

REIKLI Melinda

A BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK SIKERES- SÉGÉNEK MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI: AZ OPTIMÁLIS BÉRLŐI ÉS PROFILMIX SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE

Az eddigiekben meglehetősen kevés kutatás foglalkozott a bevásárlóközpontok optimális boltszerkezetével még a menedzserek szemszögéből is, és az empirikus kutatások szinte teljes hiányával számolhatunk. Így nem meglepő az sem, hogy bár számos kutatást végeztek a fogyasztók vásárlási helyszínének kiválasztásával kapcsolatban, amelyek közül nagyon sokban szerepel a választék mint befolyásoló tényező, de külön figyelmet nem szenteltek a választék szélességére, illetve mélységére. Jelen tanulmány éppen ezt az űrt próbálja kitölteni.¹

Kulcsszavak: bevásárlóközpont, bérlői mix, profilmix

Az elmúlt néhány évtizedben átrendeződni látszott a kiskereskedelmi iparág struktúrája, a hagyományos kiskereskedelmi boltok egyre kevesebb számban működnek, míg a bevásárlóközpontok (pl. mall, shopping park) egyre nagyobb szerephez jutnak. A Bevásárlóközpontok Nemzetközi Tanácsának (ICSC – *International Council of Shopping Centers*) meghatározása szerint minden olyan kereskedelmi csoportosulást és egyéb kereskedelmi létesítményt, melyet egységes ingatlanként/tulajdonként terveznek, fejlesztenek, tulajdonolnak és irányítanak, bevásárlóközpontnak nevezhetünk. Leggyakrabban előforduló formájuk a mall, illetve fedetlen vásársor jellegű bevásárlóközpont. Az üzleti gyakorlat nagyon sokféle bevásárlóközpont-típus létrejöttét, fejlődését tette lehetővé. A különböző típusok megkülönböztetését a következő főbb jellemzők mentén történő elhatárolás teszi lehetővé: méret, horgonybérlők száma, kereskedelmi felület stb. Ezek mellett meghatározó jelentőséggel bír az illető bevásárlóközpont kereskedelmi orientáltsága – az eladásra kínált javak és szolgáltatások típusa –, valamint mérete. Az 1. táblázat a fent említett jellemzők, tulajdonságok szerint osztályozza a különböző bevásárlóközpont-típusokat (1. táblázat).

A bevásárlóközpontok megjelenésével párhuzamosan változtak és változnak a fogyasztói szokások is.

Számos esetben a fogyasztók „bevásárló körútjának” célja több jószág (termék, szolgáltatás) beszerzésére irányul. Ennek megfelelően időtakarékosági és tranzakciós költségek minimalizálási szempontjai alapján a „mindent egy helyen” hirdető bevásárlóközpontokat választják vásárlásaik helyszínéül. Azt azonban, hogy melyik bevásárlóközpontot választják, patronálják, sok minden befolyásolja (*store choice and shopping frequency*).

E komplexumok vonzóerejét leginkább az elhelyezkedésük határozza meg. Ezért a bevásárlóközpontok sikere nagymértékben függ a megfelelő helyszín kiválasztásától (*location analysis, site selection vs. site evaluation*). Egy bevásárlóközpont vonzerejét a leggyorsabb (*gravity*) modell alapján pozitívan befolyásolja az összeladási felület m²-ben, és negatívan befolyásolja az illető település központjától vagy a vásárló lakóhelyétől számított távolság (km vagy min). Újabb megközelítésekben kiemelt figyelmet szentelnek egy kiskereskedelmi egység vonzerejének meghatározásában az illető kiskereskedelmi egység által kínált javak összességére (output). Itt a termékek és szolgáltatások mellett a különböző szórakoztatóegységek által kínált javak kutatási modellekbe való beépítésére kevés kísérlet született. Ugyancsak kevés kutatási kísérlet történt

A bevásárlóközpontok osztályozása
a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Tanácsának meghatározásai alapján

Típus	Alapkonceptió	Kereskedelmi felület, GLA (m ²)	Tipikus horgonybérlek		Horgonybérlek hányada*	Elsődleges ker. vonzás-körzet**
			Száma	Típusa		
Lakótelepi	Kényelem	3.000–15.000	1 vagy több	Szupermarket	30–50%	5 km
Községi	Általános kereskedelem, kényelem	10.000–35.000	2 vagy több	Diszkontszaküzlet, szupermarket, lakásfelszerelési, ruházati diszkont	40–60%	5–10 km
Regionális	Általános kereskedelem, divat (mall jelleg)	40.000–80.000	2 vagy több	Teljes termékvonálú szaküzlet, nagykereskedő, diszkontáruház, divatáru	50–70%	8–25 km
Szuperregionális	A regionálishoz hasonló, változatos, nagyobb kínálat	80.000 fölött	3 vagy több	Teljes termékvonálú szaküzlet, nagykereskedő, diszkontáruház, divatáru	50–70%	8–40 km
Divat /Szaküzlet	Felső kategóriás, divat-orientált	8.000–25.000	NA	Divat	NA	8–25 km
Erőközpont	Domináns kategóriájú horgonybérlek, néhány kisebb bérlek	25.000–60.000	3 vagy több	Kategóriagyilkos, diszkontszaküzlet, raktárklub, alacsony ár	75–90%	8–15 km
Fesztivál	Szórakozás, turistaorientált, keresk. és szolgáltatás	8.000–25.000	NA	Éttermek, szórakozás	NA	NA
Outlet	Gyártók outletüzletei	5.000–40.000	NA	Gyártók outletüzletei	NA	40–120 km

* A horgonybérlek részesedése a teljes kereskedelmi felületből (GLA)

** Az a terület, ahonnan a bevásárlóközpont eladásainak 60–80%-a származik.

Forrás: <http://www.icsc.org/srhc/lib/SCDefinitions99.pdf> (28. 03. 2008)

annak megállapítására, hogy a javak nagysága vagy összetétele-e az, ami inkább befolyásolja egy bevásárlóközpont vonzerejét (*output size or assortment*). Az áruválaszték mint befolyásoló tényező ereje magától értetődő. Azonban már nem olyan egyértelmű, hogy az áruválaszték szélessége vagy mélysége hogyan befolyásolja ezt az erőt. Melyik a fontosabb: szélesebb vagy mélyebb áruválaszték (*complementary vs. substitute, co-operative vs. competitive, monopoly*)? A több célú és ugyanakkor mindent egy helyen típusú vásárlási stratégiák egyre gyakoribb elterjedése keresleti oldalon megköveteli a minél szélesebb árukínálatot. Így a szélesebb választék egyes elemei kiegészítik és erősítik egymást, és nagyobb valószínűséggel idézik elő a vásárlást, mintha egyedül szerepelnének a kínálatban. De mi a helyzet az egymást helyettesítő, egy termék kategórián belül eső mély választék esetében? Általánosan elfogadott, hogy ezek a termékek versenyeznek egymással, egymástól szívják el a fogyasztókat. Azonban ezek egymás mellett való elhelyezése mégis járhat elő-

nyökkel: könnyebbé válik ezek összehasonlíthatósága és a választás, csökkenti a keresési időt és költségeket a fogyasztó számára, illetve megnöveli a látogatók számát (*traffic effects*), és ezáltal az eladások volumenét, amelynek a kereskedők örülnek. Ugyanezek az áruválaszték szélességével és mélységével kapcsolatos észrevételek teljességgel átvihetők a bevásárlóközpontok boltválasztékának szélességére és mélységére vonatkozóan. Ennél a pontnál pedig meg kell vizsgálni a bevásárlóközpontok optimális bérleli strukturáját. Mivel a bevásárlóközpontok bérleli javarészt szakboltok, így nem a különböző boltkategóriák, hanem a különböző forgalmazott termék kategóriák szempontjából érdekes a bevásárlóközpontok bérleli szerkezete. Jelen tanulmány középpontjában ez a témakör áll, melyet a bevásárlóközpontok menedzsereinek nézőpontjából szeretnék vizsgálni. A következő kérdésekre keresem a választ: Hogyan látják a bevásárlóközpontok vezetői: a boltválaszték szélessége (kategóriák közötti verseny, kategórián belüli monopólium) vagy a boltválaszték mélysége

(kategórián belüli verseny) a megfelelő irány? Másképpen fogalmazva: ha egy üres bolthelyiségbe választanak bérlet, akkor egy új kategóriával inkább szélesítik a boltválasztékot, vagy inkább egy már meglévő kategóriát mélyítik? Véleményük szerint a vásárlási helyszín kiválasztásakor a vásárlók szemszögéből a boltválaszték szélessége (kategóriák közötti verseny, kategórián belüli monopólium) vagy mélysége (kategórián belüli verseny) esik jobban latba?

Az eddigiekben meglehetősen kevés kutatás foglalkozott a bevásárlóközpontok optimális boltszerkezetével még a menedzserek szemszögéből is, és az empirikus kutatások szinte teljes hiányával számolhatunk. Így nem meglepő az sem, hogy bár számos kutatást végeztek a fogyasztók vásárlási helyszínének kiválasztásával kapcsolatban, amelyek közül nagyon sokban szerepel a választék mint befolyásoló tényező, de külön figyelmet nem szenteltek a választék szélességére, illetve mélységére. Jelen tanulmány éppen ezt az űrt próbálja kitölteni.¹

Gyakorlati hasznosíthatósága elsősorban a bevásárlóközpontok vezetőinek, menedzsereinek kedvez, hiszen azoknak az információknak a birtokában, hogy milyen tényezők hatnak inkább a vásárlási helyszín megválasztására, könnyebben hozzák meg az optimális bérleti struktúra kialakítására vonatkozó döntéseiket. Ez ugyanakkor a fogyasztók, vásárlók számára is hordoz előnyöket, hiszen a bevásárlóközpontokban az ő igényeiknek minél jobb kielégítésére törekszenek.

Elméleti megközelítés

Kereskedelmi struktúra és bevásárlóközpontok

Carter – Vandell (2005) a *bevásárlóközpontok* első megjelenését az 1950-es évek végére a 60-as évek elejére teszik az Amerikai Egyesült Államokban. Ezt követően nagymértékben befolyásolták a kiskereskedelmi iparág struktúráját, eleget téve a technológiai fejlődés által kiváltott új vásárlói szokásoknak. Rohamos elterjedésük kiváltó okaként az összekapcsolt „mall” jellegének sikerességét említik, és pont ezáltal válik érdekes kutatási területté. Nelson (1958, id. Oppewal – Holyoake, 2004) kumulatív vonzerő elméletének (*theory of cumulative attraction*) megjelenésétől elfogadott, hogy különböző kategóriájú kereskedők profitálnak abból, ha egymáshoz közel helyezkednek el (*agglomeration*). Ez az elmélet felveti a kiskereskedelmi iparág struktúrájának és az azon belül jelentkező verseny kapcsolatának alaposabb vizsgálatát. Hirschman (1978) a kiskereskedelmi iparág struktúráját vizsgálva olyan megállapításokra jut, hogy a verseny elsődlegesen az azonos szinten jelen levő üzletekre koncentráló-

dik, ezért a különböző szinteken működő boltok nem versengenek egymással, hanem valójában szimbióta módon erősítik egymást. Ezt a gondolatmenetet tovább bontva Miller et al. (1999) a kiskereskedelmi struktúrát figyelembe véve megkülönböztetik az üzlettípuson belüli, az üzlettípusok közötti és az üzletkategóriák közötti versenyt, annak függvényében, hogy szűk választékú, széles választékú szakboltok vagy általános kereskedők között vizsgáljuk a versenyt magát. A verseny hatásait két elméleti iskola, a szimbiózist valló (kölcsonösen jó) és a darwinista (a legjobb marad életben) iskolák nézőpontjaiból vizsgálják. Végül arra a következtetésre jutottak, hogy a típusok és kategóriák közötti verseny jótékony hatással lehet, azaz a kisebb szakboltok képesek lehetnek életben maradni és sikeresen működni a nagyméretű általános kiskereskedők mellett. Csupán az üzlettípuson belüli versenyhez társítanak darwinista, negatív hatásokat, melyet egy zéró összegű játszmaként írnak le. Hozzájuk hasonlóan Kelly et al. (1993) az ökológiából átemelt fogalmakat alkalmazva elemzik egy üzlet helyszínének versenykörnyezetét. Ennek megfelelően négy különböző, üzletek között fellépő interakciót írnak le: versengő, eladást generáló, semleges és kannibalizációt előidéző hatásokat. Természetszerűleg az egymásra versengő hatással lévő üzletek egymás mellé helyezése, akár csak az egymáshoz túl közel elhelyezett saját boltok kannibalizációs hatása negatív következményekkel jár egy-egy bolt nyereségességére. Viszont az eladást generáló boltok egymás mellé helyezése kölcsönösen pozitív hatásokkal párosul. Nehézséget csupán annak megállapítása okoz, hogy melyek lehetnek ezek az üzletek, hiszen ide, a kiegészítő termékeket kínáló boltok mellett, azok az azonos termékválasztékot kínáló („versengő”) üzletek is tartozhatnak, melyek negatív hatások helyett pozitívan befolyásolják az illető bolt árbevételét. Miller et al.-lal ellentétben Oppewal – Holyoake (2004) a kapcsolt javak és kereskedelmi agglomeráció fogyasztókra gyakorolt hatásának vizsgálatával kapcsolatban arra a következtetésre jutottak, hogy csak az azonos mértékben széles termékkínálatot felmutató boltok tudnak egymás mellett elhelyezkedve versenyezni, míg a kisebb üzleteket a nagyobb választékot kínáló üzletek kiszorítják. Éppen ezért azt javasolják, hogy csupán az azonos termékkínálattal rendelkező üzletek vagy az egymást kiegészítő termékkínálattal rendelkező üzletek válasszanak egymás mellett lévő üzlethelyiséget. A felsorolt kutatások eredménybeli hiányosságai, illetve az egymásnak ellentmondó következtetések további kutatásokat indokolnak, melyek eredményeit elsősorban a *bevásárlóközpontok bérleti, boltjai* hasznosíthatják.

Egy másik potenciális haszonélvezői csoportja ezeknek az eredményeknek a *bevásárlóközpontok vezetői, menedzserei*, akik profitmaximalizálási törekvéseiket két úton valósíthatják meg: koncentrálnak az egyes boltok (bérlok) profitjának maximalizálására, monopolhelyzetet kialakítva számukra, és ezáltal maximális bérleti díjat igényelve, vagy igyekezhetnek elérni egyfajta optimális versenyt az azonos típusú boltok között és kihasználni az ebből adódó pozitív externáliák, magas vásárlói forgalom nyújtotta lehetőségeket. Miceli et al. (1998) erre alapozva építettek fel egy elméleti analízist, mely egy üres üzlethelyiség betöltésénél fellépő, a bérlok mixre vonatkozó kérdéseket boncolgat, észérveket felsorolva annak alátámasztására, hogy az egymással „versengő”, azonos termékkínálattal rendelkező üzletek egymás közelében való elhelyezése előnyökkel járhat a bevásárlóközpontok menedzsereinek profitmaximalizáló céljai eléréséhez. A bérlok mix meghatározása mellett egy másik kérdés, hogy egy bevásárlóközponton belül hova helyezték el a különböző vagy azonos típusú, méretű, árbevételű stb. üzleteket, a nagy forgalmat generáló, horgony- és egyéb üzleteket a komparatív, többcélú és impulzusvásárlási formáknak megfelelően (Carter – Vandell, 2005).

Vásárlási, fogyasztói szokások

Ezen a ponton figyelembe kell venni a *vásárlói szokásokra* vonatkozó kutatásokat. Popkowski – Timmermans (2001) két fő vásárlási stratégiát különböztet meg, mégpedig az egyállomásos és többállomásos vásárlási stratégiát. Azt vizsgálták, hogy a vásárlók az általános árukat és a gyógyszereket egyállomásos vagy többállomásos vásárlás során szerzik-e be. Eredményeik arra utalnak, hogy a fogyasztók inkább szakboltokban vásárolják meg az ilyen termékeket, és a kombinált üzletben történő egyállomásos vásárlást preferálták a legkevésbé. Ez azonban még korántsem jelenti azt, hogy az egyállomásos stratégia nyújtotta kényelmi szempontoktól vezérelve kiválasztott bevásárlóközponton belül nem lehet egy többállomásos vásárlási stratégia során különböző szakboltokból beszerezni a kívánt termékeket, sőt. Így ez a kiskereskedelmi forma ötvözheti az egyállomásos és többállomásos vásárlási stratégiák előnyeit egyaránt. Egy másik lehetséges tipizálása a vásárlási utaknak a vásárlás célja szempontjából az egycélú, illetve a többcélú vásárlás. Az esetek többségére a többcélú vásárlás a jellemző, és ezt segítik elő a halmozott kiskereskedelmi egységek, bevásárlóközpontok (*retail agglomeration*). Arentze et al. (2005) azt kutatták, hogy a kereskedelmi kínálat, vagyis az üzletek száma és típusa egy bevásárlóközponton belül milyen hatással van a többcélú vásárlás megjelenésére. Arra az eredményre

jutottak, hogy a vásárlás helyszínének célspecifikus üzletei (hasznosságai) pozitív együttes vonzerővel bírnak. Ugyanakkor azt is megfigyelték, hogy a céltól különböző üzlettípusok is pozitív keresztvonzerővel hatnak a vásárlók helyszínválasztási döntésére, még abban az esetben is, ha ezekben az üzletekben nem vásárolnak. Véleményük szerint a kereskedelmi egységek agglomerációjának hatásai messzemenően túlmutatnak a többcélú vásárlásra gyakorolt hatásoknál, hiszen különböző méretű és típusú üzletek jelenléte az egycélú vásárlásra is éppúgy hatással vannak, arról nem is beszélve, hogy ezeket az egységeket vásárlási célok nélkül, pusztán szórakozási célokkal is fel lehet keresni.

Sikertényezők a bevásárlóközpontok esetében

A kutatókat és a kiskereskedelembe dolgozókat mindig is érdekelték, hogy miben áll egy üzlet vonzereje, melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a fogyasztókat a vásárlási helyszín kiválasztásában. A legegyszerűbb *gravity modell* alapján a boltválasztást pozitívan befolyásolja az eladótér nagysága és negatívan befolyásolja az üzlet és a vásárló lakóhelye közti távolság km-ben vagy időben (Meyer, 1988; Pan – Zinkhan, 2006). Az újabb alkalmazásokban a modellbe már beépítik a kínálat nagyságát. Ez különösen ajánlott a bevásárlóközpontok vonzerejének vizsgálata során, tekintettel azokra az előnyökre, melyek ebből fakadnak, mint pl. utazási idő és költségspórolás (Messinger – Narasimhan, 1997; Gosh, 1986; id. Oppewal – Holyoake, 2004), illetve a kockázatok és bizonytalanság csökkentése a komparatív vásárlás eredményeképpen (Berman – Evans, 1986; id. Kelly et al., 1993; Brown, 1989; id. Oppewal – Holyoake, 2004). Egy másik fogalom, mely szoros kapcsolatban van és nagyon hasonló az üzlet vonzerejéhez, az üzlet patronálása. A patronálás fogalmát az üzletválasztással és az ott történő vásárlások gyakoriságával határozzák meg. Egy üzlet patronálását befolyásoló tényezők vizsgálatáról készített metaanalízist Pan – Zinkhan (2006), akik ezeket a tényezőket három kategóriába sorolták: termékkel, piaccal kapcsolatos tényezők, illetve személyes faktorok. Úgy találták, hogy a következő tényezők befolyásolják az üzletválasztást (fontossági sorrendben): áruválaszték, szolgáltatás, termékminőség, a bolt atmoszférája, a bolt elhelyezkedése, árszínvonal, a kijelentkezés gyorsasága, nyitvatartási idő, az eladószemélyzet barátságossága és a parkolási lehetőségek. Ezeket kiegészítve Inman et al. (2004) az üzletpatronálást befolyásoló tényezők közül a geodemográfiai és üzlet-termékkategória asszociációkat vizsgálták, és azt találták, hogy az üzlet-termékkategória asszociációk jelentős mértékben hatnak a boltválasztásra. Annak ellenére, hogy bár Pan – Zinkhan (2006)

megállapította: az áruválaszték befolyásolja leginkább a boltválasztást, mégis az áruválaszték szélességére vagy mélységére vonatkozó megkülönböztető kutatást eddig még nem végeztek. Ezt a hiányt próbálja meg pótolni jelen kutatás, mégpedig a bevásárlóközpontok menedzsereinek gyakorlatára alapozva.

Hipotézisek

A szakirodalom eredményei és hiányosságai, illetve az előzetes elvárásaim alapján kívántam tesztelni néhány feltevést a bevásárlóközpontok sikerességére, és az ezzel szoros kapcsolatban lévő boltválasztékra vonatkozóan. Abból az alapfeltevésből kiindulva, hogy egy bevásárlóközpont akkor igazán sikeres, ha megfelelő bevételt és megtérülést biztosít a befektetők és üzemeltetők számára, hipotéziseket állítottam fel azzal kapcsolatban, hogy a bevásárlóközpontok menedzserei elsődlegesen a boltválaszték szélesítésére vagy mélyítésére törekszenek:

H1: A bevásárlóközpontok menedzserei elsősorban boltjaiknak monopolhelyzetet biztosítva maximalizálják bevételeiket.

Az externáliák pozitív hatásainak integrálása nagyon nehéz, éppen ezért a bevásárlóközpontok bevételeinek maximalizálását elsődlegesen az egyes boltoktól kapott legmagasabb bérleti díj segítségével kívánják elérni, melynek feltétele, hogy monopolhelyzetet biztosítanak a különböző termékkategóriát forgalmazó boltoknak.

H1 a: A menedzserek elsősorban a boltválaszték szélesítésére törekszenek.

versennyé. Egy üres üzlethelyiséget nagyobb valószínűséggel egy olyan termékkategóriát forgalmazó bolttal töltenek be, amelyből már több is megtalálható a bevásárlóközpontban és nem csak egy.

Kutatási módszertan

A jelen tanulmány alapját képező kutatás közép-pontjában a bérlői mix mint sikertényező vizsgálata áll, és arra próbál választ adni, hogy milyen az optimális bérlői és profilmix a bevásárlóközpontok üzemeltetői, a kereskedelmi kínálatot összeállítók szemszögéből. Ennek megfelelően a kutatás lebonyolítására egy félig strukturált interjú (King, 1994) segítségével került sor, a következő főbb témaköröket érintve: üzemeltetői célkitűzések, főbb fordulópontok, bérlőkkel kapcsolatos üzemeltetői döntések, bérlői és profilmix, vevői mix, bevásárlóközpont-választást befolyásoló tényezők. Két bevásárlóközpont üzemeltetőjével sikerült interjút készíteni. A 2. táblázat tartalmazza az interjúk megkérdezésekben részt vevők alapadatait. Az interjúk jegyzőkönyveit a fentebb említett témaköröknek megfelelően dolgozták fel. Az eredményeket a következő fejezet tartalmazza. Megbízhatóság és érvényesség szempontjából igen nehéz értékelni a jelen tanulmányban közölt eredményeket, hiszen:

1. csupán két megkérdezés történt,
2. a két bevásárlóközpont tulajdonosa azonos,
3. a bevásárlóközpontok jellege, típusa különböző.

Mindazonáltal, úgy vélem, az alábbi eredmények megfelelő kiindulópontot nyújtanak általános érvényű tézisek megállapításához.

2. táblázat

A kutatásban részt vevő bevásárlóközpontok főbb adatai

Bevásárlóközpont	Nyitás dátuma	Bev. közp. típusa	Keresk.-i felület	Boltok száma
WestEnd City Center	1999	Divat/Szaküzlet	44.800 m ²	389 + 33 mobil 200 divatári
Pólus Center	1996	Regionális	56.000 m ²	Hiper. + 300

A „mindent egy helyen” szlogentől vezérelve a bevásárlóközpontok menedzserei elsősorban minden igény kielégítését célozzák meg a boltválaszték szélesítésével, semmint néhány igény minél jobb kielégítését a boltválaszték mélyítésével. Másképpen fogalmazva, ha egy üres üzlethelyiség betöltésre vár, akkor a bevásárlóközpontok menedzserei elsődlegesen egy még hiányzó termékkategóriát forgalmazó boltot adják ki inkább, mint egy már meglévőnek.

H1 b: A menedzserek elsősorban egy már mély boltválaszték mélyítésére törekszenek.

Inkább egy már meglévő versenyhelyzetet fokoznak tovább, semmint egy monopóliumot alakítanak át

Eredmények

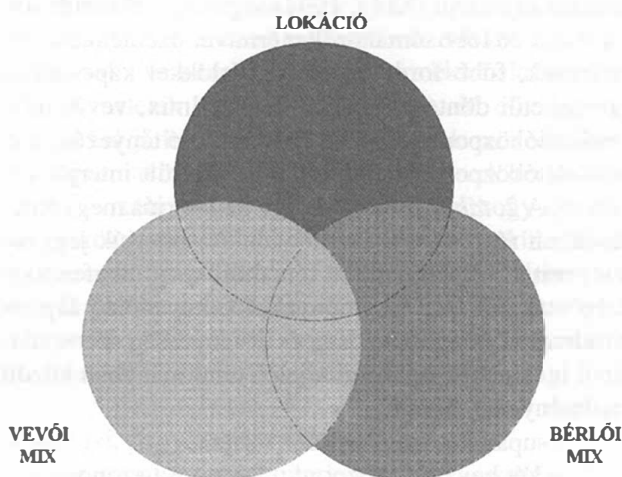
A siker alappillérei

A bevásárlóközpontok sikerének vagy sikertelenségének a hagyományos megközelítés szerint a legfontosabb meghatározója az elhelyezkedés vagy lokáció. Az mindenesetre tény, hogy a lokáció nagyon fontos szerepet játszik, de ez mégsem jelent megoldást mindenre. Egy bevásárlóközpont attól lesz sikeres, hogy a területi elhelyezkedéséből adódó vevői mix magjának megfelelően válogatja össze bérlőit, állítja össze a profilmixét, és attól lesz sikertelen, hogy ezeket az összefüggéseket figyelmen kívül hagyja, és nem hozza

összhangba kereskedelmi kínálatát a vevői kereslettel a bevásárlóközponton belül. Átlagban egy kereskedelmi egység vevői körének 40-60%-a annak közvetlen vonzáskörzetéből kerül ki. Ennél fogva ennek a vevői magnak megfelelően kell, ajánlatos kiválasztani a bér-lői mixet. Így egy bevásárlóközpont sikerességének záloga a következő három alappilléren nyugszik: lokáció, vevői mix és bér-lői mix (1. ábra).

1. ábra

A bevásárlóközpontok sikerességének alappillérei



Bevásárlóközpont-választás

Az interjúk során feltettem kérdéseket arra vonatkozóan is, hogy melyek azok a befolyásoló tényezők, amelyek a vásárlókat az illető bevásárlóközpontba vonzzák. Ezáltal sikerült néhány olyan a bevásárlóközpont/boltválasztást (store choice) tényezőt megállapítani, melyek a fent leírt alappillérek mellett hozzájárulnak a bevásárlóközpontok sikerességéhez. A 3. táblázat a bevásárlóközpontok típusának megfelelően sorolja föl ezeket. Megfigyelhető néhány tényező azonossága, ami arra enged következtetni, hogy ezek egyfajta általános alapkövetelményként jelennek meg, míg a többi tényezők a bevásárlóközpont típusának, jellegének és imázsának megfelelően eltérnek (3. táblázat).

Bérlők kiválasztásával kapcsolatos döntések

Az interjúk elemzése során arra a következtetésre juthatunk, hogy a bevásárlóközpontok üzemeltetői előtt az az elsődleges cél lebeg, hogy a tervezett befektetői megtérülést elérjék, vagyis maximalizálják bevételeiket a legnagyobb területkihasználtság mellett. Lényeges elem továbbá, hogy egy bevásárlóközpont profilmixének összeállításában a legnagyobb szerep a befektetőknek jut még a beruházási fázisban, azonban

ez tovább nyúlik az üzemeltetési fázisra is, amikor is magának az üzemeltetőnek csupán döntés-előkészítő szerep jut. Mindezek alapján elmondható, hogy a bevásárlóközpontok életében két nagy fő szakaszt különböztethetünk meg: 1. a bevásárlóközpontok fejlesztésének és kivitelezésének szakaszát és 2. a bevásárlóközpontok üzemeltetésének szakaszát. Mindkét szakasz a maga jellegzetességeinek megfelelően más és más folyamatokat foglal magában a bevásárlóközpont sikerességére és, magától értetődően, a bér-lői mix kiválasztására is.

1. Az első szakaszt kétségkívül a legfontosabbnak tekinthetjük, mely közvetlenül a lokáció kiválasztása után az adott bevásárlóközpont sikerét vagy bukását alapozza meg. Ebben a szakaszban a bevásárlóközpontok fejlesztői olyan profilú és minőségi cikkeket forgalmazó bérlőket próbálnak megnyerni, melyek összhangban állnak a bevásárlóközpont vevői mixével és kialakítandó imázsával. Ennek megfelelően ebben a fázisban a bér-lői kiválasztás párhuzamosan zajlik a bevásárlóközpont kivitelezésével, hiszen sok esetben a bérlőknek speciális igényeik vannak a bolthelyiség belső kialakításában. Ugyanakkor nagyon fontos annak a meghatározása is, hogy egy-egy bér-lő hova kerüljön, milyen telepítési stratégiát kövessen az illető fejlesztő. Annak megfelelően, hogy milyen típusú (store types: anchor, preferential, fill-up), illetve milyen profilú (store profile: grocery, fashion, sports etc.) bér-lővel állunk szemben, nagyon gondosan kell kiválasztani azt a lokációt egy bevásárlóközponton belül, amely egyszerre hordoz pozitív hatásokat a bér-lő, az üzemeltető és a vásárló számára. Miután az egyes bérlőket speciális igényeikkel együtt elhelyezték, és ennek megfelelően alakították ki a belső tereket, kevés lehetőség nyílik a későbbiek során változtatni a bér-lői típusokon és profilokon. Értelmszerűen a bérleti szerződéseket is nagyrészt hosszú távra kötik (3-10 év között).

3. táblázat

A bevásárlóközpont-választást befolyásoló tényezők

Divat/Szaküzlet	Regionális
Parkolás	Parkolás
Biztonság	Biztonság
Tisztaság	Tisztaság
Komfort, kényelem	Szórakoztatás
Rendezvények, szponzoráció	Hipermarket
Jól megválasztott kereskedelmi mix	Földszintesség
Hűségkártya	

2. A bevásárlóközpontok üzemeltetési szakaszában alig történik lényegi változtatás, úgy a bevásárlóközponton mint ingatlanon belül, mint a bérleti mix kiválasztásának terén. A bérleti mix kiválasztásának szempontjából ebben a szakaszban úgymond csak „ürfeltöltés” történik. A bérleti szerződések időtartamából kiindulva a bevásárlóközpontok üzemeltetői számára nem jelent állandó, mindennapos harcot a bérleti mix vonzása, megnyerése és kiválasztása. Csupán egy-egy üresedés esetén, a bevásárlóközpont maximális kihasználtsága érdekében olyan új bérletet keresnek, mely típusában, profiljában és minőségi színvonalában is megfelel a bevásárlóközpont imázsának, és beleillik a már meglevő bérleti mixbe. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem lenne szükség a bevásárlóközpont és az aktuális, illetve potenciális bérleti mix közötti kapcsolat ápolására. Már csak azért sem, mert a hosszú távú bérleti szerződések is lejárnak egyszer, és mert változhatnak a fogyasztói szokások, lecserélődhet a bevásárlóközpont közvetlen vonzáskörzetében élő lakosság, amely újrapozicionálást követel meg az üzemeltetőktől. Újrapozicionálás esetén pedig a bérleti mix kiválasztásával kapcsolatos feladatok fontossága és mértéke közel azonosak a bevásárlóközpont fejlesztése és kivitelezése (1) esetén jelentkező feladatokkal. Ezek az újrapozicionálások esetenként igen költségesek is lehetnek, legfőképpen ha az új bérleti mix speciális igényei nem egyeznek meg a kivitelezés során felmerült igényekkel. Így az is előfordul, hogy ezen pótlólagos költségek miatt nem kerül új bérlet a bevásárlóközpontba, mert vagy a befektető értékeli úgy, hogy ezek a módosítások nem kifizetődőek a számára vagy a bérlet nem hajlandó magára vállalni őket, ehelyett inkább egy másik bevásárlóközpontot választ.

És ezen a ponton beszélhetünk a bevásárlóközpontok életciklusáról, melyben a fentebb említett két, jól elkülöníthető szakasz ciklikusan követi egymást. Mindegyik szakasznak megvannak a maga feladatai a bérleti mix kiválasztásra vonatkozóan, melyek kihatnak a következő szakaszra és annak feladataira, ebből kifolyólag ezek egymásra építkeznek.

Bérleti típusok

Az alapcélnak megfelelően, bevételeik maximalizálása érdekében, bizonyos boltjaiknak – egy speciális bérleti típusnak – monopol- vagy monopolszerű versenyhelyzetet biztosítanak. Egész pontosan a *horgonybérleti* „fejőstehenek” számára teremtenek rendkívül kedvező helyzetet. Ugyan az 1996. évi LVII. számú Versenytör-

vénnyel tiltja bármiféle, a verseny korlátozására vonatkozó kizárólagosságok szerződésbe való foglalását, pl. egy újabb szereplő piacra lépésének akadályozását. Ettől függetlenül általánosan elfogadott gyakorlat, hogy a horgonybérleti mix relatív, ha nem teljes monopolhelyzet mellett működnek a bevásárlóközpontokban. Ilyen horgonybérleti mix például a mozik vagy egyéb, nagy szórakoztatóegységek, a hipermarketek (különösen regionális, illetve neighbourhood típusú mall-okban), műszakcikk-kereskedők stb.

Fontos azonban kiemelni, hogy habár a bevásárlóközpontok üzemeltetői monopolszerű feltételeket biztosítanak a horgonybérleti mix számára, mégis ők jelentik a bérleti mix azon csoportját, melyek a legalacsonyabb bérleti díjak mellett szerződnek. Adódik ez egyrészt a bérleti díj nagyságából (általános gyakorlat, hogy a bérleti díj növekedésével arányosan csökken a bérleti díj nagysága), másrészt az illető horgonybérleti mix stratégiai fontosságából. Ezek a bérleti mix meghatározás szerint a bérleti mix azon csoportját képezik, melyek a bevásárlóközponttól függetlenül nagy forgalmat bonyolítanak le, és önről magas látogatószámot generálnak. A horgonybérleti mix általában valamilyen kereskedelmi láncnak képezik részét, mely saját marketingtevékenységgel rendelkezik, és gyakorlatilag teljesen önálló boltként is megállja a helyét. Ennek megfelelően ugyan rajtuk keresztül a bevásárlóközpontok üzemeltetői direkt módon nem tudják érvényre juttatni bevételmaximalizálási céljaikat, azonban indirekt módon igen. Egy-egy horgonybérleti mix pozitív externáliákat hordoz magában, hogy azok megfelelő integrálása nagymértékben hozzájárulhat a bevásárlóközpont bevételeinek maximalizálásához. A magas látogatószám generálásának köszönhetően a horgonybérleti mix mellett elhelyezkedő területek jelentősen felértékelődnek, és ennek megfelelően magasabb bérleti díj ellenében adhatók bérbe, amely indirekt módon, de jelentősen megemeli a bérleti díjból származó bevételeket.

Külön történet ilyen szempontból az étető vagy „foodcourt”, hiszen összességében ez is egy horgonybérleti mix minősül, azonban lévén ezek különálló egységek, jelentős mozgásteret biztosítanak az üzemeltetők számára a bevételeik direkt és egyúttal indirekt módon történő maximalizálására.

Egy másik bérleti típusba kell sorolnunk a kiemelt partnereket, akiknek ennek megfelelően általában más körülményeket biztosítanak a bevásárlóközpontok üzemeltetői. *Kiemelt partnereknek*, „sztároknak” minősülnek azok a bérleti mix, akik/amelyek célközönség/célpiaca megegyezik az illető bevásárlóközpont vezetői mixének magjával. Ezek általában olyan magas

minőségű, márkanevvel támogatott termékeket (az esetek többségében divatárut) forgalmaznak, mely az illető bevásárlóközpont imázsának megfelel. A bérleti díj szempontjából jóval jövedelmezőbb bérletitípust képviselnek, mint a horgonybérlek, és általában a (mellettük elhelyezkedő) legforgalmasabb, közepes méretű üzlethelyiségekben kapnak helyet, ezáltal direkt módon járulnak hozzá a bérleti díjakból történő bevétel maximalizálásához. Külön kiemelendő, hogy ennek ellenére ezen bérleti típus számára nem biztosítanak monopol- vagy monopolszerű versenyhelyzetet a bevásárlóközponton belül, sokkal inkább törekednek egyfajta természetes verseny, de legalább oligopólium létrehozására.

A bérleti típusok harmadik kategóriája a „futottak még” és a „kérdőjelek” csoport, akik ún. *űrtöltő* jelleggel rendelkeznek. Ezek általában kisebb alapte-

mint maga a bevásárlóközpont, így ezek gyakorlatilag kölcsönösen erősítik egymást, főleg a regionális és „neighbourhood mall”-ok esetén. Legvégül a „futottak még” típusú bérlek azok, akik/amelyek a legtöbbet profitálnak az adott bevásárlóközpont imázsából: ha ezek még történetesen fiatal márkák, akkor a bevásárlóközpont erős imázsa hozzájárulhat az illető márkák felfutásához, felfejlődéséhez – ez teret nyújt a bevásárlóközpontok üzemeltetőinek, hogy adott esetben ezt a márkaerősítő értéket meg is fizetessék az adott bérlelvel egy magasabb bérleti díj formájában –, ha azonban ezek már a késői érettség, hanyatlás korszakában lévő márkák, akkor ugyanúgy támogatást kaphatnak a bevásárlóközpont imázsától, csupán ebben az esetben a bérleti díj marketingköltségként felfogott részére nem várhatunk jövőbeli megtérülést, azt az adott pillanatban kell elérni (4. táblázat).

4. táblázat

A bérletitípusok legfontosabb jellemző

Bérletitípus	Bérelt felület (m ²)	Bérleti díj(huf, eur/m ²)	Vásárlói forgalom növelőerő	Márka- és imázsérték
Horgonybérlek Anchor	Nagy	Alacsony	Nagy	Nagy
Kiemelt bérlek Preferential	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes
Űrtöltő bérlek Fill-up	Alacsony	Magas	Alacsony	Alacsony

retű bolthelyiségeket bérelnak, és ezzel arányosan magasabb egy m²-re eső bérleti díjat fizetnek. Ennek megfelelően ők is direkt módon járulnak hozzá a bevásárlóközpontok üzemeltetőinek profitmaximalizálási céljaihoz, mindezt úgy, hogy természetes piaci versenyfeltételek mellett működnek. Termékeik minősége és márkanevük szempontjából eltérőek annak megfelelően, hogy egy új márkanevről és termékről van szó, amelyik esetleg fényes jövő előtt áll, vagy egy, a termékéletgörbe érett vagy hanyatló szakaszában lévő termékről van szó.

A bevásárlóközpontok imázsa és a bérlek márkáértéke

Marketing és imázs szempontjából érdekes lehet egy kicsit szemügyre venni magának a bevásárlóközpontnak és a különböző bérleti típusoknak a kapcsolatát. Amíg a horgonybérlek a bevásárlóközponttól teljesen független márkáértékkel és imázssal rendelkeznek (esetenként talán még erősítik is az illető bevásárlóközpont imázsát), addig a kiemelt partnerek közel azonos szinten álló márkanevvel és imázssal rendelkeznek,

Összefoglaló hipotézisek

Összegzésképpen a következő megállapításokat vonhatjuk le a hipotézisek tesztelésével kapcsolatosan. A *H1 a* hipotézist azzal a kiegészítéssel fogadhatjuk el igaznak, hogy az *üzemeltetők a boltválaszték szélesítésére törekednek, ami az anchor bérleket illeti*. Ennek megfelelően ki kell egészítenünk a *H1 b* hipotézist is: *az üzemeltetők a boltválaszték mélyítésére törekednek a kiemelt partnerek és a futottak még kategóriájú bérlek esetében*. A fő *H1* hipotézist nem tudjuk elfogadni, hiszen a bevásárlóközpontok üzemeltetői két úton/módon maximalizálják bevételeiket, és mindkét mód egyforma súllyal esik latba a bevételek maximalizálásában. A bevételek maximalizálásának egyik útja az anchor boltok monopolhelyzetének biztosítása, ezt az utat indirekt bevételmaximalizálási útnak is nevezhetjük, hiszen ilyenkor a hangsúly az anchor boltok monopolhelyzete által generált pozitív externáliák integrálásán van, és ezzel mintegy a bevételek indirekt módon történő maximalizálásán. A bevételek maximalizálásának másik lehetséges módját direkt bevételmaximalizálási útnak is nevezhetjük,

hiszen ilyenkor a kiemelt partnerek és a futottak még kategóriájú bérlők közötti versengés hatására a magasabb bérleti díjak segítségével maximalizálhatják bevételeiket. Tehát a bevételek maximalizálásának két útját is használják egyszerre, direkt és indirekt módon: monopolszerű helyzetet biztosítva a horgonybérlők számára és versenyhelyzetet létrehozva a kiemelt partnerek és az ürtöltő bérlők számára. Az igazi kérdés, hogy hol van a trade-off e bevételmaximalizálási utak, illetve a bérlőtípusok között?

Következtetések

A jelen tanulmányban közölt eredmények alapján elmondható, hogy a bevásárlóközpontok sikerességének egyik alappillére a bérlői és profilmix, a lokáció és a vevői mix mellett. E három pillér találkozásával teremthető meg egy olyan erős alap, mely hosszú távon biztosíthatja a befektetők és üzemeltetők által kívánt célok elérését. Nagyon sokáig a lokációt mint egyetlen meghatározó alappillért tartották számon. Mára azonban már világos, hogy a lokáció, a megközelíthetőségen kívül, csupán annyiban érdekes, amennyiben meghatározza az illető bevásárlóközpont vevői körét. Innentől kezdve pedig a vevői kereslet és a bérlői kínálat összehangolásán múlik minden. Azonban ez korántsem olyan egyszerű. Így az optimális bérlői és profilmix kiválasztása sokrétű feladat: bérlőtípus-választás, bérlőprofil-választás, bérlőtelepítés stb. Mindezen feladatok elvégzésénél pedig olyan szempontokat kell figyelembe venni, mint: a bérleti díj maximalizálása mellett hogyan lehet növelni a látogatók számát? Milyen pozitív externális hatások (látogatószám-növekedés, bevétel-növekedés stb.) jöhetnek létre ezek megfelelő kombinálásából? Hogyan lehet internalizálni a komplementer és egymással versengő bérlők egy bevásárlóközponton belül való telepítésével keletkező pozitív externális hatásokat? Milyen értéket képvisel egy bérlő a bevásárlóközpont (bérleti díj, látogatószám-növekedés, márka- és imázsérték) és a többi bérlők (forgalom-növekedés) számára? Mindezen kérdések megválaszolására pedig további és szélesebb körű kutatások elvégzésére van szükség. Az azonban kétségtelen, hogy egy igen érdekes és figyelemre méltó terület a bevásárlóközpontok sikerességének, illetve bérlői és profilmixének tanulmányozása. Meggyőződésem

szerint a jövőben, a bevásárlóközpontok egyre nagyobb térhódításával e kutatások száma és a kapott eredmények minősége is növekedni fog.

Lábjegyzet

¹ Köszönet Posch Péternek, Jármay Lászlónak és Dr. Bauer Andrásnak az interjúk elkészítéséhez nyújtott segítségükért.

Felhasznált irodalom

- Arentze, T. A. – Oppewal, H. – Timmermans, H. J. P. (2005): A Multipurpose Shopping Trip Model to Assess Retail Agglomeration Effects. *JMR, Journal of Marketing Research*, 42(1), 109–115.
- Carter, C. C. – Vandell, K. D. (2005): Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates. *The Journal of Real Estate Research*, 27(3), 237–265.
- Hirschman, E. C. (1978): A Descriptive Theory of Retail Market Structure. *Journal of Retailing*, 54(4), 29–48.
- Inman, J. J. – Shankar, V. – Ferraro, R. (2004): The Roles of Channel-Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage. *Journal of Marketing*, 68(2), 51–71.
- Kelly, J. P. – Freeman, D. C. – Emlen, J. M. (1993): Competitive impact model for site selection: the impact model of competition, sales generators and own store cannibalization. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 3(3), 237–259.
- King, N. (1994): „The qualitative research interview”, in Cassell, S.G. (Eds): *Qualitative Methods in Organisational Research*. Sage Publications, London
- Meyer, T. G. (1988): Site Selection VS. Site Evaluation: Techniques For Locating. *Real Estate Issues*, 13(1), April, 25–28.
- Miceli, T. J. – Sirmans, C. F. – Stake, D. (1998): Optimal competition and allocation of space in shopping centers. *The Journal of Real Estate Research*, 16(1), 113–126.
- Miller, C. E – Reardon, J. – McCorkle, D. E. (1999): The effects of competition on retail structure: An examination of intratype, intertype, and intercategory competition. *Journal of Marketing*, 63(4), 107–120.
- Oppewal, H. – Holyoake, B. (2004): Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(2), 61–74.
- Pan, Y. – Zinkhan, G. M. (2006): Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82(3), 229–243.
- Popkowski Leszczyc, P. T. L. – Timmermans, H. (2001): Experimental choice analysis of shopping strategies. *Journal of Retailing*, 77(4), 493–509.