatizálásának idejében alapította vállalkozását. A kilencvenes évek utáni elindult koncentrációs folyamatok jelentősen átrendezték a szektor szerkezetét, amely hatással volt a hazai tulajdonban lévő kiskereskedőkre is. A vállalkozások tulajdonosainak 67.4 százaléka azonban már a rendszerváltás előtt is ebben a szektorban dolgozott, mivel 10 évnél hosszabb időt töltöttek el már a kereskedelemben. A tulajdonosok jellemzően középfokú végzettséggel rendelkeznek, de 40 százalékuk felsőfokú tanulmányokat is folytatott. (A minta összetételével kapcsolatos információkat a 10. Melléklet tartalmazza!)

7.2. A szövetséghez tartozó és a független kiskereskedők összehasonlítása

Elsőként azt vizsgálom 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 t-próbával végeztem.

7.1. táblázat

A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők kiskereskedelmi stratégiai változóinak összehasonlítása

Marketingváltozók	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 árres (%)	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 kiskereskedelmi stratégiai változót tekintve jobb eredményeket mutatnak fel, mint a független vállalkozások. A csoportátlagok szignifikánsan ($p < 0,005$) különböznek egymástól, még abban az esetben is, ha a szóráshomogenitás feltétele nem teljesül. Az alapválaszték gyakorlatilag kétszer nagyobb a társult kereskedőknél mint a független 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 nyilvánul meg. Az előnyösebb feltételek, illetve a központ által előírt ártartás vezethetett oda, hogy a szövetségbe tartozók kiskereskedelmi árrese 2.67 százalékkal alacsonyabb a független kereskedőkéénél. Az alacsonyabb árres feltehetőleg alacsonyabb fogyasztói árakat is eredményez.

Míg a független cégek évente átlagosan 6.1 alkalommal tudnak egyéni akciót szervezni fogyasztóik számára, addig a szövetség révén átlagosan 28.3 akció fut a társult kiskereskedőknél, amelynek jelentős részét az országos és regionális akciók adják megfelelő reklámtevékenységgel támogatva. Arculati elemek alkalmazása szintén a szövetség kiskereskedőinél hangsúlyosabb.

7.2. táblázat

A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők teljesítményváltozóinak összehasonlítása

Teljesítmény- változók	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia		P
						t-próba értéke	
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

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.

7.3. A szövetség versus a méret hatása

Az eddigi elemzések alapján feltehetjük a kérdést, hogy vajon a horizontális együttműködés tehető-e egyedül felelőssé a jobb marketing- és pénzügyi, piaci teljesítményért, vagy pedig más tényezők is hozzájárulhatnak a csoportok közötti eltérésekhez. A kiskereskedelem az üzemméret meghatározó fontosságú, ezért a következőkben a két csoport méretbeli különbségeit vizsgálom meg (7.3. táblázat).

7.3. táblázat

A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők méretváltozóinak összehasonlítása

Méretváltozók	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	P
Eladószemélyzet 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 kutatásban több változóval: (az üzletek számával, az összes alapterülettel, valamint az eladó- és adminisztratív személyzet számával) számszerűsítettem 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.

A marketingstratégia és méret teljesítményre gyakorolt hatását regresszió-elemzés segítségével elemeztem. A regresszióelemzés során a kiskereskedelmi stratégiai változók és a méretet leíró változók alkották a független változócsoportokat, a 2003. évi forgalom⁴⁷ pedig a függő változót. A 11. melléklet a regresszió-elemzések összefoglaló adatait tartalmazza. A 1. modell mindig a stratégiai változókra vonatkozó modellt mutatja, a 2. modell pedig a stratégiai és a méretváltozók együttes hatását.

Mindkét változócsoporthoz szignifikáns és jelentős hatása van a forgalomra. Mindegyik táblázat egyben arra is utal, hogy ha kiskereskedő méretjellemzőit is bevonjuk a regressziós egyenletbe jelentősen megnövekszik a modell determinációs együtthatója⁴⁸. Azonban nem biztos, hogy mindegyik méretbeli jellemző egyforma hatással van a forgalomra, ennek érdekében fokozatosan csökkentettem 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 determinációs együttható, ami jelentős veszteségnek tekinthető. Meglepő módon az üzletek száma, illetve az alapterület sokkal kisebb magyarázóerővel bír. A fentiek alapján megállapítható, hogy a méretnek közel azonos hatása van a teljesítményváltozókra, mint a stratégiai változóknak.

⁴⁷ A bruttó ár és a nyereség erős korrelációt ($r > 0.9$) mutat az éves forgalommal, ezért a regresszióelemzést nem ismételt meg a másik két teljesítmény változóra.

⁴⁸ A determinációs együttható a függő és a független változók közötti kapcsolat erősségét mutatja, amely a függő változó teljes eltéréseinek az összegének a független változók által magyarázott arányát mutatja (Malhotra [2001], 610. old)

A stratégiai csoportokkal foglalkozó kutatások több ízben foglalkoztak a méret teljesítményre gyakorolt hatásával. Elsőként Porter (1979) használta fel a méretet vállalatcsoportok kialakításához, amelynek segítségével a vállalatokat piacvezetőkre és követőkre különítette el. Az empirikus kutatás során megállapította, hogy a piacvezetők nagyobb mérettel rendelkeztek, továbbá jóval nyereségesebben működtek, mint a másik vállalatcsoport. Porter a méretből fakadó hatékonyságnak tulajdonította a stratégiai és teljesítménybeli előnyt. Tehát a méret itt főhatásként jelenik meg. Mascarenhas és Aaker (1989) kutatásukban szintén szignifikáns kapcsolatot találtak az olajfűró vállalatok mérete, stratégiai jellemzői, valamint teljesítménymutatói között, azonban úgy vélték, hogy a méret nem elegendő ahhoz, hogy a stratégiák különbözősége leírhatóvá váljon.

Lewis és Thomas (1990), az angol élelmiszer-kiskereskedelemben kialakult stratégiai csoportokat vizsgálták. A stratégiai változók között szerepelt az üzletek száma (tükrözi a kiskereskedő földrajzi hatókörét és a növekedési politikát), az üzletek átlagos alapterülete (a cég méretgazdaságosságra való törekvését mutatja) mint méretváltozók. Több koncepció (méret, kulcsfontosságú stratégiai változók, stratégiai tényezők) szerint is csoportosították az élelmiszer-kiskereskedőket. A méret alapján létrehozott csoportok és a teljesítmény közötti összefüggés vizsgálatánál Porterrel (1979) ellentétes eredményre jutottak, mivel a méret alapján létrehozott stratégiai csoportok egyik teljesítménymutatóval (ROS, ROCE, PER) sem mutattak összefüggést.

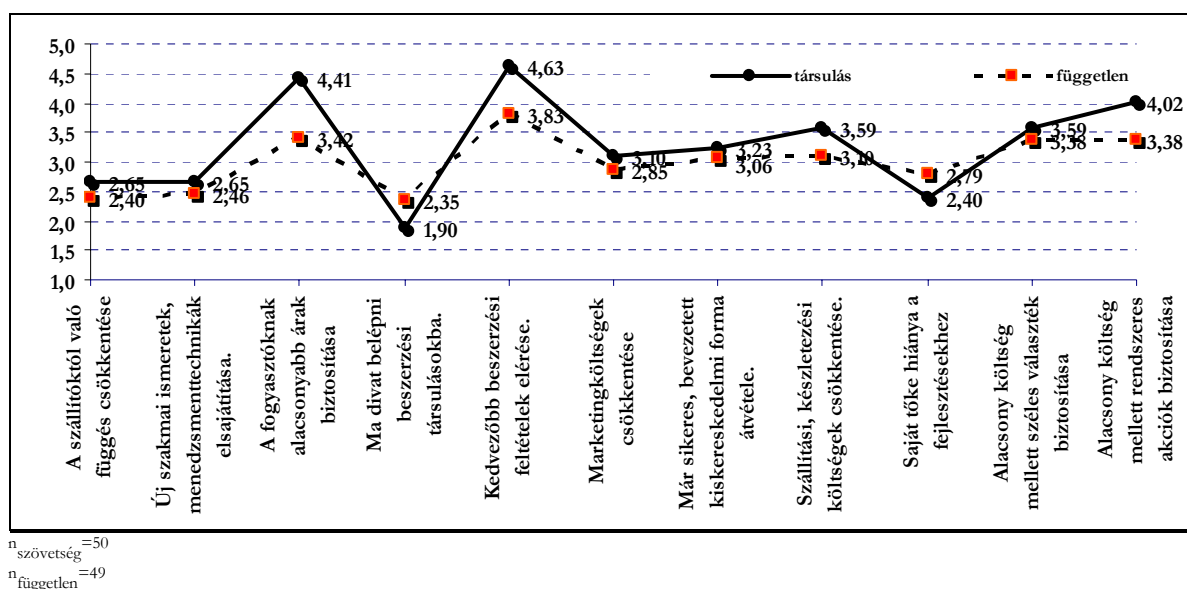
A méret tényleges hatásának értékelésekor több szempontot kell figyelembe venni. Egyrészt a beszerzési társulások elvárásokat támasztanak a tagokkal szemben. A leendő tagnak már eleve rendelkeznie kell egy bizonyos üzemmérettel és forgalomszinttel, hogy képes legyen fedezni az együttműködésből fakadó költségeket (belépési díj, óvadék, havi raktározási díj, tagdíj). Azaz a szövetség egyfajta preszelekciót testesít meg, mivel a kisméretű vállalkozások nem tudják felvállalni a társulással járó kötelezettségeket. Másrészt viszont az együttműködés szintén jelentős mértékben ($R^2=0.526-0.612$) befolyásolja az éves értékesítés alakulását. Tehát mind a méret, mind a stratégiai változók meghatározzák a kiskereskedő éves forgalmát. Ennek értelmében a kiskereskedők méretjellemzőit kvázi moderáló változónak (McArthur&Nystrom [1991]) tekinthetjük, mivel független és moderáló változóként is szignifikánsan meghatározza a teljesítményt.

7.4. A szövetség hatása a tagvállalatok marketingstratégiájára

Kiindulásként érdemes megvizsgálni, milyen tényezők motiválják a kiskereskedőket a szövetségekbe, társulásokba való belépésre. A 7.1. ábra alapján egyértelmű, hogy a kedvezőbb beszerzési feltételek (átlag: 4.63) és a kedvezőbb fogyasztói árak biztosítása (átlag: 4.41) ösztönözte a kereskedőket a kooperációra. Fontos volt még a tulajdonosok számára, hogy rendszeres akciókat (átlag: 4.02) tudjanak biztosítani a fogyasztók számára, amelyet független kereskedőként elég ritkán és csak a saját árrésük terhére tehettek meg.

7.1. ábra

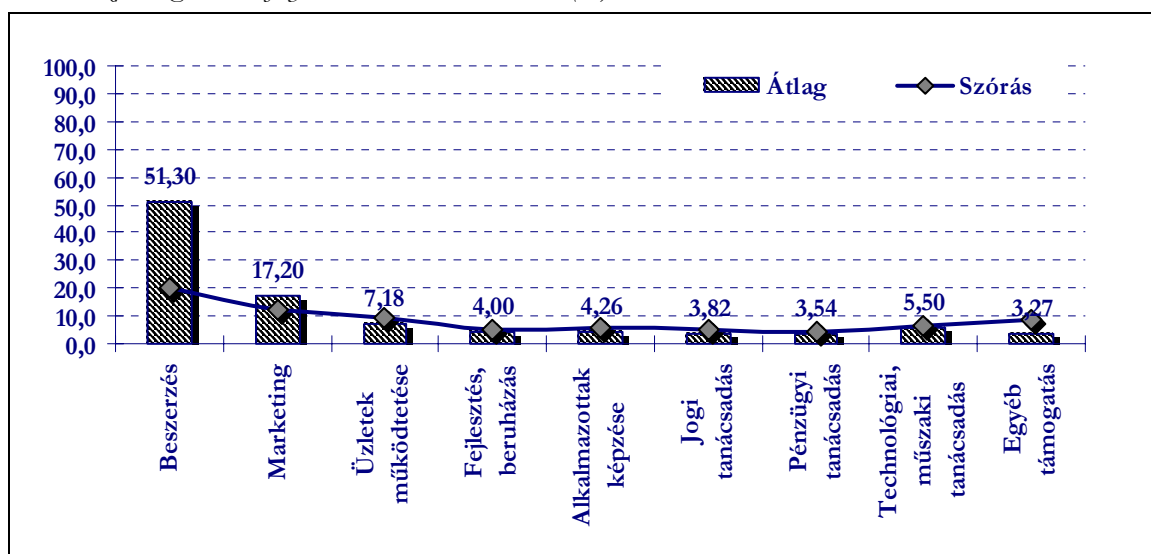
A tagkereskedőket motiváló tényezők a szövetségbe való belépésre



Érdekes azonban, hogy kevésbé tartották motiválónak a szövetség keretén belül megvalósítható fejlesztéseket (2.40), vagy az új szakmai ismeretek elsajátítását (2.65). A tartalomelemzés és szakértői interjúk során kiderült, hogy a legtöbb kereskedő a piaci verseny szorításában elsősorban a kedvező beszerzési árakat és feltételeket tartotta szem előtt, amikor úgy döntött, hogy szövetségre lép más kiskereskedőkkel.

7.2. ábra

A szövetség által befolyásolt működési területek (%)



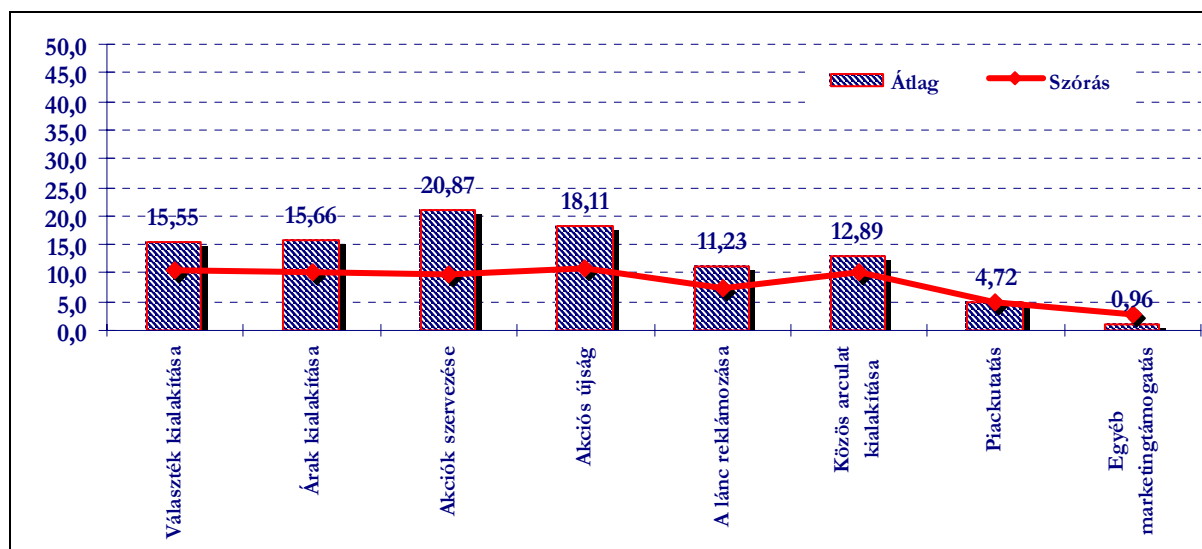
N=50

A 7.2. ábrán jól látható, hogy a szövetség tagvállalatainak tulajdonosai szerint a stratégiai szövetség elsősorban a cég beszerzési (51.3%) és marketingtevékenységét (17.2%) befolyásolja. Az együttműködésnek csekély mértékben van hatása az üzletek működtetésére (7.2%), valamint néhány kereskedő technológiai, műszaki tanácsadást (5.5%) kap a központtól.

A marketingre gyakorolt hatás alacsonynak tűnhet, azonban fontos azt látni, hogy a közös beszerzésből fakadóan egy sor (termék-, ár-, és akciótartási) kötelezettsége keletkezik egy tagvállalatnak, amely meghatározza a marketingstratégiát. Mindazonáltal a fenti két ábra adatai arról tanúskodnak, hogy a tulajdonosokban kevéssé tudatosul, hogy a centralizált beszerzés nem csupán versenyképes fogyasztói árhoz, hosszabb fizetési határidőkhöz vezet, hanem lecsapódik a mindennapi marketingtevékenységben is. A beszerzés és a marketing együttes értéke (68.5%) viszont már igen jelentékeny hatást idéz elő a tagvállalatok életében.

Az általános működési területeken túl feltártam, hogy az egyes marketingtevékenységekhez milyen mértékben járul hozzá a szövetség (7.3. ábra). A tulajdonosoknak szintén 100 pontot kellett szétosztani az egyes marketingtevékenységek között, amelyek lefedték a kiskereskedelemre legjellemzőbb marketingeszközöket. A megkérdezettek szerint a szövetség a legnagyobb segítséget a rendszeres akciók (20.87%) szervezésével és a hozzájuk kapcsolódó akciós újságok (18.11%) megjelenítésével nyújtja. Ezen kívül a szövetség hatással van a választék (15.55%) és az árak (15.66%) , illetve az arculat (12.89%) kialakítására is. Nagyon alacsony értéket (4.72) kapott a piackutatás, amely nem jellemző tevékenysége a kiskereskedelmi stratégiai szövetségeknek.

7.3. ábra



n=50

A kérdőív első része a kiskereskedelemben alkalmazott marketingeszközök használatával foglalkozott részletesen. Az alábbi elemzésben kizárólag az elemző modell szempontjából fontos kiskereskedelmi stratégia elemeinek alapstatisztikáit elemzem.

A tagvállalat választékpólitikájával kapcsolatban a forgalmazott cikkelemek számáról gyűjtöttünk információt nyolc árucsoportban (frissárúk, tartós élelmiszerek, édességek, alkoholmentes és alkoholos italok, dohányipari termékek, pipere és kozmetikai cikkek, háztartási és vegyi áru, valamint egyéb termékek). Az árucsoportok kialakításánál 4 élelmiszer-kiskereskedelmi cég (Coop-lánc, G-Roby, CBA és Hélikér-lánc) választékát vettem alapul, amelyek kínálata - néhány kivételtől eltekintve – jelentős átfedést mutatott. Az egyes árucsoportokban forgalmazott cikkelemek száma a választék szélességébe és mélységébe is betekintést nyújt. Ugyanis minél több cikkelem tartozik egy árucsoporthoz, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a kereskedő több termékkegóriát (választék szélessége) és azon belül is több cikkelemet tart (választékmélység). Az 7.4. ábrán az oszlopok az adott árucsoport cikkelemszámát mutatják, a vonaldiagram pedig a cikkelemek szórását. A szórások a legtöbb esetben azonosak, vagy időnként meg is haladják az átlagos cikkelemszámot, amelyek a szövetségbe tartozó kiskereskedők heterogenitására utalnak.

A választék konkrét összetételével kapcsolatban elmondható, hogy a tagvállalatok főként a tartós élelmiszereket (átlag: 429.9 cikkelem), a frissárukat (átlag: 223.0 cikkelem), édességeket (237.5 cikkelem) szerepeltetik a legnagyobb cikkelemszámmal a kínálatukban. Ez egyben visszaigazolja azt is, hogy a mintában szereplő vállalatok, vállalkozások ténylegesen az élelmiszer- és napi cikkek kiskereskedők (alapsokaság) közül kerültek ki.

A fenti adatok az adatfelvétel időpontjában rendelkezésre álló választékot írják le, amely azonban tartalmazza a szezonális és akció termékeket is. A választékstabilitás szempontjából fontos szerepe van az alapválaszték elemeinek, amelyek állandó szereplői a kínálatnak. Az állandó választék összetétele gyakorlatilag megegyezik az előzőekkel. Alapvetően a friss és tartós élelmiszerek dominálnak, de fontos szerepet játszanak az édességek, piperetermékek, illetve a háztartási vegyi áru is. Érdekes összevetni az árucsoportok adott időpontbeli és állandó cikkelemszámát. A legstabilabb árucsoport a pipere, kozmetika, a háztartási és vegyi áru (az alapválaszték 93 százalékát forgalmazta a vállalkozás a kérdőív kitöltésekor), valamint a frissáruk (91%) és a dohányárak (82%).

Minden szövetség rendelkezik saját fejlesztésű, kereskedelmi márka portfolióval. A saját márkák kedvező hatással vannak az üzletlánc imázsára, a fogyasztói lojalitásra, valamint megkülönböztetik a tagvállalat üzleteiből szervezett hálózatot a versenytárs üzletláncoktól (Levy&Weitz [2004]). A szövetség tagvállalatai átlagosan 92.48 darab kereskedelmi márkát forgalmaznak az üzleteikben, természetesen jelentős különbségek vannak a vállalatcsoporton belül. A saját márkák körében is a tartós élelmiszerek a leghangsúlyosabbak, jóllehet a frissáruk és az édességek is jelentős részt képviselnek a kereskedelmi márka kínálatban. A háztartási- és vegyi árak, valamint a pipere és kozmetikai cikkek körében is megjelennek a kereskedelmi márkák. Jóllehet ezekben az árucsoportokban már a szövetségek egy része önálló márkanevekkel látja el a saját márkákat, a magasabb észlelt fogyasztói kockázat miatt. Ezen kívül más, akár konkurens láncok számára is értékesítik ezeket a termékeket.

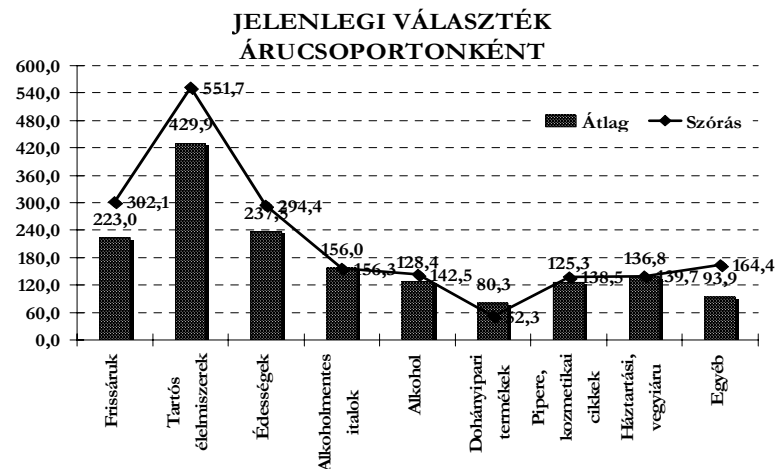
A kiskereskedelmi árrés diagramját (7.4. ábra) elemezve látható, hogy az alkalmazott árrést tekintve a tagvállalatok sokkal egységesebbek a választékhoz képest. Az összes árucsoportot figyelembe véve, átlagosan 18.49 százalékos árrésből kell fedezni a költségeiket és nyereséget termelni. Az alkohol és a pipere, kozmetikai cikkek biztosítják a legmagasabb árrést. A tényleges árrés megközelíti a 20 százalékot. Az átlagot a dohányipari termékek és a frissáruk árrése csökkenti.

A dohányárak ára hatóságilag szabályozott, ezért ebben az árucsoportban nincs igazából mozgáster a kereskedőknek. A frissárak esetében viszont magas a forgási sebesség (átlagosan 3.4 nap). Az árreakciók viszonylagos homogenitása nemcsak a szövetség kötelékébe tartozó, hanem a független kiskereskedelmi vállalkozásokra is érvényes. Azonban az árreakció abszolút mértéke néhány százalékkal (2.67%) magasabb, mint a tagkereskedőké.

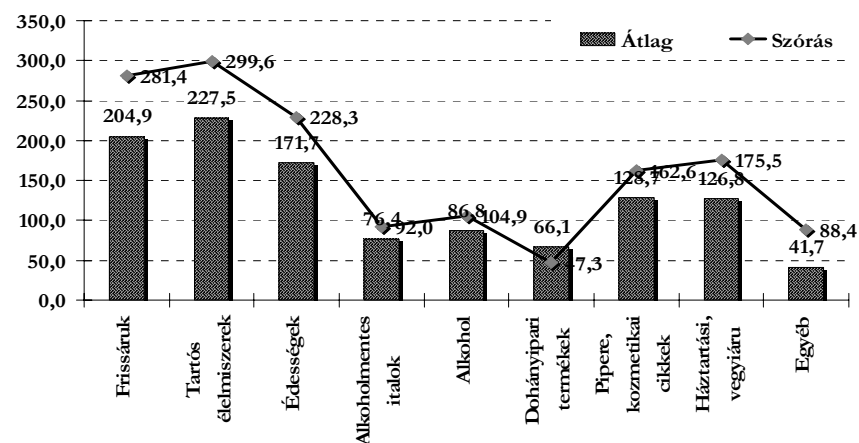
Az árszínvonalat a kiskereskedelmi árreakción túl a beszerzési tevékenység, s azon belül is a szállítóktól kapott kedvezmények határozzák meg. A tagkereskedők többféle kedvezményben részesülnek a kiskereskedelmi szövetség tagjaiként (7.5. ábra). Az egyik leggyakrabban említett kedvezmény a hosszabb fizetési határidő, amely a megkérdezettek 82 százalékát érinti. A kedvezőbb beszerzési ár szintén elég általános, a tulajdonosok 78 százaléka érkezik úgy, hogy kedvezőbb árakon tud beszerezni, mint korábban. A szövetségek és a szállítók egyik legfontosabb ösztönző eszköze a másodlagos kondíciók visszaforgatása, azaz az ún. visszatérítések. A visszatérítések olyan pénzügyi „jutalmat” jelentenek, amelyet a kötelező ár-, termék-, és akcióértékesítésért kapnak a tagvállalatok. A kereskedők elég magas aránya, 68 százaléka él ezzel a kedvezménnyel az utóbbi évben.

A szövetség egyik legfontosabb hatásának a rendszeres akciókat tekintették a válaszadók. A hazai kiskereskedelmi szövetségek elsősorban kétféle promóciótípusra koncentrálnak. Egyrészt havonta, vagy kéthetente jelentkeznek ártípusú promócióval, amelyet akciók újságokban hirdetnek. A hónap első felében az országos akciók zajlanak, az utolsó két hétben pedig a regionális akciók. Ha a tagkereskedő mindegyik akcióban részt vesz, akkor maximálisan 24 alkalommal⁴⁹ akár 200 terméket is magába foglaló akciók kínálatával tud jelentkezni. A regionális akciók kisebb intenzitásúak maximum 100-150 terméket foglalnak magukba. Előnyük, hogy a helyi igényeket jobban figyelembe tudja venni, azonban mindenképpen hátrányuk, hogy a fizetőképes kereslet szempontjából kevésbé értékes időszakot célozzák meg. A szövetség rendszeres akciók kínálata mellett természetesen a tagok egyéni akciókat is szervezhetnek, amely azonban jóval kisebb akciók kínálatot (maximum 100 cikkelemet, átlag: 10.26 cikkelem) biztosítanak.

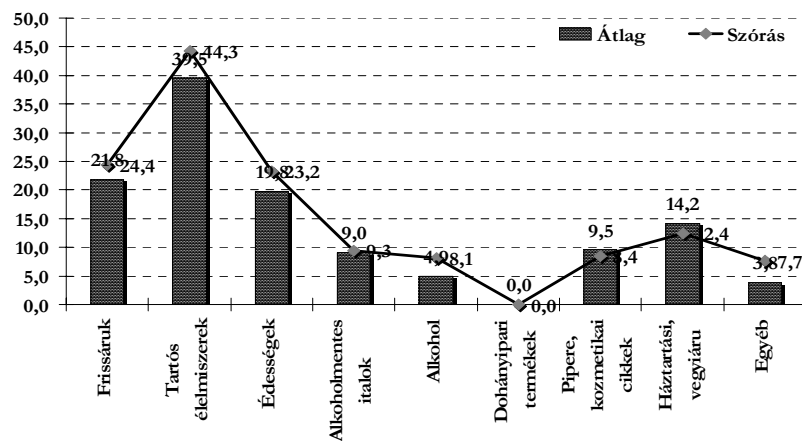
7.4. ábra



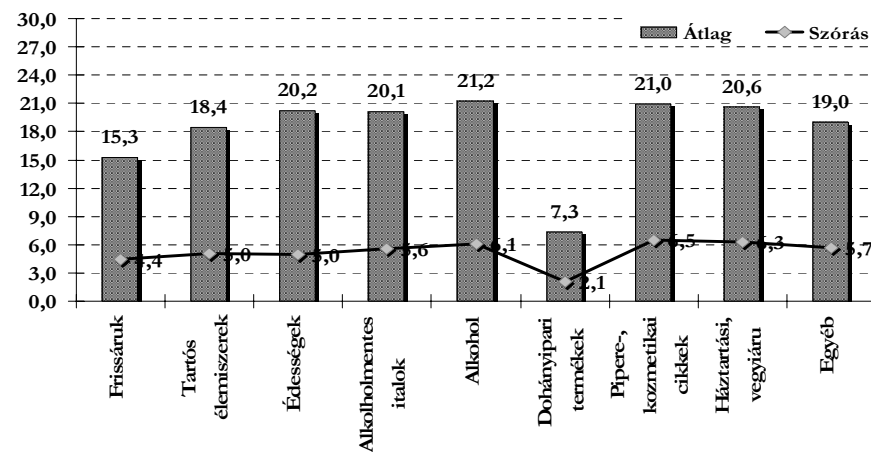
ÁLLANDÓ CIKKELEMEK SZÁMA



SAJÁT MÁRKÁK SZÁMA



AZ EGYES ÁRUCSOPORTOK ÁTLAGOS ÁRRÉSE



Az akciók másik kedvelt formája a szállítókkal közösen szervezett nyereményjáték. Ez a kooperatív promóciótípus nemcsak a fogyasztók számára jelent vonzerőt. A kereskedők és a gyártók között tipikusan konfliktust okoz, hogy a kereskedő az üzletláncot, a szállító pedig a márkát szeretné hangsúlyozni a promóció során. A közös nyereményjáték mindkét érdeket szolgálja, mivel adott márka nyereményjátéka kizárólag az adott üzletláncban folyik. Évente átlagosan 5.4 alkalommal zajlik ilyen típusú promóció a tagkereskedők üzleteiben.

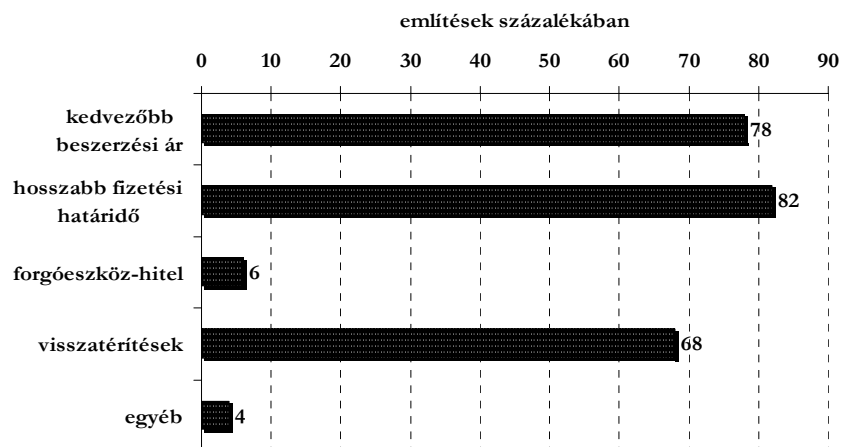
Korábban nem volt jellemző, hogy - még beszerzési társulások formájában funkcionáló szövetségek - az akció támogatásán kívül egyéb reklámtevékenységet is végzett volna. Az arculatépítéssel azonban felerősödött az imázszerősítő reklámoknak a szerepe, ezért országos reklámkampányt folytatnak a láncok ismertségének és imázsának építésére. A 7.5. ábrán jól látható, hogy alapvetően országos hirdetések a jellemzőek (éves átlag: 6.2), a regionális hirdetés minimális. Az egyéni hirdetések is jelentéktelennek tekinthetők az országos reklámtevékenység mellett.

A reklámtevékenység intenzitásának növekedése része annak a folyamatnak, hogy a szövetségek igyekeznek „láncra fűzni” a kötelékükbe tartozó vállalatok üzleteit. A nagyobb beszállítók számára értékesebbek azok a csatornák, amelyek egységes arculattal rendelkeznek. Szinte kivétel nélkül minden tagkereskedő alkalmaz akciós újságot, mint egységes arculati elemet, de ugyanígy tipikus a logó (86%) használata is.

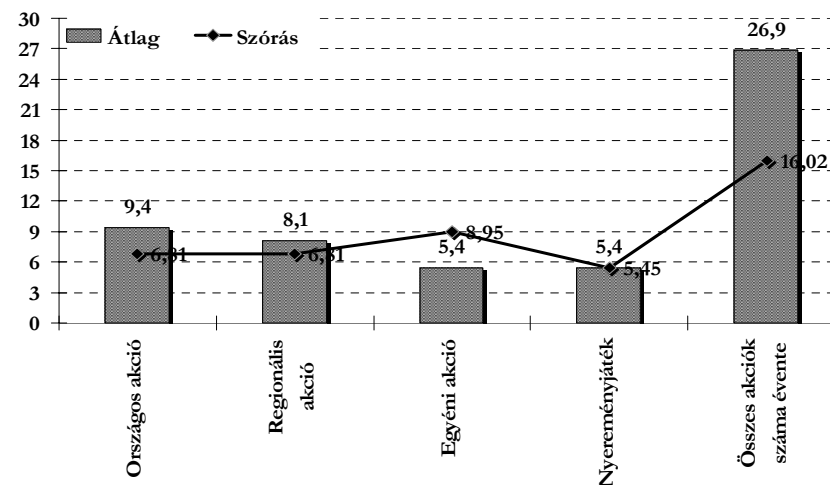
Ezen kívül a tulajdonosok több mint fele (58%) úgy nyilatkozott, hogy egységes munkaruhát hordanak az alkalmazottak, valamint jellemző az egységes, a lánc nevével ellátott árcímke is. Az eladótér (10%) és az árukihelyezés (26%) viszont a marketing együttműködés kevésbé összehangolt részeihez tartozik. Ilyen irányú kötelezettség egyedül a Coop-hálózat tagjait terheli, mivel a franchise-szerződés az eladótér és a polckép kialakítását is érinti. Az egységes belső kialakítás egyik legnagyobb akadálya a láncokhoz tartozó üzletek nagyfokú heterogenitása, mert a különböző méretű üzletekben nagyon nehéz megvalósítani az egységes árukihelyezést.

7.5. ábra

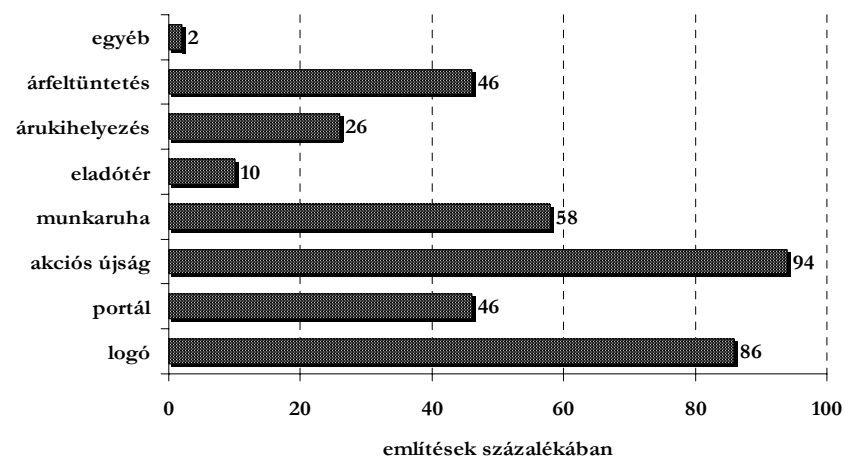
SZÁLLÍTÓKTÓL KAPOTT KEDVEZMÉNYEK



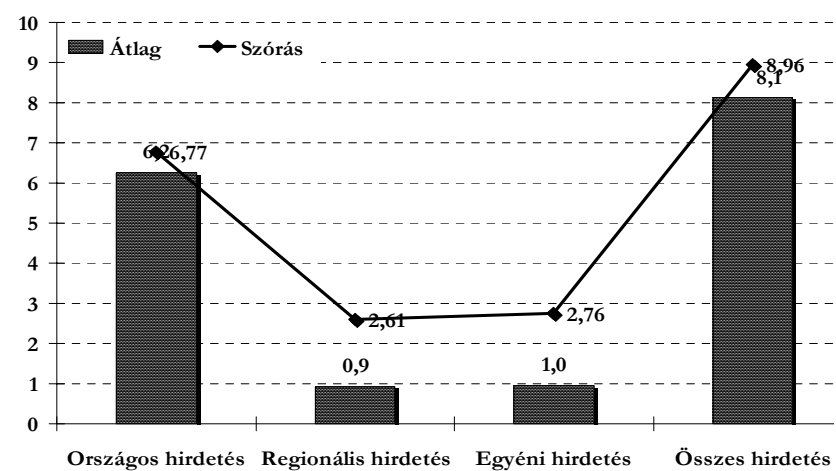
AKCIÓK ÉVES SZÁMA



EGYSÉGES ARCULATI ELEMEK SZÁMA



HIRDETÉSEK SZÁMA ÉVENTE



7.5. A tagvállalat és a szövetség koordináló szervezetének a kapcsolata

Az együttműködés másik dimenzióját a szövetség, azaz a koordináló szervezet és a vállalat közötti folyamatok hozzák létre. A tartalomelemzés során kiderült, hogy a tagvállalatok a partneri kapcsolatok értékelésénél elsősorban a kialakult függőségi viszonyt, a központ megbízhatóságát, valamint szakértelmét tartják meghatározónak.

A függőséget a szakirodalom alapján (Emerson [1962], El-Ansary&Stern [1972], Kumar et. al [1998]) két dimenzió mentén mértem. Egyrészt a kutatás során számszerűsítettem a szövetség hozzájárulását a tagvállalat teljesítményéhez (kapott érték), másrészt a jelenlegi szövetség helyettesíthetőségéről kellett nyilatkoznuk a kiskereskedelmi vállalkozások tulajdonosainak. (A többtétéles skálához 5-fokozatú Likert-skálát alkalmaztam.)

A függőséggel kapcsolatos állításokat a 7.4. táblázat tartalmazza. A kapott értékre vonatkozó 2 állítást viszonylag pozitívan értékelték a válaszadók, azaz többen nyilatkoztak úgy, hogy mind az árbevétel, mind a nyereség növekedéséhez hozzájárult a társulás. A válaszadók 59.1 százaléka nagyrészt vagy teljes mértékben egyetértett azzal, hogy a vállalkozás árbevétele a szövetséghez való csatlakozás következtében növekedett. Valamivel óvatosabban nyilatkoztak a kiskereskedők a nyereségre gyakorolt pozitív határról (51%). A megkérdezettek egy ötöde (20.4%) csak részben tulajdonítja a szövetségnek a nyereségnövekedést. A minta 28.5 százaléka viszont nem érzi úgy, hogy árbevétel, vagy nyereségelőnyt biztosítana számára a szövetség.

A helyettesíthetőséget leíró változók mérik azt, hogy más társulás biztosítaná-e a jelenleg élvezett előnyöket. Az átlagokat megvizsgálva a megkérdezettek jelentős része csak részben vagy nem érzi úgy, hogy nehéz lenne a jelenlegi együttműködést helyettesíteni, sem a kínált előnyök (feltételek, árbevétel, nyereség), sem a költségek szempontjából.

Összességében tehát a kiskereskedők pozitívan nyilatkoznak az adott szövetségtől kapott értékről. Ezek az előnyök azonban nem egyediek, mivel más szövetségek nagyon hasonló feltételeket nyújtanak a tagvállalataiknak, amely helyettesíthetővé teszik a partneri kapcsolatot. Ezt támasztja alá, hogy a mintába került kiskereskedők 28 százaléka már váltott társulást.

7.4. táblázat

A tagvállalat koordináló szervezettől való észlelt függősége

Észlelt függőség	N	Átlag	Szórás	Dimenzió
F1) Amióta a jelenlegi beszerzési társulásba beléptem, növekedett a vállalkozásom árbevétele.	49	3,47	1,29	Kapott érték
F2) Amióta a jelenlegi beszerzési társulásba beléptem, növekedett a vállalkozásom nyeresége.	49	3,31	1,31	Kapott érték
F3) Vannak más társulások, amelyek ugyanilyen előnyöket tudnak kínálni a vállalkozásom számára.	50	3,24	1,22	Helyettesíthetőség
F4) Túl magasak lennének a költségei annak, ha más beszerzési társulásba lépnék át.	50	2,90	1,28	Helyettesíthetőség
F5) Más beszerzési társulással nehéz lenne helyettesíteni a jelenlegi társulásból származó bevételt.	50	2,54	1,31	Helyettesíthetőség
F6) Más beszerzési társulással nehéz lenne helyettesíteni a jelenlegi társulásból származó nyereséget.	50	2,60	1,39	Helyettesíthetőség

(1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek)

A partneri kapcsolatokban a bizalom mérését a szakirodalom (Geyskens et. al [1998], Anderson&Narus [1990], szintén két dimenzió: a partner jóindulatába vetett bizalom és a partner őszintesége alapján kvantifikálja. A tulajdonosok 50 százaléka érzi egyértelműen úgy, hogy a szövetség központja törődik vállalkozása sikerével és szem előtt tartja a tagok érdekeit (48%). A vállalkozás pénzügyi jóllétét illetően már kevésbé pozitívan nyilatkoztak a szövetségről, mivel 47 százalék nem értett egyet ezzel az állítással. A szakértői interjúkból kiderült, hogy a szövetségben nem mindig konfliktusmentes az együttműködés, mivel a tevékenységek integrációja során óhatatlanul sérülnek a tagkereskedők egyéni érdekei.

7.5. táblázat

A szövetség koordináló szervezetével kapcsolatos bizalom

Bizalom	N	Átlag	Szórás	Dimenzió
B1) A társulás központja törődik a vállalkozásom sikerével.	50	3,22	1,33	Jóindulat
B2) A társulás központja szem előtt tartja az érdekeimet.	50	3,24	1,35	Jóindulat
B3) A társulás központja odafigyel a vállalkozásom pénzügyi jóllétére.	49	2,76	1,30	Jóindulat
B4) A társulás központja megtartja az ígéreteit.	50	3,74	1,12	Őszinteség
B5) A társulás központja nem mindig őszinte.	50	2,48	1,28	Őszinteség
B6) A központtól kapott információk nem mindig hitelesek.	49	2,69	1,23	Őszinteség
B7) Nem árt óvatosnak lenni a központtal.	50	2,38	1,34	Őszinteség

(1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek)

A tagvállalatok összességében (7.5. táblázat) kedvezően nyilatkoznak a koordináló szervezet őszinteségéről, hitelességéről. A többség (58%) egyet értett azzal, hogy a központ megtartja az ígéreteit, őszinte (54%), hiteles információkat nyújt (45%). Az állításokhoz tartozó átlagok szintén inkább pozitív képet festenek a központok megbízhatóságáról és az alacsony szórások sem utalnak komolyabb véleménykülönbségre.

A tartalomelemzés során kiderült, hogy a tagvállalatok a szövetséget a koordináló szervezet szakmai felkészültsége alapján ítélik meg elsősorban. A központ kompetenciáját a tranzakciók

gördülékeny lebonyolítása alapján, valamint a tagvállalatok részére nyújtott tanácsadáson keresztül ítélik meg. A szövetség szakmai felkészültségét a koordináló szervezet üzleti képességének, szaktudásának, piacismeretének számszerűsítettem (7.6. táblázat).

7.6. táblázat

A szövetség koordináló szervezetének észlelt kompetenciája

Észlelt kompetencia	N	Átlag	Szórás
K1) A társulás központja kiemelkedő üzleti képességekkel rendelkezik.	50	3,68	1,10
K2) A társulás központja kiváló kiskereskedelmi szaktudással rendelkezik.	50	3,68	1,10
K3) A központ jól ismeri a versenytársakat.	49	3,98	1,09
K4) A központ jól ismeri a piacot.	49	4,10	0,92
K5) A központ időt és pénzt áldoz saját szakmai képzésére.	50	3,46	1,27
K6) A társulás központjából jó tanácsokat kapok a vállalkozásom működtetésére.	50	3,40	1,18

(1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek)

A tagvállalatok általában véve kedvezően nyilatkoztak a koordináló szervezetek szakértelméről. Különösen igaz ez a központok a piaci (átlag:4.10) és a versenytárs ismeretére. (3.98) A szakmai képzés (3.46), valamint a tanácsadói tevékenység (3.40) kapta a legalacsonyabb átlagot, azonban ezek az értékek is még az 5-fokozatú Likert-skála pozitív jelentéstartományába esnek.

Mivel a függőséget, a bizalmat és a kompetenciát többtétéles skálákkal mértem, azaz az állítások az adott fogalom egy-egy aspektusát írják le, ezért szükség van a skálák megbízhatóságának és érvényességének az elemzésére. A megbízhatóság azt fejezi ki, hogy egy skála milyen mértékben ad konzisztens eredményeket ismételt mérések esetén. A megbízhatóságot értelmezhetjük úgy, mint a véletlen hibától mentes mérést (Malhotra [2001]). A megbízhatóság mérésére használt módszerek⁵⁰ közül a skálák belső konzisztencia vizsgálatán alapuló módszert, a Cronbach-féle alfa együtthatót⁵¹ alkalmaztam.

A függőséget 6 állításból álló skála (Kumar et. al [1998]) segítségével számszerűsítettem. A B3) állítás negatív irányú, amelyet a skála elemzése előtt átkódoltam. A függőség két dimenziójának állításai összességében $\alpha=0.8014$ értéket értek el, amely alapján a skála belső konzisztenciáját jónak értékelhetjük (az eredeti kutatásban $\alpha=0.4$). Jóllehet a 7.7. táblázat utolsó oszlopából látszik, hogy a függőséget mérő skálák szerkezete még tovább tisztítható, ha a F3-as állítást eltávolítjuk az állításhalmazból. Mivel a korrelációs mátrix alapján ez a tétel a legkevésbé korreláló tényezője (Lásd 12. Melléklet!) a függőség skálának, így eltávolítását indokoltnak tartom. Ennek következtében az alfa mutató értéke $\alpha=0,8191$ -re növekszik.

⁵⁰ A megbízhatóságot becsülhetjük újratestelésen alapuló módszerrel, alternatív skálákkal, valamint a többtétéles skálák belső konzisztenciáját elemző módszerekkel. Az utóbbi módszer két közkedvelt eljárást: a felezésen alapuló (split-half) megbízhatóságot, valamint az alfa (Cronbach-féle alfa) együtthatót foglalja magába (Malhotra [2001]).

⁵¹ A Cronbach-féle alfa együttható a többtétéles skála belső konzisztenciájának mérőszáma, amely a skálatételek valamennyi lehetséges kettéosztásából adódó korrelációs együttható átlagát adja. Az együttható értéke [0,1] intervallumban mozog. A 0.6 vagy annál kisebb érték azt mutatja, hogy nem megfelelő a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság. Az alfa-együttható érzékeny a skálatételek számára, minél több tételből áll a skála, annál magasabb lesz alfa értéke (Malhotra [2001]).

7.7. táblázat

A függőség skála belső konzisztenciája

Item-total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
F1	14,1224	21,5264	,6433	,7814	,7508
F2	14,2857	22,6667	,5234	,7479	,7784
F3 [R]	14,8163	25,4031	,3227	,1495	,8191
F4	14,6735	24,3078	,3893	,2931	,8073
F5	15,0612	19,9753	,7757	,8808	,7172
F6	15,0000	20,0417	,7123	,8655	,7315
Reliability Coefficients 6 items					
Alpha = ,8014 Standardized item alpha = ,7978					

A tagvállalatok koordináló szervezetbe vetett bizalmát Doney&Cannon [1997] skálájával mértem, mivel az általuk alkalmazott állításhalmaz megbízhatósága magas ($\alpha=0.94$) volt anélkül, hogy a redundáns elemek száma túlságosan nagy lenne. A skála három eleme (B5-B7) negatív irányú, ezért a megbízhatósági elemzés végzése előtt szükség volt az átkódolásukra. Jelen kutatásban a központ jóindulatát és őszinteségét tükröző tételek összességében $\alpha=0.8118$, amely a két dimenzió egybevonása ellenére is konzisztens belső szerkezetre utal (7.8. táblázat).

7.8. táblázat

A bizalom skála belső konzisztenciája

Item-total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	20,4167	26,5035	,5994	,7762	,7777
B2	20,4167	25,6099	,6442	,8055	,7690
B3	20,8750	24,1968	,7954	,7183	,7396
B4	19,8958	28,8187	,5173	,2910	,7926
B5 [R]	20,0417	29,6578	,3700	,2883	,8166
B6 [R]	20,2917	29,9131	,3684	,3023	,8161
B7	19,9375	27,0386	,5565	,4011	,7856
Reliability Coefficients 7 items					
Alpha = ,8118 Standardized item alpha = ,8090					

A skála elemeinek korrelációs mátrixát megvizsgálva (Lásd 12. Melléklet!) itt is van lehetőség finomításra, a B5 és B6 állítások páronkénti korrelációs együtthatói viszonylag alacsonyak ($r < 0.4$), ezért a skála tisztítása érdekében kizártam a további elemzésből. (A problémát minden bizonnyal az jelentette, hogy a tagvállalatok nem szívesen nyilatkoztak negatívan a szövetség központjáról.) A két állítás nélkül a Cronbach-féle alfa együttható értéke $\alpha = 0.8460$ -re emelkedik.

A koordináló szervezet kompetenciáját 6 állítással kvantifikáltam, amelynek segítségével a tagvállalatok a szövetség központjának üzleti, piaci és szakmai kompetenciáját értékelték (7.9. táblázat). Az eredeti kutatásban (Kumar et. al [1992]) használt skála 0.77 alfaértékkel rendelkezett, amely az egyik legnagyobb megbízhatósággal rendelkező skála volt a szakirodalomban. Az általam végzett empirikus kutatásban a kompetencia állításai szintén magas belső konzisztenciát, ezáltal megfelelő megbízhatóságot mutatnak ($\alpha = 0.8766$). A K5 állítás kiiktatásával azonban tovább növelhető a többlettelek skála megbízhatósága ($\alpha = 0.8881$).

7.9. táblázat

A kompetencia skála belső konzisztenciája

Item-total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
K1	18,5510	18,1276	,8765	,8102	,8218
K2	18,5510	19,2109	,7381	,7128	,8459
K3	18,2245	19,4277	,7124	,6677	,8503
K4	18,1020	20,2602	,7685	,7470	,8455
K5	18,7551	19,9388	,5171	,3211	,8881
K6	18,8367	20,2645	,5549	,3665	,8776
Reliability Coefficients		6 items			
Alpha = ,8766		Standardized item alpha = ,8843			

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a fenti konstrukciók megbízhatósága megfelelő, jól működnek a kutatás kontextusában, azaz alkalmasak a tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatának számszerűsítésére. (A megbízhatósági elemzés statisztikai részletei a 13. Mellékletben találhatóak.)

A koordináló szervezet és a tagvállalat kapcsolatát mérő skálák érvényességének⁵² tesztelésénél a tartalmi⁵³, fogalmi⁵⁴ és elméleti érvényességet⁵⁵ vizsgáltam meg. A tartalmi

⁵² Egy skála érvényessége úgy definiálható, mint annak a mértéke, hogy a megfigyelt skálaértékek között fennálló különbségek mennyire a vizsgálati egységeknek a mért jellemző tekintetében fennálló különbségeit és nem szisztematikus vagy véletlen hibát tükröznek (Malhotra [2001], 349.old.)

⁵³ Tartalmi érvényesség szubjektív, de szisztematikus mérlegelése annak, hogy a skálátételek tartalma mennyiben reprezentálja a mérési feladatot. Vajon a skála tételei megfelelően lefedik-e a mért fogalom teljes tárgykörét (Malhotra [2001], 349.old.).

⁵⁴ Fogalmi érvényesség azt a kérdést vizsgálja, hogy milyen fogalmat vagy jellemzőt mér a skála. Olyan elméleti kérdések merülnek fel, miért működik az adott skála, valamint a skála mögött meghúzódó elméletre milyen következtetések tehetők (Malhotra [2001], 350.old.).

⁵⁵ Elméleti érvényesség azt fejezi ki, hogy a skála mennyire korrelál elméletileg előre jelzett módon más, de összefüggő fogalmak méréseivel. (Malhotra [2001], 350.old.).

érvényességgel a skála kiválasztásánál a 6. fejezetben foglalkoztam. A szakirodalomban alkalmazott skálák közül a kutatás kontextusában a legjobban működő és megfelelő elméleti érvényességgel rendelkező skálákat választottam ki. A fogalmi és az elméleti érvényességet pedig a magyarázó modell ismertetésénél fogom részletezni. Az előbbi mérésére a LISREL algoritmusába beépített konfirmatív faktorelemzést alkalmazom. Az elméleti érvényességnél pedig azt elemzem, hogy az adott fogalom mérésére használt skála mennyire korrelál elméletileg előre jelzett módon más, de összefüggő fogalmak méréseivel (Malhotra [2001]).

7.6. A szövetség hatása a tagvállalatok teljesítményére

A kérdőíves felmérésben a tagvállalatok tulajdonosaitól információt gyűjtöttünk a kiskereskedelmi tevékenységükből származó teljesítményről. Az adatfelvétel során a megkérdezetteknek meg kellett adniuk a vállalkozásukra vonatkozó objektív pénzügyi mutatókat (forgalom, profit, bruttó árres), és relatív teljesítménymutatókat (forgalom és nyereség átlagos százalékos változása a belépés óta), valamint nem pénzügyi jellegű indikátort (forgási sebesség). A koordináló szervezettel való partneri kapcsolat kimenetét pedig egydimenziós elégedettségi skálával mértem. A tagvállalatokra vonatkozó teljesítménymutatókat a 7.10. táblázat foglalja össze.

A szövetséghez tartozó kiskereskedők heterogenitása⁵⁶ megmutatkozik az objektív, abszolút teljesítménymutatókban is. A független kiskereskedőkkel való összehasonlításnál már kitértem arra, hogy a magas csoporton belüli szórás egyik oka a méretbeli különbség. A másik ok pedig az eltérő mértékű marketingintegrációban keresendő, amelyet az ok-okozati modellezésnél ismertetek részletesen. A tagvállalatok átlagosan 147 millió forintos forgalmat bonyolítottak a 2003. évben, azonban a magas szórásból látható, hogy jelentős eltérések voltak a társult kereskedők között.

⁵⁶ Az adatelemzés előtt a teljesítménymutatókat „tisztítottam”, azaz a kiugró értékeket eltávolítottam, csakúgy mint a marketingváltozóknál.

7.10. táblázat

A tagvállalatok teljesítménymutatói

Teljesítménymutatók	N	Átlag	Szórás
2003. évi forgalom (ezer Ft)	27	146957,5	145849,5
Bruttó árrés (ezer Ft)	50	27912,7	33044,1
Nyereség (ezer Ft)	25	15450,9	18464,1
A beszerzési társulásba való csatlakozás óta/elmúlt évhez képest hány százalékkal változott a vállalkozás árbevétele? (%)	37	11,1	8,7
A beszerzési társulásba való csatlakozás óta/elmúlt évhez képest hány százalékkal változott a vállalkozás nyeresége? (%)	38	8,2	9,2
Átlagos forgási sebesség (nap)	42	16,6	7,3
Összességében mennyire elégedett a társulás központjának a munkájával? (7-fokozatú skála)	49	4,98	1,30

A legalacsonyabb forgalmú vállalkozás 10 millió forintot, a legmagasabb forgalmú pedig 520 millió forintot termelt az elmúlt évben. A kiskereskedelem fontos mutatójának számít a bruttó árréstömeg (forgalom * átlagos kiskereskedelmi árrés). A szövetség tagvállalatainál átlagosan 27,9 millió forint bruttó árréstömeg keletkezett, amelyből a fedezi a kiskereskedő költségeit és nyereségét. A vállalkozások nyereségét a forgalmi adatok és a kérdőívben megadott nyereségráták alapján számítottam ki, amelynek eredményeként a megkérdezett kiskereskedők átlagosan évi 15.5 millió Ft nyereséget termeltek. Azonban vannak a mintában olyan vállalkozások, amelyek a fedezeti pont közelében vannak és olyan vállalatok is, amelyek 72 millió forint profittal zárták a 2003. évet.

A relatív teljesítménymutatók segítségével azt próbáltam felmérni, hogy a szövetség milyen mértékben járul hozzá a tagvállalat árbevételéhez és nyereségéhez. A megkérdezettek 78 százaléka vélte úgy, hogy mióta a szövetséghez tartozik növekedett az árbevétele, átlagosan 11.1 százalékkal. A szövetség nyereséghez való hozzájárulását pedig a válaszadók 72 százaléka értékelte kedvezőnek, amely átlagosan 8.2 százalékos profitemelkedéshez vezetett a tagvállalatoknál.

Nem pénzügyi teljesítménymutatóként a tagvállalatok forgási sebességét vizsgáltam meg, amelyről elmondható, hogy a teljes kínálatot figyelembe véve a tagvállalatok készlete 16.6 nap alatt fordul meg, természetesen árucsoportonként jelentős eltérések tapasztalhatóak.

A szövetséggel való kapcsolat „teljesítményét” a koordináló szervezettel való elégedettséggel 7-fokozatú intervallum skálán mértem. A tagkereskedők többségének (69.4%) véleménye a skála pozitív tartományába esik (átlag: 4.98).

A skála módusza és mediánja az ötös érték, amely arra utal, hogy a közepesnél valamivel jobban elégedettek a tagvállalatok tulajdonosai a központ tevékenységével.

A tagvállalatok különböző teljesítménymutatói között különböző összefüggéseket lehet kimutatni. (Lásd 14. Melléklet!) A legszorosabb összefüggést az objektív pénzügyi mutatók (forgalom, bruttó árres, nyereség) között lehet kimutatni, ahol a korrelációs együttható $r > 0.900$ ($p = 0.000$). A relatív mutatók (a szövetség forgalomhoz, nyereséghez való hozzájárulása) szintén magas korrelációs együtthatóval ($r = 0.766$) rendelkezmel. A forgási sebesség mint nem pénzügyi indikátor viszont egyik változóval sem függ össze.

A korrelációs mátrix további érdekessége, hogy az éves forgalom ($r = 0.412$, $p = 0.063$) és nyereség ($r = 0.528$, $p = 0.014$) közepes mértékű, de szignifikáns összefüggést ($p < 0.07$) mutat a szövetséghez való csatlakozás óta tapasztalt éves árbevétel százalékos változásával. A forgalom ($r = 0.393$, $p = 0.018$) és a nyereség ($r = 0.327$, $p = 0.048$) százalékos változása pedig enyhe pozitív kapcsolatot mutat a koordináló szervezettel való elégedettséggel.

7.7. A magyarázó modell bemutatása, hipotézisek ellenőrzése

7.7.1. Az ok-okozati elemzés kiinduló feltételeinek megvizsgálása

A modellhez a korábbiakban bemutatott marketing-, magatartási és teljesítménymutatókat használtam fel. A magyarázó modell (6.8. ábra) statisztikai elemzését az AMOS statisztikai szoftvercsomaggal végeztem. Az elemzés elvégzése előtt szükség volt a hiányzó adatok pótlására (a kiugró értékek szűrését már korábban, az adattisztításkor elvégeztem). A hiányzó adatokat az SPSS Missing Value Analysis ⁵⁷ segítségével pótoltam. Az egyes változók kiinduló és becsült statisztikáit a 15. Melléklet tartalmazza. A kiinduló adatok mindegyike metrikus (intervallum és arányskálák), azonban nem azonos terjedelműek, ezért az összehasonlíthatóság miatt standardizáltam a modell változóit, amelyek az ok-okozati elemzés inputváltozóit reprezentálják.

A modell egyik része látens (tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatát bemutató) változókon alapul, a másik része pedig direkt, megfigyelt változókon (kiskereskedelmi stratégia és teljesítmény mutatói).

Az alkalmazott statisztikai algoritmus tulajdonképpen a LISREL módszertanának felel meg, amelyben látens és nem látens exogén, valamint endogén változók összefüggéseit tártam fel, feltételezve, hogy a változók közötti kapcsolat lineáris modellel leírható.

⁵⁷ AZ MVA algoritmuson belül főként a regressziós becslést alkalmaztam, mivel a pótolandó adatok metrikusak voltak és egymással jelentős összefüggést mutattak. A független változókat a becsült változóra vonatkozó, páronkénti korrelációs együtthatók alapján választottam ki.

Az alkalmazott becslési eljárás (Maximum Likelihood) a változók normális eloszlását is feltételezi. Az egyes modellekhez tartozó mellékletekben megtalálható a változók multinormális eloszlására végzett próba eredménye, amelyek arra engednek következtetni, hogy a modell változói normális eloszlást követnek, illetve néhány esetben kisebb eltérést⁵⁸ lehet tapasztalni.

Jóllehet az elemzésbe bevont változók számának nincs felső korlátja, a kauzális elemzésekhez használt becslési eljárások általában nagy információigénnyel rendelkeznek. Minél több információt (minta elemszáma, összefüggések száma) adunk meg a paraméterek becsléséhez, annál pontosabban lehet egy hipotézisrendszert ellenőrizni (Backhaus et. al [1996]). A minta méretének döntő szerepe van a becslési eljárásban és az illeszkedési mutatók (Chi-négyzet, Goodness of Fit, AGFI, RMR)⁵⁹ értékének alakulásában. Az elemzéshez használt minta elemszáma (n=50) meglehetősen alacsony⁶⁰, ami a modellek illeszkedését kedvezőtlenül befolyásolja. Ennek ellensúlyozására a modellek interpretálásához felhasználok a megfigyelt adatokon alapuló korrelációs mátrix eredményeit is.

A minta alacsony elemszáma a modell azonosíthatóságánál is problémát jelentett, így a marketingstratégia elemeihez (árszínvonal, választékpolitika, reklám&akció) tartozó indikátorokat nem lehetett összevonni, mivel ez már negatív szabadságfokhoz vezetett és nem tette lehetővé a paraméterek becslését. Az eredeti elgondolás helyett egy olyan regressziós modellt specifikáltam kizárólag megfigyelt változókkal, amelynek segítségével becsülhetővé váltak a marketingváltozók és a teljesítmény közötti kapcsolatok, de közben a független változók közötti interakciók is számszerűsíthetők maradtak. A megoldás előnye továbbá, hogy így egy modellben lehetett tesztelni a tagvállalat (kiskereskedelmi szövetség által befolyásolt) marketingstratégiáját és teljesítményét, illetve a tagvállalat és a központ kapcsolatát.

⁵⁸ A 30 elemszámnál nagyobb minták jól közelítik a normális eloszlást (Backhaus et. al [1996])

⁵⁹ A Chi-négyzet próba abból a nullhipotézisből indul ki, hogy az empirikus kovariancia-mátrix megfelel a modell által becsült kovariancia mátrixnak. A hipotézis akkor elfogadható, ha a Chi-négyzethez tartozó szignifikancia szint >0.05 , illetve a próbához tartozó szabadságfok meghaladja a Chi-négyzet próba empirikus értékét. A GFI (Goodness-of-Fit Index) mutatója tulajdonképpen a regresszioelemzés determinációs együtthatójának felel meg, amely megmutatja, hogy a becsült modell milyen arányban magyarázza meg a kiinduló változók teljes varianciáját. A GFI értéke $[0,1]$ tartományban mozog, minél közelebb van az 1-hez, annál jobb a modell illeszkedése. Az AGFI (Adjusted-Goodness-of-Fit Index) a GFI értékét korrigálja a változók számával és a modell szabadságfokával. Szintén 0 és 1 közötti értékeket vehet fel. Az RMR (Root-Mean-Square-Residual) index a GFI és AGFI mutató ellentettje, mivel a modell által nem magyarázott varianciát hasonlítja a kiinduló teljes variance értékéhez. (A mutatót elsősorban akkor alkalmazzák, ha a becslést nem a kovariancia-, hanem a korrelációs mátrix alapján végzik.) Ha RMR értéke 0, akkor a becsült modell tökéletesen képes lefedni a modell változóinak megfigyelt varianciáját. (Backhaus et. al [1996].)

⁶⁰ A szakirodalom a minimálisan szükséges minta-elemszámot úgy határozza meg, hogy a válaszadók és a becsült paraméterek számának különbségét veszi, amelynek nagyobb kell lenni 50-nél (Bagozzi [1981]).

A továbbiakban három lépésben mutatom be az ok-okozati elemzés eredményeit. Elsőként a stratégia és teljesítmény kapcsolatát mutatom be 4 különböző kiskereskedelmi teljesítménymutatóval (forgalom, bruttó árres, nyereség). Második lépésben a koordináló szervezet és a tagvállalat kapcsolati változói és az elégedettség közötti összefüggés-rendszert, végül pedig a két részmodell fúziójaként létrejövő teljes magyarázó modellt ismertetem. A modellek statisztikai elemzése és az eredmények interpretációja lehetőséget ad arra, hogy az elemző modell (6.8. ábra) hipotéziseit is ellenőrizzem.

7.7.2. A kiskereskedelmi szövetség hatása a tagvállalat marketingstratégiájára és teljesítményére

A marketingstratégia és a teljesítmény összefüggésének bemutatása négy modellben történik, mivel 4 különböző teljesítménykritérium (2003. évi forgalom, bruttó árrestőmeg, nyereség és a szövetség által befolyásolt, százalékos forgalomnövekedés) mutat összefüggést (17. Melléklet) a marketingstratégia változóival (átlagos kiskereskedelmi árres, szállítóktól kapott kedvezmények száma, a szövetség által szervezett akciók éves száma, a lánc országos, regionális reklámjainak az éves száma, az alapválaszték és a szövetség saját márkáinak cikkelemszáma, az alkalmazott arculati elemek száma). A modell még a moderáló változókkal (a vonzáskörzetben jelenlévő multinacionális és független kiskereskedők száma, valamint a vállalat eladószemélyzetének és az üzletek alapterületének az összege) egészül ki, amely lehetővé teszi, hogy mérjem a verseny, illetve a méret teljesítményre gyakorolt hatását. Az egyes modellek útdiagramjai megegyeznek, csak a teljesítményváltozók és a hozzájuk kapcsolódó regressziós koefficiensek változnak.

A modell elemeinek korrelációs mátrixa (16. Melléklet) arról is tájékoztat, hogy a marketingváltozók közötti összefüggéseket, azaz a független változók közötti interakciókat specifikáljam, amely javítja a modell illeszkedését. Így elsőként a marketingváltozók összefüggés-rendszerét elemeztem. A korrelációs mátrix (16. melléklet) együtthatót elemezve látható, hogy a marketingstratégia változói között közepes erősségű, de szignifikáns kapcsolat van. Egyedül a kiskereskedelmi árres tekinthető függetlennek a többi változótól.

A szállítóktól kapott kedvezmények száma pozitív összefüggést mutat az országos és regionális akciók ($r=0.374$), valamint reklámok számával ($r=0.319$). A kedvezmények száma továbbá függ az alapválaszték cikkelemszámától ($r=0.365$) is, azaz minél több cikkelemet tart egy kereskedő az alapválasztékban, annál több kedvezményt kap a szállítóktól. Ez egyáltalán nem meglepő, hiszen a kötelező terméktartás után a kiskereskedők visszatérítést kapnak a szállítóktól és ennek következtében minél több terméket szerepeltetnek a szállítói kínálatból, annál nagyobb a kapott visszatérítés összege.

Az országos, regionális akciók és a hirdetések egymást erősítik ($r=0.477$), a tartalomelemzésből is kiderült, hogy a két tevékenység gyakran összefonódik. A szövetség által szervezett akciók ($r=0.433$) és hirdetések ($r=0.434$) továbbá meghatározzák a tagkereskedők arculatát is, hiszen mindkét marketingeszköz folyamatos kommunikációt jelent a fogyasztókkal.

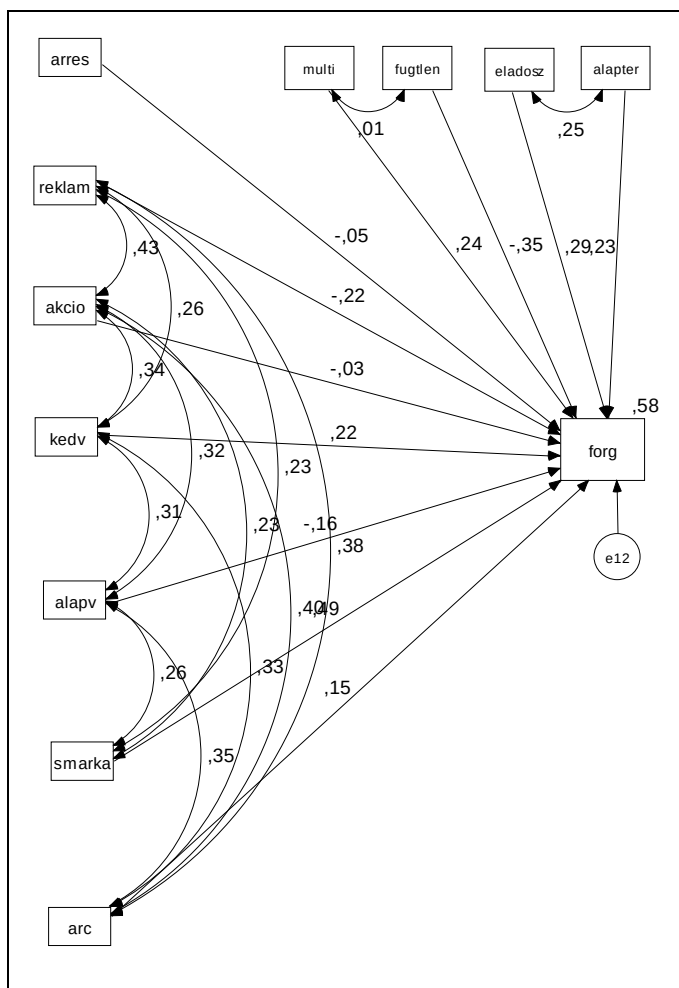
Az akciók száma és az alapválaszték cikkelemszáma is összefüggést mutat ($r=0.383$), amelynek háttérében a vállalat mérete állhat. A szakértői interjúk során fény derült arra, hogy a szövetség központjai differenciálják a kötelékükbe tartozó kiskereskedőket méret és egyéb minőségi kritériumok alapján. Ennek következtében az együttműködés mértéke kiskereskedői szegmensenként eltérő, amely kiterjed az akciókban való részvételre, vagy a kötelező szortiment nagyságára.

A kereskedő által forgalmazott saját márkák száma és az alapválasztékba tartozó cikkelemek száma szintén összefügg egymással ($r=0.328$), amely szintén a vállalkozás méretétől is függ. Ha a méretváltozókat (alapterület, alkalmazottak száma) mint kontrolláló tényezőt vesszük figyelembe a két marketingváltozó korrelációs együtthatójánál, akkor a parciális korrelációs együttható ($r=0.242$, $p=0.091$) értéke valamelyest csökken.

A marketingváltozók közötti kapcsolódási pontokat felhasználtam az ok-okozati modellek specifikálásához, amelyek közül először a tagvállalat marketingstratégiájának és éves forgalmának összefüggését mutatom be. A 7.6. ábrán a marketing- és a moderáló változók teljesítményre gyakorolt hatását standardizált regressziós együtthatók, a magyarázó változók közötti interakciós hatásokat pedig a korrelációs együtthatók szemléltetik. (A részletes statisztikai mutatókat a 17. Melléklet tartalmazza.)

7.6. ábra

A tagvállalat marketingváltozói és éves forgalma közötti összefüggés
(standardizált regressziós koeficiens és korrelációs együtthatók)



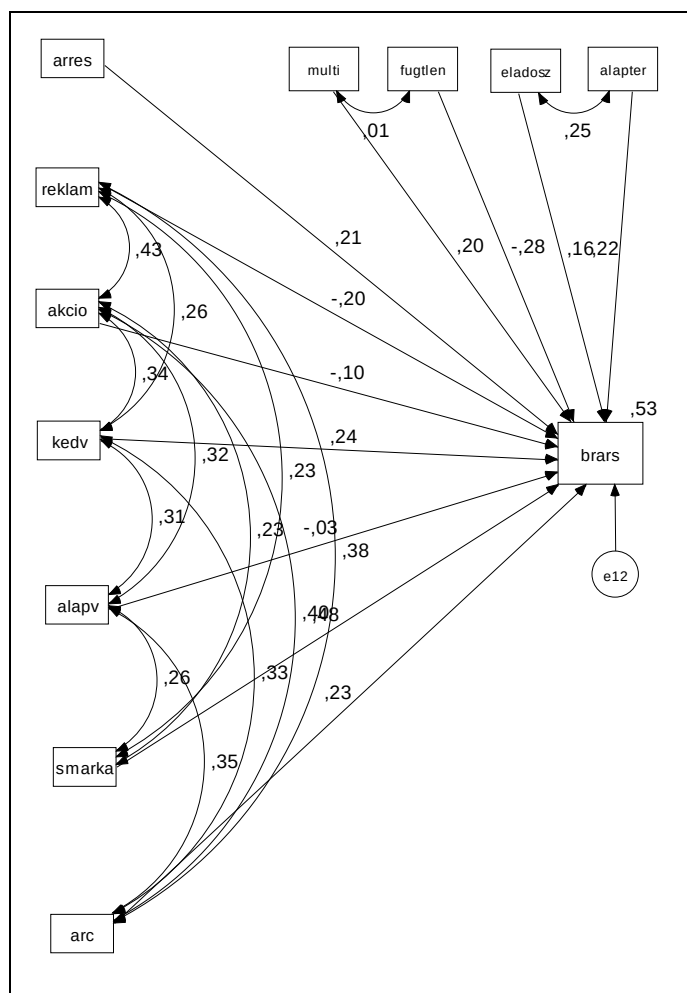
A modell illeszkedése a Chi-négyzet próba (Chi-négyzet: 100.870, szabadságfok: 41, $p=0.000$) alapján nem túl kedvező, a modell által magyarázott variancia aránya 0.772 (GFI), amelyhez – az alacsony szabadságfok és a viszonylag magas paraméterszám miatt – egy alacsonyabb értékű (AGFI=0.576) korrigált illeszkedési mutató társul. A marketing- és moderáló változók az éves forgalom varianciájának 58 százalékát képesek magyarázni. A tagvállalatok forgalmát a marketingváltozók közül elsősorban *a saját márkák száma* (standardizált regressziós koeficiens: 0.421) határozza meg, amely egyben a legerősebb magyarázó változója forgalomnak. Azaz minél több saját márkát forgalmaz a tagkereskedő, annál magasabb lesz az árbevétele. *A forgalom egyébként főként a moderáló változók függvénye.* A verseny intenzitását tükröző multinacionális és független kereskedők jelenléte erőteljesen meghatározza a kereskedők éves forgalmát. Érdekes azonban az, hogy

a multinacionális vállalatok száma pozitív (standardizált regressziós koeficiens: 0.269), míg a független kereskedők száma negatív irányban (standardizált regressziós koeficiens: -0.333) befolyásolja a tagkereskedő forgalmát. Ezenkívül *szignifikáns hatása van mindkét méretváltozónak* is, az alapterület (standardizált regressziós koeficiens: 0.257) és az eladószemélyzet számának (standardizált regressziós koeficiens: 0.290) emelkedésével a tagkereskedő üzleteinek forgalma is növekszik. A modellben szignifikánsnak talált főhatások konzisztensek a korrelációs mátrix (17. Melléklet) alapján feltárható páronkénti összefüggésekkel.

A tagkereskedők éves bruttó árréstömegének és a marketingváltozók ok-okozati összefüggéseit⁶¹ ábrázolja a 7.7. ábra a modellhez tartozó statisztikai eredmények az 18. Mellékletben találhatóak.

7.7. ábra

A tagvállalat marketingváltozói és a vállalat éves bruttó árrése közötti összefüggés
(standardizált regressziós koefficiens és korrelációs együtthatók)



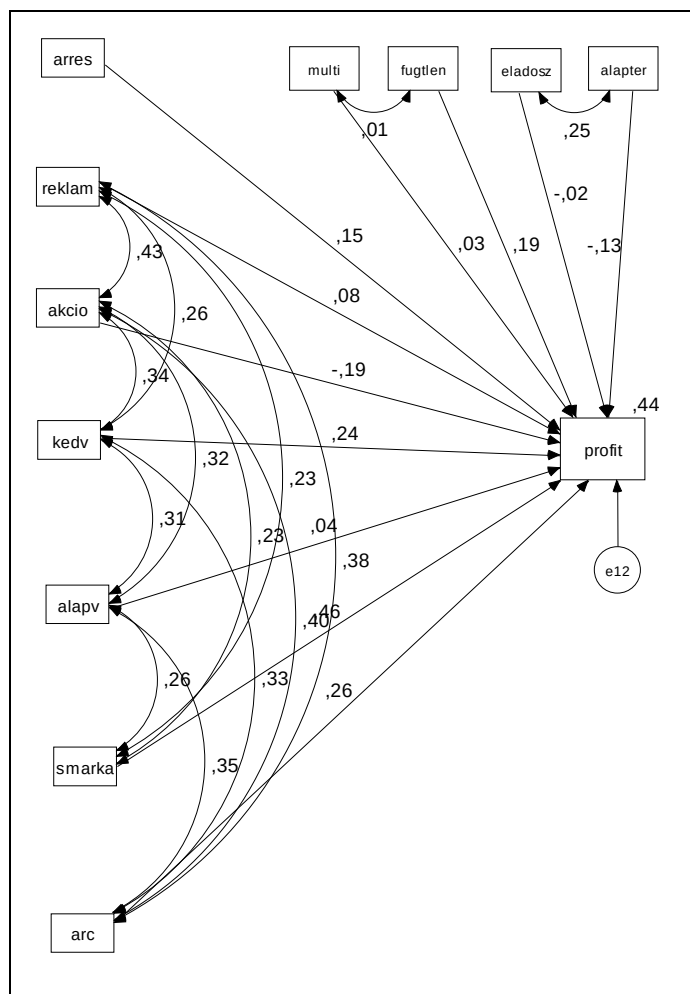
A tagkereskedő bruttó árrését elsősorban a saját márkák száma határozza meg. A kereskedelmi márkákhoz tartozó standardizált regressziós koefficiens a legmagasabb (0.482). Ezenkívül az árszínvonalat meghatározó tényezők, a kiskereskedelmi árrés (standardizált regressziós koefficiens: 0.212) és a szállítóktól kapott kedvezmények (standardizált regressziós koefficiens: 0.243) gyakoroltak szignifikáns hatást a kiskereskedelmi vállalat árréstömegére. A kiskereskedelmi árrés és a kedvezőbb szállítói feltételek növelik a tagvállalat árréstömegét, ami megfelelő költséggazdálkodás mellett nagyobb profitot is eredményez. A versenytényezők és a méret itt is szignifikáns tényezők, a forgalomhoz képest annyi eltéréssel, hogy a bruttó árrésnél az alkalmazottak száma nem szignifikáns. Ellentétben az alapterülettel (standardizált regressziós koefficiens: 0.218), ami a méretgazdaságos működés fontosságára enged következtetni. A

modell változói az éves bruttó árréstömeg teljes variáciájának 53 százalékát képesek magyarázni. (A modellben szignifikánsnak talált főhatások konzisztensek 16. Melléklet korrelációs együtthatóival.)

⁶¹ Chi-négyzet: 100.870, szabadságfok: 41, $p=0.000$; GFI=0.778, AGFI=0.578, RMR=0.194.

7.8. ábra

A tagvállalat marketingváltozói és a vállalt éves nyeresége közötti összefüggés
(standardizált regressziós koefficiensek és korrelációs együtthatók)



A jövedelmezőség egyik kritériuma a megtermelt nyereség, amely a beszerzési és működési költségekkel, valamint az adóval csökkentett bruttó árréstömegnek felel meg. A 7.8. ábra a szövetséghez tartozó kereskedők marketingtevékenységének és a nyereségnek a kapcsolat-rendszerét⁶² mutatja. (Részletes eredmények a 19. Mellékletben találhatóak!)

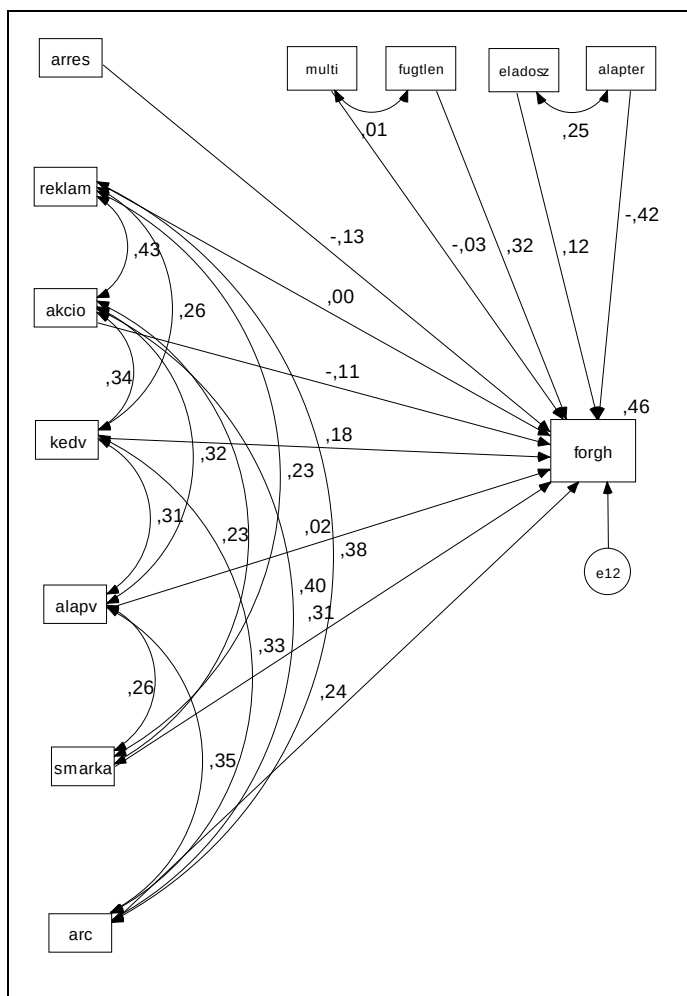
A nyereséget alapvetően a marketingváltozók határozzák meg és a tagkereskedő éves profitjában bekövetkező variancia 44 százalékáért felelősek. Főként a saját márkák (standardizált regressziós koefficiens: 0.459), a szállítóktól

kapott különböző kedvezmények (standardizált regressziós koefficiens: 0.245), valamint az arculati elemek száma (standardizált regressziós koefficiens: 0.261) befolyásolta a tagkereskedők 2003. évi profitját. A moderáló tényezőknek a nyereségre vonatkozóan nem szignifikáns a hatásuk. A fenti modell alapján elmondható, hogy a kereskedőknek érdekében áll a szállítói kedvezmények, a saját márkák számának növelése, valamint az arculati elemek minél teljesebb használata, mivel ezek az elemek jótékony hatással vannak a nyereségességükre.

⁶² Chi-négyzet értéke: 100.870, szabadságfok: 41, $p=0.000$; GFI: 0.778, AGFI: 0.578, RMR: 0.194.

7.9. ábra

A tagvállalat marketingváltozói és a szövetségnek köszönhető forgalomnövekedés közötti összefüggés
(standardizált regressziós koefficiensek és korrelációs együtthatók)



Egyetlen relatív teljesítménymutató, a szövetség által kiváltott forgalomnövekedés⁶³ mutatott a korrelációs mátrixban (16. Melléklet) összefüggést a kiskereskedők marketingváltozóival. A modell illeszkedése megegyezik az előzőekben elemzett modellekkel. A szövetségnek köszönhető forgalomnövekedést az eddigiekben is a legnagyobb magyarázóerővel (standardizált regressziós együttható: 0.308) rendelkező saját márkák száma okozza. A forgalomnövekedés varianciája azonban nemcsak a saját márkák számával, hanem a vonzáskörzetbe tartozó független kiskereskedők számának is tulajdonítható (standardizált regressziós együttható: 0.321). Minél több független kiskereskedővel kell versenyeznie a szövetséghez tartozó kereskedőnek, annál nagyobb mértékben érződik a szövetség forgalomnövelő hatása a belépés után. A kiskereskedelmi vállalat

tulajdonában lévő üzletek alapterülete viszont negatívan befolyásolja a szövetségnek köszönhető árbevétel-növekedést (standardizált regressziós együttható: -0.417). A marketingstratégia elemei, a versenykörnyezet, valamint a tagvállalat mérete együttesen a függő változó (forgalomnövekedés a szövetségbe való belépés után) varianciájának 46 százalékát magyarázza.

⁶³ A nyereség százalékos növekedése az árbevétel százalékos növekedésén kívül semmilyen más változóval nem korrelált, amelynek feltehetően az az oka, hogy a tagvállalatok tulajdonosai nem tudták megbecsülni a szövetségnek köszönhető nyereségváltozást.

7.7.3. A tagvállalat és a szövetség koordináló szervezete közötti kapcsolat

A következő lépésben a tagvállalat a koordináló szervezettel való kapcsolatát (7.10. ábra) vizsgálom (A részmodell korrelációs mátrixát a 12. Melléklet tartalmazza!)

A becselő algoritmus⁶⁴ lehetővé teszi, hogy az exogén és endogén változók közötti összefüggések feltárásán túl a modell látens, nem megfigyelt változóinak fogalmi érvényességét teszteljük. A *függőséget alkotó négy változó* (f1, f2, f5, f6) mindegyike szignifikáns, azaz meghatározzák a függőség koncepcióját. Jóllehet a szövetség helyettesíthetőségére vonatkozó, f5 és f6 állítások kisebb faktorsúlyt (≤ 0.5) képviselnek, mint a szövetség forgalom- és profi-hozzájárulása (f1: 0.98, f2: 0.87). A *koordináló szervezet szakértelmét értékelő állítások* (kompetencia) szintén megfelelő faktorsúllyal rendelkeznek. Különösen meghatározóak a központ üzleti képességeivel (k1: 0.95), kiskereskedelmi szaktudásával (k2: 0.87), illetve piac ismeretével (k4: 0.80) kapcsolatos állítások. A *koordináló szervezetbe vetett bizalom* megfigyelt változói közül főként a szövetség jóindulatát kifejező indikátorok rendelkeznek magas súllyal. Az ösztönzésre vonatkozó állítások (b4, b7 ≤ 0.50) ugyan szignifikáns, de kisebb szerepet játszanak a látens változó létrehozásában.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a „kompetencia” elméleti konstrukciójának a *fogalmi érvényessége* a legmagasabb, hiszen minden indikátora magas faktorsúllyal rendelkezik. A függőség esetében leginkább a szövetségtől kapott érték a meghatározó és a látens változóval leginkább korreláló része a skálának. A helyettesíthetőség változói viszont kedvezőtlenül befolyásolják a függőség konstrukciójának érvényességét. A bizalom jóindulathoz kötődő indikátorai járulnak a leginkább hozzá a skála érvényességéhez. A másik komponens, az ösztönzéshez tartozó negatív állítás korrelációs együtthatója jóval alacsonyabb. Mivel a konstrukciókon belül csupán egy-két indikátor tekinthető „problémásnak”, az alkalmazott skálák fogalmi érvényességét elfogadhatónak tekinthetjük.

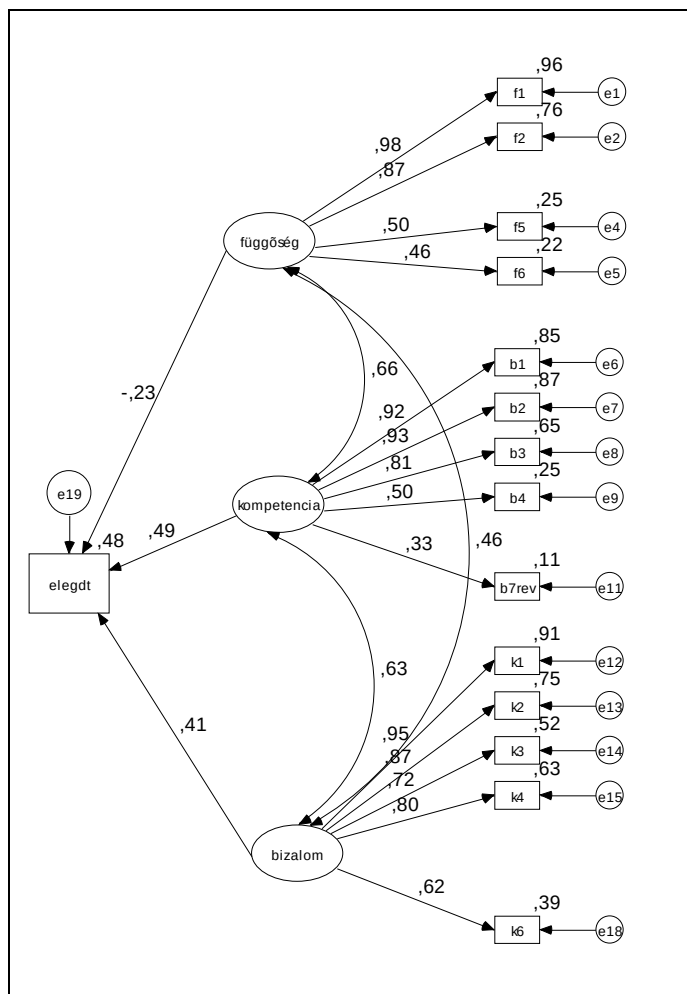
A részmodell (7.10. ábra) gyenge illeszkedése⁶⁵ a magas standard hibákban tükröződik, azonban a mutatók értékei minden esetben a legmegengedőbb (*saturated model*) és a legszigorúbb (*independence model*) modellek értékei között maradnak. (A modellhez tartozó részletes statisztikák a 22. Mellékletben találhatók!)

⁶⁴ A LISREL modell ún. konfirmatív faktorelemzést alkalmaz a látens változók becslésére, amely a feltárási faktorelemzéstől annyiban tér el, hogy a faktorokat nem az eljárás hozza létre, hanem elméleti megfontolások alapján maga a kutató adhatja meg a faktorokhoz tartozó változókat (Backhaus et. al [1996]).

⁶⁵ Chi-négyzet: 247.518, Szabadságfok: 85, $p=0.000$; Goodness of Fit Index: 0.675, AGFI: 0.541, RMR: 0.126

7.10. ábra

*A tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolata
(standardizált regressziós koefficiensek és korrelációs együtthatók)*



A nem túl kedvező illeszkedés ellenére a modell főhatásai a korrelációs mátrix (12. Melléklet) eredményeivel összhangban vannak. A szövetség koordináló szervezetével való elégedettséget a legnagyobb mértékben (standardizált regressziós együttható: 0,495) a koordináló szervezet szakmai kompetenciája növeli. A bizalom szintén szignifikáns, pozitív irányú (standardizált regressziós együttható: 0,407) hatást vált ki a tagvállalatokból a központtal való elégedettséget illetően. A függőség regressziós koefficiense ugyan negatív (-0,232), de a hozzátartozó szignifikancia szint magas ($p > 0,1$), ezért statisztikai értelemben nem tekinthető nullától különbözőnek az elégedettségre gyakorolt hatása. A három látens változó így az elégedettségbeli átlagos négyzetes

eltérések 48,1 százalékát képes magyarázni.

A 7.10. ábra a főhatások mellett a látens változók közötti kapcsolatokra is utal. Nem meglepő, hogy a *szakmai hozzáértés és a bizalom szoros, pozitív kapcsolatban* ($r = 0,633$) *van egymással*. A tagvállalat minél inkább hozzáértőnek tartja a koordináló szervezetet, annál jobban megbízik a döntéseiben. Erre a kapcsolatra többek között már Doney és Cannon (1997) is rávilágított az eladó-vevő kapcsolatok tanulmányozása során.

Érdekesebb azonban a *függőség versus bizalom és kompetencia összefüggése*. Mindkét látens változó pozitív kapcsolatot mutat a függőséggel. Érthetőbbé válnak az eredmények, ha figyelembe vesszük, hogy a függőséget elsősorban a szövetségből származó előnyök (forgalom- és nyereségnövekedés) határozzák meg. Azaz minél nagyobbak érzékelik a szövetségből származó

előnyöket, annál erősebb a bízni a koordináló szervezetben és annál kompetensebbnek érzélik a központot. Kumar és szerzőtársai (1995) amerikai és holland autókereskedők között végeztek vizsgálatot, ahol a bizalom és a függőség szintén pozitív összefüggést mutatott. Továbbá hasonló összefüggést talált Ganesan (1994) a függőséget kialakító tranzakció-specifikus beruházások és a partnerbe vetett bizalom között kiskereskedők és beszállítók együttműködése során.

A szövetség központjának észlelt szakmai hozzáértése és a szövetségtől való észlelt függőség szintén egymást hatását erősítik. Azaz minél felkészültebbnek tartják a vállalatok a szövetség központját, annál több előnyt remélnek a szövetségtől, illetve annál nehezebb helyettesíteni a együttműködést. Kumar, Stern és Achrol (1992) kutatásukban szintén hasonló eredményre jutottak, amikor szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a viszonteladó kompetenciája és a szállító fölötti befolyás között.

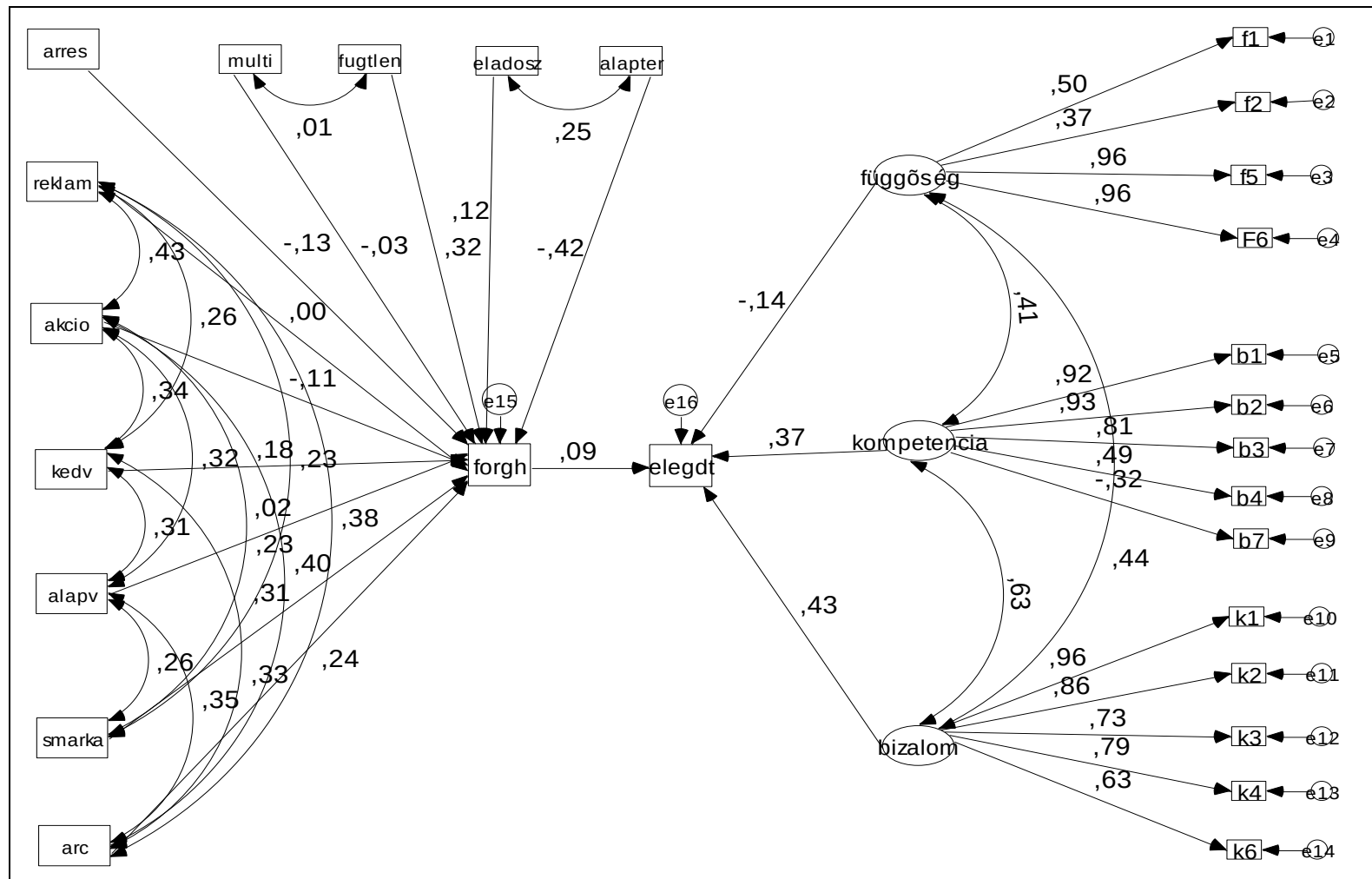
A bizalom és a kompetencia *elméleti érvényességéről* elmondható, hogy mindkét konstrukció az elméleti feltevések által előre jelzett módon működik és más, független empirikus kutatások eredményeivel is összhangban van. A függőség konstrukciója viszont csak részben képes mérni az adott fogalomkör és csupán a skála forgalom- és profit-hozzájárulás része viselkedik a szakirodalmi feltételezéseknek megfelelően.

7.7.4. A teljes elemző modell bemutatása

Legvégül a szakirodalom és a feltáró kutatási módszerek (tartomelemzés, kognitív térkép és szakértői interjúk) segítségével összeállított, teljes modell (6.8. ábra) becslése van hátra. Itt is négy különböző modell ellenőrzésére van lehetőség. Azonban a tagvállalat teljesítménymutatóinak és a szövetséggel való elégedettségnek a korrelációs mátrixából (14. Melléklet) kiderül, hogy az éves forgalommal, bruttó árréssel, és nyereséggel nem hozható összefüggésbe a tagvállalat elégedettsége, csupán a belépés utáni forgalomművekedéssel. Így csupán ezt a modellt (7.11. ábra) mutatom be (23. Melléklet).

7.11. ábra

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a tagvállalatokra (forgalomboz való hozzájárulás versus elégedettség)



Modell illeszkedési mutatói a megnövekedett paraméterszám miatt továbbromlottak⁶⁶. A 7.11. ábrán az egyes részmodellek hatásai megegyeznek a 7.9. és a 7.10 ábránál leírtakkal. A teljes modell „újdonságértéke” a szövetségnek köszönhető forgalomnövekedés mértéke és a szövetség központjával való elégedettség közötti kapcsolat becslése. A standardizált regressziós koefficiens alacsony értéke utal arra, hogy a tagvállalat és a szövetség észlelt teljesítménye között a kutatás alapján nem lehet összefüggést kimutatni. Valószínűleg az elégedettségre adott válaszok miatt, a többség közepesen volt elégedett a koordináló szervezettel, függetlenül a szövetség révén elért eredménytől.

7.11. táblázat

Az ok-okozati elemzés eredményeinek összefoglalása (standardizálatlan regressziós koefficiensek)

	2003. évi forgalom	2003. évi bruttó árres tömeg	2003. évi nyereség	Forgalom-növekedés a belépés óta	Szövetséggel való elégedettség
Kiskereskedelmi árres	-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	
Akció	-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	
Függőség					-0.237
Bizalom					0.427**
Kompetencia					0.537**
2003. évi forgalom					-0.155
2003. évi bruttó árrestömeg					-0.172
2003. évi nyereség					-0.217
Forgalomnövekedés					0.082

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

* szignifikáns 0.1 szinten (90%-os megbízhatóság)

A 7.11. táblázat tartalmazza az eddig ismertetett modellek eredményeit foglalja össze, amelynek alapján a következő alfejezetben azt elemzem, hogy a magyarázó modell (6.8. ábra) hipotézisei milyen mértékben teljesültek.

⁶⁶ Chi-négyzet: 588.626, szabadságfok: 305, p=0.000, GFI=0.586, AGFI=0.487, RMR= 0.170.

7.7. 5. A magyarázó modell hipotéziseinek ellenőrzése

A modell felállítása során feltételeztem, hogy a szövetségbe tartozó kiskereskedők kiskereskedelmi árrése csökken, valamint *az árszínvonal és a forgalom között negatív kapcsolat* van (H1a). A 7.2. alfejezetben már bizonyítást nyert, hogy a szövetséghez tartozó kiskereskedők árrése alacsonyabb, mint a független kereskedőké, amelyből azt a következtetést vontam le, hogy az alacsonyabb árrés a vállalkozás méretének és a szövetség hatásának tekinthető. 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.

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 tagvállalat nyereségességét két indikátorral, a bruttó árréstőmeggel, valamint a vállalkozás adózás utáni éves profitjával számszerűsítettem. A két ok-okozati modell (7.7. és 7.8. ábra) eredményei arra világítanak rá, hogy a szövetségbe tartozó kiskereskedők bruttó árréstőmege és a kiskereskedelmi árrés egyértelmű pozitív kapcsolatot mutat, tehát a kiskereskedelmi árrés növekedésével egyre nagyobb bruttó árréstőmeg 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 hatását⁶⁷.

A hipotézis második fele arra vonatkozik, hogy a nyereségességet az is növeli, ha *a kiskereskedők kedvezőbb beszerzési feltételekhez juthatnak hozzá*, amely csökkenti a beszerzési költségeket és ezen keresztül növekszik a bruttó árrés és a nyereség.

⁶⁷ A nyereséget természetesen a marketing és moderáló változókon kívül más tényezők is befolyásolhatják, mint pl. az adott év számviteli elszámolásai (beruházások, értékcsökkenés, tartalékképzés), amelyek torzíthatják a tényleges nyereség mértékét (Brown&Laverick [1994]).

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 a kiskereskedelmi árrések konvergenciájához vezet. Így tehát az általános kiskereskedelmi árrés és a szállítóktól kapott kedvezmények száma additív módon növeli a bruttó árrést, 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 árrésre 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 a tagvállalatok többsége él is. Ez egyben azt is jelenti, hogy eltérő forgalmat bonyolító 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 megállapítottam, hogy szignifikáns különbség van a két élelmiszer-kiskereskedő csoport között.

Hasonló következtetésre jutunk, ha a szövetség által befolyásolt reklámtevékenységet vizsgáljuk. A 3. hipotézisben ugyanis azt feltételeztem, 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 ($r=0.433$, $p<0.05$) 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 cikkelemszámmal mértem, 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 cikkek száma a bruttó árréssel korrelál* ($r=0.375$, $p=0.007$). A nemzetközi szakirodalomban megjelenő tanulmányok (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 nagy mértékben meghatározza. Tehát minél nagyobb számban szerepeltetik a kereskedők választékukban a kereskedelmi márkákat, annál nagyobb forgalmat, bruttó árrést, 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 árrésre 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.

Az elméleti modellben (6.4. ábra) feltételeztem, hogy a versenykörnyezet, azaz a versenytársak jelenléte hatással (McArthur&Nystrom [1991]) van a vizsgált összefüggésrendszerre és elsősorban a kiskereskedelmi stratégia és teljesítmény kapcsolatának erősségére gyakorol hatást. A versenykörnyezeten belül a verseny intenzitását vizsgáltam, amelyet a vonzáskörzetben jelenlévő, eltérő típusú versenytársak (multinacionális, más hazai és saját lánchoz tartozó, valamint független kiskereskedők) számával mértem.

Az előzetes elemzések alapján (22. Mellékletben található korrelációs mátrix) a multinacionális és a független kiskereskedők üzleteinek jelenléte mutatott összefüggést a tagvállalatok teljesítménymutatóival. A H11) hipotézisben úgy véltem, hogy *a versenytársak számának növekedésével a marketingváltozók és a teljesítmény kapcsolata gyengülni fog*, attól függetlenül, hogy milyen típusú versenytársról van szó. 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 árrestőmeg.* 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 árrestőmeget*, amely 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. A vállalkozás méretének számszerűsítésére több változót alkalmaztam. Egyrészt az alkalmazottak, másrészt pedig az üzletek számát, továbbá az üzletek összes alapterületét. Az előzetes tesztek (Lásd 22. Melléklet korrelációs mátrixa!) 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 *telephely* szintén fontos moderáló változó, ami meghatározza a kiskereskedelmi vállalkozás vonzáskörzetét. A válaszadóknak meg kellett jelölniük, hogy milyen településtípusokon (megyeszékhely, 50 000 főnél magasabb, illetve alacsonyabb lakosságú város, község) működtetnek üzleteket. A hipotézis szerint a nagyobb településeken nagyobb keresletre számíthat egy kereskedő, ezért jobb teljesítményt érhet el (H13). A 22. Melléklet korrelációs együtthatói viszont arról tanúskodnak, hogy a telephelyváltozók⁶⁸ közvetlenül nem játszottak szerepet a kiskereskedelmi stratégia és a vállalati teljesítmény kapcsolatában.

Az elemző modellben (6.8. ábra) feltételeztem, hogy a *függőség negatívan befolyásolja a koordináló szervezettel való elégedettséget*. Ez a hipotézis (H8) teljes mértékben nem igazolható a fenti modell alapján. Ugyan a függőség standardizált regressziós koefficiense negatív (-0.232), azonban ez a főhatás nem szignifikáns.

⁶⁸ A telephelyváltozókat dichotóm váltoként kódoltam és hatásuk számszerűsítéséhez standardizáltam őket.

Továbbá az is problémát jelent, hogy a függőséget elsősorban az együttműködésből származó előnyök (a szövetség forgalom- és profit-hozzájárulása) határozzák meg, így a negatív előjel ellentmond az elméleti feltételezéseknek. Ugyanis elsősorban azokban a kutatásokban (Frazier et. al [1989], Anderson és Narus [1990]) találtak pozitív összefüggést a partnertől való függőség és a partnerrel való elégedettséggel kapcsolatban, amelyek a függőség a partneri kapcsolatból származó előnyeire koncentráltak, amely itt a kapott értéknek felel meg. Ezzel szemben a helyettesíthetőség (Anderson&Narus [1984]) kedvezőtlenül befolyásolja a partnerrel való elégedettséget. Összességében a H8) hipotézis nem igazolható a kvantitatív kutatási eredmények alapján.

A koordináló szervezet észlelt kompetenciája és a vele való elégedettség között viszont pozitív kapcsolat mutatható ki (H9), amely közepes erősségű (standardizált regressziós koefficiens: 0.407) és szignifikáns. Ennek értelmében minél kompetensebbnek tartják a szövetség központját a tagvállalatok, annál elégedettebbek a szövetség tevékenységével; azaz a szakmai hozzáértés az egyik legfontosabb szempont a kiskereskedelmi vállalkozások számára. Többek között (Barclay &Smith[1997], Selnes et. al [1998]) hasonló eredményre jutottak Kumar és szerzőtársai (1992), akik a viszonteladókkal való elégedettség és a szakmai kompetencia között szintén pozitív korrelációt találtak.

Továbbá azt is feltételeztem, hogy *a szövetséghez tartozó tagvállalatok bizalma és a központtal való általános elégedettség szintén egymást erősítik (H10). Az empirikus eredmények igazolják ezt a hipotézist, mivel a bizalomnak van a legerősebb hatása az elégedettségre. A szakirodalom (Geyskens et. al [1998]) az elégedettséget a bizalom közvetlen következményének tekinti, azaz minél jóindulatúbb és őszintébb a szövetség a központja a tagvállalatokkal, azok annál elégedettebbek a központtal. Ennek elsősorban az az oka, hogy a kiskereskedők kulcsfontosságúnak tartják a korrekt, megbízható együttműködést. A központ iránti bizalom mögött az is meghúzódik, hogy a partnerek között megfelelően működik a kommunikáció (Anderson&Weitz [1989]).*

A teljes magyarázó modellben (7.11. ábra) került sor a H7) hipotézis vizsgálatára, miszerint *a tagvállalat teljesítményének növekedésével elégedettebben nyilatkozik a stratégiai szövetség működését koordináló központ tevékenységéről. A kutatási eredmények alapján ez a hipotézis egyik teljesítménymutatóval*

kapcsolatban sem igazolható, mivel sem az éves árbevételre, sem a nyereségességre vonatkozó mutatók nem mutattak összefüggést a központtal való elégedettséggel. Az összefüggés hiánya több okra vezethető vissza. Egyrészt a legtöbb válaszadó a skála középső (4) értékét jelölte meg az elégedettségi skálán, azaz az elégedettség invariáns a teljesítménymutatókra nézve. Másrészt az elégedettség szubjektív teljesítménymutató, amellyel kapcsolatban már más kutatás (Geringer&Herbert [1991]) is kimutatta, hogy a vállalatok értékelései torzítanak, azaz a tagvállalatok nem szívesen vállalják fel negatív véleményüket a szövetséggel kapcsolatban. Ennek ellenére több vállalatközi kapcsolatokat tanulmányozó kutatás (Venkatraman&Ramanujam [1986], Dess&Robinson [1984] pozitív, szoros összefüggést talált az elégedettség és az objektív teljesítménymutatók között.

7.8. Az empirikus kutatás eredményeinek összefoglalása, következtetések

7.8.1. Az empirikus kutatás legfontosabb eredményei

Több szerző (Morgan [2000], Cravens&Cravens [2000]) is bebizonyította, hogy a horizontális stratégiai szövetségek partnereinél az együttműködés a vállalati stratégia részévé válik. A kvantitatív kutatás során bebizonyosodott, hogy *a kiskereskedők horizontális együttműködései elsősorban a beszerzést és azon keresztül a marketingtevékenységet befolyásolják*, ami a kutatási téma relevanciáját is igazolja egyben.

A kutatási koncepció tervezésénél tudatosan törekedtem arra, hogy a szövetség tagvállalatai mellett rendelkezésre álljon egy kontrollcsoport, amelyen ellenőrizni lehet a kiskereskedelmi stratégiai szövetség befolyásoló szerepét. A két csoport összehasonlítása során felmerült az a kérdés, hogy a szövetséghez tartozó és a független kiskereskedők között tapasztalható markáns különbségeket kizárólag a stratégiai szövetség idézi-e elő, vagy az eltérések a kiskereskedelmi vállalatok méretétől is függenek. *A regresszióelemzés során kiderült, hogy a szövetséghez való tartozás és a vállalat mérete megközelítőleg azonos arányban differenciálja a marketingstratégia és a vállalati teljesítmény mutatókat.* A méret hatása azonban mégsem függetleníthető teljes mértékben a szövetség hatásától, mivel a stratégiai szövetségnek van egy preszelekciós hatása a belépéskor előírt követelmények miatt.

A szövetséghez tartozó kiskereskedők mintáján teszteltem a magyarázó modellben megfogalmazott összefüggéseket, hipotéziseket. A kauzális modellekben a marketingstratégia változóinak különböző kombinációi járultak hozzá az egyes teljesítménymutatókhoz, amely egyúttal rámutat a többdimenziós teljesítménymérés fontosságára.

Néhány marketingstratégia elem vállalati teljesítményre gyakorolt hatása nagyon stabil abban az értelemben, hogy szinte mindegyik teljesítménymutatót meghatározta. Ilyen fontos változó volt a választékban tartott *kereskedelmi márkák száma*, amely mind a négy teljesítményindikátor (éves forgalom, bruttó árréstömeg, nyereség, és a forgalomváltozás a szövetségbe való belépés után) értékének alakulásánál fontos szerepet játszott. Korábbi kutatások kimutatták, hogy egy lánc saját márkái kedvező hatással vannak a nyereségre, mivel alacsonyabb áruk forgalomösztönző, míg kisebb bekerülési értékük nyereségnövelő hatású.

Szintén meghatározó jelentőséggel bír a *szállítóktól kapott kedvezmények száma*, amely jóval magasabb volt a szövetséghez tartozó kiskereskedők esetében, mint a független vállalkozásoknál. A kedvezőbb beszerzési feltételek és visszatérítések pozitívan befolyásolják a kereskedő forgalmát, bruttó árrését, valamint a nyereségét. Így a kiskereskedelmi stratégiai szövetségek egyik legfőbb vonzereje továbbra is a közös beszerzésből származó előnyök maradnak.

A szövetséghez való tartozás egyik külső ismertetőjele a *közös arculati elemek* alkalmazása. Az arculati elemek segítenek az egységes imázs kialakításában, amely mind a fogyasztóknak, mind a szállítóknak hozzáadott értéket jelentenek. Az egységes megjelenés jótékony hatást gyakorol a tagvállalat bruttó árrésére, nyereségére, sőt a belépést követő forgalommnövekedést is meghatározza a tagvállalat által használt arculati elemek száma.

A *kiskereskedelmi árrés* viszont kizárólag a bruttó árréssel mutatott összefüggést, amely főként az árverseny szorításának köszönhető. Ez azonban felhívja arra is a figyelmet, hogy a versenyképes árszínvonal csak szükséges, de nem elégséges feltétele a piaci sikernek. Ez egyben arra is utal, hogy a hazai beszerzési társulások újabb fejlődési szakaszba értek, ahol az alacsony ár mellett a megkülönböztető eszközök (pl. arculat, saját fejlesztésű kereskedelmi márkák) is fontos versenytényezőkké lépnek elő.

A várakozásokkal ellentétben a szövetségnek köszönhető promóciós tevékenység és reklámtevékenység nem határozta meg egyik teljesítménymutatót sem. Ez egyrészt a szövetségek akció és reklámtevékenységében tapasztalható hasonlóságoknak köszönhető, másrészt pedig a kutatás valószínűleg túl aggregált szinten próbálta megragadni a kiskereskedelmi promóció hatásmechanizmusát. Az összehasonlító vizsgálat azonban igazolta azt a feltételezést, hogy a társult kiskereskedők sokkal több akciót tudnak kínálni a fogyasztóknak, mind a független kiskereskedők.

A moderáló változókra megfogalmazott hipotézisek beigazolódtak, mivel mind a méret, mind pedig a piaci verseny intenzitása fontos tényezője a marketingstratégia és a teljesítmény kapcsolatának. Így például az alapválaszték a tagvállalat méretének figyelmen kívül hagyása esetén pozitív kapcsolatot mutat a forgalommal és a bruttó árréssel, azonban a méretváltozók modellbe való bevonásával az összefüggés szignifikancia szintje jelentősen megnő.

A tagvállalatok elsősorban a szövetségek kompetenciáját értékelik nagyra. Minél kompetensebbnek érzékelik a jelenlegi, illetve a potenciális tagok a szövetség koordináló szervezetét, annál elégedettebben nyilatkoznak a szövetségről. Így a piaci, szakmai felkészültség demonstrálása meggyőző eszköz lehet a szövetség központjai számára. Ehhez társul még a központ megbízhatósága, amelyet a kiskereskedők az irántuk megnyilvánuló jóindulat, valamint az őszinte kommunikációban mérnek le. Ha egy tagkereskedő úgy érzi, hogy bízhat a szövetségben, akkor tendenciájában elégedettebb az együttműködéssel.

7.8.2. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási lehetőségek

Az empirikus kutatás egyik legfőbb korlátja az, hogy a mintaelemszám 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 esetben a kiinduló, megfigyelt adatokon alapuló korrelációs mátrixokat alkalmaztam erre a célra.

A kutatási koncepciót a továbbiakban érdemes lenne nagyobb mintán és a más árutípussal (pl. ruházati vagy műszaki cikkekkel) kereskedő vállalatok körében is elvégezni, amelyek valamilyen horizontális együttműködést valósítanak meg, mivel így az eredmények kizárólag az élelmiszer-kiskereskedelem hazai tulajdonban lévő vállalkozásaira vonatkoztathatók.

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. Jelenleg az AC Nielsen működtet egy kiskereskedelmi panelt, azonban az adatfelvételi egységek nem a vállalatok, hanem az üzletek.

A szakértői interjúkból kiderült, hogy hazai kiskereskedőkből álló stratégiai szövetségek ugyan kedvezményeket érhetnek el a megnövekedett beszerzési alkuerő révén, azonban a jelentősebb szállítók irányítják az integrációt. Ennek ismeretében további kutatási irány jelenthet a kiskereskedők stratégiai szövetségek és a szállítók vertikális együttműködéseinek vizsgálata.

A tagvállalatok mérete fontos befolyásoló tényezőnek bizonyult a marketingváltozók és a teljesítmény összefüggés-rendszerében, amely 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.

7.8.3. A disszertáció tudományos és gyakorlati jelentősége

A disszertáció a *horizontális együttműködés hatásmechanizmusát* tanulmányozza az élelmiszer-kiskereskedelem kontextusában. A horizontális stratégiai szövetségek témaköre a nemzetközi marketing szakirodalomban is új kutatási területnek számít, mivel korábban leginkább a vertikális kapcsolatot tanulmányozó kutatások domináltak. Ennek következtében a kiskereskedelmi vállalatok között létrejövő kooperációs kapcsolatokkal foglalkozó hazai és nemzetközi szakirodalom meglehetősen szűk. A disszertáció átfogóan tanulmányozza és több oldalról közelíti meg a szektor vállalatai között létrejövő együttműködést.

Így a kutatási koncepcióban kifejlesztett modell alkalmas *a horizontális együttműködés tartalmi és magatartásbeli dimenzióinak megjelenítésére és elemzésére*, amely többnyire külön-külön modellekben szerepel. A komplex ok-okozati kapcsolatok megragadását az alkalmazott módszertan tette lehetővé. A kutatás során bebizonyosodott, hogy *a kognitív térképek* módszere nagy mértékben képes hozzájárulni a magyarázó modellek konceptualizálásához és a kvantitatív kutatás eredményességéhez. A módszer alkalmazása a marketing diszciplína területén is indokolt és új megközelítést jelent a kauzális kapcsolatok feltárásában, pontosításában.

A disszertáció nemcsak a kutatók érdeklődésére tarthat számot, hanem a kiskereskedelmi vállalatok, valamint a szövetséget koordináló szervezetek számára is hasznosítható eredményeket tartalmaz. A tanulmány segíti mindkét fél számára *az együttműködés hatásmechanizmusának megértését*. A *tagkereskedőknek* segít tudatosítani, hogy a horizontális együttműködés mely elemei játszanak szerepet a teljesítményük alakulásában, amely egyben erősíti a stratégiai gondolkodásukat. A *szövetségek központjai* pedig megismerhetik, hogy milyen tényezők befolyásolják a szövetség megítélését, milyen eszközökkel javíthatja a tagvállalatokkal való kapcsolatát és az együttműködésből származó elégedettséget.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abraham, M.M., Lodish, L.M. [1987]: PROMOTER: An Automated Promotion Evaluation System. *Marketing Science*, Vol. 6, No. 2 (Spring), pp. 101-123
- Achrol, R. S. [1997]: Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.1, pp. 56-71
- Achrol, R.S., Reve, T., Stern, L.W. [1983]: The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Fall 1983), 55-67. old.
- Adler, L. [1966]: Symbiotic Marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 44 (Nov-Dec.), pp. 59-71
- Agárdi, I., Bauer A. [2000]: Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon. *Marketing&Menedzsment*, 3.szám
- Andaleeb, S.S. [1995]: Dependence Relations and Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 157-172
- Anderson, C.H. [1993]: *Retailing: Concepts, Strategy, and Information*. West Publishing Company, Minneapolis/Saint Paul, New York, Los Angeles, San Francisco
- Anderson, E. [1990]: Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review* (Winter), 22.old.
- Anderson, E., Lodish, L., Weitz, B. [1987]: Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (February), pp. 85-97
- Anderson, E., Weitz, B. [1989]: Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channels Dyads. *Marketing Science*, Vol. 8 (Fall), pp. 310-324
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. [1994]: Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), pp. 1-15
- Anderson, J.C., Narus, J.A. [1990]: A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), pp. 42-58
- Anderson, J.C., Narus, J.A. [1991]: Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 95-113
- Ansoff, I. H. [1965]: *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Book Company, New York
- Sharma, A., Levy, M., Kumar, A. [2000]: Knowledge Structures and Retail Sales Performance: An Empirical Examination. *Journal of Retailing*, Vol. 76 (Spring), pp. 53-69
- Axelrod, R. [1976]: *Structure of Decision*. Princeton, New York

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. [1996]: *Multivariate Analysenmethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 8. Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg, New York
- Bagozzi, R.P. [1981]: Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 380
- Bailey, J., Colin, M. C-L., Robinson, T.M. [1995]: Towards a Taxonomy of International Retail Alliances. *Service Industries Journal*. Vol. 15, No. 4, pp. 25-41
- Balakrishnan, S., Koza, M. P.[1993]: Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint-Ventures. *Journal of Economic Behavior&Organization*. Vol. 20, Nr. 1, pp. 99-117
- Barclay, D.W., Smith, J.B. [1997]: The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (January), pp. 3-21
- Barth, K. [1996]: *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Gabler (3. Auflage)
- Bauer, A., Agárdi, I. [2000]: Az élelmiszer-kereskedelem fejlődési irányai az Európai Unióban. *Marketing&Menedzsment*, 3. szám
- Bauer, A., Agárdi, I. [2000]: Hatékonyság a kiskereskedelemben. BKÁE Marketing Tanszék
- Baum, J.A.C, Oliver, C. [1991]: Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 187-218
- Bawa, K., Landwehr, J.T., Krishna, A. [1989]: Consumers' Response to Retailers' Marketing Environment: An Analysis of Coffee Purchase Data. *Journal of Retailing*, Vol. 65, pp. 471-495
- Béhm, Lőrincz [1998]: A belkereskedelem privatizációja. *Ipari Szemle*, 5.sz., 27-29.old.
- Beier, F. Stern, L.W. [1969]: Power in the Channel of Distribution in: *Distribution Channels*, L.W. Stern ed., Boston, Houghton-Mifflin Company
- Bendor, J., Mookherjee, D. [1990]: Norms, Third-Party Sanctions, and Cooperation. *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 6 (Spring), pp. 33-63
- Bergen, M., Dutta, S., Shugan, S.M. [1996]: Branded Variants: A Retail Perspective. *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 (February), pp. 9-19
- Bjerre, M., Christiansen, C.P. [2000]: A Categorisation of Circulars in Terms of Retail Communication Strategy. Conference Paper (AM2000, Derby)
- Blattberg, R.C., Levin, A. [1987]: Modelling the Effectiveness and Profitability of Trade Promotions. *Marketing Science*, Vol. 6, No. 2 (Spring), pp. 124-146
- Blattberg, R.C., Neslin, S.E. [1990]: *Sales Promotion. Concepts, Methods, and Strategies*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

- Bleeke, J., Ernst, D. [1995]: Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review* (January-February), pp. 97-105
- Bonoma, T. [1989]: Marketing Performance – What Do You Expect? *Harvard Business Review*, Vol. 67, (Sept-Oct1989), pp. 44-47
- Bradach, J.L., Eccles, R. G. [1989]: Price, Authority, and Trust. *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118
- Broh, I. [1983]: Measure Success of Promotions with In-Store Surveys. *Marketing News* Vol. 17, No. 10, p. 17
- Brown, D.M., Laverick, S. [1994]: Measuring Corporate Performance. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 89-98
- Brown, J., Lusch, R., Muehling, D. [1983]: Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels. *Journal of Retailing*, Vol. 49 (Winter), pp. 53-80
- Brown, S. [1994]: Retail Location at the Micro-Scale: Inventory and Prospect. *The Service Industries Journal*. Vol. 14, No. 4 (October), pp. 542-576
- Bucklin, L.P., Sengupta, S. [1993]: Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (April), pp. 32-46
- Buzády, Z. [2000]: Stratégiai szövetségek Magyarországon. BKÁE Ph.D. értekezés
- Calorim, Johnson, Sarnin [1994]: CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal* Vol. 15, pp. 437-457
- Cannon, J. P., Perreault JR., W. D. [1999]: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (November), pp.439-460
- Cannon, J.P., Achrol, R.S., Gundlach, G.T. [2000]: Contracts, Norms, and Plural Form Governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, No. 2, pp. 180-194
- Capon, N., Farley, J.U., Hoenig, S. [1990]: Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, Vol. 36, No. 10 (October), pp. 1143-1159
- Carman, J.M., Langeard, E. [1980]: Growth Strategies for Service Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 1 (January-March) Issue 1, pp. 7-22
- Chakravarthy, B.S., Doz, Y. [1992]: Strategy Process Research Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 5-14.old.
- Chevalier, M., Curhan, R.C. [1976]: Retail Promotions as a Function of Trade Promotions: A Descriptive Analysis. *Sloan Management Review*, pp. 19-32
- Clarke, I., Rowley, J. [1995]: A Case for Spatial Decision-support Systems in Retail Location Planning. *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 4-11.

Cliquet, G. [1996]: Retail Network Performance in Spatial Strategies. EIASM-CREER Workshop on Channel Productivity, Conference paper

Conant, J.S., White, J.C. [1999]: Marketing Program Planning, Process Benefits, and Store Performance: An Initial Study Among Small Retail Firms. *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 4, pp. 525-541

Contractor, F.J., Lorange, P. [1988]: *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Lexington, MA

Cook, K.S., Emerson, R. M. [1978]: Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, Vol. 43 (October), pp. 721-739

Cooper, R., Caplan, R.S. [1988]: Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, Vol. 66 (Sept-Oct), pp. 96-103

Cotteril, R.W., Putsis, W.P., Dhar, R. [2000]: Assessing the Competitive Interaction between Private Labels and National Brands. *Journal of Business*, Vol. 73, No. 1, pp. 109-137

Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A. I. [2001]: *Marketing Channels*. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey

Cravens, D.W., Cravens, K.S. in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. [2000]: *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 431-456

Cronnin, J.J., Skinner, S.J. [1984]: Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance. *Journal of Retailing*, Vol. 60 (April), pp. 9-22

Dabholkar, P., Thorpe, D. I., & Rentz, J. Q. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 24(Winter), pp. 3-16

Dabholkar, P.A., Neeley, S.M. [1998]: Managing Interdependency: A Taxonomy for Business-to-Business Relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 6, pp. 439-460

Davies, G. [1995]: Bringing Stores to Shoppers – Not Shoppers to Stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 18-23

Dawson, J., Shaw, S.A. [1992]: Interfirm Alliances in the Retail Sector: Evolutionary, Strategic, and Tactical Issues in their Creation and Management. University of Edinburgh Working Paper Series. No. 92/7

Day, G. Wensley, R. [1983]: Sources of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Fall), pp. 73-89

Decision Explorer Help. ©1994-99 Matthew Jones, Banxia Software Ltd.

- Dess, G.G., Robinson, R.B. [1984]: Measuring Organisational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273
- Devlin, G., Bleackley, M. [1988]: Strategic Alliances - Guidelines for Success. *Long Range Planning*, Vol. 21, No.5, pp. 18-23
- Doney, P.M., Cannon, J.P. [1997]: An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April), pp. 35-51
- Donthu, N., Yoo, B. [1998]: Retail Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis. *Journal of Retailing*, Vol. 74, NO. 1, pp. 89-105
- Doz, Hamel, Prahalad [1989]: Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*. No. 1.
- Dussauge, P., Garrette, B. [1997]: Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27, pp. 104-126
- Dwyer, F.R., Oh, S. [1988]: A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), pp. 21-34
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. [1987]: Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), pp. 11-27
- Dwyer, F.R., Walker Jr., O.C. [1981]: Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, Vol. 45 (Winter), pp. 104-115
- Eccles, R.G. [1991]: The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review* (January-February 1991), pp. 131-137
- Eccles, R.G., Pyburn, P.J. [1992]: Creating a Comprehensive System to Measure Performance. *Management Accounting* (October), pp. 41-44
- El-Ansary, A. and Stern, L.W. [1972]: Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*. Vol. 9, pp. 47-52
- Emerson, R.M. [1962]: Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-41
- Erdener, C.B., Dunn, C.P. [1990]: Content Analysis. in Huff, A.S. [1990]: *Mapping Strategic Thought*. John Wiley&Sons, Chichester – New York – Brisbane – Toronto – Singapore, 291-300.old.
- Farris, P. [1981]: Advertising's Link with Retail Price Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 1, pp. 40

Faulkner, D. [1995]: International Strategic Alliances: Co-operate to Compete. McGraw-Hill International

Fein, A. J., Anderson, E. [1997]: Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April), pp. 19-34

Fernie, J. [1992]: Distribution Strategies of European Retailers. *European Journal of Marketing*. Vol. 26, No. 8-9, pp. 35-47

Frazier, G.L. [1983a]: Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective; *Journal of Marketing* (Fall 1983) Vol. 47, pp. 68-78

Frazier, G.L.[1983], Business Definition and Performance; *Journal of Marketing* (Spring 1983); Vol. 47, pp. 59-70

Frazier, G.L., Summers, J.O. [1984]: Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Summer), pp. 43-55

Frazier, G.L., Gill, J.D., Kale, S.H. [1989]: Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, Vol. 53 (January), pp. 50-69

French, J.R., Raven, B. [1959]: The Bases of Social Power in Dorwin Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI, University of Michigan, pp. 150-167

Ganesan, S. [1994]: Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), p. 1-19

Gaski, J.F. [1984]: The Theory of Power and Conflict in Channels Distribution. *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Summer), pp. 9-29

Gaski, J.F., Nevin, J.R. [1985]: The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (May), pp.130-142

Gassenheimer, J.B., Davis, J.C., Dahlstrom, R. [1998]: Is Independent What We Want to Be? Effects of Incongruency. *Journal of Retailing*. Vol. 74 (Summer); p. 247-271

Geringer, J.M, Herbert, L. [1991]: Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, pp. 249-263

Geyskens, I., Steenkamp, J-B.,E.M., Kumar, N. [1998]: Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15 (July), pp. 223-238

GfK Hungária Kft. [1997]: Felmérés a beszerzési társulásokról.

GfK Hungária Kft. [1998]: Kereskedelmi trendek 1998, Magyarország (szakértői interjúk)

- Ghosh, M., John, G. [1999]: Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special issue), pp. 131-145
- Goldman, A. [1992]: Evaluating the Performance of the Japanese Distribution System. *Journal of Retailing*, Vol. 68 (Spring), pp. 11-39
- Gosh, A., Craig, C.S. [1983]: Formulating Retail Location Strategy in a Changing Environment. *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Summer), pp. 56-68
- Gosh, A., McLafferty, S.L. [1987]: *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Massachusetts: Lexington Books.
- Green, C.L. [1995]: Differential Response to Retail Sales Promotion among African-American and Anglo-American Consumers. *Journal of Retailing*, Vol. 71, pp. 83-92
- Grewal, D., Levy, M. [1999]: Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences. *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 3 (Fall), pp. 405-424
- Gripsrud, G. [1982]: Price Behavior and Store Size in Grocery Retailing. *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 471-482
- Gulati, R, Nohria, N., Zaheer, A. [2000]: Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215
- Gundlach [1996]: Book Reviews: The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations. *Journal of Public Policy&Marketing*. Vol. 15 No. 1 (Spring), pp. 157-161
- Hallen, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. [1991]: Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 55 (April), pp. 29-37
- 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
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. [1984]: Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9 (April) pp. 193-206
- Hamel, G. [1991]: Competition for Competence and Intern-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (Special issue), pp. 83-103
- Hardy, K.G., Magrath, A.J. [1987]: Buying Groups: Clout for Small Businesses. *Harvard Business Review*. September-October 1987, pp. 16-24
- Harrigan, K.R. [1988]: Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103
- Harris, H. [2001]: Content Analysis of Secondary Data: A Study of Courage in Managerial Decision Making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, pp. 191-208

Hawes, H.M., Crittenden, W.F. [1984]: A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 275-287

Heide, J.B. [1994]: Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January 1994), 71-85.old.

Heide, J.B., John, G. [1988]: The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 52 (January), pp. 20-35

Heide, J.B., John, G. [1992]: Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, Vol. 56 (April), pp. 32-44

Heide, J.B., Stump, R.L. [1995]: Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation. *Journal of Business Research*. Vol. 32, pp. 57-66

Hernandez, T., Bennis, D. [2000]: The Art and Science of Retail Location Decisions. *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol. 28, No. 8, pp. 357-367

Hildebrandt, L. [1988]. Store Image and the Prediction of Performance in Retailing. *Journal of Business Research*. Vol. 17, pp. 91-100

Hise, R.T., Kelly, J.P., Gable, M., McDonald, J.B. [1983]: Factors Affecting the Performance of Individual Chain Store Units. An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, Vol. 59 (February), pp. 22-39

Hoch, S.J., Banerji, S. [1993]: When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management Review* (Summer), pp. 57-67

Hoch, S.J., Bradlow, E.T., Wansink, B. [1999]: The Variety of an Assortment. *Marketing Science*, Vol. 18, No. 4, pp. 527-546

Hoch, S.J., Dreze, X., Purk, M.E. [1994]: EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), pp. 16-27

Howard, H. [2001]: Content Analysis of Secondary Data: A Study of Courage in Managerial Decision Making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, pp. 194

Högberg, B. [1977]: Interfirm Cooperation and Strategic Development. BAS, Göteborg

Huff, A.S., 1990, Mapping Strategic Thought. London Wiley&Sons

IGD [1992]: Food Retailing. Watford: Institute of Grocery Distribution

Ingene, A.C. [1982]: Labor Productivity in Retailing. *Journal of Marketing*, Vol. 46 (Fall), pp. 75-90

Irwin, B. [1983]: Measure of Success of Promotions with In-Store Surveys. *Marketing News*, Vol. 17, No. 10, p. 17

- Jarillo, J.C. [1988]: On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41
- Johnston, R., Lawrence, P. [1988]: Beyond Vertical Integration – The Rise of Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*, Vol. 66 (July-August), pp. 64-101
- Johanson, J., Mattson, L.G. [1987]: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Journal of Management and Organization*. Vol.17, Iss. 1, pp. 34-48
- Johnston, R., Lawrence, P.R. [1988]: Beyond Vertical Integration – The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*, Vol. 66 (July-August) , pp. 94-101
- Kale, S. [1986]: Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 (November), pp. 387-393
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. [1998]: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer. Eszköz, amely mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Kaufmann, P.J., Dant, R.P. [1992]: The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters*, Vol. 3 (April), pp. 171-185
- Kelly, G.A., 1955, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1-2., Norton, New York
- Kenesei, Zs. [1998]: Vertikális marketingkapcsolatok elemzése és mérése a kereskedelmi banki tevékenységben. Ph.D. disszertáció
- Kim, B-D., Blattberg, R.C., Rossi, P.E. [1995]: Modeling the Distribution of Price Sensitivity and Implications for Optimal Retail Pricing. *Journal of Business&Economic Statistics*, Vol. 13 , No. 3 (July), pp. 291-303
- Kogut, B. [1988]: Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 319-332
- Kogut, B. [1989]: The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 38 (December), pp. 183-198
- Kolbe, R.H., Burnett, M.S. [1991]: Content Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (September 1991), pp.243-250
- Kolbe, R.H., Burnett, M.S. [1991]: Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (September), pp. 243-250
- Kopp, R.J., Eng, R.J., Tigert, D.J. [1989]: A Competitive Structure and Segmentation Analysis of the Chicago Fashion Market. *Journal of Retailing*, Vol. 65, pp. 496-515
- Kotler, P. [1991]: *Marketing menedzsment*. Műszaki Kiadó, Budapest
- Krippendorff, K.[1980]: *Content Analysis*. Sage Publications, Beverly Hills, CA

- Krishnan, T.V., Rao, R.C. [1995]: Double Couponing and Retail Pricing in a Couponed Product Category. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (November), pp. 419-432
- Kumar, V., A., Pereira. [1997]: Assessing the Competitive Impact of Type, Timing, Frequency, and Magnitude of Retail Promotions. *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 1, pp. 1-13
- Kumar, V., Stern, L.W., Achrol, R.S. [1992]: Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (May), pp. 238-253
- Kumar, N., Scheer, L.K., Steenkamp, J-B., E.M. [1998]: Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (May), pp. 225-235
- Lal, R., Matutes, C. [1994]: Retail Pricing and Advertising Strategies. *Journal of Business*, Vol. 67, No. 3, pp. 345-368
- Lei, D. [1993]: Offensive and Defensive Uses of Alliances. *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 32-41
- 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
- Levitt, T. [1966]: Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, (Sept-Oct. 1966), pg. 63
- Levy, M., Weitz, B.A. [2004]: *Retailing Management* (5th ed.), McGraw-Hill New York
- Lewis, P., Thomas, H. [1990]: The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. *Strategic Management Journal*, Vol 11, pp. 385-397
- 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
- Luo, Y. [1996]: Evaluating the Performance of Strategic Alliances in China. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 534-542
- Lusch, R.F., Brown, J.R. [1996]: Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 19-38
- Macarenhas, B., Aaker, D.A. [1989]: Mobility Barriers and Strategic Groups. *Strategic Management Journal*. Vol. 10, pp. 475-485
- Macneil, I. R. [1980] *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Macneil, I. R. [2000]: *Relational Contract Theory: Challenges and Queries*.

- Mahajan, V., Sharma, S., Kerin, R.A. [1988]: Assessing Market Penetration Opportunities and Saturation Potential for Multistore, Multi-market Retailers. *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 315-334
- Malhotra, N. K. [2001]: *Marketingkutatás. Műszaki Kiadó*, Budapest
- March, J.G., Simon, H.A. [1958]: *Organizations*. New York, London.
- March, J.G., Sutton, R.I. [1997]: Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, pp. 698-709
- Mason, R.O., Mitroff, I.I. ,1981, A Logic for Strategic Problem Solving. A Program of Research on Policy and Planning. *Human Systems Management*, Vol. 1, pp. 115-126
- Mason, R.O., Mitroff, I.I. [1981]: Challenging Strategic Planning Assumptions. *Strategic Management Journal*
- Mazursky, D., Jacoby, J. [1986]: Exploring the Development of Store Images. *Journal of Retailing*, Vol. 62 (February), pp. 145-165
- McArthur, A. W., Nystrom, P.C. [1991]: Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships. *Journal of Business Research*. Vol. 23, pp. 349-361
- Mehta, S. C., Lalwani, A.K., Han, S.L. [2000]: Service Quality in Retailing: Relative Efficiency of Alternative Measurement Scales for Different Product-Service Environments. *International Journal of Retail&Distribution Management*. Vol. 28, No. 2, pp. 62-72
- Miles,R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D.[1978]: Organizational Strategy; Structure, and Process. *Academy of Management Review*, Vol. 3 (July), pp. 546-562
- 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
- Mintzberg, H. [1987]: Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 65, Iss. 4. pp. 66-75
- Mintzberg, H. [1994]: Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 12-21
- Mintzberg, H. [1994]: Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 22-30
- Mohr, J., Spekman, R. [1994]: Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152

- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. [1992]: Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*. Vol. 29, Iss. 3; p. 314-328
- Morgan, R. M., Hunt, S.D. [1994]: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38
- Morgan, R.M in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. [2000]: Handbook of Relationship Marketing, pp. 487-504
- Moriarty, M.M. [1985]: Retail Promotional Effects on Intra- and Interbrand Sales Performance. *Journal of Retailing*, Vol. 61, No. 3, pp. 27-47
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. [2002]: Management in Strategic Business Nets. 31th EMAC Proceeding
- Mulhern, F.J. [1997]: Retail Marketing: From Distribution to Integration. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, pp. 103-124
- Mulhern, F.J., Leone, R.P. [1991]: Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 63-76
- Mulhern, F.J., Williams, J.D. [1994]: A Comparative Analysis of Shopping Behavior in Hispanic and Non-Hispanic market areas. *Journal of Retailing*, Vol 70, pp. 231-252
- Mulhern, F.J., Williams, J.D., Leone, R.P. [1998]: Variability of Brand Price Elasticities Across Retail Stores: Ethnic, Income, and Brand Determinants. *Journal of Retailing*, Vol. 74 (Fall), pp. 427-446
- Nandan, S., Dickinson, R. [1994]: Private Brands. Major Brand Perspective. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 18-28
- Narayan, V.K., Fahey, L. [1990]: Evolution of Revealed Causal Maps During Decline: A Case Study of Admiral. in Huff, A.S., (ed.) [1990]: Mapping Strategic Thought. London Wiley & Sons
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. [1995]: Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Operational Management*, Vol. 15, 80-117. old.
- Neisser, U. [1984]: Megismerés és valóság. Gondolat, Budapest
- Nelson, K.M., Nelson, H.J., Armstrong, D. [2000]: Revealed Causal Mapping as an Evocative Method for Information Systems Research. Proceeding of 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-33), 4-7 January, 2000, Maui, Hawaii, Track 7: Organizational Systems and Technology. IEEE Computer Society, 2000
- Nelson, K.M., Nelson, J.H, Armstrong, D. [2000]: Revealed Causal Mapping as an Evocative Method for Information Systems Research. Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences 2000

- Noordewier, T.G., John, G., Nevin, J.R. [1990]: Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pp. 80-93
- Oliver, R. L., Bearden, W.O. [1985]: Disconfirmation Processes and Consumer Evaluations in Product Usage. *Journal of Business Research*, Vol. 13 (Juni), pp. 235-246
- Omar, O.E. [1996]: Grocery Purchase Behaviour for National and Own-Label Brands. *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No.1, pp. 58-70
- Ouchi, W.G., Kremen-Bolton, M. [1988]: The Logic of Joint Research and Development. *California Management Review*, Vol. 30 (Spring), pp. 9-33
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. [1985]: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall), pp. 41-50
- Parkhe, A. [1993]: Strategic Alliance Structuring: A Game-theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (August), pp. 794-829
- Paswan, A.K., Young, J.A. [1999]: An Exploratory Examination of the Relationship between Channel Support Mechanisms and Relational Norms in an International Context. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, Nr. 5-6, pp. 445-455
- Pénzes, Gy. [2000]: A horizontális marketingrendszer szerepe és jelentősége az élelmiszer-kiskereskedelemben. *Marketing&Menedzsment*, 2000/3.sz., 15-21.old.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. [1978]: *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper&Row
- Picot, A. [1986]: Transaktionskosten im Handel. *Betriebsberater Zeitschrift für Recht und Wissenschaft*, Heft 27, Beilage 13, S. 2-16
- Porter, M.E. [1979]: The Structure Within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*. Vol 61, pp. 214-227
- Porter, M. E. [1993]: *Versenysstratégia*. Akadémia Kiadó
- Rao, R.C., Arjunji, R.V., Murthi, B.P.S. [1995]: Game Theory and Empirical Generalizations Concerning Competitive Promotions. *Marketing Science*, Vol. 14, No. 3 (Summer), pp. 89-100
- Reger, R.K., Huff, A.S. [1993]: Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 103-123
- Rindfleisch, A., Heide, J.B. [1997]: Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, Vol. 61 (October), pp. 30-54
- Ring, P.S., Van de Ven, A. H. [1992]: Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-498

- Robson, M.J., Dunk, M.A. [1999]: Case Study Developing a Pan-European Co-Marketing Alliance: The Case of BP-Mobil. *International Marketing Review*. Vol. 16, No. 3, pp. 216-225
- Sayman, S., Hoch, S.J., Raju, J.S. [2002]: Positioning of Store Brands. *Marketing Science*, Vol. 21 (Fall), pp. 378-397
- Selnes, F. [1998]: Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pg. 305
- Seres, A. [2004a]: A kistermelők nagyméretű kereskedelmi egységekbe történő beszállításának problémái a kereskedelem szemszögéből. *Marketing&Menedzsment* 2004/1.sz., 52-61.old.
- Seres, A. [2004b]: A kistermelők nagyméretű kereskedelmi egységekbe történő beszállításának problémái a kereskedelem szemszögéből. *Marketing&Menedzsment* 2004/2.sz., 53-63.old.
- Seth, J.N., Sisodia, R.S. [2002]: Marketing Productivity: Issues and Analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 349-362
- Sharma, A., Levy, M., Kumar, A. [2000]: Knowledge Structures and Retail Sales Performance: An Empirical Examination. *Journal of Retailing*, Vol. 76 (Spring), pp. 53-69
- 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.
- Shaw, V., Kauser, S., Mater, S. [2000]: Performance Measurement in International Strategic Alliances. AM2000 Conference paper
- Sheth, M., Parvatiyar, D. [2000]: *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publication
- Seth, J.N., Sisodia, R.S. [2002]: Marketing Productivity: Issues and Analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 349-362
- Sheturaman, R., Anderson, J.C., Narus, J.A. [1988]: Partnership Advantage and Its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp. 327-347
- Sheturaman, R., Mittelstaedt, J. [1992]: Coupons and Private Labels: A Cross-Category Analysis of Grocery Products. *Psychology&Marketing*, Vol. 9 (November-December), pp. 487-900
- Slater, S.F., Olson, E.M. [1997]: Strategy-based Performance Measurement. *Business Horizons*, Vol. 40 (Jul/Aug), pp. 37-44
- Smith, G.E., Venkatraman, M.P., Wortzel, L.H. [1995]: Strategic Marketing Fit in Manufacturer-Retailer Relationships: Price Leaders Versus Merchandise Differentiators. *Journal of Retailing*, Vol. 71 Nr. 3, pp. 297-315

Soehadi, A.W., Hart, S. [2001]: Rethinking Retail Performance: Integration Market Orientation Measures. EMAC Conference 2001 Norwegian School of Economics and Business Administration

Spears, N. [2001]: Time Pressure and Information in Sales Promotion Strategy: Conceptual Framework and Content Analysis. *Journal of Advertising*, Vol. 30, No. 1 (Spring), pp. 67-76

Spekman, R.E., Sawhney, K. [1990]: Toward a Conceptualization of the Antecedents of Strategic Alliances. *Rp. Nr. 99-114*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA

Sriram, V.Krapfel, R., Spekman, R.[1992]: Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis From the Buyer's Perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp. 303-320

Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T. [1996]: *Marketing Channels* (5th ed.), Englewood Cliffs, New York Prentice Hall Upper Saddle River

Stern, L.W., Reve, T. [1980]: Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Summer), 52-64.old.

Stinchcombe, A.L. [1986]: *Norms of Exchange in Stratification and Organization: Selected Papers*, A.L. Stinchcombe ed. Cambridge UK: Cambridge University Press, pp. 231-267

Stinchcome, A.L. [1985]: *Contracts as Hierarchical Documents in Organizational Theory and Project Management*. A.L. Stinchcombe and C. Heimer eds. Oslo, Norwegian University Press, pp. 121-171

Strutton, D., Pelton, L.E., Lumpkin, J.R. [1995]: Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity. *Journal of Business Research*, Vol. 34, pp. 81-91

Subrahmanyam, S. [2000]: Using Quantitative Models for Setting Retail Prices. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 9, No. 5, pp. 304-320

Tari, E., Buzády, Z. [1996]: Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. *Ipgazdasági Szemle*. 27. évf. 4.sz., 7-27.old.

Tari, E.: A stratégiai szövetség in Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari E. [1999]: *Stratégiai és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 139-157. old.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959) *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley

Thorelli, H.B. [1986]: Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Managment Journal*, Vol. 7, pp. 37-51

Tietz, B, [1993]: *Der Handelsbetrieb*. Vahlen Verlag, 2. Auflage

Tolman, E.C., 1948, *Cognitive Maps in Rats and Man*. *Psychological Review* 55, pp. 189-208

Törőcsik, M. [1998]: *Kereskedelmi marketing*. Közgazdasági és Jogi Kiadó

Tversky, A., Kahneman, D.[1973]: On the Psychology of Prediction. *Psychological Review* 80, pp. 237-251

Üzleti siker átadó Mai piac 1997/11-12, 12-18.old.

Van de Ven, A.H. [1992]: Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 169-188.old.

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

Varadarajan, P. R. [1986]: Horizontal Cooperative Sales Promotion: A Framework for Classification and Additional Perspectives. *Journal of Marketing*, Vol. 50, (April), pp. 61-73

Varadarajan, P.R., Cunningham in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. [2000]: *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 271-302

Varadarajan, P.R., Rajaratnam, D. [1986]: Symbiotic Marketing Revisited. *Journal of Marketing*, Vol. 50 (January), pp. 7-17

Venkatesh, R.,Mahajan, V., Muller, E. [2000]: Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail? *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, pp. 3-31

Venkatraman, N., Ramanujam, V. [1986]: The Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 801-814

Vilcassim, N.J., Chintagunta, P.K. [1995]: Investigating Retailer Product Category Pricing from Household Scanner Panel Data.*Journal of Retailing*, Vol.71, pp. 103-128

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

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

Wathne, K.H., Heide, J.B. [2000]: Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, Vol. 64 (October), pp. 36-51

Weick, K. [1990]: Cartographic Myths in Organizations. In A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. London Wiley, pp. 1-10

Weitz, B.A., Jap, S.D. in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. [2000]: *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 209-244

Williamson, O. E. [1975]: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free-Press Macmillan, New York

Williamson, O. E.[1980]: The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, New York

Williamson, O.E. [1985]: The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press

Wills, R.L., Mueller, W.F. [1989]: Brand Pricing and Advertising. Southern Economic Journal, Vol. 56 (October), pp. 383-395

Wimmer, Á. [2001]: A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány, évf. 32, 2.sz., 2-11.old.

Wortzel, L. H.[1987]: Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace. The Journal of Business Strategy (Spring), pp. 45-56

Young, J.A., Gilbert, F.W., McIntyre, F.S. [1996]: An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships. Journal of Business Research, Vol. 35, pp. 139-15

1. Melléklet

A tartalomlemezben felhasznált cikkek listája

Sorsz.	Szerző	Cím	Cég	Forrás	Év/szám	Oldalszám
1		Reál: A helyes döntés	Reál Élelmiszer Rt.	Mai piac	2001/12	47
2	Nagy Katalin	Sok kicsi sokra megy	beszerzési társulások (Honiker, CBA, Coop)	Mai piac	2001/6	12-18
3	K.G.	A folyamatos növekedés példája ösztönzően hat	Honiker	Mai piac	1999/2	34-36
4	Varga Ibolya	Tempósan fejlődő vállalkozás	Csopak Szövetkezeti Rt./Tempó üzletlánc	Mai piac	1999/4	18-21
5	Nagy Katalin	Változások kora	CBA	Mai piac	1999/5	34-35
6	Domi Zsuzsa	A hálózatépítés nem áll meg	BÉE Élelmiszer-kereskedelmi Kft.	Mai piac	1999/6	22-23
7	Bukta Zsuzsa	Egerek az elefántok lábánál	Budavidék Rt. (Budakönyéki ÁFÉSZ)	Mai piac	1999/9	42-43
8	Dombi Margit	Falvakban hódít a Privát Üzletlánc	Privát Üzletlánc	Mai piac	2000/12	20-21
9	D.I.	A "diszkont szupermarket" újabban házhoz megy	G-Roby	Mai piac	2000/6	22-23
10	K.L.I.	A nagykertől a franchise-hálózatiig	Fezo Kereskedelmi Kft.	Mai piac	2001/11	24-25
11	Justyák János	Árrésgyakorlatok	Cartel System Kft.	Mai piac	2001/10	22
12	Décsi Zoltán	Budapesten is érdemes kereskedni	Coop-Star Rt.	Mai piac	2001/9	20-21
13	K.L.I.	Helyzetbe hozzák a kiskereskedőket	Gulyás Általános Kereskedelmi Kft.	Mai piac	2001/8	23
14	Nagy Katalin	Párhuzamosok ha találkoznak	Sláger	Mai piac	2001/12	22-23
15	Jász	Folyamatos terjeszkedés, növekvő forgalom	Szolnok Coop Rt.	Mai piac	2001/12	38-40
16	Bajor Eszter	A közös fellépés egyéni érdek	beszerzési társulások (Honiker, CBA, Coop)	Mai piac	1996/2	12-16
17	Nagy Katalin	Átváltozások kora: Coop-lánc születik	Coop	Mai piac	1996/1	16-17
18	Hlavay Richárd	A "Kereknap" sikere mögött saját nagyker	Kereknap	Mai piac	1997/9	42-44
19	Hlavay Richárd	Palócker-recept: stabilitás és alkalmazkodás	Palócker	Mai piac	1997/6-8	20-22
20	Honti Katalin	Megújult a Szegedi Éliker Rt.	Szegedi Éliker Rt.	Mai piac	1997/5	34-36

1. Melléklet

A tartalomelemzésben felhasznált cikkek listája

Sorsz.	Szerző	Cím	Cég	Forrás	Év/szám	Oldalszám
21	Justyák János	Jégcsillag Kft. Családi vállalkozás a toplistán	Jégcsillag Kft.	Mai piac	2001/1-2	18-19
22	Bukta Zsuzsa	Gé-Ker Bt. Nem a név kötelez	Gé-Ker Bt.	Mai piac	2000/5	40-41
23	Bukta Zsuzsa	Reális jövőkép	Reál	Mai piac	2001/4	26-27
24	Bajor Eszter	A változás minőségi	kiskereskedelmi tendenciák	Mai piac	2000/4	32-34
25	Körtési Zsolt	Több lábon állva	Siófok és Vidéke ÁFÉSZ	Mai piac	1998/10	24-25
26	Varga Sándor	Budapesten is erősített	Tisza Coop Rt.	Mai piac	1998/9	20
27	Bukta Zsuzsa	Sarki Sláger	Sláger	Mai piac	1998/3	34-36
28		A helyzeti előny még nem elég a győzelemhez	Coop	Mai piac	1998/3	12-16
29	Bajor Eszter	A kevesebb néha több	Kerékgyártó Kft.	Mai piac	1998/2	18-19
30	Maróti Zsuzsa	Három a magyar igazság	Győri ÁFÉSZ	Mai piac	1998/12	18-20
31	Bukta Zsuzsa	Maximális kényelem	Max Szupermarket	Mai piac	1999/11	20-23
32	Hä	Szerkezetváltás a nagykereskedelemben	Alfa Kereskedelmi Rt.	Mai paic	1995/2	34-35
33	D.I.	Csemegeüzlet a lakótelepen	7Csemege	Mai piac	2000/3	20-21
34		Terjeszkedni kötelező	Szarvas Coop	Mai piac	2002/4	22
35		A régi, új Honiker: Új marketingkonceptió	Honiker	Mai piac	2002/5	24
36	Nagy Katalin	Itt a mirelit sziget, jön a convenience store	Sláger Rt.	Mai piac	2002/7	18-20
37		Reál: Találkozunk mindennap	Reál Hungária Élelmiszer Rt.	Mai piac	2002/8	31
38		A Reál első éve	Reál Hungária Élelmiszer Rt.	Mai piac	2002/12	51
39		Reál: Találkozunk mindennap	Reál Hungária Élelmiszer Rt.	Mai piac	2002/9	25
40		Üdülővezeti minisupermarket Igényesebb vevőkre készülnek	Reál Ibolya ABC	Mai piac	2002/10	26-28
41		Mai Piac Kerekasztal: Közös jövő	Reál Rt, CBA, Honiker	Mai piac	2002/1-2	18-20
42	Gémes Gábor- Kovács L. István	Vevőközelí üzletek, önálló imázssal	Tempo Szupermarket Kft.	Mai piac	2002/1-2	38-39

2. Melléklet

A tartalomelemzéshez alkalmazott kódlista

Témakör	Lehetséges alternatívák
Milyen típusú kooperációban vesz részt a kiskereskedelmi vállalat?	beszerzési társulás franchise mindkettő
A kooperáció a marketingstratégia mely elemeit befolyásolja?	ár választék saját márká akció reklám szolgáltatás
Milyen magatartási elemek merülnek fel a kooperációval kapcsolatban?	megbízhatóság önállóság elkötelezettség
A marketingstratégia mely teljesítménymutatókat befolyásolja?	forgalom/árbevétel nyereség/profit megtérülés hatékonyság forgási sebesség

3. Melléklet

Alkalmazott kódolási sémák

1. KÓDLAP

Dokumentum azonosítója:

Kódoló neve:

Kódolás dátuma:

oldal az összesen oldalból

Szövegrész	Kód ⁶⁹	Megjegyzések

2. KÓDLAP

Kódoló neve:

Kódolás dátuma:

oldal az összesen oldalból

1. kategória	2. kategória	Kód ⁷⁰	Megjegyzések

⁶⁹ Adott kategória/fogalom kódja

⁷⁰ A kapcsolat kódja.

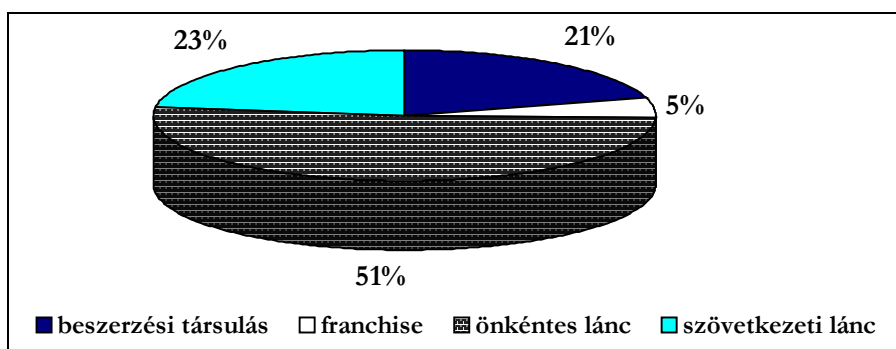
4. Melléklet

A stratégiai szövetség formái

Első lépésben azt vizsgáltuk meg, hogy a kiskereskedelmi vállalatok milyen típusú kooperációban vettek részt, amelyet az 6.5 ábra mutat be.

6.5. ábra

Az egyes kooperációs formák megoszlása



A kiskereskedelmi vállalatok több mint fele (51%) *önkéntes lánc* (Reál, vagy a Sláger) tagjaként működik, ahol a beszerzési tevékenység mellett bizonyos értékesítési feladatokat (kötelező ártartás akciók esetén, egységes reklám- és promóciós tevékenység, egyes arculati elemek összehangolása) is egységesen látnak el a kooperáció tagjai.

A szövetkezeti lánc (azaz az ÁFÉSZ-ből kialakult Coop-lánc) tagjai (23%) nagyon hasonló keretek között működnek, azonban az üzletek jelentős része szövetkezeti tulajdonban vannak és nem önálló vállalkozások. Azonban arra is van példa, hogy önálló, független kiskereskedők csatlakoznak a szövetkezeti lánchoz.

A *beszerzési társulások* (21%) alapvetően a közös beszerzésre, valamint az ebből fakadó kötelezettségekre koncentrálnak. Tulajdonképpen az önkéntes láncok elődjének tekinthetők, amelyek később egyre több vállalati tevékenységre terjesztették ki a kooperációt. A jelenlegi beszerzési társulások (pl. a Honiker) olyan kiskereskedelmi vállalatokat foglalnak magukba, amelyek már a belépéskor önálló arculattal rendelkeztek. Az önkéntes lánc és a beszerzési társulás különbségét az egyik beszerzési társulás vezetője így világította meg:

„A CBA boltegyesítő társaság, amely kiépíti a maga disztribúciós, regionális központjait kiválóan felszerelt raktárakkal, majd egy automatizált központi raktárat, amely kiszolgálja a disztribúciós raktárakat. A

Honiker a Reálhoz hasonlóan cégeket egyesít, és mi nem régiókról, hanem tagcégekről beszélünk. A tagcég látja el ugyanazt a funkciót - hozzá kell tennem: átmenetileg. A boltegyesítésnél könnyebb régiót építeni, mert kevesebb a jól felépített és ön maga identitását mindenáron védő, több milliárdot forgalmazó vállalat. A Honikernél a tagcég szervezi fel a "kvázi" franchise-üzleteket." (41. szöveg)

A franchise-ban működő üzletek aránya a legalacsonyabb (5%), mivel az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben ez még nem igazán jellemző kooperációs forma. Ez egyrészt köszönhető a franchise törvény hiányának, másrészt pedig kereskedelmi vállalatok közötti integráció még nem jutott el erre a szintre.

„Azért mondhatjuk, hogy ezek csak kvázi formációk, mert Magyarországon valóban nem léteznek olyan régóta, mint a fejlett világban, ahol már letisztult formában működnek. ... Magyarországon azért minden olyan kvázi, mert olyan sajátosan alakult az élelmiszer-kereskedelem helyzete, olyan mérhetetlen változások következtek be viszonylag rövid időszak alatt, hogy egy csomó kezdeményezés, mint pl. a beszerzési társulások is, szalmaszálakat jelentett ... „ (41. szöveg)

A franchise leginkább a Coop-lánchoz tartozó kiskereskedők körében elterjedt, amelyhez más társulások is csatlakoznak (így pl. a Sláger Kereskedőház Kft. saját tagvállalkozásai számára a Coop-franchise rendszerét biztosítja). Bár egyes cégvezetők szerint az élelmiszer-kiskereskedelemben még nincs igazi franchise:

„A Sláger üzletlánchoz csatlakozó önálló magánkereskedőknek nem kell belépti díjat fizetniük. Aláíratunk velük egy papírt, amit kicsit nagyképműen franchise szerződésnek hívunk. ... Magyarországon valódi franchise az élelmiszer-kereskedelemben még nem működik.” (27. szöveg)

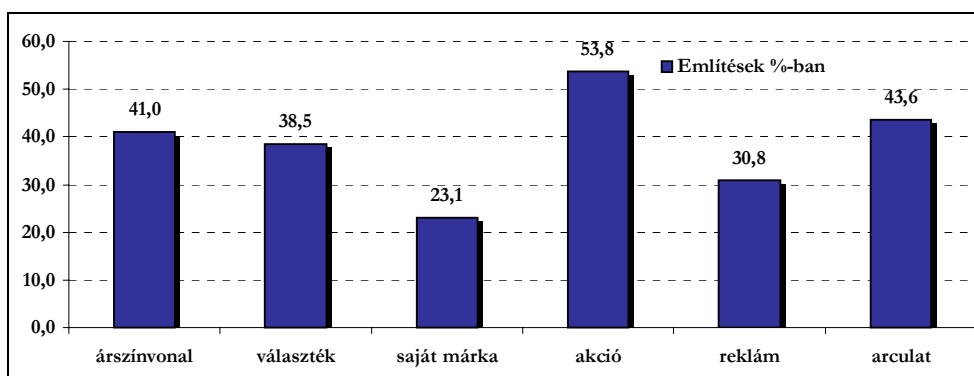
A kooperáció hatása a tagvállalatok kiskereskedelmi stratégiájára

A következő lépésben azt vizsgáltuk meg, a kiskereskedelmi stratégia mely elemeit befolyásolja kooperációban való részvétel, illetve van-e különbség az egyes kooperációs formák között. A 6.6. ábra azokat a mix elemeket ábrázolja, amelyek az interjúkban, cikkekben többször megemlítették a vállalatvezetők.

A tartalomelemzés során azokat a kiskereskedelmi mix elemeket vizsgáltuk, amelyekről a kiinduló elméleti modellben (6.3. ábra) feltételeztük, hogy a kooperáció befolyásolhatja őket. A cikkekben az egyes elemek említési arányát a 6.6. ábra mutatja be.

6.6. ábra

A kooperáció kiskereskedelmi stratégiára gyakorolt hatása



A vezetők több mint fele (54%) említette az **akciók** megjelenését, amióta az adott együttműködésnek tagjaivá váltak. Ezalatt többnyire árengedménnyel értékesített áruk körét értik. Az akciók több kontextusban is megjelennek a szövegekben:

A legtöbb kiskereskedő kiemelte a vállalatcsoportok által szervezett, **rendszeres akciókat**, amelyek hetente, kéthetente vagy havonta jelennek meg az üzletekben. Azok a kiskereskedelmi cégeknél, akik valamelyik kooperációs formához tartoznak, növekszik az akciók intenzitása.

„A rendszeres valós akció, ... sokkal jobban megoldott, mint más hálózatokban. ... Nagyon meg vagyok elégedve a havonta, az Rt. által szervezett akciókkal.” (1.szöveg)

A független kiskereskedőknél az akciók nem rendszeres időközökben jelennek meg, amelynek háttérében az akcióvadász beszerzési tevékenység, valamint a finanszírozhatóság problémája áll.

Az akciók további fontos jellemzőjeként említették az **egységességet**. Az egységes akciók lánc egészére kiterjedő akciók minden tagvállalatnál, üzletnél megjelennek, mivel a kooperáció által szervezett közös akciókban való részvétel a legtöbb esetben kötelező is.

„További elvárás a társaság részéről, hogy a csatlakozó vállalkozók vegyenek részt a havonta megjelenő kedvezményes akciókban ...” (6.szöveg)

A kötelező részvétel egyben azt is jelenti, hogy az akciós termékek köre, ára, hirdetése megegyezik minden üzletben.

„Egységesek a hirdetéseink – havonta 2 millió példányban hirdetési újságot jelentetünk meg- az akciós ártartás kötelező” (5.szöveg)

„A cégek egységes akciós időszakokat terveznek (35.szöveg)

„Január óta havonta a ... egészére kiterjedő, egységes szemléletű akciókat szerveznek, amelyeket saját újságjukban reklámoznak, ...” (22.szöveg)

Néhány interjúalany említette, hogy az akciók hatóköre különbözik, mivel a kooperációs forma lehetőséget biztosít országos és regionális akciós tevékenységre is.

„... a tagvállalatok a kötelező akciós termékek mellett és azokkal egyidőben, saját regionális akciós termékeiket is meghirdethetik.” (35.szöveg)

Az árendményes akciók szorosan összefonódnak a vállalatcsoport reklámtevékenységével.

„ ... 2 millió példányos szórólapos támogatással megvalósított országos és régiós akciók ...” (2.szöveg)
„... Az akciókat a kéthetente megjelenő akciós újságban hirdetik meg, amelyben legalább 50-60 termék szerepel.” (11.szöveg)

Az akciókhoz szorosan kötődik a **reklám** (30.8%), amely túlnyomórészt azokat a **reklámújságokat** jelenti, amelyekben a csoport akcióit hirdetik. Az elemzett interjúkból, cikkekből úgy tűnik, hogy a reklám más formái nem ennyire hangsúlyosak az egyes kooperációkban, vagy nem jelennek meg az egyes tagvállalatoknál.

A szövegekben a vállalatvezetők, üzlettulajdonosok a **reklámújságok színvonalasságát** említették többször, amely bevonza a vevőket az üzletbe.

„Sokat segít az értékesítésben, hogy egy szép megjelenésű, tartalmában is vonzó reklámújságot tudok teríteni vevőim körében” ... „Az igényes akciós újságban szereplő kedvező árú és népszerű termékek szinte vonzzák az üzletbe látogatókat” (1.szöveg)

„Az akció, amit a Tisza Coop is színes reklámkiadványokkal népszerűsít, ...” (26.szöveg)

A legtöbb esetben az **akciós újságok egységességét** emelték ki, amely az egységes akciók szervezéséből következik.

„Egységesek a hirdetéseink – havonta 2 millió példányban hirdetési újságot jelentetünk meg ...” (5.szöveg)
„egységes szemléletű akciókat szerveznek, amelyeket saját újságjukban reklámoznak, a szállítókkal közös finanszírozásban.” (22.szöveg)

Esetenként előfordul az is, hogy az **egész láncot reklámozzák** (pl. Honiker), amely további értéket teremthet a lánc számára.

„ ... országos, például tévés hirdetéssel is "rásegítsen" a társaság akcióira, de a helyi kiadványaikban a tagvállalatok a kötelező akciós termékek mellett és azokkal egyidőben, saját regionális akciós termékeiket is meghirdethetik.” (35.szöveg)

Mivel az akciók és a reklámtevékenység egybefonódik, illetve más, nem az akciókhoz kötődő reklámeszközök elváltva fordulnak elő, ezért érdemes a két szempontot **promóció** elnevezéssel összefogni a kiinduló elméleti modellt alapul véve.

A kiskereskedelmi mix egyik elemét az üzlet megjelenése alkotja. Az általunk vizsgált tagvállalatok esetében is fontos szerepet (43.6%) játszik az adott láncra jellemző **arculat**.

Ez a beszerzési társulások és önkéntes lánc esetén csak bizonyos elemek: logó, embléma, színek, illetve a munkaruhán jelennek meg.

„Bizonyos külső arculati elemek – logo, kirakati csík – elhelyezését szabjuk a felépítés feltételül.” (17.szöveg)

„A boltokera azonos ablakmatricák hívják fel a vevők figyelmét, s hamarosan elkészülnek a bejáratokhoz tervezett cégtáblák is. Egységesek az árazószalagok, a reklámszatyrok, s várható, hogy az alkalmazottak formaruhákat viselnek majd az üzletekben.” (22.szöveg)

Franchise átvételekor (pl. Coop-lánc) azonban az arculati elemek mind a belső, mind a külső megjelenésre kiterjednek.

„... a franchise összes elemét magán viseli már. Említést érdemelnek ezek közül ... egységes arculat.” (2.szöveg)

„A franchise-rendszerbe belépő boltnak például szín összeállításban, logóban, munkaköpenyben, polcelrendezésben külső képével is igazodni kell ...” (14.szöveg)

Az arculatnál is nagyon jelentős volt az **egységes megjelenés** hangsúlyozása, még akkor is, ha ez csak bizonyos arculati elemekre érvényes. Az egységes arculat szintén hozzájárul a vállalatcsoporthoz tartozó kiskereskedelmi üzletek láncszerűségének kihangsúlyozásához.

„Legújabb elvárás, hogy a hálózat tagjai megjelenésükben is egységesek legyenek.” (6.szöveg)

„A társaságnál is főképp az egységes arculatban, az azonos árualapban és akciókban mutatkozik meg a Coop-boltok láncszerűsége.” (26.szöveg)

Az arculat témakörének vizsgálatánál a kiskereskedők, illetve a koordináló szervezeteket képviselő vezetők véleményében nagyon jól nyomon követhető, hogyan alakultak és alakulnak át ezek a szervezetek beszerzési társulásból marketingszervezetekké, amelyek már nemcsak a beszerzést, hanem a marketingtevékenységet is koordinálják.

„Ekkor már egyre nyilvánvalóbb az egységes arculattal ... dolgozó vállalkozások előnye az elszigetelten működő boltocskákkal szemben. (8.szöveg)

„... az értékesítést is egységesen szervező működése forma lényegesen nagyobb esélyt kínál a talpon maradásra, mint a csak árelőnyök elérésére szerveződött beszerzési társaság.” (14.szöveg)

A kooperációk kezdeti formája a beszerzési társulás legfőbb célja az volt, hogy kedvezőbb beszerzési feltételeket tudjon biztosítani a tagcégek számára azért, hogy a kisebb vállalatok is kedvezőbb fogyasztói árakat tudjanak biztosítani a vevőik számára, azaz az **árszínvonal** csökken, amelynek révén versenyképesebb lesz a kiskereskedő a nagyobb láncokkal szemben. Az általunk vizsgált szövegekben összesen 41 százalékos arányban említették, hogy a kooperáció révén kedvezőbb árakat tud fogyasztói számára biztosítani.

„ 8-10 százalékos fogyasztói árcsökkenést, sőt az akciók esetében további 20 százalékos mérséklést érnek el.” (6.szöveg)

„... az egységes név, a stabil és kiszámítható beszerzési lehetőség, a jól működő információs hálózat és a racionálisan felépített disztribúció jelentős árelőnyökkel jár, ...” (8.szöveg)

A kooperáció azonban nemcsak árelőnyöket jelent a tagvállalat számára, hanem gyakran **ártartási kötelezettséget**. A termelők akciók, de egyes márkák esetén meghatározhatja az ajánlott fogyasztói árat, amelyet a szövetség minden tagjának alkalmaznia kell, függetlenül a tagvállalatok költségeitől.

„Az élelmiszerlánchoz tartozó boltok kötelesek betartani a beszállítói szerződések, bolthálózatra vonatkozó pontjait, például a kötelező akciós termék- és ártartás-előírásokat, ... Az árres mértékéről egyébként a boltok önállóan döntenek, csak az akciós termékeknel érvényesít egységesen meghatározott, 8-12 százalékos közötti marzsot a hálózaton.” (11.szöveg)

„A közösen kiválasztott termékek egységes választékban és árban jelennek meg.” (35.szöveg)

Jelentős hatása (39%) van az együttműködéseknek a **választékra** is, hiszen a forgalmuk nagy részét a közös beszerzésből származó áruk teszik ki, amely általában meghaladja az 50 százalékos, de elérheti a forgalom 80 százalékát is.

A fentiekből következik, hogy a tagvállalatok **terméktartási kötelezettséget** is vállalnak akciós termékekre, a csoport által gyártatott kereskedelmi márkákra, illetve a beszállítói szerződésekben meghatározott termékekre.

„Az élelmiszerláncban tartozó boltok kötelesek betartani a beszállítói szerződések, bolthálózatra vonatkozó pontjait, például a kötelező akciós termék- és ártartás-előírásokat (11.szöveg)

„A rendszerbe belépő bolt tulajdonosának alá kell írnia egy franchise-szerződést a Coop-Hungary-vel, ami szigorúan betartandó követelményeket tartalmaz, például bizonyos termékek kötelező tartása ügyében.” (14.szöveg)

„További elvárás a társaság részéről, hogy a csatlakozó vállalkozók ... áruválasztékukban a társaság beszállítói által kínált termékeket meghatározott arányban szerepeltessék.” (6.szöveg)

A független kiskereskedőkkel szemben mindenképpen előny a kooperációhoz csatlakozó keresedők számára a **választékstabilitás**. Míg az előbbiek beszerzési politikájukat az „akcióvadászat” határozza meg, azaz mindig abból a termékből készleteznek, amelyet kedvezménnyel tudnak megszerezni, addig az utóbbiak a közös beszerzés révén mindig hozzájutnak azonos mértékű kedvezményhez, ezért stabilabb választékot tudnak kialakítani.

„...az állandó, stabil választék fontos eleme az üzletpolitikának.” (2.szöveg)

„A háromszintű lánc teljes kiépülése után lesz egy alapválaszték, ami minden Coop-boltban ott lesz a polcokon. Nagyságtól, helyi adottságtól függően a továbbiakban erre az alapválasztékra épül a kiegészítő kínálat ...” (17.szöveg)

„Egy üzlet forgalma körülbelül 20-25 százalékkal kevesebb, ha az áru nincs a polcon. Márpedig egy akcióvadász, hektikus beszerzésnél ezzel a forgalomkieséssel nyugodtan számolni lehet.” (36.szöveg)

Tulajdonképpen a választék részeként értelmezhető a **saját márkák** forgalmazása is, amelyet 23 százalék említett. Gyakorlatilag nincs olyan stratégiai szövetség, amely ne forgalmazna kereskedelmi márkát, fontos részét képezik az üzletpolitikának. Egyrészt növeli a fogyasztók lojalitását az üzlet iránt, másrészt nagyobb nyereséget biztosít, mint a termelői márkák.

Az elemzett szövegekben legtöbbször arra utaltak az interjúalanyok, hogy a csoport által forgalmazott kereskedelmi márkák iránt egyértelműen **növekszik a kereslet**.

„...komoly vásárlói kereslet mutatkozik az Rt. által kifejlesztett saját márkás termékek iránt is. (1.szöveg)

„ Kiemelném a saját márkás termékeket, amelyek nagyon keresettek a boltjainkban, ma már a forgalom több mint húsz százalékát adják a saját márkák” (36.szöveg)

A saját márkák előnye továbbá az, hogy alacsonyabb az áruk, mint a termelői márkáké, viszont az alacsonyabb ár nem jelent alacsonyabb árrést a kereskedő számára, ellentétben a termelői márkák promóciójával. **A saját márkák jövedelmezőbbek a kiskereskedők számára.**

„ Idén áprilisban azonban beléptem a Reálba és azóta szívesen forgalmazom a Reál márkás termékeket. Vásárlóim hamar megkedvelték kedvező áruk és esztétikus megjelenésük miatt. Mivel ezek gyorsan forgó és magas árréssel értékesíthető termékek, jelentősen hozzájárultak üzletem forgalmának növekedéséhez.” (39.szöveg)

A fentiekben már többször kitértünk arra, hogy az egyes kooperációs formák különböző hatást gyakorolnak a marketingstratégiára. Az egyes elemek között igazából az arculatnál mutatkozik meg a legnagyobb különbség. Míg a beszerzési társulások, illetve az önkéntes láncok esetén az egységes megjelenés néhány elemre (logó, portál, ... stb.) terjed ki, addig a franchise-ban üzemelő kiskereskedelmi cégeknél a belső és külső megjelenést, a választékot is magában foglalja.

Nem meglepő, hogy a beszerzési társulásoknál a leggyakrabban említett mix elem az árszínvonal és az akció. A beszerzési társulás legtisztább formáját a Honiker-csoport alkotja, amely főként már önálló arculattal rendelkező, kisebb-nagyobb láncokat tömörít. Ők ezért elsősorban a lehető legkedvezőbb beszerzési lehetőségre összpontosítanak, hogy a tagvállalatok számára a lehető legkedvezőbb árszínvonalat, illetve akciókat biztosíthassák.

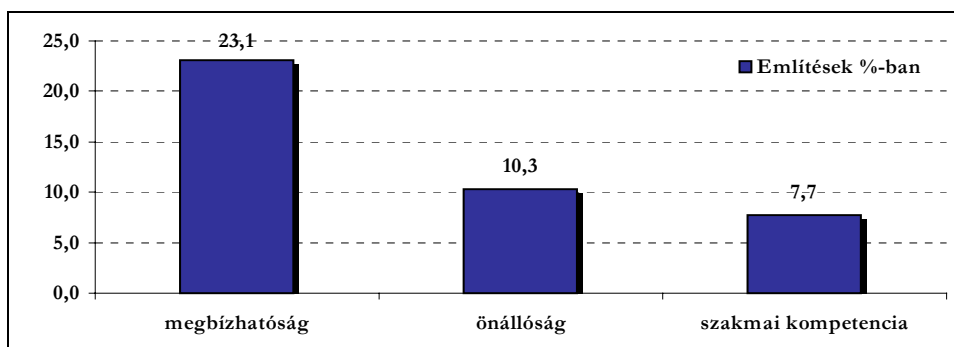
A modell (6.3. ábra) nemcsak a stratégiára gyakorolt hatást foglalja magába, hanem a kooperációra magatartási folyamatként is tekint. A tagvállalat és a koordináló szervezet között intenzív kommunikáció zajlik (beszerzési, értékesítési döntések, tagsággal kapcsolatos kérdések, ... stb.), tranzakciók sorozata játszódik le, amelynek hatására a tagvállalat észleli és értékeli a koordináló szervezettel, illetve a vállalatcsoporttal való kapcsolatát (függőség, bizalom, oportunizmus), konfliktusokkal néz szembe.

A kiskereskedelmi stratégiára vonatkozó véleményekkel szemben, a szövegekben sokkal kevesebb volt az utalás a kapcsolat minőségére vonatkozóan, illetve az utalások nagyrészt pozitívak voltak. Ennek feltehetően annak köszönhető, hogy az interjúk, cikkek olyan helyen jelentek meg, amely szakmai körökben nagy olvasottsággal rendelkezik és a tagvállalatok nem szívesen nyilatkoznak negatívan saját vállalatcsoportjukról.

A 6.7. ábra foglalja össze azokat a kapcsolati jellemzőket, amelyek meghatározóak voltak a tagvállalatok számára.

6.7. ábra

A koordináló szervezet és a tagvállalat közötti interakció hatásai



A legfontosabb szempont a tagvállalatok számára a korrekt, kiszámítható és a stabil együttműködés, amelyet **megbízhatóságnak** nevezünk el. A tagvállalat szemszögéből nézve az együttműködésbe vetett bizalmat tükrözi.

„A kereskedelem ma megköveteli a korrekt együttműködést, ami ebben a szerveződésben nagyon magas szintű. ...a partnerek megbízhatósága és az információ áramlása sokkal jobban megoldott, mint más hálózatokban.” (1.szöveg)

„Tagjainak az állandóság és kiszámíthatóság biztonságát nyújtja a beszerzésben.” (2.szöveg)
„...korrekt, átlátható visszatérítési szisztémával, s ráadásul igen demokratikus működési rendszerrel dolgoznak.” (11.szöveg)

„ Sokkal korrektebbnek és tisztességebbnek tartjuk, hogy a Honiker csoporthoz való tartozást kifejező megjelölésünkkel pontosan annyit ígérünk, amennyit biztosan teljesíteni is tudunk.” (35.szöveg)

Több szövegben felmerült az **önállóság – függőség** problémája. Azok a kiskereskedelmi vállalatok, amelyek bekapcsolódnak valamilyen együttműködési formába, bizonyos mértékig önállóságukat is fel kell adniuk. Minél több területre terjed ki az együttműködés (pl. a beszerzés után az értékesítési és marketingtevékenységet is el kezdik összehangolni a csoporton belül), annál nagyobb mértékben függenek a tagvállalatok a csoporttól.

„... fokozatosan próbáltuk kialakítani a franchise-rendszert, egyre több olyan kötelezettség bevezetésével, melynek vállalása kifizetődik a közel 200 Sláger-bolt 130 tulajdonosának, a beszerzési társaság tagjainak is.” (14.szöveg)

A franchise-rendszerrel szemben a beszerzési társulások nagyobb függetlenséget biztosítanak a tagvállalatok számára.

„Nem kívánja meghatározni tagjainak értékesítési stratégiáját, nem akarja egységes láncba szervezni a társuláshoz tartozó 29 kis és közepes cég boltjait.” (2-3. szöveg)

A Honiker üzletfilozófiája mind ez ideig - mint ahogy ezután is - a belső tartalmi elemekre koncentrált, ennek megfelelően a beszerzési társaság nem tartotta szükségesnek az ernyője alá tartozó regionális üzletláncok arcuati egységesítését. (35.szöveg)

A tagvállalat bizalmát mindenképpen erősíti, ha a koordinációt végző szervezet megfelelő **szakmai kompetenciát** tud felmutatni. A szakmai kompetenciát egyrészt a tranzakciók lebonyolításával kapcsolatos szakmai felkészültség kapcsán, másrészt egyéb tanácsadói tevékenység nyújtása során ítélik meg a tagvállalatok.

„Az eredmény a forgalmon is érzékelhető, ami köszönhető ...a hálózatonál dolgozók szakmai felkészültségének ...” „...csakis egy jól felkészült, magas színvonalú erős szervezethez érdemes csatlakozni” (37.szöveg)

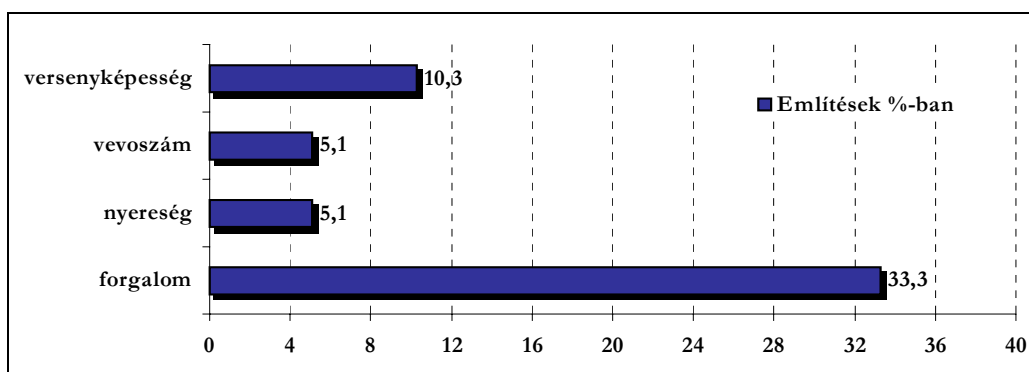
“Ezek mellett elvárt a dinamikus fejlődés, az egységes megjelenés, a stabil és kiszámítható, magas színvonalú kereskedelmi munka, amit csak kitartó és professzionális szakmai munkával lehet elérni ...” (38.szöveg)

„Nagy segítség ... a rendszeres partnertalálkozó, ahol pénzügyi és adminisztrációs segítséget is igénybe vehetünk.”

Az elméleti modell esszenciáját a kooperáció által befolyásolt marketingstratégiai elemek és a tagvállalat teljesítménye közötti összefüggések adják. A 6.8. ábra a kooperációval összefüggésben említett teljesítménymutatók relatív gyakoriságát ábrázolja.

6.8. ábra

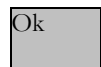
A tagvállalat teljesítményét értékelő kifejezések



A teljesítménymutatók közül a leggyakrabban (33%) a forgalmat említették, amely a kooperáció hatására növekedett. A versenyképességet szintén többen (10%) hangsúlyozták, amelynél főként a multinacionális vállalatok számítanak viszonyítási pontként. A versenyképességet azonban inkább a talponmaradással, túléléssel azonosítják. Néhányan említették meg csupán a nyereséget, amely az egyik legfontosabb mutatónak számít a vállalati teljesítmény megítélésében. A kooperáció vállalati nyereségre gyakorolt hatását több tényező befolyásolja, valószínűleg ezért nem jellemző a közvetlen összefüggés megfogalmazása.

5. melléklet

A kooperáció, a marketingstratégia és a vállalati teljesítmény tartalomelemzéssel feltárt összefüggései



Hálózat
növe-
dés
e

akció

vevő-
szám
reklám
újság
kiszol-
gáló
hátér

Élet-
képesség
túlélés

Okozat	Csatlakozás	szakmai felkészültség	Szállítói kör	kedvezményes beszerzés	másodlagos kondíciók	fejlesztés	választék	saját márka	árszínvonal	arculat	forgalom	promóció	raktározás	eredményesség	árrés	forgási sebesség	versenyképesség	Okozat összesen
csatlakozás																		0
szakmai felkészültség																		0
szállítói kör		1																1
kedvezményes beszerzés	2																	2
másodlagos kondíciók																		0
fejlesztés					1													1
választék	1	1																2
saját márka																		0
árszínvonal		1																1
arculat		1																1
forgalom	4		1	1	1	1	4	2	2	1		4						21
promóció																		0
raktározás	1																	1
eredményesség	1							1					1					3
árrés								1										1
forgási sebesség	2							1										3
versenyképesség	2			1														3
Ok összesen	13	4	1	2	2	1	4	5	2	1	0	4	1	0	0	0	0	

6. Melléklet

Szakértői interjúk

INTERJÚVÁZLAT

- 1) Hogyan jött létre a szövetség, mi motiválja a hálózatépítést?
- 2) Az együttműködés milyen területekre terjed ki? A tagkereskedőknek tevékenységük mely részeit kell összehangolniuk a társulással?
- 3) Hogyan alakul a szövetségben a döntéshozatal?
- 4) A központ milyen együttműködési nehézségekkel találja magát szemben?
- 5) Vannak-e az együttműködés mértékében különbségek, alkalmaz-e differenciált bánásmódot a központ?
- 6) Hogyan méri a központ a tagkereskedők teljesítményét? Mennyire különböznek a tagok piaci teljesítményei és milyen tényezők okozzák ezeket az eltéréseket? Tapasztalható-e tőkefelhalmozás bármilyen formája a tag- és tulajdonos cégek körében?
- 7) Mekkora a társulások piaci potenciálja az új tagok toborzását tekintve? Milyen gyors a hálózat növekedési üteme? Hálózatok közötti versus hálózaton belüli verseny?

Interjúalanyok

Reál Hungária Rt.	Gálfi Katalin	Marketingigazgató
Coop Hungary Rt.	Boros Péter	Értékesítési vezető
CBA Kereskedelmi Kft.	Neubauer Katalin	Kereskedelmi igazgató
Honiker Kereskedelmi Szolgáltató Kft.	és Tóth Tibor	Kereskedelmi igazgató

7. Melléklet

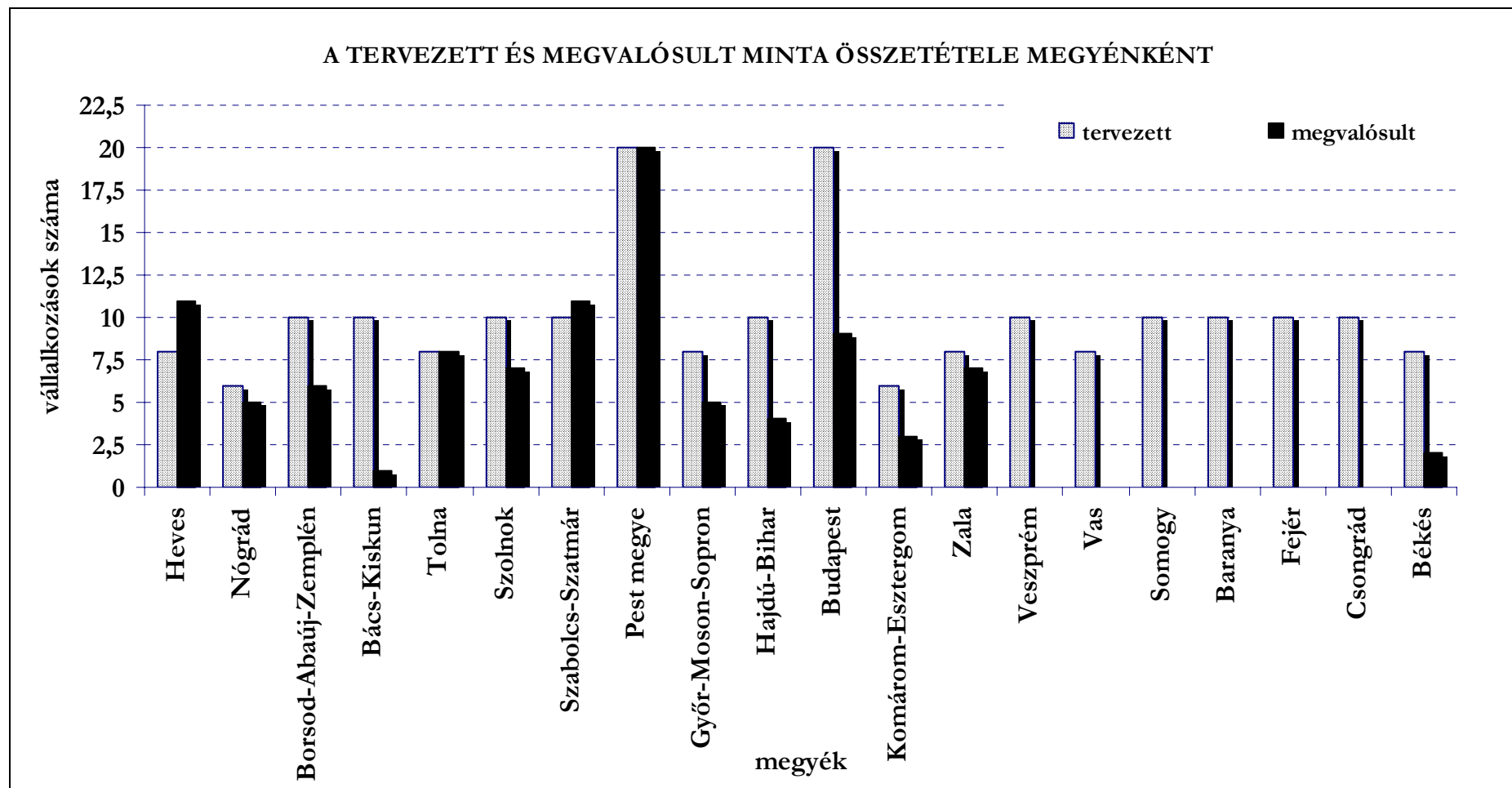
A kiskereskedelmi stratégiai szövetséghez csatlakozott kiskereskedők kérdőíve

8. Melléklet

Független kiskereskedők kérdőíve

9. Melléklet

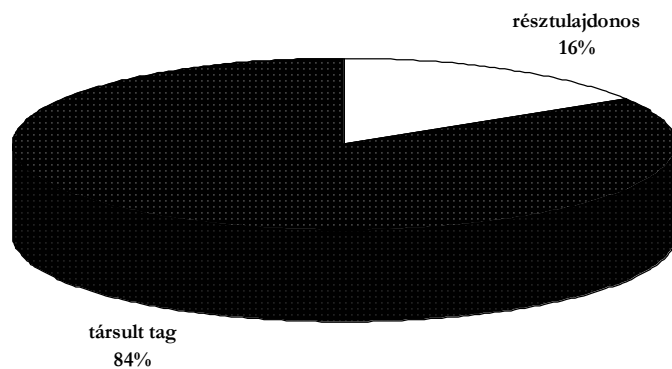
Mintavételi terv és a végső minta összetétele



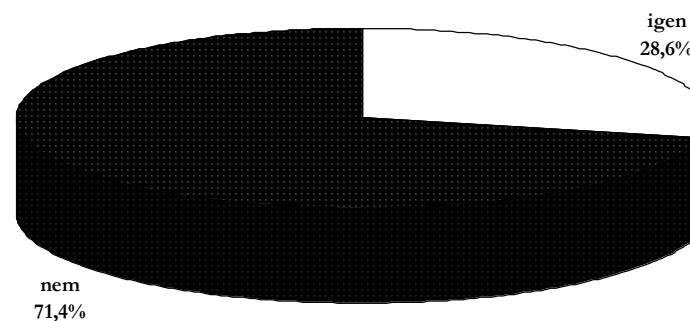
10. Melléklet

A minta összetétele

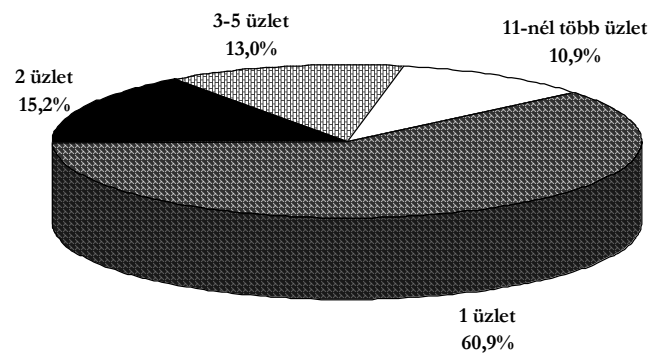
A MINTA ÖSSZETÉTELE A TAGVÁLLALAT STÁTUSZA SZERINT



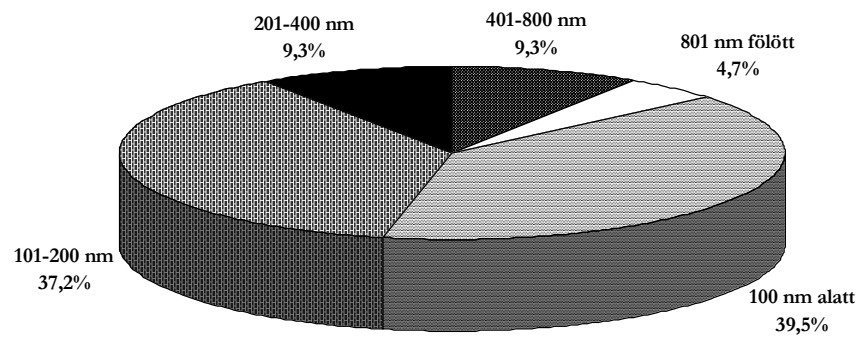
VOLT-E MÁR MÁS SZÖVETSÉGNEK IS A TAGJA?



A MINTA ÖSSZETÉTELE ÜZLETSZÁM SZERINT



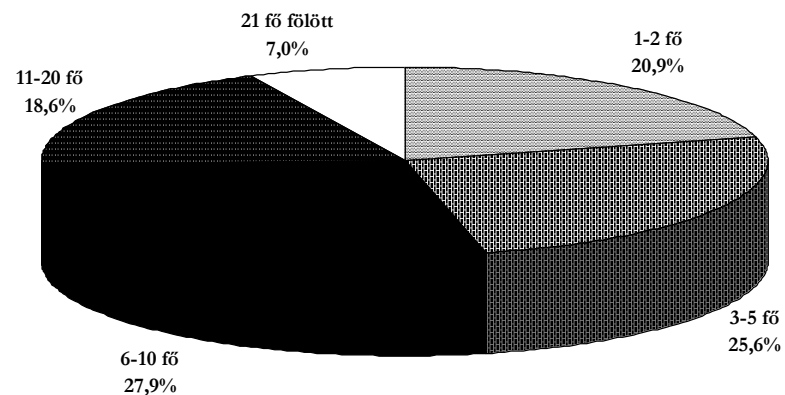
A MINTA ÖSSZETÉTELE ALAPTERÜLET SZERINT



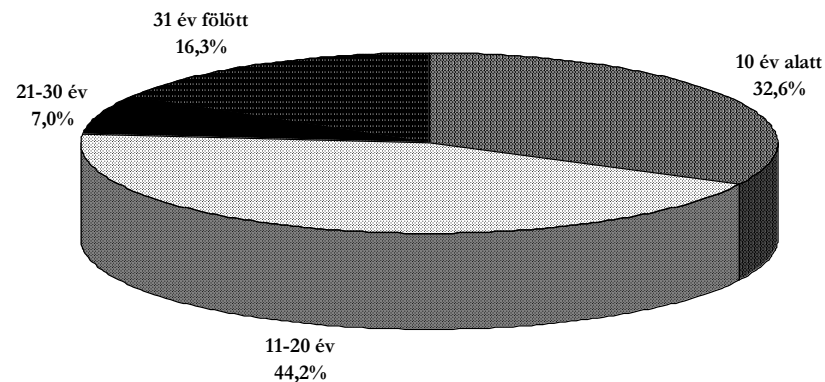
10. Melléklet (folytatás)

A minta összetétele

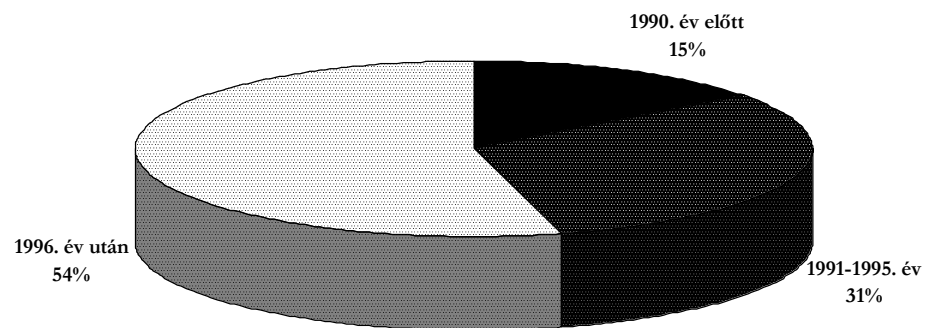
A MINTA ÖSSZETÉTELE AZ ELADÓSZEMÉLYZET SZÁMA SZERINT



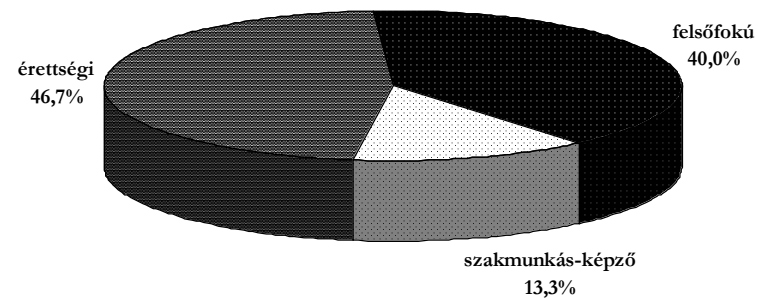
A TAGVÁLLALAT TULAJDONOSÁNAK KERESKEDELMI TAPASZTALATA



A MINTA ÖSSZETÉTELE ALAPÍTÁS ÉVE SZERINT



A TAGVÁLLALAT TULAJDONOSÁNAK VÉGZETTSÉGE



11. Melléklet

A tagvállalatok méretének hatása a marketingstratégia és teljesítmény kapcsolatára

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,725	0,526	0,457	77367,74	0,53	7,59	6	41	1,62989E-05	
2	0,945	0,893	0,863	38788,81	0,37	31,53	4	37	1,84266E-11	2,182499774

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen, Üzletek száma, Üzletek alapterülete összesen, Eladószemélyzethez tartozó alkalmazottak száma, összes alkalmazott)

Dependent Variable: 2003. évi forgalom

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,725	0,526	0,457	77367,74	0,53	7,59	6	41	1,62989E-05	
2	0,943	0,889	0,862	38945,79	0,36	41,27	3	38	4,90504E-12	2,294805222

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen, Üzletek száma, Az üzletek alapterülete összesen, Összes alkalmazott

Dependent Variable: 2003. évi forgalom

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,725	0,526	0,457	77367,74	0,53	7,59	6	41	1,62989E-05	
2	0,937	0,878	0,853	40305,68	0,35	56,03	2	39	3,40347E-12	2,415292035

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen, Összes alkalmazott, Az üzletek alapterülete összesen

Dependent Variable: 2003. évi forgalom

11. Melléklet (folytatás)

A tagvállalatok méretének hatása a marketingstratégia és teljesítmény kapcsolatára

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,726	0,528	0,460	76490,39	0,53	7,82	6	42	1,10272E-05	
2	0,784	0,614	0,549	69941,43	0,09	9,23	1	41	0,004124068	1,946449084

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Összes akciók száma évente, Kedvezmények száma, Állandó: összesen, Az üzletek alapterülete összesen

Dependent Variable: 2003. évi forgalom

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,782	0,612	0,559	99640,58	0,61	11,57	6	44	9,82212E-08	
2	0,946	0,896	0,879	52262,47	0,28	116,94	1	43	7,6198E-14	2,763841441

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Kedvezmények száma, Összes akciók száma évente, Állandó: összesen

Predictors: (Constant), Egységes arculati elemek összesen, Átlagárrés, Összes reklám évente, Kedvezmények száma, Összes akciók száma évente, Állandó: összesen, Összes alkalmazott

Dependent Variable: 2003. évi forgalom

12. Melléklet

A tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatát leíró változók korrelációs mátrixa

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	K1	K2	K3	K4	K5	K6	E
F1	Pearson Correlation	1,000	0,861	-0,291	0,186	0,484	0,442	0,586	0,615	0,490	0,265	0,015	-0,135	-0,317	0,468	0,396	0,180	0,242	0,490	0,523	0,298
	Sig. (2-tailed)		, 0,000	0,043	0,200	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,066	0,919	0,361	0,026	0,001	0,005	0,221	0,097	0,000	0,000	0,040
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	48	49	49	48	49	49	49	48	48	49	49	48
F2	Pearson Correlation	0,861	1,000	-0,251	0,139	0,349	0,308	0,576	0,558	0,475	0,221	0,007	-0,075	-0,268	0,398	0,372	0,042	0,132	0,484	0,413	0,307
	Sig. (2-tailed)	0,000		, 0,083	0,343	0,014	0,031	0,000	0,000	0,001	0,127	0,960	0,612	0,062	0,005	0,008	0,777	0,371	0,000	0,003	0,034
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	48	49	49	48	49	49	49	48	48	49	49	48
F3	Pearson Correlation	-0,291	-0,251	1,000	-0,089	-0,324	-0,268	-0,171	-0,160	-0,213	0,032	-0,023	0,240	0,367	-0,277	-0,307	-0,121	-0,168	-0,258	-0,252	-0,210
	Sig. (2-tailed)	0,043	0,083		, 0,540	0,022	0,060	0,234	0,268	0,142	0,828	0,874	0,097	0,009	0,052	0,030	0,408	0,248	0,071	0,077	0,148
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
F4	Pearson Correlation	0,186	0,139	-0,089	1,000	0,518	0,494	0,181	0,061	-0,047	0,180	0,067	-0,059	-0,049	0,383	0,238	0,271	0,103	0,255	0,378	0,161
	Sig. (2-tailed)	0,200	0,343	0,540		, 0,000	0,000	0,209	0,672	0,747	0,210	0,643	0,685	0,737	0,006	0,096	0,059	0,481	0,073	0,007	0,270
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
F5	Pearson Correlation	0,484	0,349	-0,324	0,518	1,000	0,929	0,317	0,363	0,137	0,097	0,134	0,033	-0,084	0,449	0,208	0,292	0,134	0,241	0,504	0,249
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,014	0,022	0,000		, 0,000	0,025	0,009	0,349	0,501	0,354	0,820	0,560	0,001	0,148	0,042	0,358	0,092	0,000	0,084
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
F6	Pearson Correlation	0,442	0,308	-0,268	0,494	0,929	1,000	0,392	0,435	0,197	0,076	0,076	0,018	-0,070	0,438	0,250	0,361	0,238	0,177	0,513	0,191
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,031	0,060	0,000	0,000		, 0,005	0,002	0,176	0,599	0,600	0,901	0,627	0,001	0,080	0,011	0,099	0,219	0,000	0,189
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
B1	Pearson Correlation	0,586	0,576	-0,171	0,181	0,317	0,392	1,000	0,869	0,720	0,436	-0,039	-0,039	-0,243	0,568	0,582	0,351	0,397	0,242	0,555	0,594
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,234	0,209	0,025	0,005		, 0,000	0,000	0,002	0,786	0,789	0,089	0,000	0,000	0,013	0,005	0,090	0,000	0,000
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
B2	Pearson Correlation	0,615	0,558	-0,160	0,061	0,363	0,435	0,869	1,000	0,772	0,406	-0,127	-0,025	-0,266	0,522	0,536	0,332	0,406	0,185	0,619	0,513
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,268	0,672	0,009	0,002	0,000		, 0,000	0,003	0,379	0,863	0,062	0,000	0,000	0,020	0,004	0,198	0,000	0,000
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
B3	Pearson Correlation	0,490	0,475	-0,213	-0,047	0,137	0,197	0,720	0,772	1,000	0,496	-0,308	-0,312	-0,520	0,468	0,541	0,305	0,353	0,281	0,541	0,535
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,142	0,747	0,349	0,176	0,000	0,000		, 0,000	0,031	0,031	0,000	0,001	0,000	0,033	0,013	0,050	0,000	0,000
	N	48	48	49	49	49	49	49	49	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	49	48

12. Melléklet (folytatás)

A tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatát leíró, standardizált változók korrelációs mátrixa

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	K1	K2	K3	K4	K5	K6	E
B4	Pearson Correlation	0,265	0,221	0,032	0,180	0,097	0,076	0,436	0,406	0,496	1,000	-0,266	-0,236	-0,286	0,379	0,379	0,200	0,212	0,388	0,559	0,636
	Sig. (2-tailed)	0,066	0,127	0,828	0,210	0,501	0,599	0,002	0,003	0,000		0,061	0,102	0,044	0,007	0,007	0,168	0,144	0,005	0,000	0,000
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
B5	Pearson Correlation	0,015	0,007	-0,023	0,067	0,134	0,076	-0,039	-0,127	-0,308	-0,266	1,000	0,422	0,486	-0,005	-0,135	-0,101	-0,167	-0,026	-0,170	-0,132
	Sig. (2-tailed)	0,919	0,960	0,874	0,643	0,354	0,600	0,786	0,379	0,031	0,061		0,003	0,000	0,974	0,349	0,489	0,251	0,859	0,237	0,367
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
B6	Pearson Correlation	-0,135	-0,075	0,240	-0,059	0,033	0,018	-0,039	-0,025	-0,312	-0,236	0,422	1,000	0,499	-0,075	-0,014	-0,093	-0,167	-0,385	-0,184	-0,023
	Sig. (2-tailed)	0,361	0,612	0,097	0,685	0,820	0,901	0,789	0,863	0,031	0,102	0,003		0,000	0,608	0,925	0,528	0,258	0,006	0,206	0,879
	N	48	48	49	49	49	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	48	48	49	49	48
B7	Pearson Correlation	-0,317	-0,268	0,367	-0,049	-0,084	-0,070	-0,243	-0,266	-0,520	-0,286	0,486	0,499	1,000	-0,152	-0,194	-0,098	-0,168	-0,117	-0,357	-0,169
	Sig. (2-tailed)	0,026	0,062	0,009	0,737	0,560	0,627	0,089	0,062	0,000	0,044	0,000	0,000		0,292	0,178	0,501	0,247	0,417	0,011	0,246
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
K1	Pearson Correlation	0,468	0,398	-0,277	0,383	0,449	0,438	0,568	0,522	0,468	0,379	-0,005	-0,075	-0,152	1,000	0,830	0,695	0,764	0,535	0,607	0,592
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,005	0,052	0,006	0,001	0,001	0,000	0,000	0,001	0,007	0,974	0,608	0,292		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
K2	Pearson Correlation	0,396	0,372	-0,307	0,238	0,208	0,250	0,582	0,536	0,541	0,379	-0,135	-0,014	-0,194	0,830	1,000	0,572	0,722	0,388	0,496	0,577
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,008	0,030	0,096	0,148	0,080	0,000	0,000	0,000	0,007	0,349	0,925	0,178	0,000		0,000	0,000	0,005	0,000	0,000
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
K3	Pearson Correlation	0,180	0,042	-0,121	0,271	0,292	0,361	0,351	0,332	0,305	0,200	-0,101	-0,093	-0,098	0,695	0,572	1,000	0,793	0,441	0,399	0,441
	Sig. (2-tailed)	0,221	0,777	0,408	0,059	0,042	0,011	0,013	0,020	0,033	0,168	0,489	0,528	0,501	0,000	0,000		0,000	0,001	0,004	0,002
	N	48	48	49	49	49	49	49	49	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	49	48
K4	Pearson Correlation	0,242	0,132	-0,168	0,103	0,134	0,238	0,397	0,406	0,353	0,212	-0,167	-0,167	-0,168	0,764	0,722	0,793	1,000	0,387	0,411	0,385
	Sig. (2-tailed)	0,097	0,371	0,248	0,481	0,358	0,099	0,005	0,004	0,013	0,144	0,251	0,258	0,247	0,000	0,000	0,000		0,006	0,003	0,007
	N	48	48	49	49	49	49	49	49	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	49	48
K5	Pearson Correlation	0,490	0,484	-0,258	0,255	0,241	0,177	0,242	0,185	0,281	0,388	-0,026	-0,385	-0,117	0,535	0,388	0,441	0,387	1,000	0,408	0,395
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,071	0,073	0,092	0,219	0,090	0,198	0,050	0,005	0,859	0,006	0,417	0,000	0,005	0,001	0,006		0,003	0,005
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49

12. Melléklet (folytatás)

A tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatát leíró, standardizált változók korrelációs mátrixa

K6	Pearson Correlation	0,523	0,413	-0,252	0,378	0,504	0,513	0,555	0,619	0,541	0,559	-0,170	-0,184	-0,357	0,607	0,496	0,399	0,411	0,408	1,000	0,500
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,077	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,237	0,206	0,011	0,000	0,000	0,004	0,003	0,003		0,000
	N	49	49	50	50	50	50	50	50	49	50	50	49	50	50	50	49	49	50	50	49
E	Pearson Correlation	0,298	0,307	-0,210	0,161	0,249	0,191	0,594	0,513	0,535	0,636	-0,132	-0,023	-0,169	0,592	0,577	0,441	0,385	0,395	0,500	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,040	0,034	0,148	0,270	0,084	0,189	0,000	0,000	0,000	0,000	0,367	0,879	0,246	0,000	0,000	0,002	0,007	0,005	0,000	
	N	48	48	49	49	49	49	49	49	48	49	49	48	49	49	49	48	48	49	49	49

F1: Amióta a jelenlegi beszerzési társulásba beléptem, növekedett a vállalkozásom árbevétele. (5 fokozatú skála)

F2: Amióta a jelenlegi beszerzési társulásba beléptem, növekedett a vállalkozásom nyeresége. (5 fokozatú skála)

F3: Vannak más társulások, akik ugyanilyen előnyöket tudnak kínálni a vállalkozásom számára. (R) (5 fokozatú skála)

F4: Túl magasak lennének a költségei annak, ha más beszerzési társulásba lépnék át. (5 fokozatú skála)

F5: Más beszerzési társulással nehéz lenne helyettesíteni a jelenlegi társulásból származó bevételt. (5 fokozatú skála)

F6: Más beszerzési társulással nehéz lenne helyettesíteni a jelenlegi társulásból származó nyereséget. (5 fokozatú skála)

B1: A társulás központja törődik a vállalkozásom sikerével. (5 fokozatú skála)

B2: A társulás központja szem előtt tartja az érdekeimet. (5 fokozatú skála)

B3: A társulás központja odafigyel a vállalkozásom pénzügyi jóllétére. (5 fokozatú skála)

B4: A társulás központja megtartja az ígéreteit. (5 fokozatú skála)

B5: A társulás központja nem mindig őszinte. (R) (5 fokozatú skála)

B6: A központtól kapott információk nem mindig hitelesek. (R) (5 fokozatú skála)

B7: Nem árt óvatosnak lenni a központtal. (R) (5 fokozatú skála)

K1: A társulás központja kiemelkedő üzleti képességekkel rendelkezik. (5 fokozatú skála)

K2: A társulás központja kiváló kiskereskedelmi szaktudással rendelkezik. (5 fokozatú skála)

K3: A központ jól ismeri a versenytársakat. (5 fokozatú skála)

K4: A központ jól ismeri a piacot. (5 fokozatú skála)

K5: A központ időt és pénzt áldoz saját szakmai képzésére. (5 fokozatú skála)

K6: A társulás központjából jó tanácsokat kapok a vállalkozásom működtetésére. (5 fokozatú skála)

E: A társulás központjával való általános elégedettség. (5 fokozatú skála)

13. Melléklet

A tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatát leíró, standardizált változók megbízhatósága

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

FÜGGŐSÉG

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	F1	Amióta a jelenlegi beszerzési társulásba
2.	F2	Amióta a jelenlegi beszerzési társulásba
3.	F3 (R)	Vannak más társulások, amelyek ugyanilye
4.	F4	Túl magasak lennének a költségei annak,
5.	F5	Más beszerzési társulással nehéz lenne h
6.	F6	Más beszerzési társulással nehéz lenne h

		Mean	Std Dev	Cases
1.	F1	3,4694	1,2926	49,0
2.	F2	3,3061	1,3103	49,0
3.	F3 (R)	2,7755	1,2292	49,0
4.	F4	2,9184	1,2884	49,0
5.	F5	2,5306	1,3245	49,0
6.	F6	2,5918	1,3982	49,0

N of Cases = 49,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	17,5918	30,9133	5,5600	6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,9320	2,5306	3,4694	,9388	1,3710	,1461

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,7113	1,5111	1,9549	,4439	1,2938	,0211

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
F1	14,1224	21,5264	,6433	,7814	,7508
F2	14,2857	22,6667	,5234	,7479	,7784
F3(R)!	14,8163	25,4031	,3227	,1495	,8191
F4!	14,6735	24,3078	,3893	,2931	,8073
F5	15,0612	19,9753	,7757	,8808	,7172
F6	15,0000	20,0417	,7123	,8655	,7315

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	247,3061	48	5,1522		
Within People	281,3333	245	1,1483		
Between Measures	35,7823	5	7,1565	6,9947	,0000
Residual	245,5510	240	1,0231		
Total	528,6395	293	1,8042		
Grand Mean	2,9320				

Hotelling's T-Squared =	30,9990	F =	5,6832	Prob. =	,0004
Degrees of Freedom:		Numerator =	5	Denominator =	44

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8014 Standardized item alpha = ,7978

BIZALOM

13. Melléklet (folytatás)

A tagvállalat és a koordináló szervezet kapcsolatát leíró, standardizált változók megbízhatósága

BIZALOM

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. B1 A társulás központja törődik a vállalkoz
2. B2 A társulás központja szem előtt tartja a
3. B3 A társulás központja odafigyel a vállalk
4. B4 A társulás központja megtartja az ígéret
5. B5(R) A társulás központja nem mindig őszinte.
6. B6(R) A központtól kapott információk nem mind
7. B7(R) Nem árt óvatosnak lenni a központtal.

		Mean	Std Dev	Cases
1.	B1	3,2292	1,2922	48,0
2.	B2	3,2292	1,3407	48,0
3.	B3	2,7708	1,3086	48,0
4.	B4	3,7500	1,1013	48,0
5.	B5(R)	3,6042	1,2332	48,0
6.	B6(R)	3,3542	1,1938	48,0
7.	B7(R)	3,7083	1,2876	48,0

N of Cases = 48,0

Statistics for Scale	Mean 23,6458	Variance 36,1485	Std Dev 6,0124	N of Variables 7		
Item Means	Mean 3,3780	Minimum 2,7708	Maximum 3,7500	Range ,9792	Max/Min 1,3534	Variance ,1187
Item Variances	Mean 1,5709	Minimum 1,2128	Maximum 1,7974	Range ,5847	Max/Min 1,4821	Variance ,0401

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	20,4167	26,5035	,5994	,7762	,7777
B2	20,4167	25,6099	,6442	,8055	,7690
B3	20,8750	24,1968	,7954	,7183	,7396
B4	19,8958	28,8187	,5173	,2910	,7926
B5(R)!	20,0417	29,6578	,3700	,2883	,8166
B6(R)!	20,2917	29,9131	,3684	,3023	,8161
B7(R)	19,9375	27,0386	,5565	,4011	,7856

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	242,7113	47	5,1641		
Within People	308,2857	288	1,0704		
Between Measures	34,1845	6	5,6974	5,8616	,0000
Residual	274,1012	282	,9720		
Total	550,9970	335	1,6448		
Grand Mean	3,3780				

Hotelling's T-Squared = 50,1782 F = 7,4734 Prob. = ,0000
 Degrees of Freedom: Numerator = 6 Denominator = 42

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = ,8118 Standardized item alpha = ,8090

13. Melléklet (folytatás)

KOMPETENCIA

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	K1	A társulás központja kiemelkedő üzleti k
2.	K2	A társulás központja kiváló kiskereskede
3.	K3	A központ jól ismeri a versenytársakat.
4.	K4	A központ jól ismeri a piacot.
5.	K5	A központ időt és pénzt áldoz saját szak
6.	K6	A társulás központjából jó tanácsokat ka

		Mean	Std Dev	Cases
1.	K1	3,6531	1,0907	49,0
2.	K2	3,6531	1,0907	49,0
3.	K3	3,9796	1,0895	49,0
4.	K4	4,1020	,9184	49,0
5.	K5	3,4490	1,2758	49,0
6.	K6	3,3673	1,1672	49,0

N of Cases = 49,0

Statistics for Scale	Mean 22,2041	Variance 27,4575	Std Dev 5,2400	N of Variables 6		
Item Means	Mean 3,7007	Minimum 3,3673	Maximum 4,1020	Range ,7347	Max/Min 1,2182	Variance ,0836
Item Variances	Mean 1,2333	Minimum ,8435	Maximum 1,6276	Range ,7840	Max/Min 1,9294	Variance ,0660

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
K1	18,5510	18,1276	,8765	,8102	,8218
K2	18,5510	19,2109	,7381	,7128	,8459
K3	18,2245	19,4277	,7124	,6677	,8503
K4	18,1020	20,2602	,7685	,7470	,8455
K5!	18,7551	19,9388	,5171	,3211	,8881
K6	18,8367	20,2645	,5549	,3665	,8776

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	219,6599	48	4,5762		
Within People	156,0000	245	,6367		
Between Measures	20,4762	5	4,0952	7,2523	,0000
Residual	135,5238	240	,5647		
Total	375,6599	293	1,2821		
Grand Mean	3,7007				

Hotelling's T-Squared = 31,8261 F = 5,8348 Prob. = ,0003
 Degrees of Freedom: Numerator = 5 Denominator = 44

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8766 Standardized item alpha = ,8843

14. Melléklet

Teljesítménymutatók korrelációs mátrixa

		FORG	BRARS	PROFIT	FORGH	PROFITH	FORGSB	ELEGDT
Pearson Correlation	FORG	1,000	0,912	0,909	0,412	-0,048	0,221	-0,093
Sig. (2-tailed)		,	0,000	0,000	0,063	0,836	0,299	0,652
N		27	27	23	21	21	24	26
Pearson Correlation	BRARS	0,912	1,000	0,907	0,198	-0,066	0,089	-0,162
Sig. (2-tailed)		0,000	,	0,000	0,241	0,694	0,576	0,267
N		27	50	25	37	38	42	49
Pearson Correlation	PROFIT	0,909	0,907	1,000	0,528	0,062	0,223	-0,226
Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	,	0,014	0,790	0,295	0,288
N		23	25	25	21	21	24	24
Pearson Correlation	FORGH	0,412	0,198	0,528	1,000	0,766	0,006	0,393
Sig. (2-tailed)		0,063	0,241	0,014	,	0,000	0,974	0,018
N		21	37	21	37	37	34	36
Pearson Correlation	PROFITH	-0,048	-0,066	0,062	0,766	1,000	-0,195	0,327
Sig. (2-tailed)		0,836	0,694	0,790	0,000	,	0,263	0,048
N		21	38	21	37	38	35	37
Pearson Correlation	FORGSB	0,221	0,089	0,223	0,006	-0,195	1,000	0,155
Sig. (2-tailed)		0,299	0,576	0,295	0,974	0,263	,	0,332
N		24	42	24	34	35	42	41
Pearson Correlation	ELEGDT	-0,093	-0,162	-0,226	0,393	0,327	0,155	1,000
Sig. (2-tailed)		0,652	0,267	0,288	0,018	0,048	0,332	,
N		26	49	24	36	37	41	49

Rövidítések jelentése:

FORG = 2003. évi forgalom (ezer Ft)

BRARS = 2003. évi bruttó árréstömeg (ezer Ft)

PROFIT = 2003. évi (adózás utáni) nyereség (ezer Ft)

FORGH = A beszerzési társuláshoz való csatlakozás óta hány százalékkal változott a vállalkozás árbevétele? (%)

PROFITH = A beszerzési társuláshoz való csatlakozás óta hány százalékkal változott a vállalkozás nyeresége? (%)

FORGSB = 2003. évi átlagos forgási sebesség (nap)

ELEGDT = Összességében mennyire elégedett a társulás központjának a munkájával? (7-fokozatú skála)

15. Melléklet

Adatpótlás

Imputált változó	Valid	Missing	Missing %	Átlag	Szórás	Módszer	Átlag	Szórás
Imputált cikkelemek száma összesen	38	12	24,0	1773,3	1756,78	MVA, Regression	1773,2	1858,6
Imputált állandó cikkelemek száma összesen	34	16	32,0	1123,9	771,50	MVA, Regression	1029,7	922,9
Imputált saját márkák száma összesen	35	15	30,0	92,5	68,95	MVA, Regression	95,6	62,4
Átlagos árrés	43	7	14,0	18,5	4,96	MVA, Regression	18,1	4,9
Országos, regionális akció	45	5	10,0	25,9	16,85	MVA, Regression	28,3	18,68
Országos, regionális hirdetés	36	14	28,0	7,1	9,83	System Missing=0	8,1	8,96
Összes arculati elem	48	2	4	3,8	1,31	System Missing=0	3,7	1,49
Eladószemélyzet (fő)	46	4	8,0	11,22	15,51	MVA, Regression	11,8	15,50
Összes alkalmazott (fő)	46	4	8,0	12,6	17,04	MVA, Regression	12,1	16,46
Üzletek száma	46	4	8,0	2,8	3,91	MVA, Regression	2,7	3,78
Alapterület összesen	43	7	14,0	228,6	283,02	MVA, Regression	213,4	264,78
2003. évi forgalom	30	20	40,0	156431,8	178158,13	MVA, Regression	149912,7	171422,37
2003. évi nyereség	26	24	52,0	19010,5	25626,61	MVA, Regression	17163,7	17013,04
2003. évi bruttó árrés	28	22	44,0	33957,4	38815,9	MVA, Regression	27912,7	33044,14
Szövetség forgalomhoz való hozzájárulása	37	13	26,0	11,05	8,75	MVA, Regression	10,4	7,89
Szövetség nyereséghez való hozzájárulása	38	12	24,0	8,18	9,22	MVA, Regression	8,9	9,28

16. Melléklet

A marketingváltozók és a teljesítménymutatók korrelációs mátrixa

		ARRES	KEDV	AKCIO	REKLAM	ALAPV	SMARKA	ARC	FORG	BRARS	PROFIT	FORGH	PROFITH
Pearson Correlation	ARRES	1,000	0,023	-0,004	-0,053	0,215	0,224	0,041	0,103	0,366	0,271	-0,038	0,023
Sig. (2-tailed)			, 0,874	0,975	0,714	0,134	0,118	0,777	0,475	0,009	0,057	0,794	0,875
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	KEDV	0,023	1,000	0,374	0,319	0,365	0,115	0,348	0,331	0,336	0,354	0,279	-0,019
Sig. (2-tailed)		0,874		, 0,008	0,024	0,009	0,427	0,013	0,019	0,017	0,012	0,050	0,895
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	AKCIO	-0,004	0,374	1,000	0,477	0,383	0,289	0,433	0,178	0,170	0,207	0,135	-0,005
Sig. (2-tailed)		0,975	0,008		, 0,000	0,006	0,042	0,002	0,216	0,237	0,149	0,352	0,970
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	REKLAM	-0,053	0,319	0,477	1,000	0,147	0,297	0,434	0,055	0,068	0,309	0,228	0,087
Sig. (2-tailed)		0,714	0,024	0,000		, 0,308	0,036	0,002	0,705	0,639	0,029	0,111	0,547
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	ALAPV	0,215	0,365	0,383	0,147	1,000	0,328	0,412	0,261	0,375	0,325	0,202	0,151
Sig. (2-tailed)		0,134	0,009	0,006	0,308		, 0,020	0,003	0,067	0,007	0,021	0,159	0,294
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	SMARKA	0,224	0,115	0,289	0,297	0,328	1,000	0,104	0,485	0,514	0,507	0,254	0,142
Sig. (2-tailed)		0,118	0,427	0,042	0,036	0,020		, 0,474	0,000	0,000	0,000	0,075	0,324
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	ARC	0,041	0,348	0,433	0,434	0,412	0,104	1,000	0,231	0,292	0,376	0,361	0,140
Sig. (2-tailed)		0,777	0,013	0,002	0,002	0,003	0,474		, 0,106	0,040	0,007	0,010	0,334
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

17. Melléklet (folytatás)

A marketingváltozók és a teljesítménymutatók korrelációs mátrixa

		ARRES	KEDV	AKCIO	REKLAM	ALAPV	SMARKA	ARC	FORG	BRARS	PROFIT	FORGH	PROFITH
Pearson Correlation	FORG	0,103	0,331	0,178	0,055	0,261	0,485	0,231	1,000	0,937	0,607	0,191	-0,140
Sig. (2-tailed)		0,475	0,019	0,216	0,705	0,067	0,000	0,106		0,000	0,000	0,184	0,333
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	BRARS	0,366	0,336	0,170	0,068	0,375	0,514	0,292	0,937	1,000	0,669	0,156	-0,112
Sig. (2-tailed)		0,009	0,017	0,237	0,639	0,007	0,000	0,040	0,000		0,000	0,279	0,438
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	PROFIT	0,271	0,354	0,207	0,309	0,325	0,507	0,376	0,607	0,669	1,000	0,217	0,025
Sig. (2-tailed)		0,057	0,012	0,149	0,029	0,021	0,000	0,007	0,000	0,000		0,130	0,865
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	FORGH	-0,038	0,279	0,135	0,228	0,202	0,254	0,361	0,191	0,156	0,217	1,000	0,614
Sig. (2-tailed)		0,794	0,050	0,352	0,111	0,159	0,075	0,010	0,184	0,279	0,130		0,000
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pearson Correlation	PROFITH	0,023	-0,019	-0,005	0,087	0,151	0,142	0,140	-0,140	-0,112	0,025	0,614	1,000
Sig. (2-tailed)		0,875	0,895	0,970	0,547	0,294	0,324	0,334	0,333	0,438	0,865	0,000	
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Rövidítések jelentése:

ARRES= A tagvállalat átlagos kiskereskedelmi árrés (%)

KEDV= A szállítóktól kapott kedvezmények száma

AKCIO= A szövetség által szervezett, országos és regionális akciók száma, amelyben a tagkereskedő részt vesz

REKLAM= A szövetség által szervezett hirdetések száma

ALAPV= A tagkereskedő alapválasztéka (átlagos cikkelemszám)

SMARKA= A szövetség (lánc) kereskedelmi márkáinak száma (cikkelemszám), amely megtalálható a tagkereskedő kínálatában

ARC= Arculati elemek száma, amelyet a tagkereskedő a szövetségbe való belépés óta alkalmaz

FORG = 2003. évi forgalom (ezer Ft)

BRARS = 2003. évi bruttó árréstömeg (ezer Ft)

PROFIT = 2003. évi (adózás utáni) nyereség (ezer Ft)

FORGH = A beszerzési társuláshoz való csatlakozás óta hány százalékkal változott a vállalkozás árbevétele? (%)

PROFITH = A beszerzési társuláshoz való csatlakozás óta hány százalékkal változott a vállalkozás nyeresége? (%)

17. Melléklet

A tagvállalat marketingváltozói és éves forgalma közötti ok-okozati elemzés

Your model contains the following variables

for	observed	endogenous
arc	observed	exogenous
arres	observed	exogenous
alapv	observed	exogenous
kedv	observed	exogenous
akcio	observed	exogenous
smarka	observed	exogenous
multi	observed	exogenous
fugtlen	observed	exogenous
alapter	observed	exogenous
reklam	observed	exogenous
eladosz	observed	exogenous
e12	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 13
 Number of observed variables: 12
 Number of unobserved variables: 1
 Number of exogenous variables: 12
 Number of endogenous variables: 1

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	1	0	0	0	0	1
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	11	14	12	0	0	37
Total:	12	14	12	0	0	38

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
eladosz	-0,880	3,914	2,077	5,996	4,824	6,963
reklam	-0,928	3,479	1,027	2,964	1,271	1,835
alapter	-0,693	4,859	3,135	9,049	10,670	15,400
fugtlen	-0,613	4,556	3,467	10,009	12,637	18,240
multi	-0,897	3,001	1,494	4,312	1,767	2,551
smarka	-1,388	2,011	0,452	1,304	-0,848	-1,224
akcio	-1,602	3,299	0,676	1,952	0,681	0,983
kedv	-2,410	1,641	-0,561	-1,620	0,250	0,361
alapv	-1,202	3,780	1,515	4,372	2,687	3,878
arres	-1,854	3,508	1,424	4,111	3,142	4,536
arc	-2,469	2,227	-0,111	-0,320	0,441	0,636
for	-1,018	3,591	1,740	5,024	2,569	3,708
Multivariate					46,023	8,877

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 37

 Degrees of freedom: 41

```

0e 3 0,0e+000 -3,8772e-002 1,00e+004 1,93481817887e+002 0 1,00e+004
1e 0 3,6e+001 0,0000e+000 8,09e-001 1,25913751467e+002 18 1,01e+000
2e 0 2,1e+001 0,0000e+000 4,80e-001 1,11918089197e+002 3 0,00e+000
3e 0 2,1e+001 0,0000e+000 3,93e-001 1,02536968358e+002 1 1,08e+000
4e 0 2,8e+001 0,0000e+000 2,43e-001 1,00969623541e+002 1 1,13e+000
5e 0 3,3e+001 0,0000e+000 8,33e-002 1,00870475985e+002 1 1,06e+000
6e 0 3,3e+001 0,0000e+000 8,67e-003 1,00869597207e+002 1 1,01e+000
7e 0 3,3e+001 0,0000e+000 8,94e-005 1,00869597112e+002 1 1,00e+000

```

Minimum was achieved

Chi-square = 100,870
Degrees of freedom = 41
Probability level = 0,000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
forg <----- arc	0,167	0,125	1,329	
forg <----- arres	-0,055	0,100	-0,546	
forg <----- alapv	-0,172	0,124	-1,394	
forg <----- kedv	0,244	0,115	2,125	
forg <----- akcio	-0,031	0,126	-0,245	
forg <----- smarka	0,529	0,112	4,716	
forg <----- multi	0,259	0,100	2,583	
forg <----- fugtlen	-0,381	0,100	-3,801	
forg <----- alapter	0,250	0,104	2,412	
forg <----- eladosz	0,316	0,104	3,052	
forg <----- reklam	-0,244	0,126	-1,939	

Standardized Regression Weights:	Estimate
-----	-----
forg <----- arc	0,151
forg <----- arres	-0,051
forg <----- alapv	-0,157
forg <----- kedv	0,223
forg <----- akcio	-0,028
forg <----- smarka	0,486
forg <----- multi	0,240
forg <----- fugtlen	-0,353
forg <----- alapter	0,231
forg <----- eladosz	0,292
forg <----- reklam	-0,223

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
kedv <-----> akcio	0,318	0,136	2,334	
akcio <-----> reklam	0,409	0,139	2,936	
alapv <-----> kedv	0,301	0,135	2,222	
arc <-----> kedv	0,315	0,140	2,242	
alapv <-----> akcio	0,301	0,127	2,361	
akcio <-----> smarka	0,214	0,123	1,731	
arc <-----> akcio	0,374	0,137	2,725	
kedv <-----> reklam	0,252	0,133	1,899	
smarka <-----> reklam	0,217	0,127	1,713	
alapv <-----> smarka	0,250	0,129	1,943	
arc <-----> alapv	0,337	0,132	2,550	
multi <-----> fugtlen	0,006	0,140	0,044	
alapter <-----> eladosz	0,244	0,144	1,693	
arc <-----> reklam	0,364	0,136	2,679	

Correlations: Estimate

```

-----
kedv <-----> akcio      0,338
akcio <-----> reklam     0,433
alapv <-----> kedv       0,314
arc <-----> kedv         0,330
alapv <-----> akcio      0,320
akcio <-----> smarka     0,226
arc <-----> akcio        0,399
kedv <-----> reklam     0,262
smarka <-----> reklam    0,226
alapv <-----> smarka     0,260
arc <-----> alapv        0,353
multi <-----> fugtlen    0,006
alapter <---> eladosz     0,249
arc <-----> reklam      0,381

```

Variances: Estimate S.E. C.R. Label

```

-----
          arc      0,947    0,188    5,046
          arres    0,980    0,198    4,950
          alapv    0,957    0,191    5,009
          kedv     0,960    0,193    4,985
          akcio    0,926    0,182    5,079
          smarka   0,965    0,194    4,968
          multi    0,980    0,198    4,950
          fugtlen  0,980    0,198    4,950
          alapter  0,980    0,198    4,950
          reklam   0,961    0,193    4,994
          eladosz  0,980    0,198    4,950
          e12      0,484    0,098    4,950

```

Squared Multiple Correlations: Estimate

```

-----
          forg      0,578

```

Total Effects

```

          eladosz  reklam  alapter  fugtlen  multi  smarka  akcio
          -----
forg      0,316   -0,244    0,250   -0,381    0,259    0,529   -0,031

          kedv     alapv   arres     arc
          -----
forg      0,244   -0,172   -0,055    0,167

```

Standardized Total Effects

```

          eladosz  reklam  alapter  fugtlen  multi  smarka  akcio
          -----
forg      0,292   -0,223    0,231   -0,353    0,240    0,486   -0,028

          kedv     alapv   arres     arc
          -----
forg      0,223   -0,157   -0,051    0,151

```

Direct Effects

```

          eladosz  reklam  alapter  fugtlen  multi  smarka  akcio
          -----
forg      0,316   -0,244    0,250   -0,381    0,259    0,529   -0,031

          kedv     alapv   arres     arc
          -----
forg      0,244   -0,172   -0,055    0,167

```

Standardized Direct Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
forg	0,292	-0,223	0,231	-0,353	0,240	0,486	-0,028
	kedv	alapv	arres	arc			
forg	0,223	-0,157	-0,051	0,151			

Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
forg	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
forg	0,000	0,000	0,000	0,000			

Standardized Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
forg	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
forg	0,000	0,000	0,000	0,000			

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	
Default model	37	100,870	41	0,000	2,460	
Saturated model	78	0,000	0			
Independence model	12	201,877	66	0,000	3,059	
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI		
Default model	0,196	0,778	0,578	0,409		
Saturated model	0,000	1,000				
Independence model	0,253	0,536	0,451	0,453		
Model	DELTA1 NFI	RH01 RFI	DELTA2 IFI	RH02 TLI	CFI	
Default model	0,500	0,196	0,628	0,291	0,559	
Saturated model	1,000		1,000		1,000	
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Model	PRATIO	PNFI	PCFI			
Default model	0,621	0,311	0,347			
Saturated model	0,000	0,000	0,000			
Independence model	1,000	0,000	0,000			
Model	NCP	LO 90	HI 90			
Default model	59,870	34,145	93,287			
Saturated model	0,000	0,000	0,000			
Independence model	135,877	96,883	182,499			
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90		

Default model	2,059	1,222	0,697	1,904
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	4,120	2,773	1,977	3,724

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,173	0,130	0,215	0,000
Independence model	0,205	0,173	0,238	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	174,870	201,592	337,556	282,614
Saturated model	156,000	212,333	498,961	383,138
Independence model	225,877	234,544	278,640	260,822

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,569	3,044	4,251	4,114
Saturated model	3,184	3,184	3,184	4,333
Independence model	4,610	3,814	5,561	4,787

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	28	32
Independence model	21	24

Execution time summary:

Minimization: 0,080
 Miscellaneous: 0,841
 Bootstrap: 0,000
 Total: 0,921

18. Melléklet

A tagvállalat marketingváltozói és éves bruttó árrestőmege közötti ok-okozati elemzés

Your model contains the following variables

brars	observed	endogenous
arc	observed	exogenous
arres	observed	exogenous
alapv	observed	exogenous
kedv	observed	exogenous
akcio	observed	exogenous
smarka	observed	exogenous
multi	observed	exogenous
fugtlen	observed	exogenous
alapter	observed	exogenous
reklam	observed	exogenous
eladosz	observed	exogenous
e12	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 13
 Number of observed variables: 12
 Number of unobserved variables: 1
 Number of exogenous variables: 12
 Number of endogenous variables: 1

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	1	0	0	0	0	1
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	11	14	12	0	0	37
Total:	12	14	12	0	0	38

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
eladosz	-0,880	3,914	2,077	5,996	4,824	6,963
reklam	-0,928	3,479	1,027	2,964	1,271	1,835
alapter	-0,693	4,859	3,135	9,049	10,670	15,400
fugtlen	-0,613	4,556	3,467	10,009	12,637	18,240
multi	-0,897	3,001	1,494	4,312	1,767	2,551
smarka	-1,388	2,011	0,452	1,304	-0,848	-1,224
akcio	-1,602	3,299	0,676	1,952	0,681	0,983
kedv	-2,410	1,641	-0,561	-1,620	0,250	0,361
alapv	-1,202	3,780	1,515	4,372	2,687	3,878
arres	-1,854	3,508	1,424	4,111	3,142	4,536
arc	-2,469	2,227	-0,111	-0,320	0,441	0,636
brars	-0,980	3,127	1,771	5,114	2,450	3,537
Multivariate					46,824	9,031

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 37

 Degrees of freedom: 41

0e	3	0,0e+000	-3,8772e-002	1,00e+004	1,94078277741e+002	0	1,00e+004
1e	0	2,8e+001	0,0000e+000	8,38e-001	1,23492444776e+002	18	9,99e-001
2e	0	2,1e+001	0,0000e+000	3,41e-001	1,11476002937e+002	3	0,00e+000
3e	0	2,1e+001	0,0000e+000	3,82e-001	1,02520728728e+002	1	1,07e+000
4e	0	3,0e+001	0,0000e+000	2,43e-001	1,00969556104e+002	1	1,14e+000
5e	0	3,7e+001	0,0000e+000	8,33e-002	1,00870475984e+002	1	1,06e+000
6e	0	3,8e+001	0,0000e+000	8,67e-003	1,00869597207e+002	1	1,01e+000
7e	0	3,8e+001	0,0000e+000	8,94e-005	1,00869597112e+002	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 100,870

Degrees of freedom = 41

Probability level = 0,000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
brars <----- arc	0,229	0,119	1,918	
brars <----- arres	0,207	0,096	2,169	
brars <----- alapv	-0,031	0,118	-0,264	
brars <----- kedv	0,240	0,109	2,194	
brars <----- akcio	-0,098	0,120	-0,815	
brars <----- smarka	0,474	0,107	4,440	
brars <----- multi	0,199	0,096	2,081	
brars <----- fugtlen	-0,278	0,096	-2,908	
brars <----- alapter	0,213	0,099	2,157	
brars <----- eladosz	0,159	0,099	1,609	
brars <----- reklam	-0,199	0,120	-1,663	

Standardized Regression Weights:	Estimate
-----	-----
brars <----- arc	0,230
brars <----- arres	0,212
brars <----- alapv	-0,031
brars <----- kedv	0,243
brars <----- akcio	-0,098
brars <----- smarka	0,482
brars <----- multi	0,203
brars <----- fugtlen	-0,284
brars <----- alapter	0,218
brars <----- eladosz	0,162
brars <----- reklam	-0,202

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
kedv <-----> akcio	0,318	0,136	2,334	
akcio <-----> reklam	0,409	0,139	2,936	
alapv <-----> kedv	0,301	0,135	2,222	
arc <-----> kedv	0,315	0,140	2,242	
alapv <-----> akcio	0,301	0,127	2,361	
akcio <-----> smarka	0,214	0,123	1,731	
arc <-----> akcio	0,374	0,137	2,725	
kedv <-----> reklam	0,252	0,133	1,899	
smarka <-----> reklam	0,217	0,127	1,713	
alapv <-----> smarka	0,250	0,129	1,943	
arc <-----> alapv	0,337	0,132	2,550	
multi <-----> fugtlen	0,006	0,140	0,044	
alapter <----> eladosz	0,244	0,144	1,693	
arc <-----> reklam	0,364	0,136	2,679	

Correlations:		Estimate		
-----		-----		
	kedv <-----> akcio	0,338		
	akcio <-----> reklam	0,433		
	alapv <-----> kedv	0,314		
	arc <-----> kedv	0,330		
	alapv <-----> akcio	0,320		
	akcio <-----> smarka	0,226		
	arc <-----> akcio	0,399		
	kedv <-----> reklam	0,262		
	smarka <-----> reklam	0,226		
	alapv <-----> smarka	0,260		
	arc <-----> alapv	0,353		
	multi <-----> fugtlen	0,006		
	alapter <----> eladosz	0,249		
	arc <-----> reklam	0,381		
Variances:		Estimate	S.E.	C.R.
-----		-----	-----	-----
	arc	0,947	0,188	5,046
	arres	0,980	0,198	4,950
	alapv	0,957	0,191	5,009
	kedv	0,960	0,193	4,985
	akcio	0,926	0,182	5,079
	smarka	0,965	0,194	4,968
	multi	0,980	0,198	4,950
	fugtlen	0,980	0,198	4,950
	alapter	0,980	0,198	4,950
	reklam	0,961	0,193	4,994
	eladosz	0,980	0,198	4,950
	e12	0,438	0,089	4,950
Squared Multiple Correlations:		Estimate		
-----		-----		
	brars	0,532		
Total Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	multi	smarka	akcio	
brars	0,159	-0,199	0,213	-0,278
	0,199	0,474	-0,098	
	kedv	alapv	arres	arc
brars	0,240	-0,031	0,207	0,229
Standardized Total Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	multi	smarka	akcio	
brars	0,162	-0,202	0,218	-0,284
	0,203	0,482	-0,098	
	kedv	alapv	arres	arc
brars	0,243	-0,031	0,212	0,230
Direct Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	multi	smarka	akcio	
brars	0,159	-0,199	0,213	-0,278
	0,199	0,474	-0,098	
	kedv	alapv	arres	arc
brars	0,240	-0,031	0,207	0,229
Standardized Direct Effects				

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
brars	0,162	-0,202	0,218	-0,284	0,203	0,482	-0,098
	kedv	alapv	arres	arc			
brars	0,243	-0,031	0,212	0,230			

Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
brars	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
brars	0,000	0,000	0,000	0,000			

Standardized Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
brars	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
brars	0,000	0,000	0,000	0,000			

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	100,870	41	0,000	2,460
Saturated model	78	0,000	0		
Independence model	12	206,715	66	0,000	3,132

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,191	0,778	0,578	0,409
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,259	0,525	0,438	0,444

Model	DELTA1 NFI	RH01 RFI	DELTA2 IFI	RH02 TLI	CFI
Default model	0,512	0,214	0,639	0,315	0,575
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,621	0,318	0,357
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	59,870	34,145	93,287
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	140,715	101,111	187,941

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,059	1,222	0,697	1,904
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	4,219	2,872	2,063	3,836

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,173	0,130	0,215	0,000
Independence model	0,209	0,177	0,241	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	174,870	201,592	337,556	282,614
Saturated model	156,000	212,333	498,961	383,138
Independence model	230,715	239,382	283,478	265,659

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,569	3,044	4,251	4,114
Saturated model	3,184	3,184	3,184	4,333
Independence model	4,708	3,900	5,672	4,885

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	28	32
Independence model	21	23

Execution time summary:

Minimization: 0,090
Miscellaneous: 0,931
Bootstrap: 0,000
Total: 1,021

19. Melléklet

A tagvállalat marketingváltozói és éves nyeresége közötti ok-okozati elemzés

Your model contains the following variables

profit	observed	endogenous
arc	observed	exogenous
arres	observed	exogenous
alapv	observed	exogenous
kedv	observed	exogenous
akcio	observed	exogenous
smarka	observed	exogenous
multi	observed	exogenous
fugtlen	observed	exogenous
alapter	observed	exogenous
reklam	observed	exogenous
eladosz	observed	exogenous
e12	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 13
 Number of observed variables: 12
 Number of unobserved variables: 1
 Number of exogenous variables: 12
 Number of endogenous variables: 1

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	1	0	0	0	0	1
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	11	14	12	0	0	37
Total:	12	14	12	0	0	38

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
eladosz	-0,880	3,914	2,077	5,996	4,824	6,963
reklam	-0,928	3,479	1,027	2,964	1,271	1,835
alapter	-0,693	4,859	3,135	9,049	10,670	15,400
fugtlen	-0,613	4,556	3,467	10,009	12,637	18,240
multi	-0,897	3,001	1,494	4,312	1,767	2,551
smarka	-1,388	2,011	0,452	1,304	-0,848	-1,224
akcio	-1,602	3,299	0,676	1,952	0,681	0,983
kedv	-2,410	1,641	-0,561	-1,620	0,250	0,361
alapv	-1,202	3,780	1,515	4,372	2,687	3,878
arres	-1,854	3,508	1,424	4,111	3,142	4,536
arc	-2,469	2,227	-0,111	-0,320	0,441	0,636
profit	-1,001	3,223	1,696	4,895	2,183	3,150
Multivariate					45,606	8,796

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 37
 Degrees of freedom: 41

0e	2	0,0e+000	-3,8772e-002	1,00e+004	1,83434074912e+002	0	1,00e+004
1e	0	2,3e+001	0,0000e+000	7,70e-001	1,21163637834e+002	18	1,01e+000
2e	0	2,1e+001	0,0000e+000	4,78e-001	1,07646189443e+002	2	0,00e+000
3e	0	2,1e+001	0,0000e+000	3,30e-001	1,01741879537e+002	1	1,18e+000
4e	0	2,7e+001	0,0000e+000	1,96e-001	1,00907457226e+002	1	1,12e+000
5e	0	3,0e+001	0,0000e+000	5,38e-002	1,00869737805e+002	1	1,04e+000
6e	0	3,1e+001	0,0000e+000	3,50e-003	1,00869597115e+002	1	1,00e+000
7e	0	3,1e+001	0,0000e+000	1,45e-005	1,00869597112e+002	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 100,870

Degrees of freedom = 41

Probability level = 0,000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	Label
profit <----- arc	0,258	0,130	1,981	
profit <----- arres	0,143	0,104	1,371	
profit <----- alapv	0,039	0,129	0,300	
profit <----- kedv	0,241	0,120	2,013	
profit <----- akcio	-0,191	0,132	-1,449	
profit <----- smarka	0,450	0,117	3,850	
profit <----- multi	0,028	0,104	0,270	
profit <----- fugtlen	0,184	0,104	1,761	
profit <----- alapter	-0,126	0,108	-1,171	
profit <----- eladosz	-0,023	0,108	-0,209	
profit <----- reklam	0,075	0,131	0,577	

Standardized Regression Weights:

	Estimate
profit <----- arc	0,261
profit <----- arres	0,147
profit <----- alapv	0,039
profit <----- kedv	0,245
profit <----- akcio	-0,190
profit <----- smarka	0,459
profit <----- multi	0,029
profit <----- fugtlen	0,189
profit <----- alapter	-0,130
profit <----- eladosz	-0,023
profit <----- reklam	0,077

Covariances:

	Estimate	S.E.	C.R.	Label
kedv <-----> akcio	0,318	0,136	2,334	
akcio <-----> reklam	0,409	0,139	2,936	
alapv <-----> kedv	0,301	0,135	2,222	
arc <-----> kedv	0,315	0,140	2,242	
alapv <-----> akcio	0,301	0,127	2,361	
akcio <-----> smarka	0,214	0,123	1,731	
arc <-----> akcio	0,374	0,137	2,725	
kedv <-----> reklam	0,252	0,133	1,899	
smarka <-----> reklam	0,217	0,127	1,713	
alapv <-----> smarka	0,250	0,129	1,943	
arc <-----> alapv	0,337	0,132	2,550	
multi <-----> fugtlen	0,006	0,140	0,044	
alapter <----> eladosz	0,244	0,144	1,693	
arc <-----> reklam	0,364	0,136	2,679	

Correlations:		Estimate		
-----		-----		
	kedv <-----> akcio	0,338		
	akcio <-----> reklam	0,433		
	alapv <-----> kedv	0,314		
	arc <-----> kedv	0,330		
	alapv <-----> akcio	0,320		
	akcio <-----> smarka	0,226		
	arc <-----> akcio	0,399		
	kedv <-----> reklam	0,262		
	smarka <-----> reklam	0,226		
	alapv <-----> smarka	0,260		
	arc <-----> alapv	0,353		
	multi <-----> fugtlen	0,006		
	alapter <----> eladosz	0,249		
	arc <-----> reklam	0,381		
Variances:		Estimate	S.E.	C.R.
-----		-----	-----	-----
	arc	0,947	0,188	5,046
	arres	0,980	0,198	4,950
	alapv	0,957	0,191	5,009
	kedv	0,960	0,193	4,985
	akcio	0,926	0,182	5,079
	smarka	0,965	0,194	4,968
	multi	0,980	0,198	4,950
	fugtlen	0,980	0,198	4,950
	alapter	0,980	0,198	4,950
	reklam	0,961	0,193	4,994
	eladosz	0,980	0,198	4,950
	e12	0,524	0,106	4,950
Squared Multiple Correlations:		Estimate		
-----		-----		
	profit	0,436		
Total Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	multi	smarka	akcio	
profit	-0,023	0,075	-0,126	0,184
	0,028	0,450	-0,191	
	kedv	alapv	arres	arc
profit	0,241	0,039	0,143	0,258
Standardized Total Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	multi	smarka	akcio	
profit	-0,023	0,077	-0,130	0,189
	0,029	0,459	-0,190	
	kedv	alapv	arres	arc
profit	0,245	0,039	0,147	0,261
Direct Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	multi	smarka	akcio	
profit	-0,023	0,075	-0,126	0,184
	0,028	0,450	-0,191	
	kedv	alapv	arres	arc
profit	0,241	0,039	0,143	0,258

Standardized Direct Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
profit	-0,023	0,077	-0,130	0,189	0,029	0,459	-0,190
	kedv	alapv	arres	arc			
profit	0,245	0,039	0,147	0,261			

Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
profit	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
profit	0,000	0,000	0,000	0,000			

Standardized Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
profit	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
profit	0,000	0,000	0,000	0,000			

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	100,870	41	0,000	2,460
Saturated model	78	0,000	0		
Independence model	12	197,927	66	0,000	2,999

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,194	0,778	0,578	0,409
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,261	0,521	0,434	0,441

Model	DELTA1 NFI	RH01 RFI	DELTA2 IFI	RH02 TLI	CFI
Default model	0,490	0,180	0,618	0,269	0,546
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,621	0,305	0,339
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	59,870	34,145	93,287
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	131,927	93,438	178,049

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,059	1,222	0,697	1,904
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	4,039	2,692	1,907	3,634

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,173	0,130	0,215	0,000
Independence model	0,202	0,170	0,235	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	174,870	201,592	337,556	282,614
Saturated model	156,000	212,333	498,961	383,138
Independence model	221,927	230,593	274,690	256,871

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,569	3,044	4,251	4,114
Saturated model	3,184	3,184	3,184	4,333
Independence model	4,529	3,744	5,470	4,706

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	28	32
Independence model	22	24

Execution time summary:

Minimization: 0,081
Miscellaneous: 0,871
Bootstrap: 0,000
Total: 0,952

20. Melléklet

A tagvállalat marketingváltozói és szövetségnek köszönhető forgalomnövekedés közötti ok-okozati elemzés

Your model contains the following variables

forgh	observed	endogenous
arc	observed	exogenous
arres	observed	exogenous
alapv	observed	exogenous
kedv	observed	exogenous
akcio	observed	exogenous
smarka	observed	exogenous
multi	observed	exogenous
fugtlen	observed	exogenous
alapter	observed	exogenous
reklam	observed	exogenous
eladosz	observed	exogenous
e12	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 13
 Number of observed variables: 12
 Number of unobserved variables: 1
 Number of exogenous variables: 12
 Number of endogenous variables: 1

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	1	0	0	0	0	1
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	11	14	12	0	0	37
Total:	12	14	12	0	0	38

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
eladosz	-0,880	3,914	2,077	5,996	4,824	6,963
reklam	-0,928	3,479	1,027	2,964	1,271	1,835
alapter	-0,693	4,859	3,135	9,049	10,670	15,400
fugtlen	-0,613	4,556	3,467	10,009	12,637	18,240
multi	-0,897	3,001	1,494	4,312	1,767	2,551
smarka	-1,388	2,011	0,452	1,304	-0,848	-1,224
akcio	-1,602	3,299	0,676	1,952	0,681	0,983
kedv	-2,410	1,641	-0,561	-1,620	0,250	0,361
alapv	-1,202	3,780	1,515	4,372	2,687	3,878
arres	-1,854	3,508	1,424	4,111	3,142	4,536
arc	-2,469	2,227	-0,111	-0,320	0,441	0,636
forgh	-2,582	2,487	0,531	1,533	0,950	1,372
Multivariate					43,161	8,325

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 78
 Number of distinct parameters to be estimated: 37

 Degrees of freedom: 41

0e	2	0,0e+000	-3,8772e-002	1,00e+004	1,88919922435e+002	0	1,00e+004
1e	0	2,5e+001	0,0000e+000	7,90e-001	1,22219975164e+002	18	1,01e+000
2e	0	2,1e+001	0,0000e+000	5,19e-001	1,07391842022e+002	2	0,00e+000
3e	0	2,1e+001	0,0000e+000	3,33e-001	1,01709855301e+002	1	1,18e+000
4e	0	2,4e+001	0,0000e+000	1,95e-001	1,00907108322e+002	1	1,12e+000
5e	0	2,8e+001	0,0000e+000	5,38e-002	1,00869737775e+002	1	1,04e+000
6e	0	2,8e+001	0,0000e+000	3,50e-003	1,00869597115e+002	1	1,00e+000
7e	0	2,8e+001	0,0000e+000	1,45e-005	1,00869597112e+002	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 100,870

Degrees of freedom = 41

Probability level = 0,000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
forgh <----- arc	0,257	0,138	1,857	
forgh <----- arres	-0,139	0,111	-1,257	
forgh <----- alapv	0,017	0,137	0,125	
forgh <----- kedv	0,191	0,127	1,507	
forgh <----- akcio	-0,119	0,140	-0,850	
forgh <----- smarka	0,329	0,124	2,656	
forgh <----- multi	-0,032	0,111	-0,293	
forgh <----- fugtlen	0,341	0,111	3,071	
forgh <----- alapter	-0,442	0,115	-3,862	
forgh <----- eladosz	0,127	0,115	1,109	
forgh <----- reklam	-0,003	0,139	-0,022	

Standardized Regression Weights:	Estimate
-----	-----
forgh <----- arc	0,238
forgh <----- arres	-0,131
forgh <----- alapv	0,016
forgh <----- kedv	0,178
forgh <----- akcio	-0,109
forgh <----- smarka	0,308
forgh <----- multi	-0,031
forgh <----- fugtlen	0,321
forgh <----- alapter	-0,417
forgh <----- eladosz	0,120
forgh <----- reklam	-0,003

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
kedv <-----> akcio	0,318	0,136	2,334	
akcio <-----> reklam	0,409	0,139	2,936	
alapv <-----> kedv	0,301	0,135	2,222	
arc <-----> kedv	0,315	0,140	2,242	
alapv <-----> akcio	0,301	0,127	2,361	
akcio <-----> smarka	0,214	0,123	1,731	
arc <-----> akcio	0,374	0,137	2,725	
kedv <-----> reklam	0,252	0,133	1,899	
smarka <-----> reklam	0,217	0,127	1,713	
alapv <-----> smarka	0,250	0,129	1,943	
arc <-----> alapv	0,337	0,132	2,550	
multi <-----> fugtlen	0,006	0,140	0,044	
alapter <----> eladosz	0,244	0,144	1,693	
arc <-----> reklam	0,364	0,136	2,679	

Correlations:		Estimate		
-----		-----		
	kedv <-----> akcio	0,338		
	akcio <-----> reklam	0,433		
	alapv <-----> kedv	0,314		
	arc <-----> kedv	0,330		
	alapv <-----> akcio	0,320		
	akcio <-----> smarka	0,226		
	arc <-----> akcio	0,399		
	kedv <-----> reklam	0,262		
	smarka <-----> reklam	0,226		
	alapv <-----> smarka	0,260		
	arc <-----> alapv	0,353		
	multi <-----> fugtlen	0,006		
	alapter <----> eladosz	0,249		
	arc <-----> reklam	0,381		
Variances:		Estimate	S.E.	C.R.
-----		-----	-----	-----
	arc	0,947	0,188	5,046
	arres	0,980	0,198	4,950
	alapv	0,957	0,191	5,009
	kedv	0,960	0,193	4,985
	akcio	0,926	0,182	5,079
	smarka	0,965	0,194	4,968
	multi	0,980	0,198	4,950
	fugtlen	0,980	0,198	4,950
	alapter	0,980	0,198	4,950
	reklam	0,961	0,193	4,994
	eladosz	0,980	0,198	4,950
	e12	0,590	0,119	4,950
Squared Multiple Correlations:		Estimate		
-----		-----		
	forgh	0,464		
Total Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	-----	-----	-----	-----
forgh	0,127	-0,003	-0,442	0,341
	multi	smarka	akcio	
	-----	-----	-----	-----
forgh	-0,032	0,329	-0,119	
	kedv	alapv	arres	arc
	-----	-----	-----	-----
forgh	0,191	0,017	-0,139	0,257
Standardized Total Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	-----	-----	-----	-----
forgh	0,120	-0,003	-0,417	0,321
	multi	smarka	akcio	
	-----	-----	-----	-----
forgh	-0,031	0,308	-0,109	
	kedv	alapv	arres	arc
	-----	-----	-----	-----
forgh	0,178	0,016	-0,131	0,238
Direct Effects				
	eladosz	reklam	alapter	fugtlen
	-----	-----	-----	-----
forgh	0,127	-0,003	-0,442	0,341
	multi	smarka	akcio	
	-----	-----	-----	-----
forgh	-0,032	0,329	-0,119	
	kedv	alapv	arres	arc
	-----	-----	-----	-----
forgh	0,191	0,017	-0,139	0,257
Standardized Direct Effects				

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
forgh	0,120	-0,003	-0,417	0,321	-0,031	0,308	-0,109
	kedv	alapv	arres	arc			
forgh	0,178	0,016	-0,131	0,238			

Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
forgh	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
forgh	0,000	0,000	0,000	0,000			

Standardized Indirect Effects

	eladosz	reklam	alapter	fugtlen	multi	smarka	akcio
forgh	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	kedv	alapv	arres	arc			
forgh	0,000	0,000	0,000	0,000			

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	100,870	41	0,000	2,460
Saturated model	78	0,000	0		
Independence model	12	192,097	66	0,000	2,911

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,194	0,778	0,578	0,409
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,250	0,541	0,458	0,458

Model	DELTA1 NFI	RH01 RFI	DELTA2 IFI	RH02 TLI	CFI
Default model	0,475	0,155	0,604	0,236	0,525
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,621	0,295	0,326
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	59,870	34,145	93,287
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	126,097	88,365	171,470

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
-------	------	----	-------	-------

Default model	2,059	1,222	0,697	1,904
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	3,920	2,573	1,803	3,499

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0,173	0,130	0,215	0,000
Independence model	0,197	0,165	0,230	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
-----	-----	-----	-----	-----
Default model	174,870	201,592	337,556	282,614
Saturated model	156,000	212,333	498,961	383,138
Independence model	216,097	224,763	268,860	251,041

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
-----	-----	-----	-----	-----
Default model	3,569	3,044	4,251	4,114
Saturated model	3,184	3,184	3,184	4,333
Independence model	4,410	3,640	5,336	4,587

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
-----	-----	-----
Default model	28	32
Independence model	22	25

Execution time summary:

Minimization: 0,090
Miscellaneous: 0,831
Bootstrap: 0,000
Total: 0,921

21. Melléklet

A teljesítmény- és a moderáló változók korrelációs mátrixa

		FORG	BRARS	PROFIT	FORGH	PROFITH	MGYSZKH	VAROS<50	KOZSEG	VAROS>50	MULTI	HAZAI	SLANC	FUGTLN	ELADOSZ	AL
Correlation	FORG	1	0,937	0,607	0,191	-0,140	-0,013	0,137	-0,061	0,201	0,250	-0,024	-0,025	0,112	0,305	0,32
Sig. (2-tailed)		,	0,000	0,000	0,184	0,333	0,930	0,341	0,674	0,161	0,080	0,868	0,862	0,437	0,031	0,02
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	BRARRES	0,937	1,000	0,669	0,156	-0,112	0,027	0,115	-0,082	0,173	0,222	-0,072	0,082	0,113	0,292	0,32
Sig. (2-tailed)		0,000	,	0,000	0,279	0,438	0,850	0,425	0,571	0,229	0,121	0,618	0,570	0,434	0,040	0,02
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	PROFIT	0,607	0,669	1,000	0,217	0,025	0,185	0,040	-0,137	0,232	0,048	0,042	0,072	0,291	0,353	0,21
Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	,	0,130	0,865	0,197	0,781	0,342	0,104	0,742	0,774	0,621	0,040	0,012	0,12
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	FORGH	0,191	0,156	0,217	1,000	0,614	0,045	0,053	-0,229	-0,012	-0,021	-0,036	-0,052	0,306	0,434	-0,0
Sig. (2-tailed)		0,184	0,279	0,130	,	0,000	0,759	0,715	0,110	0,934	0,884	0,805	0,722	0,030	0,002	0,80
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	PROFITH	-0,140	-0,112	0,025	0,614	1,000	0,055	-0,076	-0,119	-0,009	-0,156	-0,082	0,103	0,202	0,264	-0,0
Sig. (2-tailed)		0,333	0,438	0,865	0,000	,	0,704	0,599	0,412	0,953	0,281	0,573	0,478	0,159	0,064	0,58
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	MGYSZKH	-0,013	0,027	0,185	0,045	0,055	1,000	-0,653	-0,306	0,138	-0,080	-0,206	0,000	-0,179	-0,156	-0,0
Sig. (2-tailed)		0,930	0,850	0,197	0,759	0,704	,	0,000	0,031	0,341	0,579	0,152	1,000	0,213	0,280	0,80
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	VAROS<50	0,137	0,115	0,040	0,053	-0,076	-0,653	1,000	-0,100	-0,084	-0,087	0,220	0,091	0,153	0,046	-0,0
Sig. (2-tailed)		0,341	0,425	0,781	0,715	0,599	0,000	,	0,490	0,561	0,550	0,124	0,530	0,288	0,753	0,70
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	KOZSEG	-0,061	-0,082	-0,137	-0,229	-0,119	-0,306	-0,100	1,000	0,084	0,374	-0,100	-0,182	-0,101	-0,017	0,04
Sig. (2-tailed)		0,674	0,571	0,342	0,110	0,412	0,031	0,490	,	0,561	0,007	0,491	0,206	0,485	0,906	0,75
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	VAROS>50	0,201	0,173	0,232	-0,012	-0,009	0,138	-0,084	0,084	1,000	0,169	-0,183	-0,207	-0,098	-0,177	0,04
Sig. (2-tailed)		0,161	0,229	0,104	0,934	0,953	0,341	0,561	0,561	,	0,240	0,204	0,150	0,499	0,220	0,75
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	MULTI	0,250	0,222	0,048	-0,021	-0,156	-0,080	-0,087	0,374	0,169	1,000	-0,003	-0,197	0,006	-0,028	-0,0
Sig. (2-tailed)		0,080	0,121	0,742	0,884	0,281	0,579	0,550	0,007	0,240	,	0,984	0,171	0,965	0,849	0,78
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

21. Melléklet (folytatás)

A teljesítmény- és a moderáló változók korrelációs mátrixa

		FORG	BRARS	PROFIT	FORGH	PROFITH	MGYSZKH	VAROS<50	KOZSEG	VAROS>50	MULTI	HAZAI	SLANC	FUGTLN	ELADOSZ	ALA
Correlation	HAZAI	-0,024	-0,072	0,042	-0,036	-0,082	-0,206	0,220	-0,100	-0,183	-0,003	1,000	0,142	0,348	-0,032	0,32
Sig. (2-tailed)		0,868	0,618	0,774	0,805	0,573	0,152	0,124	0,491	0,204	0,984	,	0,325	0,013	0,824	0,02
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	SAJAT	-0,025	0,082	0,072	-0,052	0,103	0,000	0,091	-0,182	-0,207	-0,197	0,142	1,000	-0,086	-0,020	-0,0
Sig. (2-tailed)		0,862	0,570	0,621	0,722	0,478	1,000	0,530	0,206	0,150	0,171	0,325	,	0,552	0,889	0,77
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	FUGGTLN	0,112	0,113	0,291	0,306	0,202	-0,179	0,153	-0,101	-0,098	0,006	0,348	-0,086	1,000	0,572	0,56
Sig. (2-tailed)		0,437	0,434	0,040	0,030	0,159	0,213	0,288	0,485	0,499	0,965	0,013	0,552	,	0,000	0,00
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	ELADOSZ	0,305	0,292	0,353	0,434	0,264	-0,156	0,046	-0,017	-0,177	-0,028	-0,032	-0,020	0,572	1,000	0,24
Sig. (2-tailed)		0,031	0,040	0,012	0,002	0,064	0,280	0,753	0,906	0,220	0,849	0,824	0,889	0,000	,	0,08
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Correlation	ALAPT	0,326	0,323	0,219	-0,035	-0,080	-0,025	-0,056	0,045	0,045	-0,040	0,320	-0,041	0,563	0,249	1,00
Sig. (2-tailed)		0,021	0,022	0,127	0,809	0,580	0,866	0,700	0,756	0,757	0,785	0,023	0,777	0,000	0,081	,
N		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

22. Melléklet

A tagvállalat és a szövetség koordináló szervezetnek a kapcsolatát leíró ok-okozati modell

Your model contains the following variables

f1	observed	endogenous
f2	observed	endogenous
f5	observed	endogenous
f6	observed	endogenous
b1	observed	endogenous
b2	observed	endogenous
b3	observed	endogenous
b4	observed	endogenous
b7rev	observed	endogenous
k1	observed	endogenous
k2	observed	endogenous
k3	observed	endogenous
k4	observed	endogenous
k6	observed	endogenous
elegdt	observed	endogenous
függőség	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e2	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
e5	unobserved	exogenous
kompetencia	unobserved	exogenous
e6	unobserved	exogenous
e7	unobserved	exogenous
e8	unobserved	exogenous
e9	unobserved	exogenous
e11	unobserved	exogenous
bizalom	unobserved	exogenous
e12	unobserved	exogenous
e13	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous
e15	unobserved	exogenous
e18	unobserved	exogenous
e19	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 33
Number of observed variables: 15
Number of unobserved variables: 18
Number of exogenous variables: 18
Number of endogenous variables: 15

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	18	0	0	0	0	18
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	14	3	18	0	0	35
Total:	32	3	18	0	0	53

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
elegdt	-2,318	1,571	-0,370	-1,068	-0,303	-0,437
k6	-2,037	1,358	-0,439	-1,267	-0,609	-0,879
k4	-3,410	0,990	-1,021	-2,946	1,190	1,717
k3	-2,763	0,946	-1,045	-3,017	0,569	0,822
k2	-2,445	1,204	-0,655	-1,890	0,083	0,119
k1	-2,445	1,204	-0,561	-1,619	0,020	0,030
b7rev	-1,957	1,031	-0,569	-1,643	-0,811	-1,171
b4	-2,443	1,124	-0,527	-1,522	-0,442	-0,638
b3	-1,368	1,741	0,165	0,478	-1,084	-1,564
b2	-1,661	1,305	-0,343	-0,991	-1,009	-1,456
b1	-1,670	1,339	-0,304	-0,879	-1,091	-1,574
f6	-1,155	1,733	0,419	1,209	-1,026	-1,481
f5	-1,173	1,874	0,404	1,168	-0,929	-1,341
f2	-1,773	1,310	-0,345	-0,997	-0,958	-1,383
f1	-1,935	1,186	-0,660	-1,906	-0,595	-0,859
Multivariate					35,791	5,603

Sample size: 50

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 120
Number of distinct parameters to be estimated: 35

Degrees of freedom: 85

0e	7	0,0e+000	-7,5353e-001	1,00e+004	6,81082289369e+002	0	1,00e+004
1e*	6	0,0e+000	-3,7225e-001	3,81e+000	4,01241211048e+002	20	2,89e-001
2e	3	0,0e+000	-3,5576e-001	5,57e-001	3,34276964396e+002	6	9,00e-001
3e	2	0,0e+000	-4,3211e-001	5,39e-001	2,90777117727e+002	5	8,12e-001
4e	0	2,5e+004	0,0000e+000	4,08e-001	2,63222563322e+002	5	8,39e-001
5e	0	2,2e+002	0,0000e+000	9,62e-001	2,58494198264e+002	7	0,00e+000
6e	0	1,4e+002	0,0000e+000	7,14e-001	2,51870847261e+002	2	0,00e+000
7e	0	8,7e+001	0,0000e+000	1,99e-001	2,47688941249e+002	1	1,10e+000
8e	0	8,1e+001	0,0000e+000	4,48e-002	2,47518620821e+002	1	1,04e+000
9e	0	8,3e+001	0,0000e+000	3,41e-003	2,47517767504e+002	1	1,00e+000
10e	0	8,3e+001	0,0000e+000	1,96e-005	2,47517767468e+002	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 247,518

Degrees of freedom = 85

Probability level = 0,000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
f1 <-----	fűggőség	1,000			
f2 <-----	fűggőség	0,887	0,099	8,996	
f5 <-----	fűggőség	0,510	0,133	3,838	
f6 <-----	fűggőség	0,474	0,135	3,502	
b1 <-----	kompetencia	1,000			
b2 <-----	kompetencia	1,010	0,093	10,862	
b3 <-----	kompetencia	0,878	0,111	7,899	
b4 <-----	kompetencia	0,540	0,143	3,770	
b7rev <-----	kompetencia	0,358	0,153	2,344	
k1 <-----	bizalom	1,000			
k2 <-----	bizalom	0,908	0,093	9,739	
k3 <-----	bizalom	0,759	0,114	6,641	
k4 <-----	bizalom	0,834	0,104	7,990	
k6 <-----	bizalom	0,651	0,126	5,172	
elegdt <-----	fűggőség	-0,237	0,154	-1,535	
elegdt <-----	kompetencia	0,537	0,196	2,738	
elegdt <-----	bizalom	0,427	0,155	2,753	

Standardized Regression Weights:		Estimate			
-----		-----			
f1 <-----	függőség	0,980			
f2 <-----	függőség	0,869			
f5 <-----	függőség	0,500			
f6 <-----	függőség	0,464			
b1 <-----	kompetencia	0,921			
b2 <-----	kompetencia	0,931			
b3 <-----	kompetencia	0,808			
b4 <-----	kompetencia	0,498			
b7rev <-----	kompetencia	0,330			
k1 <-----	bizalom	0,954			
k2 <-----	bizalom	0,866			
k3 <-----	bizalom	0,724			
k4 <-----	bizalom	0,796			
k6 <-----	bizalom	0,621			
elegdt <-----	függőség	-0,232			
elegdt <-----	kompetencia	0,495			
elegdt <-----	bizalom	0,407			
Covariances:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----		-----	-----	-----	-----
függőség <-->	kompetencia	0,584	0,160	3,647	
kompetencia <----->	bizalom	0,546	0,156	3,497	
függőség <----->	bizalom	0,424	0,151	2,815	
Correlations:		Estimate			
-----		-----			
függőség <-->	kompetencia	0,660			
kompetencia <----->	bizalom	0,633			
függőség <----->	bizalom	0,463			
Variances:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----		-----	-----	-----	-----
	függőség	0,942	0,209	4,505	
	kompetencia	0,831	0,200	4,166	
	bizalom	0,893	0,201	4,433	
	e1	0,038	0,068	0,560	
	e2	0,239	0,072	3,313	
	e4	0,735	0,151	4,875	
	e5	0,769	0,157	4,891	
	e6	0,149	0,049	3,019	
	e7	0,131	0,048	2,759	
	e8	0,340	0,078	4,350	
	e9	0,737	0,152	4,848	
	e11	0,873	0,178	4,912	
	e12	0,087	0,044	1,961	
	e13	0,244	0,062	3,940	
	e14	0,466	0,101	4,621	
	e15	0,359	0,081	4,414	
	e18	0,602	0,126	4,767	
	e19	0,509	0,109	4,684	

Squared Multiple Correlations:

Estimate

elegdt	0,481
k6	0,386
k4	0,634
k3	0,525
k2	0,751
k1	0,911
b7rev	0,109
b4	0,248
b3	0,653
b2	0,866
b1	0,848
f6	0,215
f5	0,250
f2	0,756
f1	0,961

Factor Score Weights

	elegdt	k6	k4	k3	k2	k1	b7rev
bizalom	0,0415	0,0517	0,1111	0,0779	0,1774	0,5478	0,0007
kompetenc	0,0516	0,0018	0,0038	0,0026	0,0060	0,0185	0,0199
függős	-0,0116	0,0006	0,0014	0,0010	0,0022	0,0067	0,0009

	b4	b3	b2	b1	f6	f5	f2
bizalom	0,0012	0,0042	0,0125	0,0109	0,0004	0,0004	0,0022
kompetenc	0,0355	0,1254	0,3738	0,3263	0,0014	0,0016	0,0084
függős	0,0017	0,0058	0,0174	0,0152	0,0192	0,0217	0,1156

	f1
bizalom	0,0153
kompetenc	0,0592
függős	0,8185

Total Effects

	bizalom	kompeten	függős
elegdt	0,427	0,537	-0,237
k6	0,651	0,000	0,000
k4	0,834	0,000	0,000
k3	0,759	0,000	0,000
k2	0,908	0,000	0,000
k1	1,000	0,000	0,000
b7rev	0,000	0,358	0,000
b4	0,000	0,540	0,000
b3	0,000	0,878	0,000
b2	0,000	1,010	0,000
b1	0,000	1,000	0,000
f6	0,000	0,000	0,474
f5	0,000	0,000	0,510
f2	0,000	0,000	0,887
f1	0,000	0,000	1,000

Standardized Total Effects

	bizalom	kompeten	függős
elegdt	0,407	0,495	-0,232
k6	0,621	0,000	0,000
k4	0,796	0,000	0,000
k3	0,724	0,000	0,000
k2	0,866	0,000	0,000
k1	0,954	0,000	0,000

b7rev	0,000	0,330	0,000
b4	0,000	0,498	0,000
b3	0,000	0,808	0,000
b2	0,000	0,931	0,000
b1	0,000	0,921	0,000
f6	0,000	0,000	0,464
f5	0,000	0,000	0,500
f2	0,000	0,000	0,869
f1	0,000	0,000	0,980

Direct Effects

	bizalom	kompeten	függős
	-----	-----	-----
elegdt	0,427	0,537	-0,237
k6	0,651	0,000	0,000
k4	0,834	0,000	0,000
k3	0,759	0,000	0,000
k2	0,908	0,000	0,000
k1	1,000	0,000	0,000
b7rev	0,000	0,358	0,000
b4	0,000	0,540	0,000
b3	0,000	0,878	0,000
b2	0,000	1,010	0,000
b1	0,000	1,000	0,000
f6	0,000	0,000	0,474
f5	0,000	0,000	0,510
f2	0,000	0,000	0,887
f1	0,000	0,000	1,000

Standardized Direct Effects

	bizalom	kompeten	függős
	-----	-----	-----
elegdt	0,407	0,495	-0,232
k6	0,621	0,000	0,000
k4	0,796	0,000	0,000
k3	0,724	0,000	0,000
k2	0,866	0,000	0,000
k1	0,954	0,000	0,000
b7rev	0,000	0,330	0,000
b4	0,000	0,498	0,000
b3	0,000	0,808	0,000
b2	0,000	0,931	0,000
b1	0,000	0,921	0,000
f6	0,000	0,000	0,464
f5	0,000	0,000	0,500
f2	0,000	0,000	0,869
f1	0,000	0,000	0,980

Indirect Effects

	bizalom	kompeten	függős
	-----	-----	-----
elegdt	0,000	0,000	0,000
k6	0,000	0,000	0,000
k4	0,000	0,000	0,000
k3	0,000	0,000	0,000
k2	0,000	0,000	0,000
k1	0,000	0,000	0,000
b7rev	0,000	0,000	0,000
b4	0,000	0,000	0,000
b3	0,000	0,000	0,000
b2	0,000	0,000	0,000
b1	0,000	0,000	0,000
f6	0,000	0,000	0,000
f5	0,000	0,000	0,000
f2	0,000	0,000	0,000
f1	0,000	0,000	0,000

Standardized Indirect Effects

	bizalom	kompeten	függős
elegdt	0,000	0,000	0,000
k6	0,000	0,000	0,000
k4	0,000	0,000	0,000
k3	0,000	0,000	0,000
k2	0,000	0,000	0,000
k1	0,000	0,000	0,000
b7rev	0,000	0,000	0,000
b4	0,000	0,000	0,000
b3	0,000	0,000	0,000
b2	0,000	0,000	0,000
b1	0,000	0,000	0,000
f6	0,000	0,000	0,000
f5	0,000	0,000	0,000
f2	0,000	0,000	0,000
f1	0,000	0,000	0,000

Summary of models					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	35	247,518	85	0,000	2,912
Saturated model	120	0,000	0		
Independence model	15	695,999	105	0,000	6,629

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,126	0,675	0,541	0,478
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,415	0,258	0,152	0,226

Model	DELTA1 NFI	RH01 RFI	DELTA2 IFI	RH02 TLI	CFI
Default model	0,644	0,561	0,734	0,660	0,725
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,810	0,522	0,587
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	162,518	119,183	213,494
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	590,999	511,254	678,231

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,051	3,317	2,432	4,357
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	14,204	12,061	10,434	13,841

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,198	0,169	0,226	0,000
Independence model	0,339	0,315	0,363	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	317,518	351,457	479,220	419,439
Saturated model	240,000	356,364	794,409	589,443
Independence model	725,999	740,544	795,300	769,679

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	6,480	5,596	7,520	7,173
Saturated model	4,898	4,898	4,898	7,273
Independence model	14,816	13,189	16,597	15,113

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	22	24
Independence model	10	10

Execution time summary:

Minimization: 0,100
Miscellaneous: 0,931
Bootstrap: 0,000
Total: 1,031

23. Melléklet

A teljes elemző modell összefüggérendszerének statisztikai eredményei

Your model contains the following variables

f1	observed	endogenous
f2	observed	endogenous
f5	observed	endogenous
F6	observed	endogenous
b1	observed	endogenous
b2	observed	endogenous
b3	observed	endogenous
b4	observed	endogenous
b7	observed	endogenous
k1	observed	endogenous
k2	observed	endogenous
k3	observed	endogenous
k4	observed	endogenous
k6	observed	endogenous
elegdt	observed	endogenous
forgh	observed	endogenous
arc	observed	exogenous
smarka	observed	exogenous
alapv	observed	exogenous
kedv	observed	exogenous
akcio	observed	exogenous
reklam	observed	exogenous
multi	observed	exogenous
fugtlen	observed	exogenous
alapter	observed	exogenous
eladosz	observed	exogenous
arres	observed	exogenous
függőség	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e2	unobserved	exogenous
e3	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
kompetencia	unobserved	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e6	unobserved	exogenous
e7	unobserved	exogenous
e8	unobserved	exogenous
e9	unobserved	exogenous
bizalom	unobserved	exogenous
e10	unobserved	exogenous
e11	unobserved	exogenous
e12	unobserved	exogenous
e13	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous
e15	unobserved	exogenous
e16	unobserved	exogenous

Number of variables in your model: 46
 Number of observed variables: 27
 Number of unobserved variables: 19
 Number of exogenous variables: 30
 Number of endogenous variables: 16

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	19	0	0	0	0	19
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	26	17	30	0	0	73
Total:	45	17	30	0	0	92

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 50

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 378

Number of distinct parameters to be estimated: 73

Degrees of freedom: 305

0e	10	0,0e+000	-8,1546e-001	1,00e+004	1,12963868479e+003	0	1,00e+004
1e	7	0,0e+000	-4,6126e-001	3,57e+000	8,07678196088e+002	20	3,51e-001
2e*	2	0,0e+000	-5,8931e-001	9,18e-001	7,01537367047e+002	5	7,89e-001
3e*	1	0,0e+000	-2,5047e-002	8,76e-001	6,18440358844e+002	5	9,24e-001
4e	0	6,2e+002	0,0000e+000	8,47e-001	5,93576762093e+002	6	9,20e-001
5e	0	2,3e+002	0,0000e+000	8,17e-001	5,92099069055e+002	1	2,73e-001
6e	0	3,2e+002	0,0000e+000	1,92e-001	5,89127514149e+002	1	1,18e+000
7e	0	3,2e+002	0,0000e+000	1,34e-001	5,88655451723e+002	1	1,14e+000
8e	0	3,2e+002	0,0000e+000	4,25e-002	5,88626456928e+002	1	1,05e+000
9e	0	3,3e+002	0,0000e+000	3,43e-003	5,88626292426e+002	1	1,00e+000
10e	0	3,3e+002	0,0000e+000	2,21e-005	5,88626292419e+002	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 588,626

Degrees of freedom = 305

Probability level = 0,000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	Label
forgh <----- arc	0,257	0,138	1,857	
forgh <----- smarka	0,329	0,124	2,656	
forgh <----- alapv	0,017	0,137	0,125	
forgh <----- kedv	0,191	0,127	1,507	
forgh <----- akcio	-0,119	0,140	-0,850	
forgh <----- reklam	-0,003	0,139	-0,022	
forgh <----- multi	-0,032	0,111	-0,293	
forgh <----- fugtlen	0,341	0,111	3,071	
forgh <----- alapter	-0,442	0,115	-3,862	
forgh <----- eladosz	0,127	0,115	1,109	
forgh <----- arres	-0,139	0,111	-1,257	
f1 <----- függőség	0,522	0,134	3,907	
f2 <----- függőség	0,379	0,142	2,667	
f5 <----- függőség	1,000			
F6 <----- függőség	1,001	0,085	11,737	
b1 <----- kompetencia	1,140	0,145	7,843	
b2 <----- kompetencia	1,155	0,145	7,967	
b3 <----- kompetencia	1,000			
b4 <----- kompetencia	0,613	0,172	3,558	
b7 <----- kompetencia	-0,399	0,178	-2,240	
k1 <----- bizalom	1,321	0,197	6,707	
k2 <----- bizalom	1,186	0,195	6,072	
k3 <----- bizalom	1,000			
k4 <----- bizalom	1,090	0,196	5,555	
k6 <----- bizalom	0,862	0,198	4,345	
elegdt <----- függőség	-0,139	0,130	-1,068	
elegdt <----- bizalom	0,582	0,224	2,601	
elegdt <----- kompetencia	0,447	0,191	2,335	
elegdt <----- forgh	0,082	0,100	0,821	

Standardized Regression Weights:		Estimate			

forgh <-----	arc	0,238			
forgh <-----	smarka	0,308			
forgh <-----	alapv	0,016			
forgh <-----	kedv	0,178			
forgh <-----	akcio	-0,109			
forgh <-----	reklam	-0,003			
forgh <-----	multi	-0,031			
forgh <-----	fugtlen	0,321			
forgh <-----	alapter	-0,417			
forgh <-----	eladosz	0,120			
forgh <-----	arres	-0,131			
f1 <-----	függőség	0,502			
f2 <-----	függőség	0,365			
f5 <-----	függőség	0,962			
F6 <-----	függőség	0,963			
b1 <-----	kompetencia	0,920			
b2 <-----	kompetencia	0,933			
b3 <-----	kompetencia	0,808			
b4 <-----	kompetencia	0,495			
b7 <-----	kompetencia	-0,322			
k1 <-----	bizalom	0,959			
k2 <-----	bizalom	0,861			
k3 <-----	bizalom	0,726			
k4 <-----	bizalom	0,791			
k6 <-----	bizalom	0,626			
elegdt <-----	függőség	-0,135			
elegdt <-----	bizalom	0,428			
elegdt <-----	kompetencia	0,366			
elegdt <-----	forgh	0,089			
Covariances:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
		-----	-----	-----	-----
függőség <-->	kompetencia	0,312	0,128	2,445	
kompetencia <-->	bizalom	0,362	0,119	3,051	
arc <-->	alapv	0,337	0,132	2,550	
arc <-->	kedv	0,315	0,140	2,242	
arc <-->	akcio	0,374	0,137	2,725	
smarka <-->	akcio	0,214	0,123	1,731	
smarka <-->	alapv	0,250	0,129	1,943	
alapv <-->	kedv	0,301	0,135	2,222	
alapv <-->	akcio	0,301	0,127	2,361	
kedv <-->	akcio	0,318	0,136	2,334	
akcio <-->	reklam	0,409	0,139	2,936	
függőség <-->	bizalom	0,305	0,120	2,548	
multi <-->	fugtlen	0,006	0,140	0,044	
alapter <-->	eladosz	0,244	0,144	1,693	
kedv <-->	reklam	0,252	0,133	1,899	
smarka <-->	reklam	0,217	0,127	1,713	
arc <-->	reklam	0,364	0,136	2,679	
Correlations:		Estimate			

függőség <-->	kompetencia	0,410			
kompetencia <-->	bizalom	0,630			
arc <-->	alapv	0,353			
arc <-->	kedv	0,330			
arc <-->	akcio	0,399			
smarka <-->	akcio	0,226			
smarka <-->	alapv	0,260			
alapv <-->	kedv	0,314			
alapv <-->	akcio	0,320			
kedv <-->	akcio	0,338			
akcio <-->	reklam	0,433			
függőség <-->	bizalom	0,445			
multi <-->	fugtlen	0,006			
alapter <-->	eladosz	0,249			
kedv <-->	reklam	0,262			
smarka <-->	reklam	0,226			
arc <-->	reklam	0,381			

Variances:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----		-----	-----	-----	-----
	függőség	0,908	0,206	4,406	
	kompetencia	0,639	0,190	3,372	
	bizalom	0,516	0,178	2,902	
	arc	0,947	0,188	5,046	
	smarka	0,965	0,194	4,968	
	alapv	0,957	0,191	5,009	
	kedv	0,960	0,193	4,985	
	akcio	0,926	0,182	5,079	
	reklam	0,961	0,193	4,994	
	multi	0,980	0,198	4,950	
	fugtlen	0,980	0,198	4,950	
	alapter	0,980	0,198	4,950	
	eladosz	0,980	0,198	4,950	
	arres	0,980	0,198	4,950	
	e15	0,590	0,119	4,950	
	e1	0,733	0,150	4,886	
	e2	0,849	0,173	4,921	
	e3	0,072	0,060	1,200	
	e4	0,071	0,060	1,168	
	e5	0,150	0,052	2,877	
	e6	0,127	0,050	2,529	
	e7	0,341	0,079	4,325	
	e8	0,740	0,153	4,846	
	e9	0,878	0,179	4,913	
	e10	0,079	0,043	1,826	
	e11	0,254	0,063	4,028	
	e12	0,464	0,100	4,632	
	e13	0,366	0,082	4,454	
	e14	0,596	0,125	4,772	
	e16	0,525	0,110	4,772	
Summary of models					

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Default model	73	588,626	305	0,000	1,930
Saturated model	378	0,000	0		
Independence model	27	1141,720	351	0,000	3,253
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0,170	0,586	0,487	0,473	
Saturated model	0,000	1,000			
Independence model	0,285	0,297	0,243	0,276	
Model	DELTA1 NFI	RH01 RFI	DELTA2 IFI	RH02 TLI	CFI
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0,484	0,407	0,661	0,587	0,641
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Default model	0,869	0,421	0,557		
Saturated model	0,000	0,000	0,000		
Independence model	1,000	0,000	0,000		
Model	NCP	LO 90	HI 90		
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Default model	283,626	218,789	356,262		
Saturated model	0,000	0,000	0,000		
Independence model	790,720	692,222	896,808		
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Default model	12,013	5,788	4,465	7,271
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	23,300	16,137	14,127	18,302

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,138	0,121	0,154	0,000
Independence model	0,214	0,201	0,228	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	734,626	929,293	1114,800	947,204
Saturated model	756,000	1764,000	2724,571	1856,745
Independence model	1195,720	1267,720	1336,333	1274,345

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	14,992	13,669	16,475	18,965
Saturated model	15,429	15,429	15,429	36,000
Independence model	24,402	22,392	26,568	25,872

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	29	31
Independence model	17	18

Execution time summary:

Minimization: 0,251
 Miscellaneous: 1,972
 Bootstrap: 0,000
 Total: 2,223