

Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**RUHÁZATI KISKERESKEDELMI ÜZLETEK VERSENYKÉPESSÉGI
TÉNYEZŐI**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

GONDA GYÖRGY

Gödöllő

2020

A doktori iskola

megnevezése:	Szent István Egyetem, Gödöllő Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
tudományága:	Gazdálkodás- és szervezéstudományok
vezetője:	Dr. Lakner Zoltán az MTA doktora egyetemi tanár Szent István Egyetem, Gödöllő Gazdaság, és Társadalomtudományi Kar
Témavezető:	Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária PhD egyetemi tanár Szent István Egyetem, Gödöllő Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyás

TARTALOMJEGYZÉK

1. MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK	4
1.1. A téma jelentősége	4
1.2. Célkitűzések és hipotézisek	5
1.2.1. Célkitűzések és kutatási feladatok	5
1.2.2. Kutatási kérdések	5
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	8
3.1. Mélyinterjúk	8
3.2. Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamata és módszere	9
3.3. A kereskedők véleménye és gyakorlata vizsgálatának módszertani leírása	11
4. EREDMÉNYEK.....	12
4.1. Textil-, ruházati ipar és kereskedelem vizsgálata	12
4.1.1. A nemzetközi és hazai folyamatok fő jellemzői	12
4.1.2. Kiskereskedelmi prémium lokációk	13
4.1.3. A ruházati vállalatok térfoglalása a prémium lokációkban	15
4.2. A fogyasztói elvárások vizsgálatának eredményei	18
4.2.1. A minta jellemzése: a válaszadók demográfiai jellemzői.....	19
4.2.2. A modellben szereplő faktorok és indikátorok	19
4.2.3. Igazoló faktoranalízis.....	20
4.2.4. PLS-SEM eredmények és hipotézis tesztelés	20
4.2.5. A belső (strukturális) modell értékelése	21
4.2.6. Közvetett hatások vizsgálata - mediációs elemzés	24
4.2.7. Fontosság-hatás mátrix vizsgálata (IPMA).....	24
4.2.8. A belső (strukturális) modell validálása	25
4.3. A kereskedői kérdőív elemzése eredményeinek bemutatása	26
4.3.1. A vásárlói hűség tényezőinek megítélése	26
4.3.2. A két üzlet típus gyakorlatának összehasonlítása	26
4.4. Új és újszerű tudományos eredmények.....	28
5. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	30
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	34
7. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK	36

1. MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

1.1. A téma jelentősége

A textil- és ruházati ipar az egyik legrégebbi, a gazdaság és a kereskedelem fejlődésében kiemelt szerepet játszó, és ma a leginkább globalizált ágazat.

A verseny minden ágazatban nőtt, de a divatipart ez különösen jellemzi. Az erősödő verseny, a kereslet növekedésének lassulása a fejlett országokban, az eltérő ütemben, de növekvő jövedelmek és bérek a fejlődő országokban új szituációt teremtettek, átrendezve a piac keresleti és kínálati oldalát is. A vállalatok stratégiájának tényezői bővültek, módosultak és rangsoruk is változott.

A 21. században a 4. ipari forradalom alakítja át gyökeresen az ágazatot. Megjelentek olyan új technikák, mint az IoT (*Internet of Things*), Big Data, a 3D nyomtatás, a robotika, az intelligens érzékelők, mesterséges intelligencia és a felhőalapú számítástechnika. Ezek a technikák tudás és tökeigényesek, váltást igényelnek a menedzsmentben, átalakítják a lánc szereplői közötti kapcsolatot, és alkalmazásuk vagy nem alkalmazásuk jelentős differenciáló tényező a piaci szereplők között, az egyik legjelentősebb versenytényező (Bertola & Teunissen, 2018).

A vállalatok stratégiájában előtérbe került a piacorientáció, a vállalat eredményére ható érintettekkel való kapcsolat (kapcsolati tőke), amelyek közül kiemelkedik a fogyasztókkal való kapcsolat menedzselése (*customer relationship management, CRM*) (Chen & Popovich, 2003). A fogyasztói elégedettség, a vásárlói hűség, a vállalatok kiemelt, nem tárgyasult erőforrásává vált (Kandampully et al., 2015).

Az ágazat kiemelt szerepe révén a politikának mindig nagy hatása volt ennek a szektornak a fejlődésére és szervezeti változásaira. Elég csak a kereskedelmi korlátozásokra (vámok, kvóták), a liberalizálást segítő világ és regionális egyezményekre (WTO, ASEAN, EU-Japán Szabadkereskedelmi Egyezmény stb.) gondolni (Kis-Katos et al., 2017; Thiebaut, 2018).

A volt szocialista országokban a korábban említett koncentrációs folyamatok ugyancsak végbementek, de hatásuk ellentmondásos; a rendszerváltozás után a liberalizáció révén a fiatal hazai vállalkozások is lehetőséget kaptak a világpiacon való megjelenésre és megmérettetésre, miközben jelentős versenyhátránnyal kellett indulniuk.

A ruházati kiskereskedelem területén a globális piac mellett a kelet-európai és hazai piacokat is a világ vezető ruházati konglomerátumai uralják. Mégis a vezető vállalatok tapasztalati és erőfölénye ellenére fel tudott nőni néhány hazai vállalkozás, amelyekre a szakirodalom gyorsan fejlődő vállalatokként hivatkozik, sikerük okainak a kutatása fontos gyakorlati haszonnal járhat.

A kutatásban a nemzetközi kitekintés és a globális értékláncok hatásának vizsgálata mellett a figyelem az értéklánc értékesítési oldalára, a kiskereskedelmi üzletágra irányul. A globális ellátási láncok kereslet-vezéreltek lettek, ezért a kiskereskedelmi cégek nagy hatással vannak az egész értékláncre (Gereffi & Fernandez-Stark, 2011).

Az elmúlt időszakban az erősödő koncentráció következtében, a bővülő kiskereskedelmi forgalom ellenére, a kis-, és középvállalkozások léte veszélyeztetetté vált. Emiatt fontos megállapítani a szektorspecifikus versenyképességi tényezőket, amely kutatásom központi kérdését képezi.

A felsorolt aktualitásokon kívül, a kutatás folytatásához külön ösztönzést jelentett a személyes érintettségem ezen az üzleti területen, így a kutatásban kamatoztatni tudtam személyes tapasztalataimat és kapcsolati tőkém.

1.2. Célkitűzések és hipotézisek

1.2.1. Célkitűzések és kutatási feladatok

A kutatás fő célja a kiskereskedelmi ruházati üzletek versenyképességi tényezőinek azonosítása. Tudomásom szerint Magyarországon nem készült e témában átfogó munka, a megelőző kutatások a téma egy-egy részterületére vonatkoznak, de ezek száma is kevés. Hasonló helyzettel találkoztam a nemzetközi szakirodalom tanulmányozásakor is.

E cél eléréséhez a következő kutatási feladatok megoldása szükséges:

- irodalomtanulmányozás révén az ágazat nemzeti és nemzetközi helyzetének feltérképezése
- irodalomtanulmányozás révén a különböző szintű versenyképesség definíciójának és mérési lehetőségeinek összegyűjtése
- primer és empirikus kutatás révén a versenyképesség ágazati sajátosságainak meghatározása, tényezőinek azonosítása
- primer kutatás révén a sajátos tényezők fontossági sorrendjének meghatározása
- a sikertényezőként azonosított faktorok hatásmagyságának megállapítása
- az eredmények kiértékelése, összevetése az irodalomban található hasonló primer kutatások eredményével, következtetések levonása, javaslatok megfogalmazása

1.2.2. Kutatási kérdések

A kutatási kérdéseimet a vonatkozó szakirodalom, a hazai és nemzetközi szervezetek dokumentumainak elemzése és a feltáró kutatásom alapján a fogalmaztam meg.

A kutatási feladatok megoldásához, a kérdések megválaszolásához eltérő kutatási módszereket, matematikai statisztikai eszközöket választottam, az 1. táblázat ezek összefoglalását és a hipotéziseket tartalmazza.

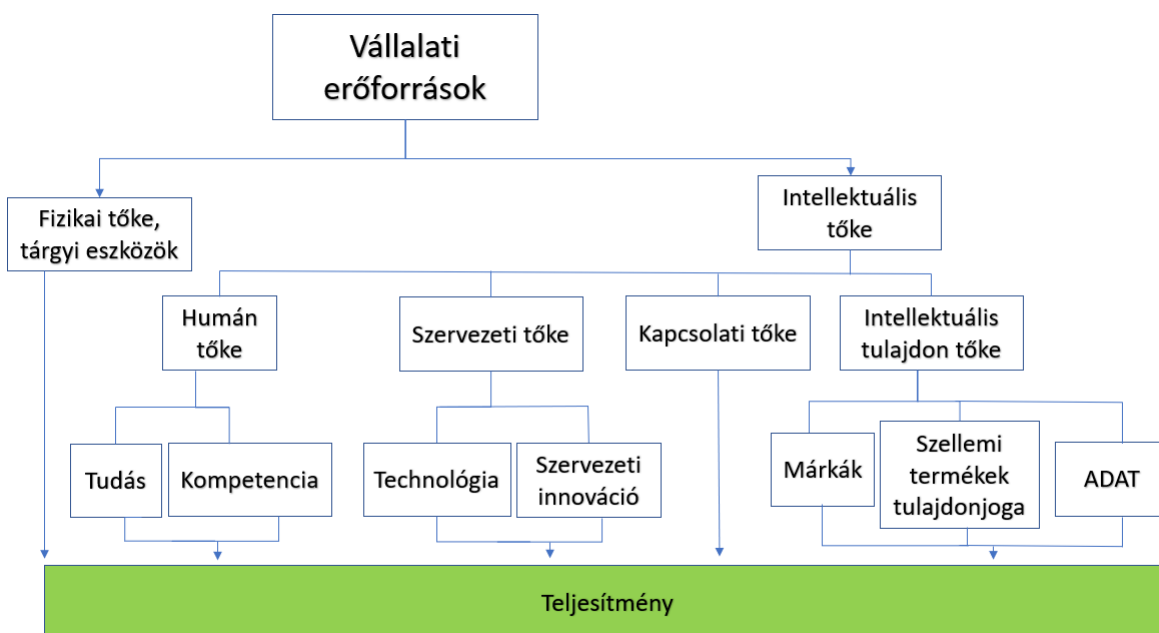
1. táblázat: Kutatási kérdések, hipotézisek és módszerek

	Kutatási kérdések	Módszerek
K ₁	Melyek a textil és ruházati ágazat értékláncának globális jellemzői és az ezredforduló körüli változások milyen hatással vannak a magyar ruházati kiskereskedelemre?	Leíró statisztika, irodalomtanulmányozás, szekunder adatgyűjtés
H ₁	Jellemző a koncentráció erőteljes növekedése a hazai tulajdonú vállalkozások számának csökkenése mellett.	
K ₂	A magyarországi TOP prémium kiskereskedelmi lokációkban helyet foglaló vállalkozások közös jellemzői mennyire kapcsolódnak a nemzetközi trendekhez?	Primer szakértői kutatás, adatfelvétel, Pearson korrelációs mátrix
H ₂	A prémium lokáció üzlet- és tulajdonosi szerkezetének fő meghatározó tényezője az értékláncban elfoglalt pozíció.	

K ₃ A ruházati kiskereskedelmi vállalkozások tipikus versenytényezői milyen jelentőségűek a hazai gyakorlatban, más szóval melyek a legfontosabb sikertényezők?	Irodalomkutatás, szakértői véleménykutatás
H ₃ A kiskereskedelmi üzletek sikertényezői közül prioritást élvez a fogyasztói hűség kiépítése.	
K ₄ Melyek a divat kiskereskedelemben a fogyasztói hűséget alakító közvetlen és közvetett tényezők és mekkora ezen faktorok hatásának erőssége?	Kérdőíves felmérés, faktoranalízis, PLS-SEM analízis
H ₄ A fogyasztói hűség alakító faktorok közül az értékesítési személyzet pozitív hozzáállása elsődleges a vásárlói hűség növelése szempontjából.	
K ₅ Milyen különbségeket lehet felfedezni a fejlődő pályán álló és a nem fejlődő pályán álló vállalkozások működésében és jellemzőiben?	Kérdőíves felmérés, mélyinterjúk. A kiértékelés matematikai statisztikai módszerek alapján
H ₅ A fejlődő és nem fejlődő pályán lévő vállalkozások közötti legnagyobb különbség az intellektuális tőke nagyságában és összetételében mutatkozik.	(Mann–Whitney-próba, Spearman rangkorreláció)

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Összhangban kutatási célkitűzéseimmal és hipotéziseimmal, kutatásom megalapozását a versenyképesség és a gyorsan fejlődő vállalatok verseny és életképességének, valamint a fogyasztói magatartás elméletét és a kapcsolódó empirikus kutatásokat bemutató hazai és nemzetközi irodalomtanulmányozásával kezdtem. Kutatásom elméleti megalapozását a vállalatok versenyképességét vizsgáló tanulmányok közül elsősorban az erőforrás alapú elmélet, az érintettek elmélete, az intellektuális tőke elmélete és a viselkedés gazdaságtan tanulmányozása biztosították. A vállalatok stratégiai erőforrásai vizsgálatát az 1. ábrán bemutatott összefüggések alapján vizsgáltam.



1. ábra: A vállalati erőforrások

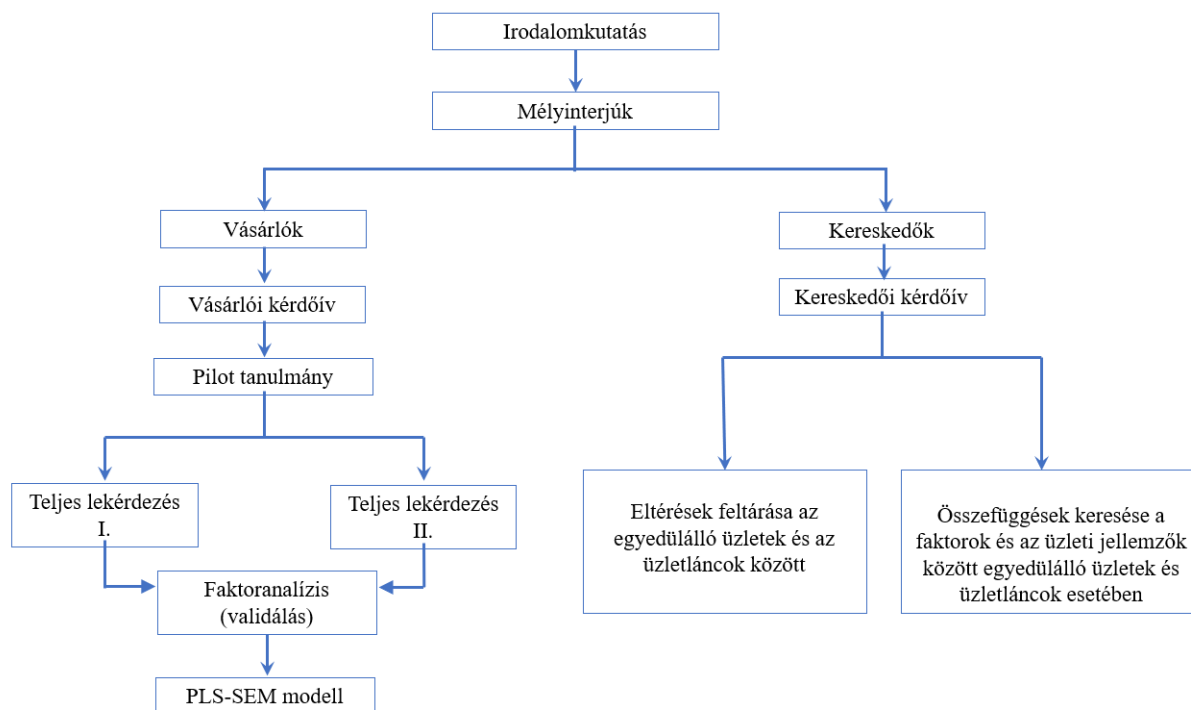
Forrás: saját szerkesztés

A ruházati kiskereskedelmi ágazat speciális versenytényezőire vonatkozóan összefoglaló tanulmány nem állt rendelkezésre. A különböző forrásokban található tényezőket két csoportra osztottam külső és belső tényezőkre, és kutatásomat ezek vizsgálatára összpontosítva végeztem. A külsőket az árrés, bérleti díj, márka erőssége, vállalati méret és a goodwill képezték. A belsőket a fogyasztói igények ismerete és annak való megfelelés, az üzletkialakítás és atmoszféra, a fogyasztók hűsége és elégedettsége, az értékesítési személyzet, az ellátási lánc, a marketing, a változás menedzsment és a digitalizációs megoldások alkották.

A digitalizáció napjainkban egyrészt a versenyképesség egyik legfontosabb eszköze, amely az összes vállalati terület hatékonyságát jelentős mértékben képes növelni. Másrészt a digitalizáció olyan folyamatokat indított el a társadalomban és a gazdaságban, amely átformálja a kiskereskedelmi szektort is, ezért ennek a folyamatnak az elemeit részletesebben ismertettem.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A ruházati és divatáru kiskereskedelem helyzetének bemutatását fejlődéstörténeti megközelítésben vizsgáltam fókuszálva a növekvő koncentráció, a globalizáció, a technikai, technológiai fejlődés hatására. A kutatás folyamatát és a felhasznált módszereket a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A kutatás folyamatábrája

3.1. Mélyinterjúk

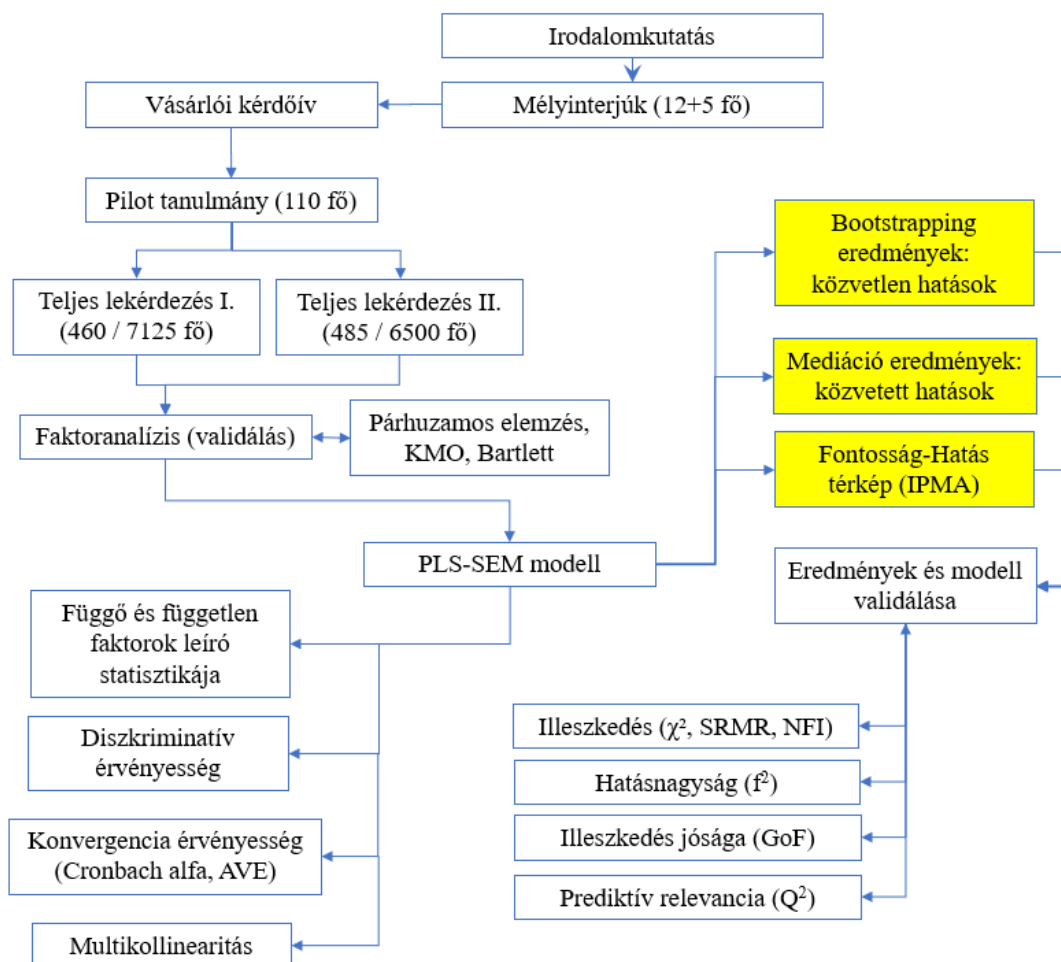
A versenyképesség, a siker fő tényezőinek feltárását az adott ágazatban kvalitatív kutatás keretében végeztem. A szakirodalomból ismert tényezők mellett sikerült mélyebb ismeretekre szert tenni, eddig kevésbé vizsgált tényezőkre is ráirányítani a figyelmet. Az interjúk (21 üzlettulajdonossal és boltvezetővel) eredményeként a legfontosabb tényezőkként a következők kerültek azonosításra: a fogyasztói igényeknek való megfelelés, intellektuális tőke nagysága, a vezető képessége a technikai, technológiai változások követésére, digitalizáció mértéke és a vállalat szervezeti struktúrájában szükséges változtatások felismerése és végrehajtása.

A kiskereskedelmi vállalkozásokat 4 csoportra bontottam:

- fejlett, professzionális vállalatok (legalább 3 db kiskereskedelmi ruházati üzletet üzemeltetnek, az egységek lánc tagjai, továbbá tulajdonosa(i) több, mint 10 év tapasztalattal rendelkeznek ebben a szektorban) Ezekre a vállalatokra a továbbiakban **Lánc**-ként hivatkozok
- nem fejlődőképes vállalatok (a csoportban azok tartoznak, amelyek tulajdonosai szintén legalább 10 év tapasztalattal rendelkeznek, de nem lánc tagjai, azaz legfeljebb 2 db kiskereskedelmi egységgel rendelkeznek. Korábbi tevékenységünkben sikeresek, de nem képesek növekedni. Ezek a vállalatokat a továbbiakban **Solo** üzletnek nevezem.
- fiatal vállalatok (a jelen kutatásban nem kerültek vizsgálatra)
- megszűnt, sikertelen vállalatok (a jelen kutatásban nem kerültek vizsgálatra).

3.2. Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamata és módszere

A mélyinterjúk során a legfontosabb versenytényezőként a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés révén kialakított hűséges fogyasztói kör került azonosításra. Ezért kutatásomat fogyasztói elvárások tényezőinek feltárásával és hatásnagyságuk megállapításával kezdtem. A fogyasztói elvárások vizsgálatának menetét a 3. ábra mutatja be részletesen.



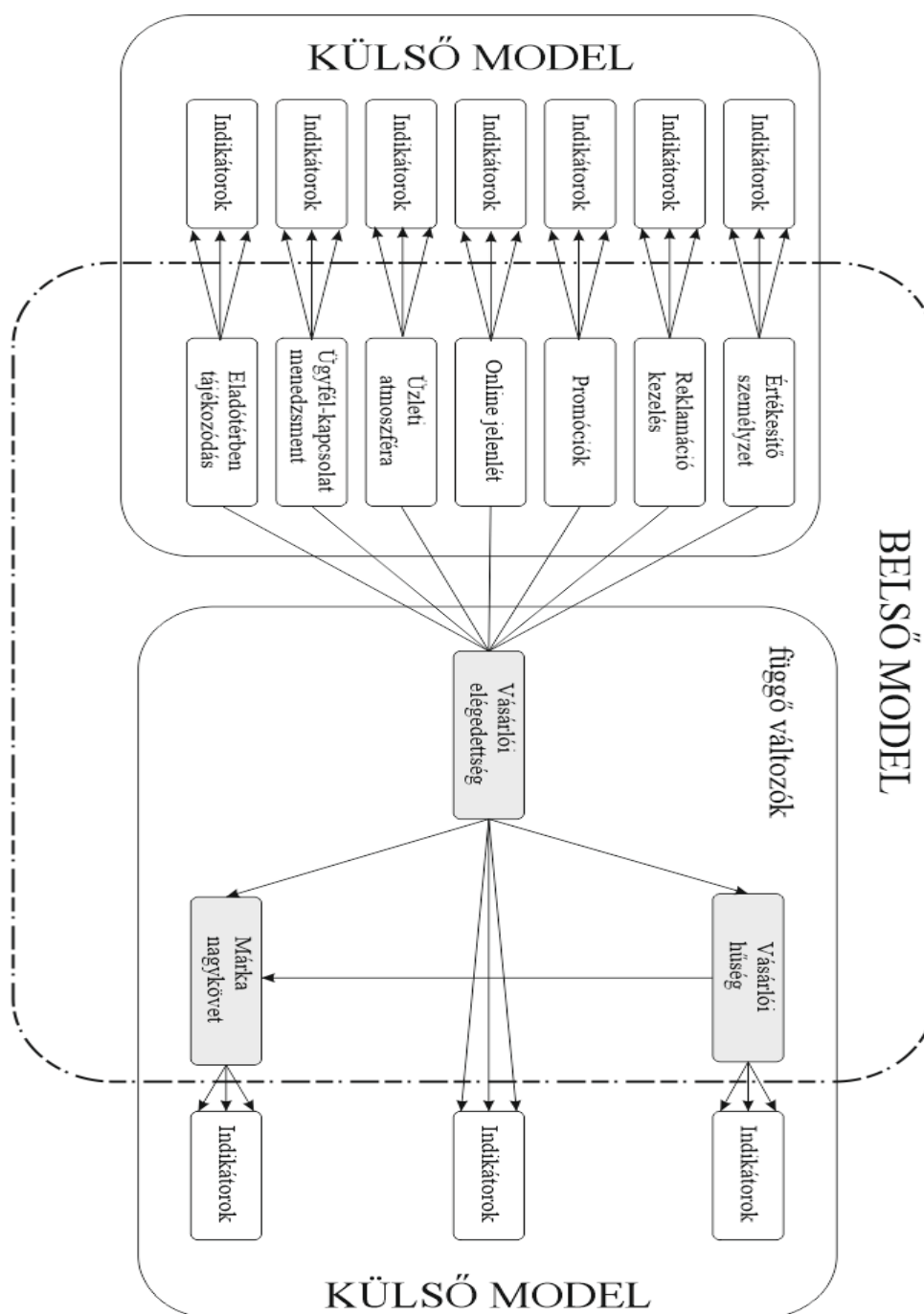
3. ábra: Fogyasztói elvárások vizsgálatának folyamatábrája

A fogyasztói elvárások vizsgálatát kvantitatív kutatás keretében végeztem, az információk gyűjtésének eszközeként kérdőíves felmérést használtam. Első lépésként azonosítottam a fogyasztói magatartást befolyásoló faktorokat és azok indikátorait, a szakirodalmi források és a korábbi interjúk alapján. A fogyasztói preferenciák, viselkedés és hozzáállás vizsgálatához rendelkezésemre állt 15.211 vásárló e-mail-címe a Pannónia Representation Kft. (prémium ruházat kereskedelmével és képviseléssel foglalkozó vállalkozás) adatbázisából. Ezeket a forrásokat három lépésben használtam, amiből az első kettő a kérdőív és módszer véglegesítését szolgálta.

A végleges kérdőív szerkezete a következő: Az első rész 5 db, a minta bemutatását szolgáló kérdéseket (demográfiai adatok) tartalmazza. Ezután következik 45 db kérdés, melyek a

strukturális modell faktorainak az indikátor kérdéseiként szolgálnak. Ebben a részben a válaszadáshoz 5 fokozatú Lickert skálát rendeltem. Az utolsó kérdésben a Pannónia Representation Kft részére lehetett kifejtetni, hogy miben tudnának javítani a szolgáltatásukat a vásárlóik felé.

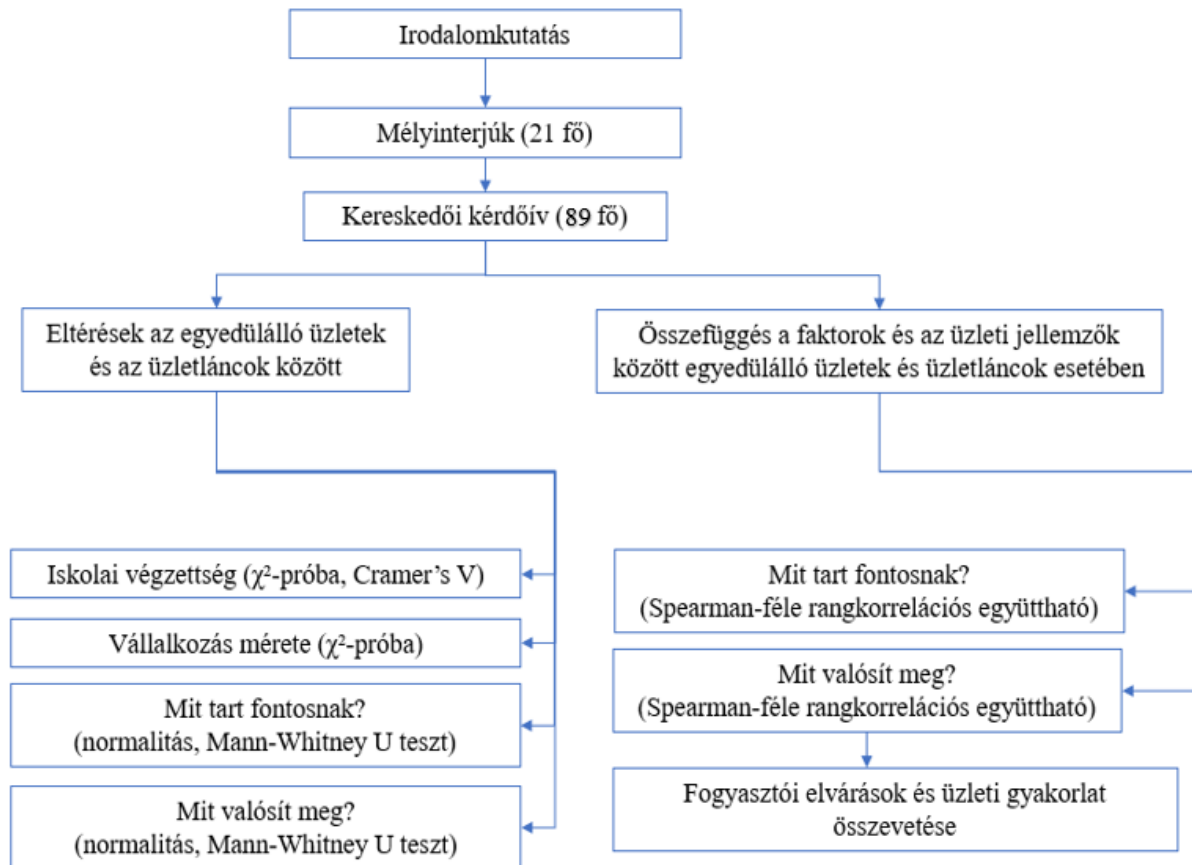
A rendelkezésre álló adatbázis alapján az elemzést a PLS-SEM módszer használatával végeztem. A módszer előnye, hogy a változók közötti direkt hatásokon túl indirekt hatások is tanulmányozhatóvá váltak, vizsgálható volt, hogy az egyes változók milyen más (mediátor) változókon keresztül fejtik ki hatásukat a célváltozókra. A SEM modellezése a SmartPLS 3.2.8 verzió számú szoftverrel történt (SmartPLS GmbH, 2019; Wong, 2013; Ringle at al., 2015). A 4. ábra a kutatás keretének belső és külső modelljét ábrázolja.



4. ábra: A kutatás keretének belső és a külső modellje

3.3. A kereskedők véleménye és gyakorlata vizsgálatának módszertani leírása

A kereskedői kérdőív megalkotásával a célom az volt, hogy csoport azonosságokat keressek a fejlett „láncok” és nem fejlődő pályán lévő „solo” vállalatok között, valamint, hogy össze tudjam vetni a kereskedők véleményét és gyakorlatát a vevők elvárásaival. A szükséges információk és vélemények összegyűjtését online kérdőívek segítségével valósítottam meg. A kérdőívet 89-en töltötték ki. A kutatás menetét az 5. ábra mutatja.



5. ábra: A kereskedői vélemény és gyakorlat kutatásának folyamatábrája

4. EREDMÉNYEK

Az irodalom tanulmányozás és az interjúk során azonosított versenyképességi kulcstényezők alapján csoportosítva ismertetem az eredményeimet.

4.1. Textil-, ruházati ipar és kereskedelem vizsgálata

4.1.1. A nemzetközi és hazai folyamatok fő jellemzői

A növekvő globalizáció mellett, a ruházati és textil ágazat területén a regionális koncentráció erősödése és egy új típusú munkamegosztás figyelhető meg az utóbbi évtizedben. Jelenleg a világban 3 régió köré szerveződik a ruházati termékek gyártása, aminek az oka, hogy a földrajzilag egymáshoz közeli országok regionális értékláncokat építettek fel. A három régió: az ázsiai, európai és a szakirodalomban nyugati szférának nevezett régió, amely Észak és Dél Amerikából és Afrikából áll.

Kutatásom során fontosnak tartottam, hogy a divatiparban zajló nagyfokú koncentrációt részletezzem és bemutassam a legnagyobb szereplőket, mivel a versenypiacra ezek a vállalatok vannak a legnagyobb hatással, más szóval a hazai közép- és kisvállalatok ezekkel a konglomerátumokkal kénytelenek versenyezni.

A divatipar piaci részesedése 2018-ban elérte a 4%-ot, azaz 385,7 milliárd USD-t globálisan, ebből a luxustermékek piaca 339,4 milliárd USD dollárt tett ki. A divatiparban nem csak a termelésben és exportban, hanem a teljes vertikumban is erős koncentráció ment végbe az elmúlt 50 évben. 2010-re a világ vezető top 20 divatipari vállalata már 70%-ért felelt a megtermelt globális gazdasági profitnak, de 2017-ben már ez a részesedés elérte a 97%-ot (!), (McKinsey, 2019).

A legnagyobb piaci játékosok egyszerre általában több márkával operálnak. Néhányan saját új márkákat - almárkákat fejlesztettek a portfólión belül, mint például az Inditex Group, amelyhez nem csak a ZARA tartozik, hanem ezen kívül a Stradivarius, Bershka, Massimo Dutti és Oysho is ugyanezen csoport tagjai, bár a vásárlók nagy része ezeket a márkákat nem kapcsolja össze.

Ezek a globális divatipari konglomerátumok gyorsan teret hódítottak a rendszerváltás után a közép-kelet európai országok piacain, így Magyarországon is.

Magyarországon az ágazat jelentőségét mutatja a, hogy míg kiskereskedelmi forgalom az elmúlt 5 évben 5,3%-kal bővült évente, a textil és ruhaipari kiskereskedelem évi 15,1%-kal nőtt (KSH, 2019). Annak ellenére, hogy a ruházati piac mintegy kétszeresére bővült, a ruházati kiskereskedelmi vállalkozások száma 2014-2019 között drasztikusan, 31%-kal csökkent, a legnagyobb piaci szereplők részesedésének nagymértékű növekedése mellett (Nemzeti Cégtár, 2019; Opten, 2019).

A legnagyobb hazai szereplőket vizsgálva azt látjuk a top 20-as ligában, hogy a világ vezető divatipari vállalkozásai uralják a szektort. Az első 20 helyre a 2018-as árbevételük alapján csak 4 magyar háttérű vállalkozás fér be. Megfigyelhető az is, hogy a vezető kiskereskedelmi vállalkozásoknak kivétel nélkül több évtizedes tapasztalata van, ezen a területen start-up vállalkozást nem találunk.

Sorrendet állítottam fel 2018. évi árbevétel alapján, úgy, hogy az azonos tulajdonosi körhöz tartozó kiskereskedelmi vállalkozásokat csoportosítottam, követve a szakirodalomban javasolt módosított HH index alap gondolatát.

Az első három legnagyobb árbevételű vállalkozás, a H&M 53 milliárd Ft, Inditex csoport (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear) 39,6 milliárd Ft, C&A 27 milliárd Ft éves forgalommal. 2018-as forgalom alapján három cég árbevétele (CR3) a 17,8%-át adja a teljes hazai ruházati kiskereskedelem árbevételének (Opten, 2019). A Top 20 listára felfért egy használtruha kereskedő a HÁDA, amely hazai, családi tulajdonban lévő vállalkozás és azt is elmondhatja magáról, hogy a használtruha kiskereskedelemben piacvezető Magyarországon.

Látható, hogy a legnagyobbak között kevés a hazai szereplő. Többségük a közvetlenül rendszerváltozás után alakult meg, emiatt feltételezhetjük, hogy sikerük titka részben az is, hogy a vállalkozás induláskor még nem volt annyira erős a verseny, nem kellett szembenézni a később megjelenő multinacionális vállalatokkal. Így kaptak egy kis időt arra, hogy tapasztalatot és tudást szerezzenek és méretben növekedjenek. Velük ellentétben a rendszerváltás után alakult hazai kiskereskedelmi egységek zöme nem tudott élni a lehetőséggel, az erősödő verseny hatására befejezték a tevékenységüket.

H1 Jellemző a koncentráció erőteljes növekedése a hazai tulajdonú vállalkozások számának csökkenése mellett.

A szekunder adatok vizsgálata alapján (KSH, Opten és a Nemzeti cégtár) ez a hipotézis támogatott.

4.1.2. Kiskereskedelmi prémium lokációk

Primer kutatásomban a hazai top prémium lokációkra fókuszáltam és megvizsgáltam, hogy a szerkezetváltozásban visszatükröződnek-e a nemzetközi trendek. Kutatásomat a budapesti bevásárlóutcákban a Váci utca, a Fashion Street (Deák Ferenc utca) és Andrásy úton végeztem.

A prémium kiskereskedelmi lokációkat az alábbi tulajdonságokkal jellemezhetjük: legmagasabb bérleti díj, a legmagasabb járókelő szám és a legmagasabb potenciális árbevétel. Ezek a faktorok erősen korrelálnak egymással. Ahol frekvenciált helyen van az üzlet és a járókelők száma magasabb, ott többen jönnek be az boltba, többet fognak vásárolni, így magasabb lesz az éves költség és ezek a tényezők beállítják a bérleti díj szintjét is.

Kutatásom ezen részének első lépéseként a legnagyobb európai prémium lokációkat vizsgáltam a BNP Paribas (2019) és a Mastercard Inc. adatai alapján (2018), hogy azonosítsam az üzletek agglomerációban elfoglalt helyének fő meghatározó tényezőit.

A 2. táblázatban egy rövidített listát közlök a lokációkról. Az egyes utcákhoz tartozó, 2017-es évre vonatkozó főbb jellemzőket láthatjuk.

2. táblázat: Az európai top kiskereskedelmi lokációk - bevásárló utcák

utcanév	márkák: luxus / prémium	járókelő- szám fő/óra	bérleti díj EUR /m ²	turista (mio fő)	aggl- meráció (mio fő)	turista + aggl. (mio fő)	vásárló erő per capita, EUR-ban	turizmus éves költség mrd EUR
London Oxford Street	Prémium	13 560	1 119	19,06	13,84	32,90	27 146	15,30
London Bond Street	Luxus	2 746	1 781	19,06	13,84	32,90	27 146	15,30
Paris Av. des Champs Elysées	Prémium	10 277	1 833	15,45	12,09	27,54	28 541	11,40
Barcelona Av.d Portal de Angel	Prémium	10 216	275	8,36	5,43	13,79	18 776	8,46
Milan Corso Vittorio Emanuele II	Prémium	8 598	250	8,17	4,29	12,46	25 708	4,66
Zurich Bahnhofstraße (North)	Prémium	8 586	727	2,2	1,45	3,65	47 581	nincs adat
Zurich Storchengasse	Luxus	1 690	255	2,2	1,45	3,65	47 581	nincs adat
Dublin Henry Street /Mary Str.	Prémium	8 505	396	5,51	1,85	7,36	20 170	2,00
Madrid Calle de Preciados	Prémium	10 292	255	2,24	6,39	8,63	18 372	7,29
Rome Via del Corso	Prémium	8 152	250	7,09	2,86	9,95	20 497	4,26
Vienna Kärntner Straße	Prémium	8 114	280	6,42	2,72	9,14	22 594	4,18
Prague Na Příkope Street	Prémium	8 008	210	6,11	2,57	8,68	10 197	2,76
Prague, Pařížská Street	Luxus	2 814	210	6,11	2,57	8,68	10 197	2,76
Munich Theatinerstraße	Prémium	7 604	230	5,24	2,80	8,04	29 578	5,04
Berlin Tauentzienstraße	Prémium	7 095	320	4,94	5,07	10,01	19 990	4,76
Budapest, Váci utca	Prémium	2 030	110	3,67	2,98	6,65	6 963	nincs adat
Budapest, Andrásy út	Luxus	762	120	3,67	2,98	6,65	6 963	nincs adat

Forrás: BNP Paribas (2019) és Mastercard (2018) alapján saját szerkesztés

Megfigyelhető, hogy általában a legmagasabb járókelőszámhoz, a legnagyobb turista számhoz és költséghez tartoznak a legmagasabb bérleti díjak. A példákban látható, hogy a bérleti díjat befolyásoló tényezők hatása nem egyforma. A bérleti díjat meghatározó tényezők egymással való kapcsolatát és annak szorosságát Pearson féle korrelációval vizsgáltam. A vizsgálatot a tömeg-prémium kategóriás üzletekkel hajtottam végre és mutatom be a 3. táblázaton.

3. táblázat: A bérleti díjat meghatározó tényezők kapcsolatának szorossága

	vásárló erő	járókelő- szám	bérleti díj	turisták száma	lakosság + turisták száma	lakosság száma	turisták költsége
vásárló erő	1.00						
járókelő- szám	0.24	1.00					
bérleti díj	0.40	0.44	1.00				
turisták száma	0.10	0.43	0.73	1.00			
lakosság + turisták száma	0.12	0.49	0.76	0.97	1.00		
lakosság száma	0.14	0.52	0.74	0.86	0.95	1.00	
turisták költsége	0.043	0.56	0.62	0.85	0.93	0.94	1.00

* tömeg-prémium márkákat képviselő bevásárló utcákban

Ez alátámasztja azt a feltételezést, hogy a bérleti díjakat az adott lokációban, utcában elérhető értékesítési potenciál nagy mértékben alakítja, ez a tényező „árazza be” döntően kiskereskedelmi

ingatlanokat, amellet, hogy az itt lévő üzletek jelentős reklám és presztízsértékkel is bírnak a márkák számára (Egyezően Nelson, 1958; Öner, 2014 eredményeivel).

A hazai prémium lokációk

A prémium lokációkat a bérleti díj, árres nagysága, az üzletek értékláncban elfoglalt helye alapján vizsgáltam, és összehasonlítottam eredményeimet az elmélet és a kapcsolódó empirikus kutatások eredményeivel.

A Váci utca a leglátogatottabb bevásárló utca, de szintén nagyon frekventált a Váci utcából nyíló Deák Ferenc utca, amire „Fashion Street”-ként is hivatkoznak. A tradicionális luxus márkák az Andrassy úton találhatóak, ahol az előző két utcához képest alacsonyabb a járókelők száma.

A Váci utca két részből áll, az úgynevezett kis Váci vagy új Váci utcából és a régi Váci utcának nevezett, Kossuth Lajos utcától a Vörösmarty térig tartó szakaszából. Csak a régi Váci utcai szakasz minősül top lokációnak, az utca másik részéről ez nem mondható el. Az Andrassy útnak szintén csak az egyik része minősíthető prémium lokációnak, a Bajcsy-Zsilinszky út és az Oktogon közötti szakasza. A továbbiakban ezen utcanevek alatt csak a prémium lokációba tartozó szakaszokat értem.

A fentebb felsorolt helyszíneken a 2019 Q4 aktuális bérleti díjak mértékéről a 4. táblázat ad információt.

4. táblázat: Budapest bevásárló utcáinak átlagos havi bérleti díja

Helyszín	Bérleti díj
Váci utca	150 EUR/m ² /hó
Fashion Street (Deák Ferenc utca)	125 EUR/m ² /hó
Andrassy út	70 EUR/m ² /hó

Forrás: Cushman and Wakefield, 2020

4.1.3. A ruházati vállalatok térfoglalása a prémium lokációkban

2019 február és április között végzett felmérés alapján 29 ruházati üzlet található a Váci utcában, 14 üzlet a Fashion Street-en és 31 üzlet az Andrassy úton. A divatáru-ruházati üzletek alatt itt ruházati, táska és cipő üzletek értendők, bordíszműves és ékszerüzletek nem tartoznak bele.

Megvizsgáltam a kiskereskedelmi egységet üzemeltető gazdasági társaság vállalati struktúráját, kapcsolatot keresve az üzemeltető cég és a márka tulajdonosa között és próbáltam a végső tulajdonost, az anyavállalatot meghatározni. Az egységet aszerint csoportosítottam, hogy az azt üzemeltető és működtető cég a márkatulajdonos-gyártó vállalat tulajdonát képezi vagy pedig egy másik kereskedő tulajdonát. A Váci utcában a 29 kiskereskedelmi üzletből 23 a márkatulajdonos tulajdonában van, így ezek a vállalatok a vertikális értékláncot nagymértékben birtokolják (5. ábra).

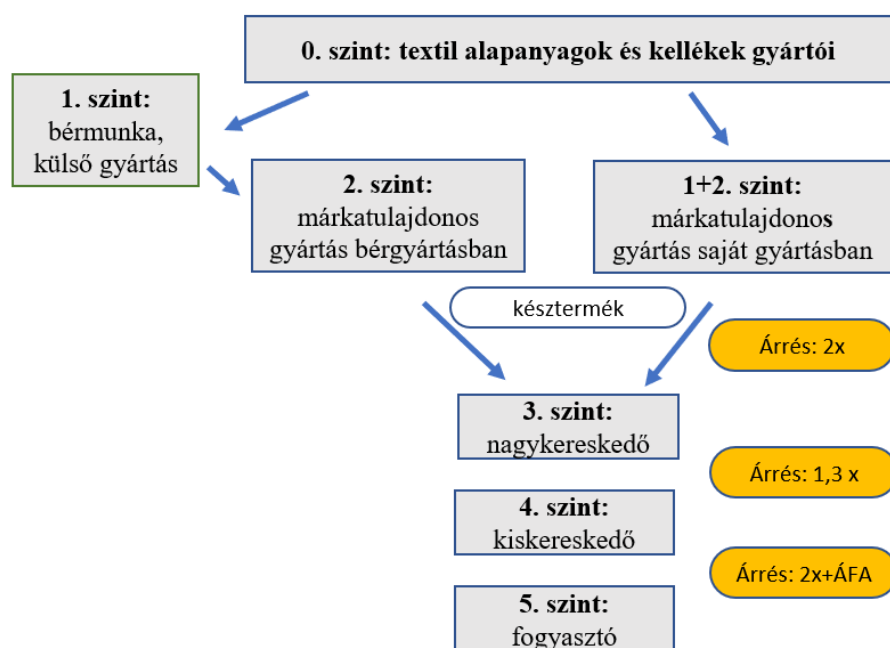


5. ábra: Bevásárló utcák bérlőinek vizsgálata értékláncban elfoglalt pozíció alapján

forrás: saját felmérés

A Váci utca a legforgalmasabb bevásárló utca, amit a legmagasabb bérleti díjak is alátámasztanak. A kiskereskedelmi ruházati üzletek 79%-át maguk a márka tulajdonos vállalatok leányvállalatai üzemeltetik. Ezek közül mindösszesen egy hazai cég található (Thomas Breitling). A többi, az alacsonyabb bérleti díjjal és járókelő számmal rendelkező bevásárló utcában az üzletek összetétele abban is különbözik ettől, hogy nagyobb arányban vannak jelen az értékláncban alacsonyabb pozícióban lévő, nem a gyártó vállalat tulajdonában lévő, kereskedő vállalkozások.

A Váci utcában és a Fashion Streeten mindegyik jelenlévő ruházati üzletet működtető vállalatnak vagy annak tulajdonosi körének legalább 30 éves tapasztalata van a kiskereskedelem területén. Ezt az adatot részben mélyinterjúk alapján, részben weboldalakon, vállalati honlapokon tudtam beszerezni. A 6. ábra mutatja, hogy a legnagyobb cégek, akik a vertikumot szinte teljes mértékben integrálni tudják, a vertikumban keletkező árrés legnagyobb részét realizálják. Saját kutatásom megerősítette a ruházati szektorra jellemző, árrésre vonatkozó irodalmi adatokat.



6. ábra: A vertikális értéklánc struktúra és az árrés összefüggése

forrás: saját gyűjtés

A megkérdezett piaci szereplők alapján a nagykereskedő (20-30%) és a kiskereskedő (100%) -os árre a termék tovább értékesítésénél erősen jellemző a szektorban. A gyártó árre már jobban változik, attól függően, hogy bérgyártásban gyártat vagy olyan szuperpozícióban van, hogy saját gyárban készíti a termékeit (pl. Inditex), esetleg már az alapanyag gyártást is részben integrálja mint például a LVMH Group. A gyártói árre továbbá függ a márka piaci pozíciójától is. A luxusterméknél az árre jóval nagyobb lehet, mivel a végfelhasználói ár itt inkább a márka presztízsét tükrözi, nem pedig a gyártási költséget. Kutatási eredményeim egybeesnek a kapcsolódó elmélettel és az irodalomtanulmányozás során bemutatott nemzetközi empirikus kutatási eredményekkel (pl. Charlton & Perloff, 2006; Haldane, 2018).

Azon kiskereskedők, akik nagykereskedőtől szerzik be az árut, nem tudnak versenyezni ebben a környezetben, egyetlen ilyen kiskereskedelmi egység sem működik ezekben az utcákban.

H2 A prémium lokáció üzlet- és tulajdonosi szerkezetének fő meghatározó tényezője az értékláncban elfoglalt pozíció.

A K2 kérdés vizsgálata megerősítette, hogy az értékláncban elfoglalt pozíció nagy mértékben befolyásolja az értékesített termékeken realizálható árre nagyságát, ami lehetővé teszi a magas bérleti díjjal jellemezhető, prémium lokációkban való helyfoglalást. Ezzel a H2 hipotézis igazoltnak tekinthető.

A globális divatipari konglomerátumok (top 20) a prémium lokációkban

Ebben a kutatásban az is megerősítést nyert, hogy a világ vezető divatipari vállalkozásai (top 20) a nyugati piacokhoz képest jóval későbbi megjelenésük ellenére már Magyarországon is dominálják a hazai top lokációkat.

A vizsgált 74 kiskereskedelmi egységek között megtalálhatók a vezető vállalatok, ráadásul több nagyvállalat egyidejűleg több márkával és több üzlettel operál (5. táblázat).

5. táblázat: A Top 20 vezető ruházati konglomerátum a budapesti prémium lokációban

	Vállalat	Jelen van	Hány monolabel márkabolttal van jelen
1	Inditex	Igen	5
2	Nike	Igen	1
3	LVMH	Igen	1
4	TJX Companies	Nem	
5	Hermés	Nem	
6	H&M	Igen	2
7	Ricehmont	Nem	
8	Ross	Nem	
9	Adidas	Igen	2
10	Kering	Igen	1
11	LBrands	Nem	
12	Pandora	Igen	1
13	Fast Retailing	Nem	
14	Next	Nem	

15	VF Corporation	Igen	1
16	Luxottica	Nem	
17	Micheal Kors	Igen	1
18	Gap	Nem	
19	Hanes Brands Inc.	Nem	
20	Burberry	Igen	1

forrás: saját gyűjtés

A kutatásom korlátai ellenére bizonyítást nyert a hazai piacon is végbement nagyfokú koncentráció. Az adataim az üzlethelyiségekre vonatkozóan csak darabszámot tartalmaznak, de a csoporton belül óriásiak a különbségek az üzletek méretében. Itt példaként újból tekinthetünk az Inditex csoport vagy a H&M üzleteire, melyek mindegyike több ezer négyzetméteres eladótérrel rendelkező áruházat jelent, szemben számos körülbelül 100-200 m²-es üzlethelyiséggel rendelkező üzlettel. Az árbevételben kifejeződő koncentrációra a prémium lokációban pontos adat nem érhető el, ugyanakkor az országos szinten a szektorból való részesedésük alapján nagy bizonyossággal állítható ezen cégek nagyfokú dominanciája.

Az eredmény igazolja az árrés és a piaci hatalom, valamint az értékláncban elfoglalt hely összefüggését bemutató elméletet és egybees a korábbi empirikus kutatási eredményekkel.

4.2. A fogyasztói elvárások vizsgálatának eredményei

A kutatás alapján látható, hogy a kiskereskedelmi szektort a kisszámú, de nagyméretű professzionális, fejlett láncok dominálják, az árbevétel és profit legnagyobb része ezeknél a láncoknál realizálódik, nem pedig a nagy létszámban jelenlévő, hazai kiskereskedelmi üzleteknél. A kutatás rávilágíthat azokra a tényezőkre, ami alapján következtethetünk ennek a helyzetnek az okaira, valamint a hazai kis és középvállalkozások számára nyújthatunk támpontokat a fejlődés irányába való forduláshoz, ezen túlmenve, a döntéshozóknak is támogatást adhat a megfelelő ösztönző-támogató háttér kialakításához.

Az irodalom és az interjúk alapján a vállalatok versenyképességének legfontosabb tényezője a fogyasztói igények való megfelelés. Ez a megállapítás kapcsolódik a H3 hipotéziséhez.

H3: A kiskereskedelmi üzletek sikertényezői közül prioritást élvez a fogyasztói hűség kiépítése.

A kvalitatív kutatás során, az üzletvezetőkkel és tulajdonosokkal végzett interjúk alapján ez a hipotézis megerősítést nyert.

A vállalatoknak tisztában kell lenniük a fogyasztói elvárásokkal és a stratégiájukban ezeket az azonosított elemeket integrálniuk is kell. Ezért kutatásomban mindkét oldalt egyszerre vizsgáltam, a fogyasztói oldalról azokat a tényezőket azonosítottam, amelyek felelősek a fogyasztók vásárlási megelégedettségével és a vásárlói hűség kialakulásáért, a kereskedők oldaláról pedig rangsoroltattuk ezen azonosított tényezőket az általuk vélt, a vásárlói hűséget befolyásoló fontossági sorrendben.

Ezért a kutatási eredményeim ismertetését a továbbiakban a fogyasztói magatartás, elvárások, lojalitás elemzésének és az üzletek gyakorlatának bemutatásával folytatom.

4.2.1. A minta jellemzése: a válaszadók demográfiai jellemzői

A demográfiai jellemzők ismertetése előtt fontos megismételni, hogy a válaszadók prémium ruházati márkáknak aktív vásárlójuk, vagyis nem egy országos lefedettségű, reprezentatív mintát képviselnek. A válaszadók vásárlói a Pannónia Representation kft. által képviselt és értékesített Wellensteyn, Claudio Campione, Grego Wellio, Bushman Outfitters prémium márkáknak, ezért a hazai viszonyokhoz képest magasabb jövedelmi sávban határoztam meg a jövedelmi kategóriákat.

A válaszadók túlnyomó része nő volt, egész pontosan 316 női (65%) és 168 férfi (35%) töltötte ki a kérdőívet. A legtöbb válaszadó a 36-45 év közötti korosztályból került ki (45%). Jövedelem tekintetében a válaszadók mindegyik csoportot hasonló arányban képviselik. A válaszadók legnagyobb hányada 34%-a havonta egyszer, 20%-a kéthavonta és 18%- évente kétszer jár ilyen típusú divatüzletbe vásárolni.

A vásárlói kosárértékre vonatkozó adatok alapján, a válaszadók legnagyobb része (43%), nőknél (41%) és férfiaknál (47%) egyaránt 20.000 és 50.000 Ft érték között vásárol alkalmanként, vagyis jelentős különbség nem mutatkozik a nemek között. A kosárértékek kormegoszlása alapján, a 20-50.000 Ft közötti vásárlások a leggyakoribbak és ebben kategóriában legtöbben a 36-45 év közöttiek. A legmagasabb, 100.000 Ft feletti kosárértékkel rendelkezők közül kimagaslóan dominálnak a szintén 36-45 év közötti korcsoport tagjai. A jövedelmi viszonyok alapján a két legmagasabb kosárérték kategóriába (50.000 Ft-100.000 Ft és 100.000 Ft felett) a legnagyobb jövedelmű válaszadók tartoznak havi nettó 550.000Ft feletti jövedelemmel. A 20.000 Ft-50.000 Ft vásárlás kosárértékhez a 250-350 ezer és 350-450 ezer Ft jövedelműek tartoznak.

4.2.2. A modellben szereplő faktorok és indikátorok

A strukturális modellben szereplő faktorok a következők:

A faktorindikátorokkal mérhető:

1. faktor: Promóciók (P)
2. faktor: CRM ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM)
3. faktor: Üzlet atmoszféra (ÜA)
4. faktor: Eladótérben való tájékozódás (ET)
5. faktor: Értékesítő személyzet (eladók) (ÉS)
6. faktor: Online megjelenés (OM)
7. faktor: Reklamációk kezelése (RK)
8. faktor: Üzlet megközelíthetősége (ÜM)
9. faktor: Vásárlói visszajelzés (VV)

A függő, látens változók:

10. faktor: vásárlói elégedettség (VE)
11. faktor: vásárlói hűség (VH)
12. faktor: márka nagykövet (MK)

A kérdőívben szereplő kérdések a faktorok indikátoraiként szolgálnak (faktor itemek), melyek segítségével a különböző faktorok, a látens változók mérhetőek. A válaszadók a kérdésekre a módszertani részben leírtak alapján 1-5-ig Lickert skála alapján válaszoltak

Jelen esetben azt vizsgáljuk, hogy mely faktorok / független változók hatnak a vásárlási elégedettségre, a vásárlói hűségre és hogy mi készítheti a fogyasztókat arra, hogy márka nagykövetté váljanak, azaz önkéntes promotáló tevékenységet folytassanak a későbbiekben. A kiskereskedelmi üzletek számára ezek a függő változók kiemelt jelentőséggel bírnak üzleti eredményességük szempontjából, mert a fogyasztói célcsoportjuk menedzselése során arra kell törekedniük, hogy növeljék a vásárlói hűségét, növeljék a vásárlói elégedettségüket és minél több ember váljon számukra élő hirdetéssé, azaz „márka nagykövetté”, ami azt jelenti, hogy a barátainak ismerőseinek a márkát és a márka termékeit dicsérik és beszéljenek róla.

Ez az elemzés önmagában azt a célt szolgálhatja, hogy a kiskereskedelmi ruházati üzlet menedzsmintájának támogatást nyújtson a vásárlói viselkedés megértésben, rámutasson arra, hogy ahhoz, hogy a vásárlói hűséget vagy vásárlási elégedettséget növelje, mely üzleti területekre kell fókuszálnia.

4.2.3. Igazoló faktoranalízis

A fogyasztói kérdőív validálása érdekében faktoranalízist végeztem.

Az elemzett dimenziók faktor-struktúrájának érvényességét az R Studio 1.2.1335. szoftverben futtatott faktoranalízissel igazoltam. Azokat a tételeket, amelyek alacsony értékkel (*factor loading*) képviselték magukat a modellben, eltávolítottam a faktoranalízis elvégzése után.

A párhuzamos analízis segítségével meghatároztam a faktoranalízis során figyelembe veendő faktorok számát. A párhuzamos elemzés alapján 10 faktort kellett a faktorelemzés során használnom. A tíz faktor fix komponensekkel való létrehozása főkomponens módszerrel (PCA) és varimax rotálással történt. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teszt 0,84-es értéke igazolta a minta megfelelőségét a faktorelemzés elvégzésére. Kaiser szerint (1974) a 0,5 -ös a minimum küszöbérték, míg a szakirodalom szerint a $KMO > 0,8$ - as érték nagyon jónak minősül (Csallner, 2015).

A Bartlett féle teszt (Bartlett's test for Sphericity) eredménye kedvező ($\chi^2=8085,23$; sig. $p<0,001$) ami jelzi, hogy a korrelációs mátrix a kutatás mátrixban nem egységmátrix, azaz a változók az alapsokaságban nem korrelálnak.

Az anti-image korrelációs mátrix átlójában mind 0.5 felett voltak az értékek és ez az eredmény mindegyik faktor használatát támogatja a faktoranalízisben.

A faktorok és faktor indikátorok faktoranalízis általi validálása után elvégeztem a PLS-SEM analízist.

4.2.4. PLS-SEM eredmények és hipotézis tesztelés

A független és függő változók leíró statisztikái (medián, átlag, szórás, kurtosis, ferdeség) az adatok normál eloszlását mutatják, nem jeleznek problémát az elemzésben. Az adatok leíró statisztikáinak vizsgálata után, a PLS-SEM modellt értékeltem.

Külső modell kiértékelése

Kétféle típusú módszert alkalmaztam a mérési modell értékelésére, ami tartalmazza a konstrukció konvergencia és diszkriminancia validitását. Hair et al., (2016) ajánlása alapján, az értékelést a faktor értékei (*factor loadings*), az átlagos magyarázott variancia (AVE - *Average Variance Extracted*) és a modell strukturális megbízhatósága (*Composit Reliability*) alapján végeztem (Neumann-Bodi, 2013).

A reflektív, külső modell értékelése során az indikátorok belső konzisztencia megbízhatósági értékeinek a legnagyobb része magasabb volt, mint 0,70 (szignifikáns $p < 0.01$) vagyis teljesítik az illeszkedési kritériumot. Néhány indikátort, ahol az érték 0,60 felett volt megtartottam a magas modell struktúra megbízhatóság fenntartása érdekében (Hair et al., 2016; Taber, 2018).

Az összes indikátor AVE értéke meghaladta a 0,5-ös értékeket és a faktormodell megbízhatósága mindenhol magasabb volt 0.7-nél.

Diszkriminatív érvényesség

A tanulmány konstrukcióinak diszkriminatív érvényességét Fornell és Larcker (1981) módszerével teszteltem, amely szerint a külső, reflektív modell diszkriminatív értelemben akkor valid, ha az egyes konstrukciók AVE négyzetgyöke meghaladja az elemek és az összes többi elem közötti korrelációt. Az eredmények azt mutatják, hogy a konstrukció AVE négyzetgyökei magasabbak, mint az összes reflektív konstrukció korrelációja. A diszkriminatív érvényesség kritériuma tehát teljesült.

Multikollinearitás diagnosztika

A multikollinearitás elemzését VIF (Variance Inflation Factor) mutatószám alkalmazásával teszteltem. A független változók (exogén látens változók) összes értéke 1,11-3,311 közötti VIF statisztikát mutat, többségében jóval alacsonyabb értéket mutatva, mint a Hair és társai által javasolt, sőt egy eset kivételével ($RK2 = 3,311$), a Diamantopoulos és Siguaw (2006) által meghatározott szigorúbb 3,3-as küszöbértéknek is eleget tesznek. Ez alapján a faktorok között nincs multikollinearitás.

A fenti elemzések alapján az összetett megbízhatóság mérésére, a konvergencia és diszkriminancia érvényességére és a multikollinearitás hiányának megállapítására alapozva; a külső modell elfogadható és az adatok alkalmasnak ítélték a strukturális modell elemzésére.

Külső modell faktorértékei

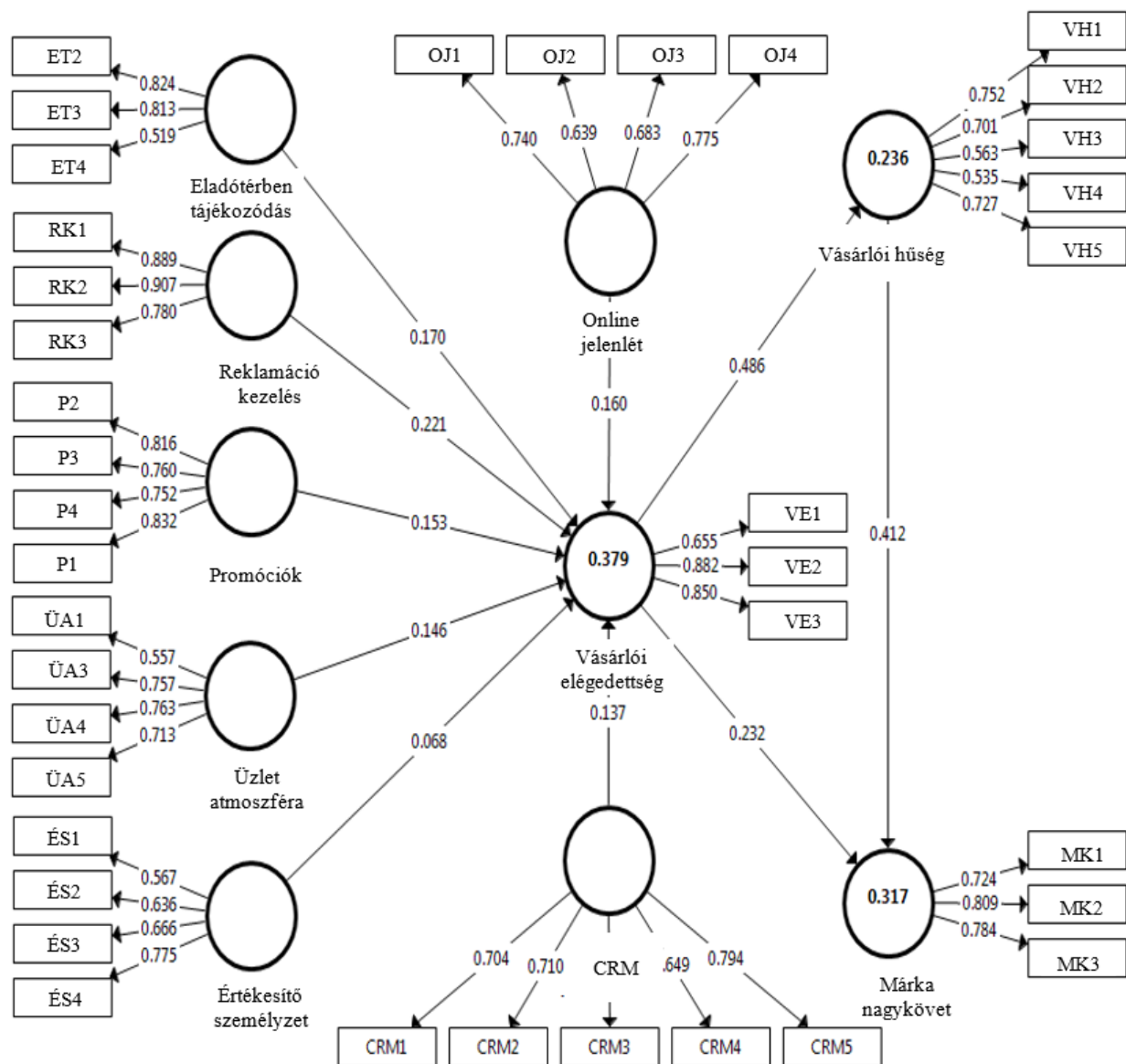
A kutatási konstrukciókat mérő összes elem külső faktorértéke meghaladja a 0,60-at, ami kielégítő konvergencia érvényességet jelez (Chin et al., 1997).

4.2.5. A belső (strukturális) modell értékelése

A tanulmány szerkezeti modelljének értékelését Hair és társai (2014) által javasolt ötlépcsős eljárással elemeztem, amely magában foglalja a multikollinearitás kérdéseinek vizsgálatát, az útmodell együtthatói és a determinációs együtthatót (R^2) és a hatásnagyságot f^2 .

A belső (strukturális) modellt bootstrapping eljárás alkalmazásával, 5000 iterációval értékeltem (Hair et al., 2011).

A bootstrapping eredmények azt mutatják (6. táblázat), hogy az egész útmodellből egyetlenegy út nem volt szignifikáns, nevezetesen az értékesítés munkatársainak hatása a vásárlói elégedettségre ($\beta = 0,068$, $p = 0,106$). A panaszkezelés, az ügyfélhűség, az ügyfélkapcsolat-menedzsment, az üzlet hangulata és az az eladótérben történő könnyű navigáció konstrukciói pozitívan befolyásolják a fogyasztók vásárlási elégedettségét. Ezenkívül a vásárlási elégedettség közvetlenül befolyásolja az ügyfelek lojalitását és azt a vágyát, hogy a márka nagykövete legyen az üzlet számára. A 7. ábrán láthatók a közvetlen hatások és az útvonal együtthatók a modellben.



7. ábra: Közvetlen hatások, útvonal együtthatók a modellben

Érdekesnek és hasznosnak bizonyult az, hogy a korábbi kérdőívben és az ahhoz kapcsolódó modellben nem szerepelt a Reklamációk Kezelése faktor és annak indikátorai, de minden másban egyezett ezzel a fenti modellel. Ezen a korábbi adatbázison és modellen is elvégeztem az elemzéseket és eredményként azt kaptam, hogy az útvonal modellben az értékesítési munkatársaknak kimondottan erős, szignifikáns hatása volt a vásárlói hűség növelésére.

6. táblázat: Bootstrapping eredmények

	Std Beta (β)	Minta átlag Mean (M)	T statisztika (O/STDEV)	P	Teszt eredmény
Reklamáció Kezelés -> Vásárlói Elégedettség	0.221	0.234	4.837	0.000	Támogatott
Vásárlói Hűség -> Márka nagykövet	0.412	0.417	7.419	0.000	Támogatott

CRM -> Vásárlói Elégedettség	0.137	0.162	3.136	0.009	Támogatott
Online Jelenlét -> Vásárlói Elégedettség	0.160	0.182	4.160	0.000	Támogatott
Promóciók -> Vásárlói Elégedettség	0.153	0.192	4.571	0.000	Támogatott
Vásárlói Elégedettség -> Márka nagykövet	0.232	0.297	3.991	0.001	Támogatott
Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.486	0.490	10.205	0.003	Támogatott
Értékesítési Személyzet -> Vásárlói Elégedettség	0.068	0.084	1.617	0.106	Nem Támogatott
Üzlet Atmoszféra ->Vásárlói Elégedettség	0.146	0.148	2.787	0.006	Támogatott
Eladótérben Tájékozódás -> Vásárlói Elégedettség	0.170	0.172	3.316	0.001	Támogatott

Ez a megállapítás egyezik Cachero-Martínez és Vázquez-Casielles (2018) kutatásának következtetésével, miszerint a lojalitás a személyzet-vásárló interakciótól nagymértékben függ. Ezzel ellentétes a reklamáció kezelését a személyzet munkájától különválasztó modell, amelynek eredménye viszont már nem mutat szignifikáns kapcsolatot a személyzet munkája és a fogyasztói hűség között. Felmerül a kérdés, hogy miként lehetséges ez?

A válasz abban rejlik, hogy amíg a modell nem tartalmazta külön a reklamációk kezelését, addig ennek a faktornak a hatása az értékesítési munkatársak tényezőben jelent meg. Nyilvánvaló, mert ki is kezeli egy üzletben a reklamációkat, kivel kerül kapcsolatba a vásárló? - Az ott dolgozó értékesítési munkatársakkal. Ha negatív tapasztalatot szerez valaki egy általa jogosnak érzett reklamációjának inkorrekt (vagy annak érzett) kezelése során, úgy az az addig felépített vásárlói hűségét szinte teljesen erodálja. És mivel ez a folyamat az ott dolgozó személyekhez kötődik, az értékesítési munkatársaknál jelent meg ez az erős hatás. Abban a pillanatban, hogy a vásárlói reklamációkat leválasztottuk az értékesítési munkatársak munkájáról és külön tényezőként kezeltük, ezt a hatást „ellopta” és így már az értékesítési munkatársak munkavégzése és viselkedése a vásárlói hűségre olyan minimális hatással bír, ami már nem is szignifikáns. Hasonló eredményre jutottak Buttle & Burton (2002) és Hadi et al. (2019) akik megállapították, hogy a szolgáltatásban lévő hibák, panaszok kezelése és menedzselése kritikus hatással bír a vásárlói hűségre.

Ebből az eredményből egy kiskereskedelmi ruházat üzlet a következő gyakorlati tanulságokat vonhatja le:

- a vásárlói hűség alakulásának szempontjából az eladóknak egy általános megszokott ügymenet mellett nem sok szerepe van. Abban a helyzetben viszont, amikor amikor valamilyen okból kifolyólag vásárlói panasz merül fel, akkor kritikusan fontossá válik, hogy a vállalat és a személyzet miként kezeli a helyzetet. Ha a kommunikáció, a személyzet viselkedése, az esetleges kompenzáció vagy más akció a panaszkezelési folyamatban nem megfelelő, akkor a vásárlónak a hűsége amely eddig töretlen volt a márkával/bolttal szemben nagymértékben csökkenhet. Amennyiben pedig a várakozásán felül kezelik a panaszát, akkor a lojalitása növekedhet.
- Az eladó személyzetnek, üzletvezetőnek a képzésében oktatásában fókuszálni kell a vásárlói panaszok kezelésére. Nem elégséges csak az üzletvezetőt oktatni és képezni a megfelelő panaszkezelésre, az összes ott dolgozó eladót is hasznos bevonni ilyen tartalmú

tréningre. Szükséges lehet a gyakorlati tudásszintet ellenőrizni rendszeres időközönként online tesztekkel vagy próbavásárlóval végrehajtott szituációs gyakorlatokkal.

A cég politikájában is megfontolandó változtatni azon, hogy mit fogad el a jogos reklamációként a nem egyértelmű eseteknél. Érdeemes lehet feljebb húzni azt a határt, ameddig egy reklamációt jogosnak tekintenek és pénzvisszafizetést nyújtanak vagy termékcserre lehetőséget ajánlanak fel. A várakozások túlteljesítése érdekében szintén megfontolandó lehet valamilyen alapkompenzációt nyújtani (ajándék, kupon, kedvezmény) minden egyes felmerült reklamációs esetben.

4.2.6. Közvetett hatások vizsgálata - mediációs elemzés

A mediációs elemzés eredményei azt mutatják, hogy sok szignifikáns közvetett kapcsolat van a vizsgált konstrukciók között. Az értékesítési munkatársakból induló valamennyi mediációs hatás inszignifikáns, viszont az összes többi szignifikáns módon befolyásolja az ügyfelek lojalitását és a márka nagykövetté válást. Az eredmények azt mutatják, hogy mindegyik kapcsolat szignifikáns, de kiemelkedik a vásárlói megelégedettség hatása (0,2) a többi függő változóra (7. táblázat).

7. táblázat: Mediációs eredmények

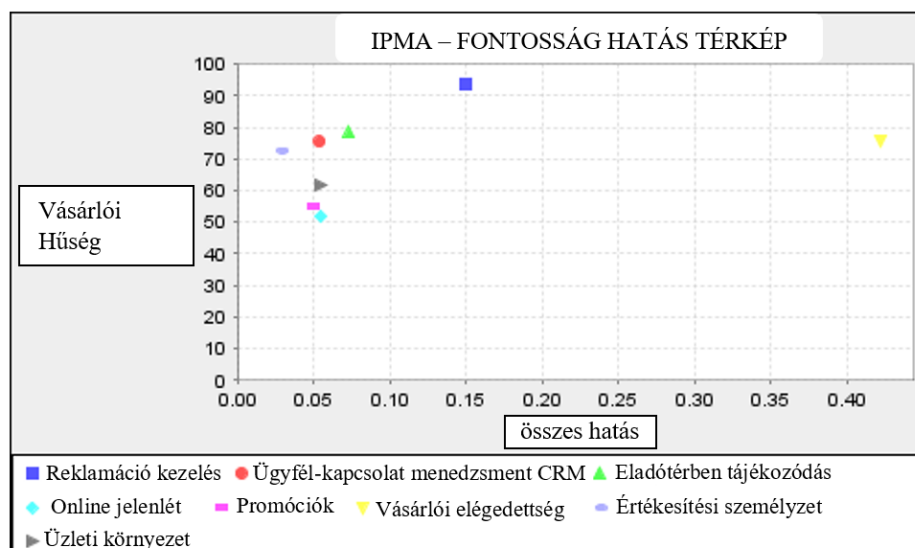
	Eredeti Minta (O)	Minta átlag Mean (M)	T Statisztika (O/STDEV)	P
Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség-> Márka Nagykövet	0.20	0.20	6.37	0.00
Reklamáció Kezelés-> Vásárlói Elégedettség -> Vásárlói Hűség	0.11	0.11	4.60	0.01

A független változók közül a reklamáció kezelés emelkedik ki, mert jelentős közvetett hatással is bír a vásárlói hűségre. Ez alátámasztja a közvetlen hatások elemzése során kapott eredményeket, miszerint ennek a faktornak kiemelt jelentősége van.

4.2.7. Fontosság-hatás mátrix vizsgálata (IPMA)

A tanulmány eredményeinek kiterjesztéseként egy post-hoc fontosság-hatás mátrix elemzést (IPMA) végeztem. Az IPMA célja az előzmény változók azonosítása, amelyek viszonylag nagy jelentőséggel bírnak a célkonstrukciók szempontjából (azaz azok, amelyeknek erős teljes hatásuk van), de viszonylag alacsony teljesítményűek is (azaz alacsony átlagos faktorértékekkel bírnak). Az ezen konstrukciók alapjául szolgáló szempontok olyan potenciális fejlesztési területeket képviselnek, amelyekre nagy figyelmet lehet fordítani. Az IPMA összehasonlítja az egyes változók teljes hatását a modellben azzal, hogy az adott konstrukcióra milyen a látens változóhoz tartozó faktorértékek vonatkoznak (Hair et al., 2016).

A IPMA alapján a vásárlói reklamációk bírnak a legnagyobb összhatással a vásárlói elégedettségre összehasonlítva a többi konstrukcióval. A vásárlói hűséget megvizsgálva, a vásárlói elégedettség gyakorol rá a legnagyobb hatást a függő, és a reklamációk kezelése a független változók közül (8. ábra). A márka nagyköveté válást a vásárlói elégedettség és hűség alakítja a függő változók közül, de a független változók közül nagy mértékben emelkedik ki a reklamációk kezelése az összes többi faktor közül.



8. ábra: Fontosság-Hatás térkép: vásárlói hűség

4.2.8. A belső (strukturális) modell validálása

Modell illesztés

Az adatok és a szakirodalom alapján a modell illeszkedése elfogadható. Az eredmények azt mutatják, hogy a értékesítő személyzet konstrukció kivételével az összes többi konstrukció hatásnagysága releváns. Ebben a kutatásban a GoF kritériumai teljesültek a kis mintára vonatkozó minimumkövetelmény felett.

Prediktív relevancia Q2

A kutatás során kapott prediktív relevancia a Q2 kereszt-validált redundancián alapszik, amely a márka nagykövet, a vásárlói hűség és a vásárlás megelégedettség esetén $0,162 > 0$, $0,089 > 0$ és $0,218 > 0$, ez jelzi az elfogadható prediktív relevancia értéket.

H4 A fogyasztói hűség alakító faktorok közül az értékesítési személyzet pozitív hozzáállása elsődleges a vásárlói hűség növelése szempontjából.

Az eredmények és az elemzés alapján a H4 hipotézis részben támogatott. A vásárlói hűség szempontjából a reklamációk kezelése bizonyult a legfontosabb tényezőnek és emellett az értékesítési személyzet munkája inszignifikáns volt. Ugyanakkor a reklamációk kezelése a személyzet munkájához hozzátartozik, és ha nincs ebből leválasztva a reklamációk kezelése faktor, akkor ez válik a legerősebb tényezővé.

4.3. A kereskedői kérdőív elemzése eredményeinek bemutatása

Amellett, hogy fő célom a kereskedők fogyasztói igényeknek való megfelelés vizsgálata volt, feltártam az egyéb versenyképességi tényezőkben megmutatkozó különbségeket is.

4.3.1. A vásárlói hűség tényezőinek megítélése

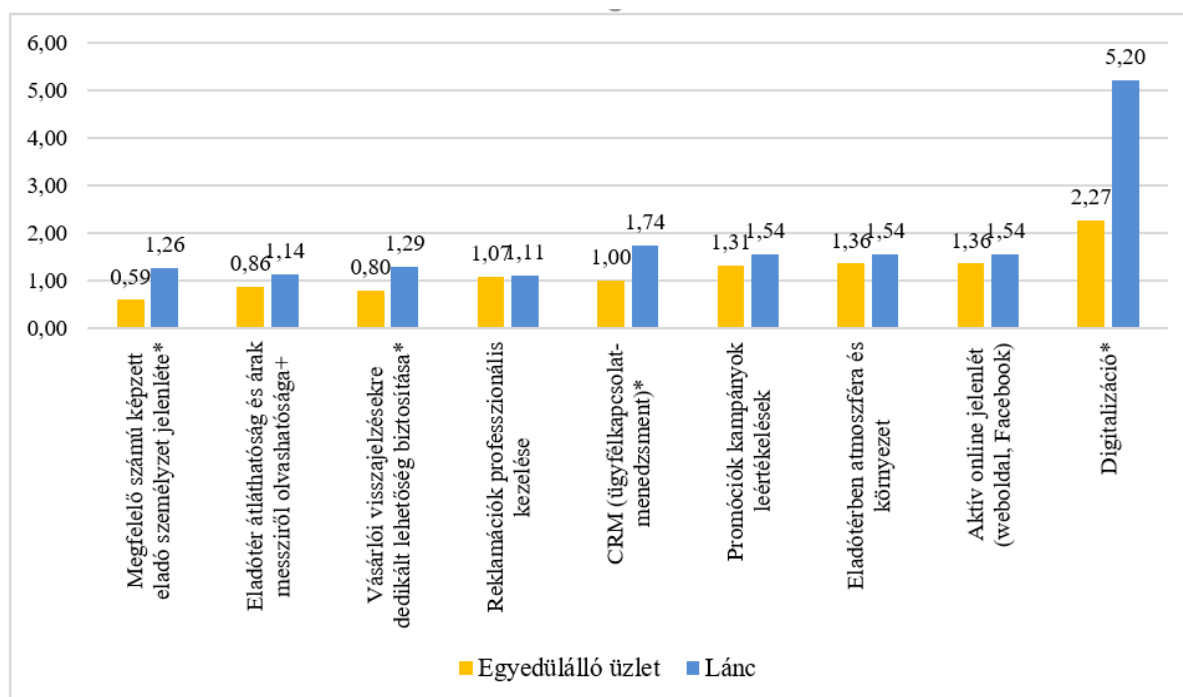
A kérdőívben megkértem a résztvevőket, hogy a vásárlók hűségének elnyerésének fontossága szempontjából rangsorolják a nyolc felsorolt tényezőt.

A vásárlói preferencia rendszer szerint a hűség kialakításában a legnagyobb hatással bíró faktor a reklamációk kezelése. A láncok válaszában ezt a tényezőt második helyre, ezzel szemben a solo üzletek a 5-ik helyre rangsorolták.

Ebből az eredményből a kutatás korlátjait figyelembe véve messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, mégis az elemzés abba az irányba mutat, hogy a láncok dolgozóinak véleménye jobban közelíti a fogyasztói preferenciákat a vásárlói hűség elérésével kapcsolatban.

4.3.2. A két üzlet típus gyakorlatának összehasonlítása

A vásárlói hűsége ható faktorok megvalósulásának szintjét úgy mértem, hogy mindegyik tényezőhöz két-két állítást fogalmaztam meg, és arra kértem a résztvevőket, hogy nyilatkozzanak arról, hogy ez a működési gyakorlatukban jelen van-e vagy sem. Amennyiben igen válasz érkezett valamelyik állításra az egy pontot ért, a nem válasz nulla pontot, így a válaszok összege adta meg a megvalósulás fokát. A digitalizációt ezektől eltérően, hat állításra adott válasz alapján mértem, így a digitalizációt mérő változó értéke nulla és hat közötti értéket vehetett fel.



9. ábra: Láncok és solo üzletek összehasonlítása egyes üzleti területek megvalósításában

A láncok esetében szignifikánsan nagyobb megvalósulásnak örvend a „Digitalizáció”, a „Megfelelő számú képzett eladó személyzet”, az „Ügyfélkapcsolat-menedzsment” és a „Vásárlói visszajelzések dedikált lehetőségének biztosítása” (9. ábra).

Digitizáció

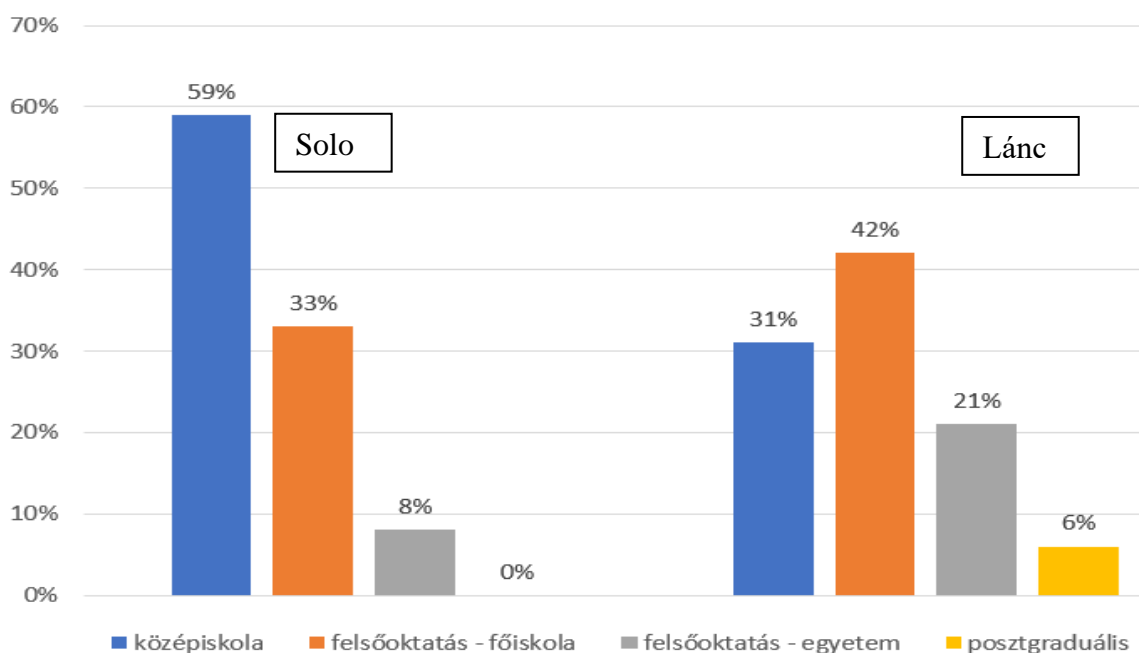
A solo üzletek legnagyobb lemaradása a digitalizáció területén mutatkozik és e tekintetben óriási szakadék tátong a solo üzletek és a láncok között. Az utóbbiak igazán nagy hangsúlyt fektetnek erre (az említett kategóriák közül átlagosan legalább öt megvalósul), míg a solo üzleteknél a fent említett hat kategória közül csak kettő-három valósul meg. A digitalizációs fejlettségi szint 2-2,5-szer olyan magas a láncoknál, mint az egyedülálló üzleteknél.

Ez az eredmény megerősítette a korábbi, 2018-as vállalatok digitalizációs fejlettségi szintjét és annak befolyásoló tényezőit vizsgáló, nem reprezentatív, pilot kutatás eredményeit (Gonda és Farkasné, 2018).

Képzettség és tapasztalat

Az iskolai végzettség tekintetében jelentős eltolódás van a láncok javára a solo üzletekkel szemben (9. ábra) az üzlet tulajdonosok, illetve üzletvezetők vonatkozásában.

Megvizsgálva, hogy milyen előzetes munka tapasztalattal bírnak az üzlettulajdonosok és az üzletvezetők, látható, hogy a solo üzleteknél, ha bírnak is ilyen irányú tapasztalattal, akkor ez kisebb méretű vállalkozásokhoz köthető, míg a láncok esetében az üzletvezetők jellemzően a nagyobb méretű, 251 főnél is több beosztottat foglalkoztató cégeknél szerzett tapasztalattal is rendelkeznek.



10. ábra: Solo és lánc üzletek válaszadói iskolai végzettsége

Összességében levonható, hogy eltérően próbálja meg a vásárlói hűségét megszerezni, illetve megtartani a solo és a lánc üzletek menedzsmenete. Az interjúk során megerősítést nyert, hogy mindkét csoport fontosnak tartja a megfelelő számú képzett eladó személyzetét, de az eladók képzettségével, képzésével szemben mások az igényeik. A megvalósulás terén is eltéréseknek lehetünk szemtanúi. A legnagyobb lemaradás a digitalizáció területén mutatkozik a solo üzletek esetében, továbbá a solo üzletek tulajdonosai, üzletvezetői és a láncok üzletvezetői között szignifikáns különbség van a képzés és nagyvállalati - szervezeti tapasztalat tekintetében a láncok javára.

A kis minta miatt azonban a következtetések általánosításával óvatosan kell bánni, a megerősítés további elemzést igényel.

H5 A fejlődő és nem fejlődő pályán lévő vállalkozások közötti legnagyobb különbség az intellektuális tőke nagyságában és összetételében mutatkozik.

H5 hipotézis az eredmények tükrében támogatott, megállapításra került továbbá, hogy a fejlődő pályán lévő vállalkozásoknál az üzleti és technológia innováció nagymértékben jelen van és az intellektuális tőke területén jelentős előnyük van.

A kutatás ezen a területen is rendelkezik olyan korlátokkal, ami az eredmények általánosítását nem teszi lehetővé. Ezek a következők: nem reprezentatív a kutatás, a minta száma kicsi, és a válaszadók zömmel tömeg és prémium márka kategóriákhoz tartozó üzletek köréből kerültek ki. A válaszadók egy-egy csoporton belül is diverzifikáltak (pl. solo családi vállalkozás), ami nem került be a vizsgálati szempontok közé. Ezért, bár következtetéseket lehet levonni és a problémákat felfedezni, szükségesnek tartok ismételt kutatást végezni jóval nagyobb mintaszámmal és mélyebb diverzifikációval.

4.4. Új és újszerű tudományos eredmények

T1. Szekunder és primer adatok alapján bemutatott koncentrációs ráta (CR), *Herfindahl-Hirschman-index (HHI) az árrés (összefüggésben a Lerner indexszel) és az üzletek száma* alapján vizsgáltam a ruházati kiskereskedelmi értéklánc szerkezetét és a kapcsolódó piaci hatalom kérdését. Megállapítottam, hogy kiemelt hatású tényező az értékláncban elfoglalt pozícióval is összefüggő árrés.

T2. Ismereteim szerint Magyarországon először térképeztem fel a legnagyobb prémium lokáció kiskereskedelmi ruházati üzleteinek jellemzőit és végeztem nemzetközi összehasonlítást. Elemeztem az árrés-bérleti díj összefüggéseit és kimutattam a globális üzletláncok domináns szerepét.

T3. Irodalom és személyes interjúk alapján azonosítottam fogyasztói elégedettség, lojalitás és márka nagykövetté válás faktorait a ruházati kiskereskedelmi prémium szektorban, valamint hozzárendeltem a mérhető faktor-indikátorokat. Ismereteim szerint először végeztem ilyen átfogó elemzést a divatágazat területén a PLS-SEM modell felhasználásával.

T4. A PLS-SEM strukturális modellje eredményei alapján megállapítottam, hogy a fogyasztói elégedettségre a legnagyobb közvetlen hatással (β 0,221) a reklamáció kezelésének módja és minősége van. A vásárlói lojalitást a mediációs, indirekt hatásokon keresztül szintén a reklamációk kezelése alakítja a legnagyobb mértékben.

T5. A primer kutatásban szereplő kiskereskedelmi ruházati üzletek gyakorlatát és a vezetői vélemények vizsgálatának eredményeit szembe állítottam a fogyasztói elvárások vizsgálata során kapott eredményekkel. A megfeleléseket Man-Whitney próbával teszteltem, az eredményeket elemezve megállapítottam, hogy a láncok sikerének kiemelt tényezője a fogyasztói igények jobb felismerése, és az ennek megfelelő üzleti gyakorlat (nagyobb vásárlói hűség, nagyobb fogyasztói kapcsolati tőke). Megállapítottam továbbá, hogy az egyedülálló és növekedni nem képes vállalkozásoknak az intellektuális tőkéje kisebb, lemaradásuk van a láncok üzletvezetőihez képest a korábbi, nagyvállalatnál szerzett munkatapasztalat és a végzettség területén. A láncok további versenyelőnye a magasabb digitális fejlettségi szint.

5. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Összefoglaló következtetések

A dolgozatban a vállalatok általános versenytényezőinek irodalmi áttekintése mellett összefoglaltam a ruházati kiskereskedelmi ágazat speciális versenytényezőit. Bemutattam nemzetközi és hazai divatipari szektor sajátosságait és aktuális szereplőit, az ágazat helyzetét és jövőbeni kilátásait.

Megállapítottam, hogy a hazai ruházati kiskereskedelem nemzetközi értékláncokba való integrációja a rendszerváltás után rendkívül gyorsan végbement. A jövedelmi különbségek növekedése, a nemzetközi divattendenciák és a technika, technológia változása következtében a fogyasztói preferenciák is megváltoztak.

A hazai szektorra jellemző a nagyfokú koncentráció, a külföldi vállalatok dominanciája, a nagyobb alapterületű ruházati áruházak, élelmiszeripari hipermarketek és diszkontláncok térnyerése a ruházati értékesítésben, a hazai kis és középvállalkozások kiszorulása, annak a foglalkoztatásra gyakorolt negatív hatásával együtt. Az elmúlt 5 évben a ruházati kiskereskedelmi szektor nagyjából a kétszeresére bővült, ugyanakkor a kiskereskedelmi vállalkozások száma 30%-kal csökkent.

Kutatásom kiemelt területe volt a hazai top prémium lokációk (Váci utca, Fashion Street- Deák Ferenc utca, Andrassy út) ruházati kiskereskedelmi üzleteinek vizsgálata. A következő jellemzőkre koncentráltam: a bérlői mix, tulajdonosi háttér, értékláncban elfoglalt hely, szektorban eltöltött idő és tapasztalat, márka ismertség, üzlettípus (solo vagy lánc; multibrand vagy monobrand). Céлом ezzel annak megállapítása volt, hogy milyen típusú és háttérű vállalkozások képesek itt működni a legkiélezettebb versenykörnyezetben.

Primer adataim alapján, a hazai top prémium lokációkban tetten érhetők a világ nagyvárosai bevásárló utcáinak jellemzői, fejlődési tendenciái, a magas fokú koncentráció, a vertikális integráció, valamint a nyugati vezető nagyvállalatok dominanciája.

Szekunder adatok alapján megvizsgáltam az európai nagyvárosok prémium lokációinak paramétereit és megállapítottam a bérleti díjra ható tényezők korrelációinak erősségét. A bérleti díj nagyságára a lakosság és a turistaszám együttese a legnagyobb hatású, emellett a lakosság vásárló ereje és a turisták éves költségének nagysága a kiemelt tényezők.

Részben irodalomkutatás alapján, részben a ruházati kiskereskedelmi üzletvezetőkkel és tulajdonosokkal folytatott mélyinterjúk alapján azonosítottam azokat a sektorspecifikus főbb tényezőket, amelyek a kiskereskedelmi divatipari vállalkozások sikerességét és fejlődésük lehetőségét biztosítják.

A primer kutatás a hazai ruházati kiskereskedelmi piac több vezető vállalkozásának, valamint kisebb ruházati üzletek vezetőivel és tulajdonosaival készült személyes interjúk, és mintegy 15.000 fő prémium ruházati kategóriába tartozó termékek fogyasztóival készített kérdőíves felmérés adatain alapult.

A ruházati kiskereskedelmi ágazat speciális versenytényezőit két csoportra osztottam: külső és belső tényezőkre. A külsőket az árrés, bérleti díj, márka erőssége, vállalati méret és a goodwill képezték. A belsőket a fogyasztói igények ismerete és annak való megfelelés, az üzletkialakítás és atmoszféra, a fogyasztók hűsége és elégedettsége, az értékesítési személyzet, az ellátási lánc, a marketing, a változás menedzsment és a digitalizációs megoldások alkották.

A fogyasztók vásárlói szokásait és magatartását vizsgálva megállapítható, hogy a korábbi termék hasznosságához köthető tapasztalatokon alapuló ár-érték arány mellett, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások, és pszichológiai tényezők, például a vásárlói élmény kap egyre nagyobb szerepet a fogyasztói hűség alakításában.

A vásárlói elvárásokra és a fogyasztók szolgáltatás minőségére vonatkozó értékítéletét alakító tényezőkre vonatkozó információkat kérdőíves felmérés segítségével gyűjtöttem össze. A válaszadók az egyes tényezők fontosságát öt fokozatú Lickert skálán értékelték. Az elemzéshez PLS-SEM modelt használtam. PLS-SEM strukturális modellje eredményei alapján a fogyasztói elégedettségre a legnagyobb közvetlen hatással a reklamáció kezelésének módja és minősége (β 0,221), amely így közvetetten a vásárlói hűséget és a márkanyagköveté válást is a legnagyobb mértékben befolyásolja. A feltételezhetően nagy és pozitív hatású eladói személyzet profizmusa, udvariassága viszont nem jelentős alakító tényezője a fogyasztói elégedettségnek, nem alakít ki tartós kötődést, fogyasztói hűséget. Az eredmények megerősítették a szakirodalom azon megállapítását (például Chen és Wang, 2009; 2002; Kano et al., 1984) miszerint a fogyasztókat az előzetesen várthoz (viszonyítási ponthoz) képest magasabb szintű haszon-, és élményszerzés teszi elégedetté és generál pozitív szájreklámot, a vártnál alacsonyabb észlelt teljesítmény ellenben nagy mértékben erodálja a korábban felépített vásárlói lojalitást.

A vállalatok számára a hűséges vásárló a sikerességet nagyban befolyásoló tőkeelemmé vált. A sikeres vállalatok számára ezért kiemelt fontosságú a fogyasztó elvárások pontos ismerete és az azoknak való megfelelés. A fogyasztói vélemények és az üzletvezetői vélemények összevetése során arra a következtetésre jutottam, hogy különösen az egy üzletből álló, nem fejlődő pályán lévő vállalkozások (a dolgozatban „solo” üzletekként definiálva) nem fordítanak kellő figyelmet a fogyasztói viselkedést befolyásoló tényezők megismerésére, és üzleti stratégiájuk kialakításánál nem veszik ezt kellő súllyal figyelembe.

A kereskedői vélemények és gyakorlat elemzésében a fogyasztói szokásoknak való megfelelés mellett vizsgáltam a vállalatok és üzletek egyéb paramétereit is: a tulajdonosi háttér demográfiai, képzettségi, tapasztalati hátterét és a kiemelt üzleti területek megvalósításának szintjét az arra mutató indikátorok segítségével.

A solo üzletek esetében lemaradást tapasztaltam a láncokhoz képest a technológiai és szervezeti változásokra való dinamikus reagálás képességében és a digitalizáció fejlettségi szintjében. Az alacsonyabb digitalizációs szint következtében a vállalati területek mindegyikénél hátrányt szenvedhetnek a hatékonyságban, aminek kiemelt tényezője, hogy ezek a vállalkozások nem tudnak élni az adatelemzésben rejlő lehetőségekkel. Ez többek között azt is eredményezi, hogy a vásárlói igényeket kevésbé pontosan tudják megismerni és előrejelezni, így végeredményben a fogyasztói igényeknek kevésbé tudnak megfelelni.

Az üzletek lemaradásának fő magyarázó tényezője a felsőfokú végzettségűek alacsonyabb arányában, és a korábbi nagyvállalati munkatapasztalat hiányában lehet. Ez a fokozódó versenyben jelentős kockázat növelő tényező.

A sikeres külföldi és hazai nagyvállalatokra kivétel nélkül jellemző a láncosodás és hogy az értéklánc legfelső pozícióiban helyezkednek el. Ezek a vállalkozások döntően márkatulajdonos gyártó cégek vagy olyan kereskedők, akik közvetlenül gyártótól vásárolnak, és saját maguk bonyolítják a értékesítést saját kiskereskedelmi üzlethálózatukon keresztül, így nagyobb árrést képesek realizálni az eladásokból, mint a hagyományos kiskereskedők.

A láncok hatékonyságon és vállalati méreten alapuló versenyelőnye tovább növeli a koncentrációt. A koncentráció növekedése más ágazatokban a verseny intenzitásának jelentős csökkenésével járhat, de a divatiparban kevesebb szereplővel folyó, rendkívül intenzív versennyel találkozunk.

A versenyképességi tényezők azonosításával és bemutatásával egyrészt a szektorban dolgozó menedzserek kaphatnak hasznosítható tapasztalatokat, másrészt pedig a kis- és középvállalkozásokat támogatni kívánó gazdaságpolitikáknak nyújthatnak kiegészítő információkat.

A kutatás eredményeinek értékelésénél és következtetéseinek érvényességénél figyelembe kell venni a kutatás korlátait. A vizsgálat elsősorban a prémium termékek piaci szegmensére vonatkozik. A fogyasztók kérdőíves vizsgálatánál - a minta nagyságának ellenére - , a felvételezés módja és a válaszadási hajlandóság miatt összetételében nem reprezentatív.

A kereskedők vizsgálatánál, az egyes üzletfajták (solo, lánc) homogén csoportokként kerültek kezelésre, olyan egyéb tényezők nem kerültek vizsgálatra, mint például családi - nem családi vállalkozás, továbbá a helyszínek vizsgálatába csak a top kiskereskedelmi lokációk kerültek be, a bevásárló központok és egyéb utcai üzletek felmérése nem történt meg.

A kereskedői kérdőívből levonható következtetések az alacsony mintaszám miatt sem alkalmasak általánosításra, de az eddigi eredményeinek tükrében megállapítható azonban, hogy a kutatást több területen is érdemes folytatni.

Javasolt kutatási kérdések és területek:

- top prémium lokációk vizsgálatát mélyíteni kell és amennyiben lehetséges, modellezni és számszerűsíteni, hogy a kiemelt helyen lévő kiskereskedelmi egységek bérleti díját mennyiben befolyásolják a következő faktorok: a potenciálisan elérhető árbevétel nagysága, a reklám- és a presztízsérték.
- a fogyasztói viselkedés elemzését érdemes lenne kiterjeszteni a többi szegmens vásárlóira is: luxus, tömeg és használt ruha piaca.
- a kereskedők vizsgálatát reprezentív mintán folytatni. A jelen kutatás eredményeit felhasználva mélyebben elemezni az intellektuális tőke elemeit a vállalati fejlődés tükrében, kiemelten a munkatapasztalat, a változásmenedzsment kompetencia, a végzettség és képzettség és a digitális intellegencia elemeiben.
- a sikeres, de nem fejlődő pályán álló kisvállalkozásoknál a generációváltás miatt bekövetkező változásokat vizsgálni és feltárni, hogy ahol a generáció váltással magasabb képzettség, illetve nagyvállatnál eltöltött munkatapasztalat is áramlik a vállalkozásba, ott milyen változások azonosíthatók a vállalati működésben és fejlődésben.

A kutatás közben szerzett eredményekre alapozva a gazdaságpolitikai, illetve a vállalati szintre vonatkozóan a következő javaslatokat fogalmaztam meg:

Javaslatok

A gazdaságpolitikának át kell tekintenie a ruházati kiskereskedelmi szektorban működő kis és középvállalatok helyzetét. Összhangban az Európai Unió támogatási kezdeményezéseivel (COSME, Horizon 2020) a kis- és középvállalkozásokat támogatni szükséges, köztük a családi tulajdonú vállalkozásokat. Figyelembe véve, hogy a világhírű luxus divatházak és bevásárló utcákban működő nagyvállalkozások mögött több ezer mikro-, kis- és középvállalkozás - gyakran családi tulajdonban lévő társaság- működik, melyek helyzete veszélyeztetté vált.

A támogatás lehetséges formái:

- bérleti díjak: üzlethelyiségek (offline és online is) biztosítása alacsony áron kezdő, fiatal vállalkozásoknak, tervezőknek. Erre kezdő lépésként már jó példát mutat a Paloma projekt (<http://www.palomabudapest.hu>), de a jelentős állami támogatás lehetőséget nyújtana a fiatal vállalkozásoknak nagy járókelőszámmal rendelkező lokációkban való megjelenéshez is;
- oktatási, képzési programok indítása a ruházati kiskereskelemben érintett hazai vállalkozások számára;
- digitalizációs fejlődésben motiváció és támogatás;
- támogatás nyújtása a tapasztalt, sikeres vállalkozásoknak a nemzetközi terjeszkedéshez;
- állami szerepvállalás a kiskereskedelmi bérlemények piacán a hazai KKV-k fokozottabb érdekvédelme érdekében.

Vállalati szintű javaslatok:

- Törekedni kell a hazai kis- és középvállalkozásoknak a fogyasztói elvárások jobb megismerésére és annak való megfelelésre. A kisvállalatoknak meg kell teremteni az adatok elemzésének lehetőségét és kultúráját.
- A teljesítmény mutatók rendszerébe (KPI) a panaszkezelés folyamatát is be kell integrálni, hogy mérhetővé és kontrollálhatóvá váljon ez a kiemelt jelentőségű üzleti terület.
- A vállalkozásoknak érdemes feljebb emelni azt a szintet, ahol a jogos, nem jogos panaszok elbírálásra kerülnek, minden esetben a vevő megtartásának és az üzlet jóhírének megőrzésére törekedve, és engedékenyebbé válni a vevői kifogásokkal szemben.
- A képzés területén az emocionális intelligencia fejlesztésére is gondot kell fordítani.
- Javaslat pályakezdőknek, például designereknek, akik saját üzletet szeretnének indítani: Nem érdemes tapasztalat nélkül belevágni, nem csak a kezdeti nehézségek miatt, hanem mert hosszútávon is akadályt képez a korábbi nagyobb vállalatoknál szerzett tapasztalat hiánya. A sikeres vállalkozóvá válásnak elsősorban nem a divattervezés kompetencia az alapja. A vállalati funkciók és folyamatok ismerete nagy előnnyel jár, emiatt érdemes nagyvállalati környezetben több gyakorlati évet ennek megismerésébe fektetni.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. BCE NEMZETI CÉGTÁR NONPROFIT ZRT.: <https://nemzeticegtar.hu/interaktiv-grafikon>, letöltve: 2019.10.02 .
2. BNP PARIBAS REAL ESTATE: Pan-European footfall analysis 2018, <https://www.realestate.bnpparibas.com/sites/default/files/2017-11/Pan-European%20Footfall%202017%20-%202018.pdf>, letöltve: 2019.10.10.
3. BUTTLE, F., BURTON, J. (2002): Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*. 1. 217 - 227. 10.1002/cb.67.
4. HADI, N., ASLAM, N., GULZAR, A. (2019): Sustainable Service Quality and Customer Loyalty: The Role of Customer Satisfaction and Switching Costs in the Pakistan Cellphone Industry. *Sustainability*. 11. 1-17. 10.3390/su11082408.
5. CACHERO-MARTÍNEZ, S., VÁZQUEZ-CASIELLES, R. (2018): Developing the Marketing Experience to Increase Shopping Time: The Moderating Effect of Visit Frequency. *Adm. Sci.* 2018, 8, 77; doi:10.3390/admsci8040077.
6. CHARLTON D.W., PERLOFF, J. M. (2006): A modern piacelmélet, Panem könyvkiadó
7. CHEN , J., POPOVICH, K. (2003): Understanding customer relationship management (CRM): people, process, technology „*Business Process Management Journal*, Vol.9, No. 5.
8. CHEN, M. F., WANG, L. H. (2009): The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, Volume 29, pp 1105–1123.
9. CHIN, W., GOPAL, A., SALISBURY, W. (1997): Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation. *Information Systems Research*. 8. 342-367. 10.1287/isre.8.4.342.
10. DIAMANTOPOULOS, A., SIGUAW, J. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*. 17. 263 – 282. 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x.
11. CUSHMAN & WAKEFIELD (2020): Budapest irodapiac 2019. I. negyedév www.cushmanwakefield.com › hungary › insight
12. FORNELL, C. D., LACKER, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
13. GEREFFI, G., FERNANDEZ-STARK K. (2011): Global Value Chain Analysis: A Primer, https://www.researchgate.net/profile/Karina_Fernandez-Stark/publication/265892395_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer/links/54218b000cf274a67fea984b.pdf letöltve: 2016. 07.18.
14. HAIR J., HULT M. T. , RINGKE M. T. , SARTEDT, M. (2014): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) *European Business Review*. pp. 106-221.
15. HAIR J., HULT T.M., RINGLE C., SARSTEDT M. (2016): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), USA, Kennesaw State University.

16. HAIR, J., RINGLE, C., SARSTEDT, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, pp. 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
17. KANDAMPULLY, J., ZHANG, T., BILGIHAN, A. (2015): Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(3).
18. KANO, N., OBUHIKO, S., TAKAHASHI, F. AND TSUJI S. (1984): "Attractive Quality and Mustbe Quality", *Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, pp 39 -48.
19. KIS-KATOS K., PIETERS P. & SHARMA S. (2017): ForeignMarket Access and Chinese Competition in India's Textile and Clothing Industries: Impacts on Firms and Workers IGC project, final report F-89317-INC-1 IGC <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2018/06/Kis-Katos-et-al-2017-Working-paper.pdf>, letöltve: 2019. 02. 04.
20. KSH (2019): A kiskereskedelmi eladási forgalom főbb árucsoportonként (korábbi módszertan alapján előállított adatok) (2006–)(2/2), http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_okfb002b.html letöltve: 2020.01.05.
21. MASTERCARD INCORPORATED (2017): Mastercard Destination Cities Index <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/09/Mastercard-Destination-Cities-Index-Report.pdf>, letöltve 2019.08.20.
22. MCKINSEY (2019): McKinsey State of Fashion McKinsey Global Fashion Index (MGFI) https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx
23. NELSON, R. L. (1958). The selection of retail location. New York., FW Dodge.
24. NEUMANN-BODI, E. (2013): Az ügyfélszerzési mód hatásának vizsgálata a vevőelégedettségre és a lojalításra a szervezeti piacon. Az ajánlás hatásának vizsgálata strukturális modellezés segítségével. VEZETÉSTUDOMÁNY XLIV. ÉVF. 2013. 4. SZÁM / ISSN 0133-0179
25. Informatikai Kft. (2019) : www.opten.hu cégadatbázis
26. ÖNER, Ö. (2014) : ÖNER Retail Location, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 097, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:715468/FULLTEXT01.pdf>
27. TABER, K.S. (2018): The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. */Res Sci Educ/* 48, 1273–1296

7. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

A disszertáció témakörében megjelent publikációk

Tudományos folyóirat

Angol nyelven megjelent tudományos cikkek:

Gyorgy Gonda, Maria Fekete-Farkas: Comparison of controlling tools of different sales structure, case studies, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, vol.2. pp.44-56.(2010), ISSN 2081-7452

Maria Fekete-Farkas, **Gyorgy Gonda**: Neccesity and Difficulty of R&D Performance Measurement INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE STUDIES vol.4:(1) pp. 129-138. (2012) , ISSN: 1309-8055, link: http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJEF/archieves/2012_2/maria_fekete-farkas.pdf

Robert Jeyakumar Nathan, Chin Xin Yi, Éva Hegyesné Görgényi, Vijay Victor, **Gyorgy Gonda**, Maria Fekete Farkas: Impact of Knowledge and Innovation Management to Firm Financial and Non-Financial Performance, ISSN 2424-399X, 2019 JOURNAL OF MANAGEMENT, No. 2(35), pp 71-81.

Gonda, Gyorgy, Fekete Farkas, Maria: Trends in Fashion Retail - Global Expansion and Centralization of the Most Competitive Players, VADYBA: JOURNAL OF MANAGEMENT 36: 1 pp. 19-24. , 6 p. (2020).

Magyar nyelven megjelent tudományos cikkek:

Gonda György, Farkasné Fekete Mária: Példák a controlling eszközök használatának különbözőségére a vállalati méret függvényében, CONTROLLER INFO (2018) VI. évf. 4. szám pp7-113.

Gonda György, Farkasné Fekete Mária: Globális értékláncok a ruházati iparban CONTROLLER INFO (2020) VIII. évf. 2. szám megjelenés alatt

Tudományos könyv, könyvrészlet:

Hegyesné, Görgényi Éva ; Robert, Jeyakumar Nathan ; Chin, Xin Yi ; Vijay, Victor ; **Gonda, György** ; Farkasné, Fekete Mária: A tudás- és innovációmenedzsment kapcsolata a vállalati teljesítménnyel. In: Szabó, Katalin; Kollár, Péter (szerk.) Poór'70 : Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában -Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére. Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, (2020) pp. 67-84. , 18 p.

Tudományos konferencián elhangzott előadás, poszter konferencia kiadványban megjelentetve

Magyar nyelven teljes terjedelmű:

Gonda György, Farkas-Fekete Mária: A digitalizáció által nyújtott lehetőségek a ruházati kiskereskedelmi üzletekben. pp 613-620, in Dr. Illés, Bálint Csaba, Gazdálkodás-, és Szervezéstudomány: új kihívások az elméletben és gyakorlatban nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete, második kötet
http://gszdi25conf.szie.hu/sites/default/files/content/page/files/proceedings-gszdi25-2018okt25-26_full_papers-volume_ii_403-714old-doi-2019maj25_0.pdf

Gonda, György: Vijay, Victor; Farkasné, Fekete Mária (2018): Digitalizációs vállalati fejlesztések hajtóerői a kelet európai országokban, különös tekintettel a növekvő munkaerőhiányra, XVI. Nemzetközi Tudományos Napok: A tudományos napok előadásai. pp. 741-749 Eszterházy Károly Egyetem, Gyöngyösi Károly Róbert campus, Gyöngyös

Angol nyelven, teljes terjedelmű:

Noor, Mubarak al-Ali ; **Gonda, György** ; Farkas-Fekete, Mária Appearance of different dimensions of sustainable development in national development strategies. Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: tanulmányok : XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös, 2014. március 27-28.

N, Mubarak Y M Al-Ali ; **Gy, Gonda** ; M, Fekete Farkas; R, Magda: Appearance of different dimensions of sustainable development Proceedings of the 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities, Kaposvár, Magyarország : Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar, (2015) pp. 131-140.

Egyéb publikációk

Tudományos folyóirat

Magyar nyelven:

Gonda György, Farkasné Fekete Mária Az energetikai struktúra átalakítása a biomassza energiaforrások integrálásával MAGYAR ENERGETIKA 18:(5) pp. 10-13. (2011), ISSN: 1216-8599

Angol nyelven:

Gyorgy Gonda: Utilization of renewable energies and changing energy structure at local government, as drivers of economic recovery: Hungarian case study, INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITY STUDIES, Vol 3, No 2, pp 267-276, 2011 ISSN: 1309-8063 (Online)

György, Gonda ; Noor, Mubarak Y M Al-Ali ; Vytenis, Navickas ; Maria, Fekete Karkas

Sustainable development, energy dependency and vulnerability of nations VADYBA: JOURNAL OF MANAGEMENT 27 : 2 pp. 79-86. , 8 p. (2015)

Egyéb katalógus

György, Gonda; Noor, Mubarak Y M Al-Ali ; Maria, Fekete-Farkas: The different aspects of the sustainable food production focusing on greenhouse technologies Journal of international scientific publications: agriculture and food 2 pp. 492-500, 9 p. (2014).

Konferencia teljes terjedelemben:

Magyar nyelven:

Gonda György: Szolártermikus rendszerek és beruházások Magyarországon. Az alternative energia források hasznosításának gazdasági kérdései, Nemzetközi tudományos konferencia, 8-9th November 2006, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdasági Kar, Sopron CD kiadvány ISBN 978-963-9364-82-0, Szekció: 2/4. 15 oldal

Gonda György: Megújuló energiaforrások a térségi fejlesztésben. Within The European Union 3rd International Conference, Nemzetközi tudományos konferencia, Mosonmagyaróvár, 2006. április 6-7, CD ROM, 9 o., ISBN 963 9364 67 3

Angol nyelven:

György Gonda, Farkas-Fekete, Mária: Rural development: job creation in agriculture and energy supply stability, In: József Káposzta "MULTIFUNCTIONALITY AND REGIONAL DEVELOPMENT" Conference Proceedings, Gödöllő (2013), published on CD ISSN:978-963-269-376-7 pp. 112-118

György Gonda: Possibilities and barriers in rural development using renewable energies, Energy and the environment 2006 International Congress, Opatija, Croatia, October 25-27, 2006. pp. 159-165, ISBN 953-6886-10-3 (sv. 2).

Noor, Mubarak y m al-Ali ; **Gonda, György**; Farkas-Fekete, Mária Appearance of different dimensions of sustainable development in national development strategies. Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: tanulmányok : XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös, 2014. március 27-28. Gyöngyös, Magyarország : Károly Róbert Főiskola, (2014) pp. 1157-1165. , 8 p.

Absztrakt kötetben megjelent:

Gy. Gonda: Plans for changing energy structure and regional development at municipal 16th Workshop on Energy and Environment, November 11-12, 2010, Szent Istvan University, Gödöllő, Book of abstracts Session 2/6, p. 5

Gyorgy Gonda: Utilization of Renewable Energies and changing Energy Structures at local government: Hungarian case study, 3rd International conference on Social Sciences, The Social Sciences Research Society, 2010, Kusadasi, Turkey, 08-09 October 2010, Session B7 energy Economics and Environmental Economics, p 12.

Gy. Gonda –M. Fekete Farkas: Role of renewable energy resources in development of depressed regions, 15th Workshop on Energy and Environment, November 5-6, 2009 Szent Istvan University, Gödöllő, Book of abstracts, Session 3/1, p. 18.

Gyorgy Gonda: Energetics and employment at greenhouses. (presented at) III. ÖKOINDUSTRIA, Innovatív megoldások, fejlesztési lehetőségek a környezetiparban, Budapest, SYMA Rendezvényközpont, 25th-27th September, 2013.