

SZENT ISTVÁN EGYETEM, GÖDÖLLŐ
GAZDÁLKODÁS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**AZ INGATLANFEJLESZTÉS, AZ ÜZLETI FORMA ÉS MÉRET SZEREPE A MAGYAR
KISKERESKEDELEMBEN**

KURUCZ ADRIENN

GÖDÖLLŐ

2012

A DOKTORI ISKOLA

MEGNEVEZÉSE: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

TUDOMÁNYÁGA: gazdálkodás- és szervezéstudományok

VEZETŐJE: **Dr. Szűcs István**
az MTA Doktora, egyetemi tanár
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

TÉMAVEZETŐ: **Dr. habil Borszéki Éva**
professor emerita
a közgazdaságtudományok kandidátusa
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Pénzügyi és Számviteli Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

1. 1. A munka előzményei - a téma aktualitása és jelentősége

Magyarország 2011. novemberi, decemberi és 2012. januári hitelminősítők általi leminősítése sok szempontból sajnálatos Magyarország és magyar ingatlanpiac számára, főleg azzal együtt, hogy a hazai kereskedelmi ingatlanpiac eredményességét a kormány is befolyásolja olyan intézkedéseivel, mint a "plázastop" vagy a már 2010-ben bevezetett, a kereskedelmi láncok különadójára vonatkozó törvény. Egy ilyen helyzetben előfordulhat, hogy a fejlesztők teljesen leállítják a következő évekre a nagyobb kereskedelmi beruházásokat. Így rendkívül aktuális az a kérdés, hogy merre tart jelenleg a magyar kereskedelmi, ezen belül is a kiskereskedelmi ingatlanpiac.

Magyarország még mindig vonzó befektetési célpont lehetne, központi elhelyezkedése, a földrajzi és logisztikai adottságok, a szakképzett munkaerő, az állami és európai uniós támogatások mind együttesen segíthetnék azt, hogy a hosszú távban gondolkodó befektetők számára továbbra is kedvelt célpont maradjunk. Ez azért is lenne kiemelt fontosságú, mivel a gazdasági növekedés várhatóan munkahelyteremtéssel és a fogyasztás növekedésével járna. Jelenleg azonban folyamatos a tőke kivonás az országból, a befektetői megítélésünk negatív, a beruházások esnek. **2011-ben az országhelyzet jelentősen emelkedett, a befektetők nyugtalanok voltak az árfolyam alakulása miatt is, így a beruházások volumenében erőteljes csökkenés volt érzékelhető. A 2008-ban kezdődött válság után a magyar gazdasági- és jogszabályi környezet 2011-ben és 2012-ben sem adott lendületet a fejlődésnek.** A banki finanszírozás nehézségei mellett a jelenlegi gazdaságpolitikai helyzet is szűkíti az ingatlanfejlesztők mozgásterét. A folyamatban lévő kereskedelmi beruházások még szinte mind a válságot megelőző időszakban kerültek jóváhagyásra, de sok olyan korábban már jóváhagyott ingatlanfejlesztésről is tudni, amelyeket a változó körülmények miatt a fejlesztők már nem is kezdtek el megvalósítani. Az ingatlanpiaci elemzők Magyarország vonatkozásában csak 2013-ban számítanak fellendülésre. A finanszírozás nem csak Magyarországon, de az egész Európai Unióban kulcskérdés az ingatlanszektorban.

A KSH 2011. évi építőipar helyzetére vonatkozó tanulmánya szerint az építőipar visszaesése 2011-ben 7,8 százalékkal volt alacsonyabb az egy évvel korábbinál, 2000 óta ebben az évben volt a legkisebb volumenű. 2006 és 2011 között a visszaesés mértéke meghaladta a 30 százalékot. Az építőipari tevékenység csökkenéséhez a kereskedelmi beruházások visszaesése is jelentősen hozzájárult.

Kis formátum vagy nagy formátum?

A hipermarket formátum a kilencvenes évek elején újdonság volt Magyarországon és Közép-Európában. Azóta nagy változáson ment keresztül a kereskedelem és a vásárlói szokások is. Ma a vásárlók egyre inkább a kisebb boltokat látogatják, a kényelmet helyezik előtérbe és egyre gyakrabban vásárolnak online. Ezen változások és a hipermarket piac telítődésének hatására itt az ideje a hipermarket formátum újragondolásának. Globális trend, hogy az emberek egyre szívesebben vásárolnak helyben. Havonta háromszor-négyszer elmennek egy nagyáruházba, de ha van helyben, egy friss élelmiszerekben erős üzlet, azt hét közben is rendszeresen látogatják. A válság alatt végzett felmérésekből kiderül, hogy a fogyasztók 70 százaléka mára olcsóbb élelmiszerekre váltott. Talán ellent is mond az egyre fokozódó árérzékenységnek, hogy egyre többen vásárolnak a lakóhelyükhöz közeli szupermarketekben, ahelyett, hogy az ezeknél átlagosan 20 százalékkal alacsonyabb élelmiszerárakkal működő városzéli hipermarketekben vásárolnának. A magas benzinárak is hozzájárulnak ahhoz, hogy az emberek a lakóhelyükhöz közel, többször, és alkalmanként kevesebbet vásárolnak. Néhány éve még a nagy hipermarketek terjeszkedése volt

jellemző, viszont azóta a napi fogyasztási cikkek teljes forgalmából a jelenleg körülbelül 30 százalékot forgalmazó óriásboltok száma szinte változatlan.

Ma Magyarországon jelenleg 13 meghatározó kiskereskedelmi lánc található, akik fő tevékenységként élelmiszer kiskereskedelemmel foglalkoznak, ezeket mutatja be az 1. táblázat. A második hipotézisem bizonyítására ezen vállalatok mérleg és eredmény-kimutatását vizsgáltam részletesen.

1. Táblázat: A magyar kereskedelmi piac meghatározó hazai és nemzetközi kiskereskedői

Név	Tulajdonos	Forgalom 2009 (millió HUF)	Forgalom 2010 (millió HUF)	Forgalom változása	Piaci részesedés (2010.07. hó)	Piaci részesedés (2011.07. hó)	Üzletek száma 2011.12. hó
Tesco-Global Áruházak Zrt.	Tesco Group	573 309	583 596	1,8%	18,1%	18,9%	212
Spar Magyarország Kft.	ASPIAG (Austria SPAR)	360 233	336 848	-6,5%	9,8%	9,6%	389
Auchan Magyarország Kft.	Groupe Auchan	226 742	227 404	0,3%	4,6%	4,2%	12
Metro Kereskedelmi Kft.	Metro Group	198 360	180 182	-9,2%	1,5%	1,1%	13
Lidl Magyarország Bt.	Lidl	152 138	175 796	15,6%	6,1%	6,1%	148
Penny Market Kft.	Rewe Group	137 181	131 833	-3,9%	5,5%	6,4%	190
Magyar Hipermarket Kft. (CORA)	Delhaize	79 640	69 618	-12,6%	1,6%	1,5%	7
Csemege Match Zrt.	Delhaize	45 257	38 048	-15,9%	n.a.	n.a.	121
Aldi Magyarország Élelmiszer Bt.	Aldi Süd	35 458	43 527	22,8%	1,4%	2,3%	78
Profi Magyarország Zrt.	Delhaize	25 163	20 946	-16,8%	1,1%	n.a.	73
Co-op Hungary Zrt.	Magyar-franchise	13 630	12 431	-8,8%	10,4%	9,8%	5525
CBA Kereskedelmi Kft.	Magyar-franchise	26 812	26 851	0,1%	6,2%	6,2%	3077
REÁL Hungária Élelmiszer Kft.	Magyar-franchise	3 981	3 896	-2,1%	2,6%	3,2%	2140

Forrás: saját gyűjtés

Megjegyzés:

CORA, Match és Profi – közös beszerzés Provera név alatt

Cora értékesítése 2011. decemberben bejelentve, vevő Auchan Magyarország Kft. (versenyhivatali engedélyezés folyamatban – 2012. április)

Spar név alatt szerepel Spar, Interspar, Kaisers és Plus (2008-tól) együtt

CBA, Co-op, Real – nem konszolidált adatok

CBA hálózatának összforgalma 2011-ben 565 milliárd forint

Co-op összforgalma 2011-ben 510 milliárd forint,

Real összforgalma 2011-ben 367 milliárd forint

A „Plázastop” – törvény

2011. november 28-án az Országgyűlés elfogadta az ún. „Plázastop”- törvényt, mely – a vonatkozó építési jogszabályok módosításával – **lényegében 2014. december 31-ig megtiltja 300 négyzetméternél nagyobb alapterületű kereskedelmi építmény létesítését.**

A plázastop elsősorban a Lidl és az Aldi terjeszkedését állíthatja meg egy időre. A multinacionális kereskedelmi láncok azért nem ellenzik látványosan a plázastop ötletét, mivel az ágazati válságadók miatt lényegében már korábban leállították fejlesztéseiket. 2012 márciusában az Európai Bizottság vizsgálta a magyar plázastop törvényt. Azt tanulmányozták, hogy a jogszabály megfelelő-e letelepedés és a szolgáltatásnyújtás szabadságáról szóló irányelveknek, időközben a Nemzetgazdasági Minisztérium 2012 áprilisában már egy olyan törvénymódosításon dolgozott, ami 300 négyzetméterről 1000 négyzetméterre emelné az építési tilalom hatályát. Erről azonban jelenleg (2012. május), a dolgozat lezárásakor még nem rendelkezem további információval.

1. 2. A vizsgálat célkitűzései

Alapvető céloom annak feltárása, hogy jelen magyarországi körülmények között (nagy népsűrűség, tagoltság) milyen méretű kiskereskedelmi üzletek telepítésének van létjogosultsága a közgazdasági és egyéb szempontokat figyelembe véve, illetve a jövőre nézve mely területeken lehet nagyobb fejlődési lehetőség.

A kutatómunkának három célkitűzése van:

1. Első kutatási célkitűzésem az új beruházásokat (üzletnyitást) megalapozó előzetes elemzési-döntési rendszer minősítése abból a szempontból, hogy elegendő információt ad-e a beruházási döntéshozatalhoz a jelenlegi rendszer. Minősíteni kívánom a jelenlegi vizsgálatok rendszerét, vagyis azt, hogy milyen szempontokra célszerű koncentrálni és hogy azok mennyire megbízhatóan támasztják alá a telepítést. Ezt a célkitűzésemet főként szakirodalom feldolgozás útján kívánom megvalósítani.
2. Második célkitűzésem a „Tesco, mint vállalkezési forma” vizsgálata, versenyképességének értékelése a hazai és nemzetközi hasonló profilú vállalkozásokhoz viszonyítva. Tehát annak vizsgálata, hogy szociális-kulturkörnyezeti és egyéb szempontokból hogy áll, hol helyezkedik el a Tesco üzlethálózat, illetve a jövőre nézve a versenyképességet milyen tényezők befolyásolják és azok várhatóan hogyan fognak változni.
3. Harmadik célkitűzésem az üzletméret és a jövedelmezőségi mutatókkal mért eredményesség közötti korrelációs, illetve regressziós összefüggések vizsgálata a jövőbeni üzletméret legkedvezőbb változatának kiválasztása céljából.

1. 3. A kutatás hipotézisei

A kutatási célok és a szakirodalmi feldolgozás alapján az alábbi kutatási hipotéziseket fogalmaztam meg:

- 1.) Az egyes kiskereskedelmi egységek létesítését tudományosan alátámasztott hatékonysági elemzésnek és beruházás-gazdaságossági számításnak kell megelőznie, függetlenül attól, hogy milyen működési formátumú, azaz mekkora nagyságú a tervezett üzlet. Ebből következően, azt feltételezem, hogy a kis- és nagy formátumú (méretű) üzletek telepítésének előzetes megtérülési elemzései és számításai lényegi felépítésükben és elvárásaikban nem különböznek egymástól.
- 2.) Feltételezem, hogy a „Tesco, mint vállalkezési forma” üzletei a többi versenytárhoz képest jónak minősíthetők, tehát jelenleg versenyképes, így várhatóan további térnyerésre van lehetősége. A versenyképességet rendszerszemléletben kívánom elemezni, a versenypozíciót több mutató alapján összehasonlítani. A várható eredmény alapján feltételezem, hogy a Tesco versenyképességét meghatározó fontosabb tényezők szerepe, jelentősége mérleg- és eredménykimutatás elemzéssel kimutatható és a jövőbeni fejlesztési lehetőségek kellő valószínűségű szinten megbecsülhetők.
- 3.) Feltételezem, hogy az üzlet mérete és a jövedelmezőségi szint eredményességi mutatói (jövedelmezőségi, hatékonysági mutató) között erős sztochasztikus kapcsolat van. A kisebb méretű üzletek jövedelmezősége szignifikánsan jobb, mint a nagyobb méretűeké, melynek eredményeként a jövőben várhatóan növekedni fog a kisebb méretű üzletek aránya Magyarországon.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Ebben a fejezetben az elemzéshez felhasznált adatokat, ezek forrásait, valamint a feldolgozásukra használt módszereket ismertetem. Tekintettel arra, hogy az első hipotézisem a szakirodalom feldolgozásával, a szekunder kutatás követelményeinek figyelembevételével bizonyítottam, második és harmadik hipotéziseimet primer kutatások eredményeivel kívánom bizonyítani.

3. 1. A vizsgálatához felhasznált adatbázisok

A Tesco beszámolóin túlmenően **első adatbázisként** begyűjtöttem a legnagyobb piaci szereplők (Tescoval együtt összesen 13 hazai és nemzetközi kiskereskedelmi vállalkozás) mérlegét és eredmény-kimutatását a 2007-2010-ig tartó időszak vonatkozásában, melyek elemzésével a **második hipotézisem** kívánom bizonyítani.

A mérlegből rendelkezésre álló információk felhasználásával mutatókat képeztem többek között az alábbi adatok felhasználásával: befektetett eszközök, tárgyi eszközök, forgóeszközök, készletek, áruk, követelések, követelések áruszállításból, pénzeszközök, eszközök összesen, saját tőke, jegyzett tőke, kötelezettségek, rövid lejáratú kötelezettségek és kötelezettségek áruszállításból. Az eredmény-kimutatásból a következő adatokat használtam fel az elemzésekhez: értékesítés nettó árbevétele, üzemi (üzleti) tevékenység eredménye és a mérleg szerinti eredmény.

Tekintettel a kutatás speciális jellegére, a kutatás **második adatbázisát** a TESCO saját adatbázisa alapján állítottam össze, mely egy kis- és nagy formátumú üzleteiből összeállított részadatbázis, ami alapján **harmadik hipotéziseim** kívánom bizonyítani.

A felhasznált adatbázis a következő fő információkat tartalmazza a kiválasztott, összesen 71 darab kis- és nagy formátumú (méretű) üzlet vonatkozásában, melyek együttesen a vállalkozás összes nettó forgalmának 20 százalékát adják:

1. üzletre vonatkozó fontosabb információk (formátum, eladótér alapterület nagysága, üzlet kora)
2. környezeti adatok – telephely kiválasztási adatok (vonzáskörzeten belüli lakosok száma, vonzáskörzeti versenyhelyzet)
3. működésre vonatkozó információk (vásárlószám, átlag kosárérték, nettó forgalom)
4. főbb működési költségek (marketing kiadások, ismert és ismeretlen hiány, disztribúció, személyi jellegű ráfordítások, ingatlannal kapcsolatos- és egyéb kiadások)
5. eredményességi mutatók a nettó forgalomhoz viszonyítva volumenben és százalékos formában; (üzemi (üzleti) tevékenység eredménye)

Magyarázat:

- a) *A kis formátum alatt azokat a kényelmi üzleteket értem, melyek alapterülete 200-350 négyzetméter között van, míg a nagy formátum alatt azokat a hipermarketeket értem, melyek alapterülete a kis méret hozzávetőlegesen tízszerese, azaz kb. 3000 négyzetméter.*
- b) *Vonzáskörzet: a kis méretű üzletek esetében 1 kilométer és az ezen belüli lakosok száma, a kis méretű üzletek esetében 15 kilométer és az azon belüli lakosok száma*
- c) *Vonzáskörzeti versenyhelyzet: a kis méretű üzletek esetében 1 kilométer és az ezen belül található versenytárs/kereskedelmi terület négyzetméterben megadva, a nagy méretű üzletek esetében 15 kilométeren belül található versenytárs/kereskedelmi terület négyzetméterben megadva*
- d) *Vásárlószám = kiadott blokkok száma*
- e) *Átlag bruttó kosárérték = 1 kiadott blokkra jutó átlagos bruttó érték (forintban)*
- f) *Nettó forgalom = értékesítés nettó árbevétele (forintban)*

3. 2. Az alkalmazott adatelemzési módszerek

Szakirodalom feldolgozás

A szakirodalom feldolgozásával, szekunder kutatási eredmények segítségével bizonyítani kívánom a korábban megfogalmazott célkitűzéseimet és hipotéziseimet. A szakirodalom feldolgozását ennek rendeltem alá. Kutatásaim alapját a hazai és a nemzetközi szakirodalom jeles képviselői által publikált szakkönyvek, tanulmányok és folyóiratcikkek képezték, melyek komplex szemléletmódot biztosítottak. A szakterület egyedi problémakörét és újszerűségét ismerve fontosnak tartottam a rendelkezésre álló hazai piaci elemzések, rendeletek, törvények, statisztikai adatbázisok, elemzések kiértékelését és feldolgozását.

Statisztikai, kvantitatív módszerek, adatbázis elemzés

Hipotéziseim bizonyítására az általam összeállított adatbázisok alapján primer kutatásokat is végeztem, ennek során a **matematikai statisztika módszereket** alkalmaztam: két- és többváltozós lineáris és nem lineáris regressziós egyenletek számítása, illetve Cobb-Douglas termelési függvények (az egyes tényezők mennyire befolyásolják a jövedelmezőségi szintet), varianciaanalízis (kis és nagy formátum összehasonlítására) módszereinek igénybevételével.

A módszertan tekintetében kitüntetett jelentőséget tulajdonítottam a többváltozós lineáris termelési függvények számításának, amely során általánosan az alábbi függvényillesztést választottam, aminek az alapváltozata a következő:

Kétváltozós lineáris regressziós függvények

$$y_1 = f(x_1)$$

$$y_2 = f(x_2)$$

$$y_3 = f(x_3)$$

$$y_4 = f(x_4)$$

$$y_5 = f(x_5)$$

$$y_6 = f(x_6)$$

$$y_7 = f(x_7)$$

Többváltozós lineáris függvények, melyek általános alakja a következő

$$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7)$$

Amely függvény logaritmus transzformáció után lineáris változatra transzformálható és ezek után az egyes tényezők százalékos súlya viszonylag könnyen megállapítható.

$$x_1 = \text{nettó eladótér alapterület (m}^2\text{)}$$

$$x_2 = \text{üzlet kora (év)}$$

$$x_3 = \text{vásárlószám (tranzakciószám) (fő/év)}$$

$$x_4 = \text{értékesítés árbevétele (nettó forgalom) (HUF/év)}$$

$$x_5 = \text{vonzáskörzeti versenyhelyzet (m}^2\text{)}$$

$$x_6 = \text{lakosok száma vonzáskörzetben (fő)}$$

$$x_7 = \text{átlag bruttó kosárérték (HUF)}$$

A fentiekből képzett mutatók multikollinearitás kizárására:

$$x_{25} = \text{az eladótér egy négyzetméterére jutó vásárlószám (fajlagos vásárlószám) (fő/m}^2\text{)}$$

x_{26} = egy négyzetméter kereskedelmi területre jutó potenciális vásárlószám (fő/m²)
 x_{27} = a saját kereskedelmi területre jutó üzemi (üzleti) eredmény (fajlagos üzemi (üzleti) eredmény) (HUF/m²)

Költségelemzéshez használt mutatók volumenben (értékben):

x_{11} = marketing (HUF)
 x_{13} = ingatlannal kapcsolatos költségek (HUF)
 x_{24} = egyéb ráfordítások (HUF)
 x_{10} = személyi jellegű ráfordítások (HUF)
 x_{16} = disztribúció (HUF)
 x_{23} = árukészlet csökkenése (hiány) (HUF)

Költségelemzéshez és ANOVA vizsgálathoz használt mutatók a nettó forgalomhoz viszonyítva százalékos formában:

x_{12} = marketing (%)
 x_{15} = árukészlet csökkenése (hiány) (%)
 x_{17} = disztribúció (%)
 x_{18} = személyi jellegű ráfordítások (%)
 x_{19} = egyéb ráfordítások (%)
 x_{14} = ingatlannal kapcsolatos költségek (%)

Az adatok feldolgozását és statisztikai elemzéseket az *SPSS 19.0 for Windows* statisztikai programcsomag és a *Microsoft Office Excel* segítségével végeztem.

A többszörös lineáris regressziós modell bemutatása és alkalmazása

A *regresszió analízist* akkor használjuk, amikor függvényszerű kapcsolatot keresünk egy vagy több magyarázó változó (vagy független változó) és egy függő változó között. A magyarázó változókat X-ekkel, a függő változót pedig Y-nal jelöljük. Feltételezzük, hogy az X-ek és az Y közötti összefüggés kifejezhető függvény formájában, azaz

$$Y = f(X) \text{ vagy } Y = f(X_1, X_2, \dots, X_i)$$

Ahhoz, hogy regresszió számítást végezhesünk, mind a magyarázó, mind a függő változót ismernünk kell ugyanazonokon a megfigyelési egységeken, azaz a kiinduló adatok egy magyarázó változó esetén (x_1, y_1) , (x_2, y_2) , (x_3, y_3) ... (x_n, y_n) értékpárok, több magyarázó változó esetén pedig $(x_{11}, x_{12}, x_{13}, \dots, y_1)$, $(x_{21}, x_{22}, x_{23}, \dots, y_2)$, $(x_{31}, x_{32}, x_{33}, \dots, y_3)$... $(x_{n1}, x_{n2}, x_{n3}, \dots, y_n)$ vektorok. Ez az úgynevezett "adatmátrix".

A többszörös lineáris regresszió alapegyenlete a következőképpen néz ki:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_iX_i + \varepsilon$$

Y: függő változó

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_i$: független változók vagy magyarázó változók

i: a magyarázó változók száma

a: (más jelöléssel α) konstans, állandó érték, (megadja a regressziós egyenes és a koordináta-rendszer függőleges (y) tengelyének metszéspontját).

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_i$: konstans regressziós együtthatók (megadja a regressziós egyenes meredekségét; grafikusán jelzi, hogy a független változók egységnyi változása, milyen mértékben változtatja meg a függő változót)

ε : hibatenyező, hibatag, *random error* (a véletlen szerepét a regressziós egyenletbe bevont ε vagy e vagy, h hibataggal jelöljük).

Illesztése: A legkisebb átlagos négyzetes távolság kiszámításán alapul.

Grafikus képe: lineáris összefüggés révén egy egyenes (ebből ered az elnevezése is)

A módszerrel történő modellépítés lineáris függvény segítségével történik, ezért első lépésben elengedhetetlen megvizsgálni, hogy változóink közt valóban lineáris-e a kapcsolat. Derékszögű koordináta-rendszerben, a függő változót a függőleges (y , ordináta), míg a független változót a vízszintes (abszcissa, x) tengelyen ábrázolva görbét rajzolunk, ha ez elnyújtott ellipszishez hasonló, akkor a változóink között feltehetően lineáris összefüggés van. A paraméterbecslés a legkisebb négyzetek módszerével lefolytatott közelítés formájában történik: minimalizálja a tényleges és a becsült paraméterrel illesztett modellek négyzetes eltérését, azaz az eltérések négyzetösszegét a lehető legkisebbre redukálja, ezzel minimalizálja a becslésből eredő torzításokat. A standardizálás eredményeképp létrejövő b együtthatók átlaga 0, míg varianciája 1. Ezek adják a regressziós egyenes meredekségét. A *módszer nullhipotézise* szerint a függő és a független változók közt nincs lineáris kapcsolat.

A kapcsolaterősségre vonatkozó információk:

1. Determinációs együttható: r^2 , értéke 0 és 1 között lehet.
2. Megmutatja, mekkora hányadban magyarázzák a független változók a függő változó teljes eltérés négyzetösszegét.
3. Ha a meredekség (lineáris együttható standard értéke: b) 0, akkor a determinációs együttható értéke is 0, tehát a vizsgált változók közt nem mutatható ki korreláció.
4. A determinációs együttható akkor maximális, ha minden kapott függvényérték a regressziós egyenesen van. Ez az illeszkedés nagyon ritka, általában mindig vannak kilógó értékek.
5. A 0 és 1 közé eső determinációs együttható (r^2) értékei mutatják, a változók közötti kapcsolat erősségét, a függő változó független változók általi bejósolhatóságának milyenségét, egyszóval a regressziós függvény értékekre való illesztésének helyességét.
6. Az r^2 szignifikanciáját az F-próbával ellenőrizhetjük, ami a t-próba általánosításának fogható fel.

Reziduumok (hibatagok) szerepe: A regresszió elemzés elvégezhetőségét korlátozó kikötések részben a hibatagokra vonatkoznak.

Multikollinearitás kizárása: két független változó közti korrelációs együttható nem haladhatja meg a 0,7-es, míg a determinációs együttható: 0,5-ös értéket. Ha ilyen mégis előfordul, ki kell hagyni a modellépítésből, mert torzíthatja az eredményeket. Ha mégis benne hagyjuk a modellben, nem leszünk képesek tisztán elkülöníteni a magyarázó változók egyenkénti hatását.

Többváltozós módosított Cobb-Douglas függvény

Ez a függvény a többváltozós lineáris függvény logaritmus transzformáció után kialakított lineáris változata, melynek segítségével az egyes tényezők súlya könnyen megállapítható.

$$y = a * x_1^{\alpha} * x_2^{\alpha} * x_3^{\gamma} * x_4^{\delta} * x_5^{\varepsilon} * x_6^{\zeta} * x_7^{\eta}$$

$$\log y = \log a + \alpha \log x_1 + \beta \log x_2 + \gamma \log x_3 + \delta \log x_4 + \varepsilon \log x_5 + \zeta \log x_6 + \eta \log x_7$$

A lineáris típusra átalakított függvény segítségével az egyes tényezők befolyásolási súlyaránya kimutatható, feltételezve, hogy a függvény lineárisan homogén.

Mérleg és eredménykimutatás elemzés

A vizsgált vállalkozások mérleg és eredmény-kimutatásának elemzésén keresztül feltártam a múlt és jelen folyamatait és a pénzügyi teljesítményt.

A versenyképességet rendszerszemléletben **hét mutatócsoport** alapján elemeztem, a versenypozíciót a következő mutatók alapján hasonlítottam össze:

1. Vagyonstruktúra mutatói

- tartósan befektetett eszközök aránya (befektetett eszközök aránya az összes vagyonból)
- forgóeszközök aránya az összes vagyonból
- tárgyi eszközök fedezettsége
- tőkeszerkezeti mutató
- vagyonszerkezeti mutató

2. Befektetett eszközök értékelése

- tárgyi eszközök aránya
- befektetett eszközök fedezettsége (fedezeti mutató I.)

3. Források elemzése, Saját tőke értékelése, Kötelezettségek értékelése

- sajáttőke-hányad mutató
- saját tőke növekedési mutató
- idegentőke fedezet (eladósodottsági mutató)

4. Jövedelmezőségi mutatók

- ROA (bruttó jövedelmezőség vagy jövedelemtermelő képesség mutatója)
- ROE (saját vagyon megtérülése vagy vagyonarányos nettó nyereség mutató)
- ROI I. (tőke megtérülése az összes eszközre)

5. Fizetőképesség (likviditás) értékelése

- likviditási mutató II.
- rövid távú likviditás
- gyorslikviditási mutató
- nettó működő tőke
- a Coface cégminősítési rendszer

6. Készletgazdálkodás elemzése

- készletek fordulatszáma

7. Eredményelemzés

- árbevétel-arányos eredmény

Egyéb módszerek

A fenti számítások ellenőrzésére személyes konzultációkat is folytattam. A mélyebb és bonyolultabb összefüggések értelmezése és értékelése során meghatározó jelentőségű, hogy lehetőségem volt a témában számos hazai és nemzetközi pénzügyi és ingatlanpiaci szakértő véleményének, gondolatmenetének megismerésére. A számítások értékelése során saját több mint 10 éves szakmai tapasztalataimat is figyelembe vettem. A kutatások technikai és szakmai előkészítése során egyéb ismereteimet is hasznosítottam, melyeket hazai és külföldi konferencián és előadáson gyűjtöttem.

3. EREDMÉNYEK

3. 1. A szekunder kutatások eredményei

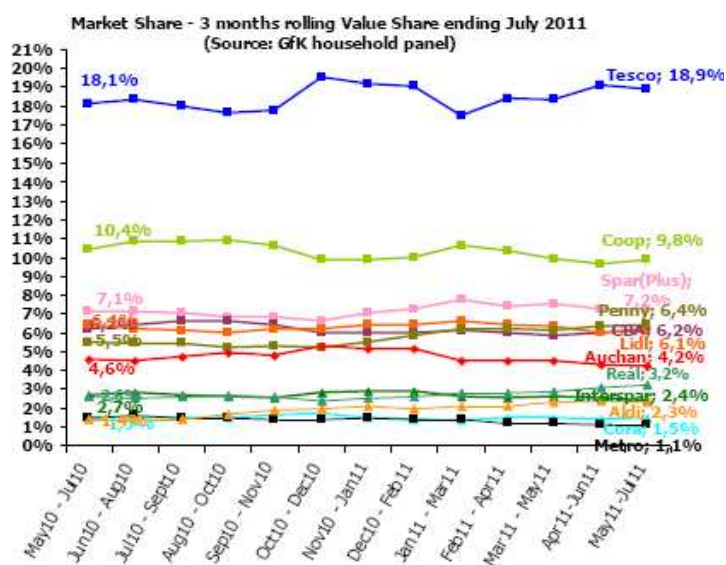
A szakirodalom feldolgozása során elsődleges célom volt, hogy a szekunder kutatások eredményeivel bizonyítsam első hipotéziseim, mely szerint az egyes kiskereskedelmi egységek létesítését tudományosan alátámasztott előzetes beruházás-gazdaságossági elemzésnek és megtérülési mutató számításnak kell megelőznie, függetlenül attól, hogy milyen működési formátumú, azaz mekkora nagyságú az üzlet vagy mekkora a befektetés összege. Ebből következik, hogy a kis- és nagy formátumú üzletek telepítését megelőző megtérülésre vonatkozó elemzések és azok számítása lényegi felépítésükben és mutatóikban nem különbözik egymástól. A szakirodalom feldolgozását ennek rendeltém alá. A szakirodalom és a vizsgált vállalkozás ingatlan-beruházási gyakorlata alátámasztja az első hipotézisem. A harmadik célkitűzés eredményeit itt szintén felhasználva, véleményem szerint a beruházás-gazdaságossági elemzések a jövőben pontosabbá tehetőek azzal, ha a két üzleti méret esetében az eredményességet befolyásoló tényezőket (pl. nettó forgalom, vásárlószám, kosárérték, vonzáskörzeti versenyhelyzet, vonzáskörzetben élő lakosok száma, működéssel kapcsolatos költségek) eltérő súllyal vesszük figyelembe.

3. 2. A primer kutatások eredményei

A dolgozat ezen fejezetének első részében tudományosan vizsgáltam a Tesco versenyhelyzetét a mérleg- és eredmény-kimutatásból nyerhető információk alapján. Többek között elemeztem a jelentős piaci szereplők piaci részesedését, eredményességét, eladósodottságuk és likviditásuk alakulását. A fejezet második részben az eredményesség, a vásárlószám, a nettó forgalom, a költség szerkezet és az üzlet méretének kapcsolatát elemeztem többváltozós regressziós modellekkel valamint a termelési függvényekkel.

3. 2. 1. Második hipotézisem, vagyis a „Tesco, mint vállalkozási forma” versenytársakhoz viszonyított versenyképességének bizonyítása szempontjából véleményem szerint a következők a legfontosabbak:

1. Piaci részarány (1. ábra)



1. ábra: Piaci részesedés alakulása 2010. május és 2011. július között
Forrás: TESCO [2011b]

Magyarázat:

Market Share – Piaci részesedés

Source GfK household panel – Forrás GfK háztartási panel

A Tesco piaci részesedése 2010 és 2011 között növekedett, míg a Spar, Auchan és Metro (a hipermarket szektor többi tagja) piaci részesedése pedig csökkent. Ez nem meglepő, hiszen a Tesco a világ egyik legsikeresebb kiskereskedője, jelenleg 14 országban van jelen, piaci részesedése ebből szinte kivétel nélkül folyamatosan és mindenhol növekszik. A diszkonterek közül a Penny és az Aldi részesedése növekedett, a Lidl stagnált.

2. A mérleg szerinti eredmény (2. táblázat)

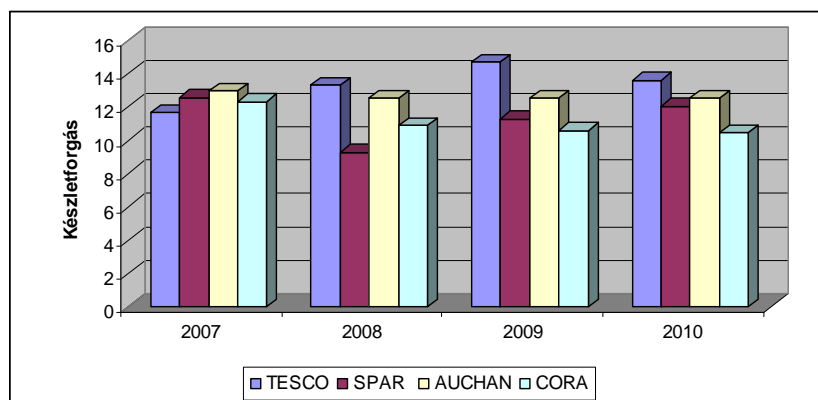
2. Táblázat: Az eredmény alakulása 2010-ben a 13 lánc esetében

adatok Milliő HUF-ban (2010)	ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY
TESCO	583 596	4 899	4 796
SPAR	336 848	-14 092	-25 945
AUCHAN	227 404	-4 952	-8 451
CORA	69 618	-3 623	-3 605
Metro	180 182	-2 843	-1 252
Lidl	175 796	6 398	-9 556
Aldi	43 527	-7 561	-7 207
Penny	131 833	403	702
Profi	20 946	-966	-1 122
Match	38 048	-2 798	-3 341
CBA	26 851	1 084	1 016
Co-op	12 431	66	93
REÁL	3 896	1 639	0

Forrás: saját gyűjtés

A mérleg szerinti eredmény tekintetében a kilenc nemzetközi vállalkozás közül két piaci szereplő zárta a 2010. évet pozitív mérleg szerinti eredménnyel, ezek a Tesco és a Penny Market voltak. A többiek veszteséget termeltek 2010-ben. A franchise hálózatban működő három magyar lánc közül a CBA és a Co-op mérleg szerinti eredménye pozitív volt, míg a Reál mérleg szerinti eredménye nulla lett.

3. Készletforgás (2. ábra)



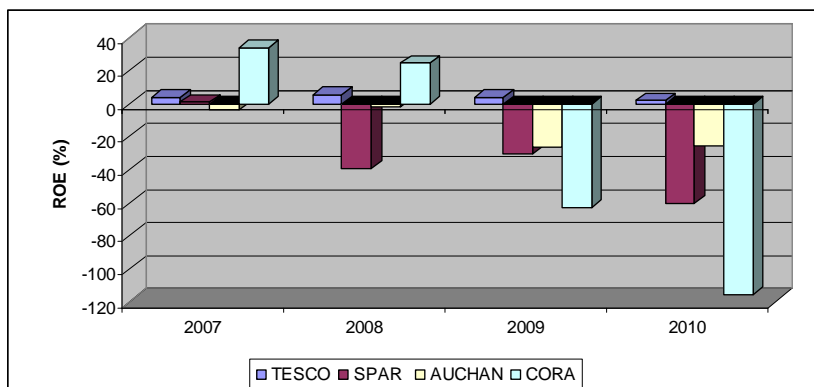
2. ábra: Készletforgás összehasonlítása (2007-2010)

Forrás: saját számítás

Jelentős eltérések vagy kiugró adatok nem fedezhetők fel az egyes vállalkozások készletforgásában. A 2007-től 2010-ig tartó időszakot vizsgálva a Tesco versenypozíciója (a 2007- évet kivéve): 1. hely.

4. Eredményesség – ROE (3. ábra)

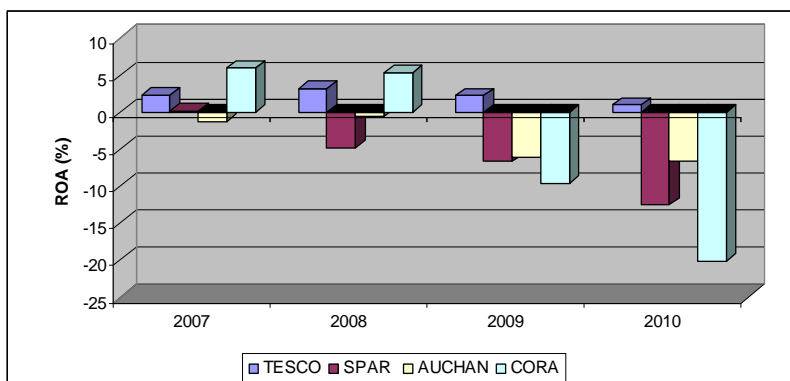
A sajáttőke arányos eredmény a vizsgált vállalkozások között szignifikánsan eltér egymástól. A 2007-től 2010-ig tartó időszakot vizsgálva a Tesco versenypozíciója 2009-ben és 2010-ben: 1. hely, 2007-ben és 2008-ban: 2. hely.



3. ábra: ROE (%) alakulása (2007-2010)
Forrás: saját szerkesztés

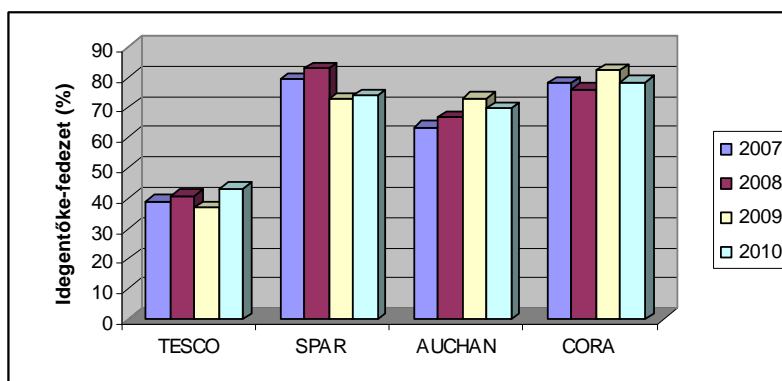
5. Eredményesség – ROA (4. ábra)

Az eszközarányos nyereség mutató jelentős eltéréseket mutat a vizsgált vállalkozások esetében. A 2007-től 2010-ig tartó időszakot vizsgálva a Tesco versenypozíciója 2009-ben és 2010-ben: 1. hely, 2007-ben és 2008-ban: 2. hely.



4. ábra: ROA (%) alakulása (2007-2010)
Forrás: saját számítás

6. Eladósodottság (5. ábra)

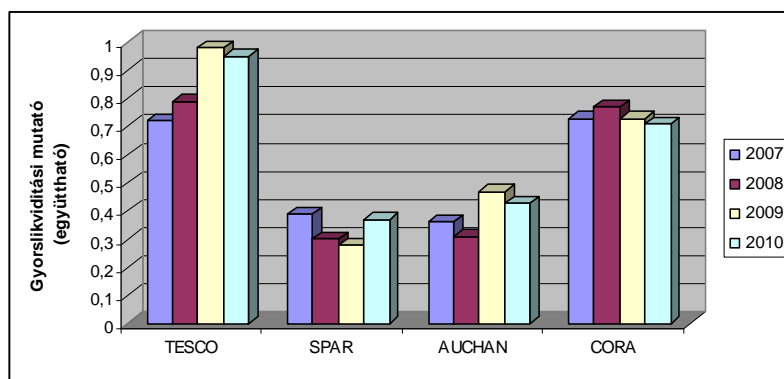


5. ábra: Eladósodottság alakulása (%) (2007-2010)
Forrás: saját számítás

Az eladósodottságot tekintve jelentős eltérés mutatkozik a Tesco és a többi vizsgált hipermarketet lánc között, a Tesco a legkevésbé eladósodott. A 2007-től 2010-ig tartó időszakot vizsgálva a Tesco versenypozíciója: 1. hely.

7. Likviditás (6. ábra)

Likviditás szempontjából jelentős eltérések mutatkoznak az egyes üzletláncok között. A 2007-től 2010-ig tartó időszakot vizsgálva a Tesco versenypozíciója: 1. hely.



6. ábra: Gyorslikviditási mutató alakulása (2007-2010)

Forrás: saját szerkesztés

A mutatók részletes vizsgálata és idősoros összesítése bebizonyította második hipotézisemet, vagyis azt, hogy a „Tesco, mint vállalkozás” mind a 2010. évi mérleg és eredmény-kimutatás vizsgálatait, mind az ezt megelőző három év elemzése alapján versenyképes a hasonló működésű kiskereskedelmi láncok, versenytársak között. Megítélésem szerint ezekből a mutatókból, azt is figyelembe véve, hogy **a Tesco jövőépítése határozott, a Tesco kedvező helyzetben van.**

3. 2. 2. Harmadik hipotézisem volt, hogy az üzlet mérete és a jövedelmezőségi szint eredményességi mutatói (jövedelmezőségi-, hatékonysági mutató) között erős sztochasztikus kapcsolat van. A kisebb méretű üzletek jövedelmezősége szignifikánsan jobb, mint a nagyobb méretűeké, melynek eredményeként a jövőben várhatóan növekedni fog a kisebb méretű üzletek aránya Magyarországon.

Vizsgálat I.

Függő célváltozó:

A saját kereskedelmi területre jutó üzemi eredmény vagy fajlagos üzemi eredmény (HUF/m²) (x₂₇)

Független, magyarázó változók:

- Üzlet kora (év) (x₂)
- Átlag bruttó kosárérték (HUF) (x₇)
- Az eladótér egy négyzetméterére jutó vásárlószám vagy fajlagos vásárlószám (fő/m²) (x₂₅)
- Egy négyzetméter kereskedelmi területre jutó potenciális vásárlószám (fő/m²) (x₂₆)

A kis formátum esetében a modell magyarázó ereje (r²) 86,4%, a nagy formátum esetében 72,5%. A két formátum összehasonlításakor (ENTER verzióban) az átlag bruttó kosárérték (x₇) és az eladótér egy négyzetméterére jutó vásárlószám (fajlagos vásárlószám) (x₂₅) bizonyultak közös változóknak, míg az üzlet kora (x₂) csak a nagy alapterületű üzletek esetében szignifikáns, az egy négyzetméter kereskedelmi területre jutó potenciális vásárlószám (x₂₆) csak a kis formátum esetében bizonyult jelentősnek. A modellt FORWARD verzióban lefuttatva a kis formátum

esetében az együttes magyarázó erő 86,3%, míg a nagy formátumra vonatkoztatva 71,2%. **A standardizált regressziós együtthatók alapján a fajlagos eredmény alakulását illetően mindkét formátum esetében három tényező hatása bizonyult jelentősnek.**

Vizsgálat II.

Függő célváltozó: Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (nettó forgalomhoz viszonyítva) (%) (x_{32})

Független, magyarázó változók:

- Üzlet kora (év) (x_2)
- Átlag bruttó kosárérték (HUF) (x_7)
- Az eladótér egy négyzetméterére jutó vásárlószám vagy fajlagos vásárlószám (fő/m²) (x_{25})
- Egy négyzetméter kereskedelmi területre jutó potenciális vásárlószám (fő/m²) (x_{26})

A kis formátum esetében a modell magyarázó ereje (r^2) 60,8%, a nagy formátum esetében 57,4%. Ezt azt jelenti, hogy az x_2 , x_7 , x_{25} és x_{26} független változók a kis formátum esetében 60,8%-ban, míg a nagy formátum esetében 57,4%-ban jelzik előre a saját kereskedelmi területre jutó üzleti eredményben (x_{32}) bekövetkező változást. **A változók egymás utáni beléptetése esetében a két formátum összehasonlításakor az átlag bruttó kosárérték (x_7) és az eladótér egy négyzetméterére jutó vásárlószám (fajlagos vásárlószám) (x_{25}) bizonyultak közös változóknak, míg az üzlet kora (x_2) csak a hipermarketek esetében szignifikáns jelentőségű a saját kereskedelmi területre jutó üzemi eredmény (nettó forgalomhoz viszonyítva) (%) (x_{32}) változásában.**

Vizsgálat III.

Függő célváltozó:

Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (HUF) (x_{31}) (40. táblázat)

Független, magyarázó változók:

- Beszerzett áruk értéke (HUF) (x_{30})
- Nettó forgalom (HUF) (x_4)
- Személyi jellegű ráfordítások (HUF) (x_{10})
- Nettó eladótér alapterülete (m²) (x_1)

A teljes adatbázis vizsgálata bebizonyította, hogy a fenti négy független tényező 87,43%-ban befolyásolja az üzemi (üzleti) tevékenység eredményét.

Vizsgálat IV.

Függő célváltozó: Vásárlószám (fő/év) (x_3)

Független, magyarázó változók:

- Nettó eladótér alapterülete (m²) (x_1)
- Üzlet kora (év) (x_2)
- Vonzáskörzeti versenyhelyzet (m²) (x_5)
- Lakosok száma vonzáskörzetben (fő) (x_6)

A kis formátum esetében 41,8%-ban, míg a nagy formátum esetében 71,7%-ban magyarázza a fenti négy független változó a vásárlószám alakulását. A független változók egymás után beléptetése esetén a modell együttes magyarázó ereje a kis formátumú üzletek esetében együttesen 40,4%, míg a nagy formátumú üzletek esetében 71,2% lett. Mindkét formátum esetében két tényező került

beléptetésbe. A kis formátum esetében elsődlegesen a vonzáskörzeti versenyhelyzet (x_5) került be a modellbe, második lépésben pedig az üzlet kora (x_2). **A fentiek arra engednek következtetni, hogy a kis formátumú üzletek esetében rendkívül fontos a versenytársak szerepe.**

Vizsgálat V.

Függő célváltozó: Nettó forgalom (értékesítés nettó árbevétele) (HUF/év) (x_4)

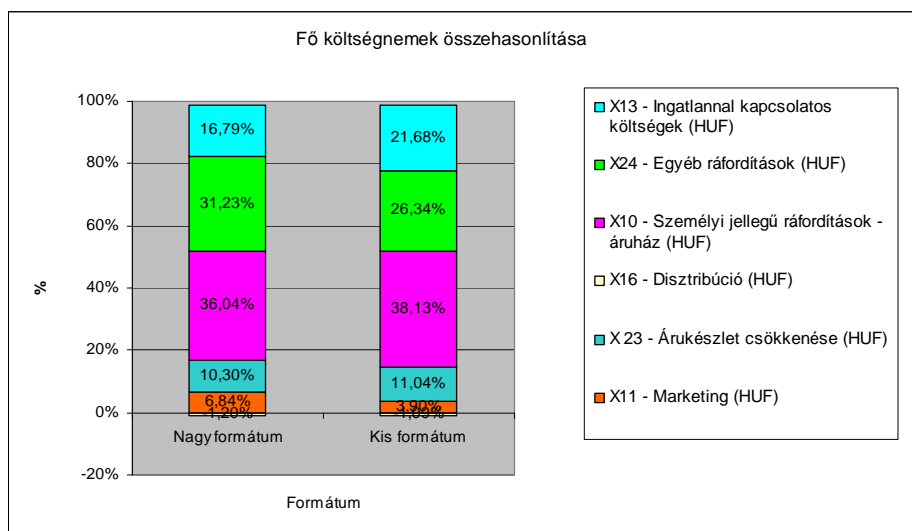
Független, magyarázó változók:

- Üzlet kora (év) (x_2)
- Vásárlószám (fő/év) (x_3)
- Vonzáskörzeti versenyhelyzet (m^2) (x_5)
- Lakosok száma vonzáskörzetben (fő) (x_6)

A kis formátum esetében 76,2%-ban, míg a nagy formátum esetében 77,1%-ban magyarázza a fenti négy független magyarázó változó az üzlet forgalmának alakulását. Forward eljárással a kis formátum esetében a vásárlószám (x_3), majd másodikként az üzlet kora (x_2) került a modellbe. A vásárlószám sokkal hangsúlyosabban, mint az üzlet kora. A nagy formátum esetében csak a vásárlószám (x_3) alakulása lett szignifikáns jelentőségű a nettó forgalom alakulásának tekintetében.

A főbb működési költségek összehasonlítása

100%-ig halmozott oszlopdiagramon ábrázolva (7. ábra) látható, hogy a fő működési költségek arányaiban eltérések vannak a két formátum között.

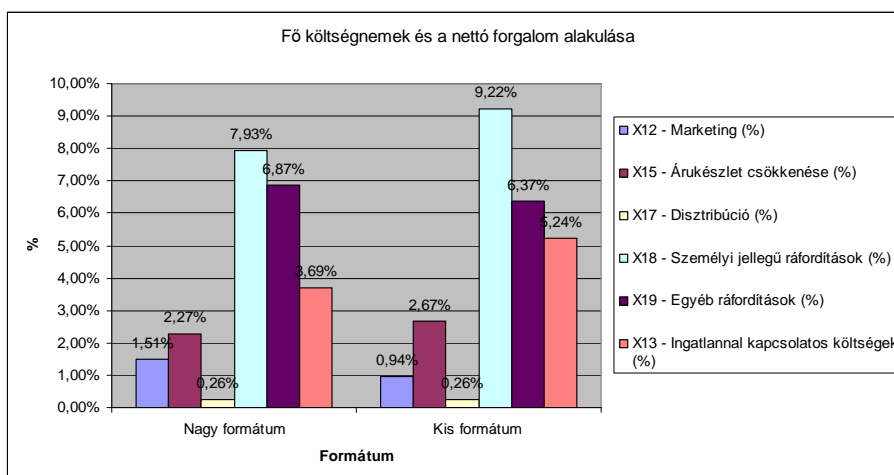


7. ábra: Fő költségnevek összehasonlítása (kis és nagy üzletméret)
Forrás: saját számítás

Az ingatlannal kapcsolatos költségek magasabbak a kis formátum esetében, hasonlóan a személyi jellegű ráfordításokhoz és az árukészlet (ismert és ismeretlen hiány) csökkenéséhez. A nagy formátum esetében az egyéb ráfordítások és a marketing költségek magasabbak, mint a kisméretű üzleteknél. A központi ellátási lánc működtetése miatt a logisztika költségei itt valójában bevételt jelentenek mindkét formátumban, sőt ugyanazon módszer alapján a forgalom százalékos arányában kerülnek leosztásra mindkét formátumban.

Az összesített működési költségek a nettó forgalomhoz viszonyított arányát vizsgálva (8. ábra), jól látható, hogy a kis formátum esetében magasabb. **Vagyis a nettó forgalom és ezáltal az árres magasabb része kerül felhasználásra a működés finanszírozására, mint a nagy formátum**

esetében. Ez azt jelenti, hogy azonos árés tartalom mellett a kis formátum kevesebb eredményt (profitot) termelne, mint a nagy.



8. ábra: Költségek és a nettó forgalom formátumonkénti összehasonlítása
Forrás: saját számítás

Fajlagos költségek vizsgálata

Az öt – disztribúció kihagyásra került egyforma nagysága miatt - eltérő arányú költség elemzésének tekintetében a varianciaanalízis módszerét hívtam segítségül. A nettó forgalomhoz viszonyított költség arányokat vizsgáltam százalékos formában. A személyi jellegű kiadások alakulását, az árukészlet csökkenését, a marketing költségek alakulását, az ingatlannal kapcsolatos kiadásokat és az egyéb ráfordításokat vizsgáltam. Minden esetben bebizonyosodott a feltevésem, vagyis, az, hogy szignifikáns különbség fedezhető fel a két formátum esetében ezen költségnemek vonatkozásában.

A Cobb-Douglas függvény alkalmazása a fő működési költségek vizsgálatára

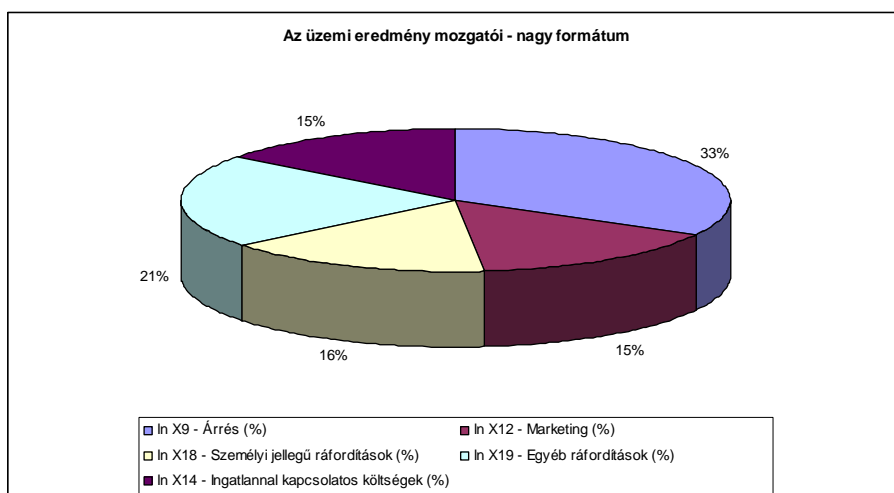
Az egyes költségtényezők eredményességi mutatóra gyakorolt hatását vizsgálva a Cobb-Douglas függvényeket logaritmizált formába alakítottam át. Ezzel az eljárással ki tudom mutatni, hogy az egyes költségtényezők hány százalékkal járulnak hozzá a nettó forgalom arányában számított eredményességi mutatóhoz, ha azt veszem alapul, hogy a vizsgált költségtényezők összesen 100 százalékot tesznek ki, azaz a vizsgált jelentősnek talált tényezők hatását együttesen száz százaléknak vesszük.

A nagy formátumú üzletekre a következő eredményeket kaptam (9. ábra):

Az üzleti tevékenység eredményére x_{32} (üzleti tevékenység eredménye a nettó forgalomhoz viszonyítva százalékos formában) szignifikáns hatással a következő tényezők vannak:

- 1.) x_9 – Árés (%) – 33,16% (ha az 5 szignifikáns tényezőt 100%-nak vesszük)
- 2.) x_{19} – Egyéb ráfordítások (%) – 20,95%
- 3.) x_{18} – Személyi jellegű ráfordítások (%) – 15,81 %
- 4.) x_{12} – Marketing (%) – 15,23 %
- 5.) x_{14} – Ingatlannal kapcsolatos kiadások (%) – 14,85 %

Elmondható, hogy az árés bír a legnagyobb százalékos mértékű befolyásoló erővel az eredményre.

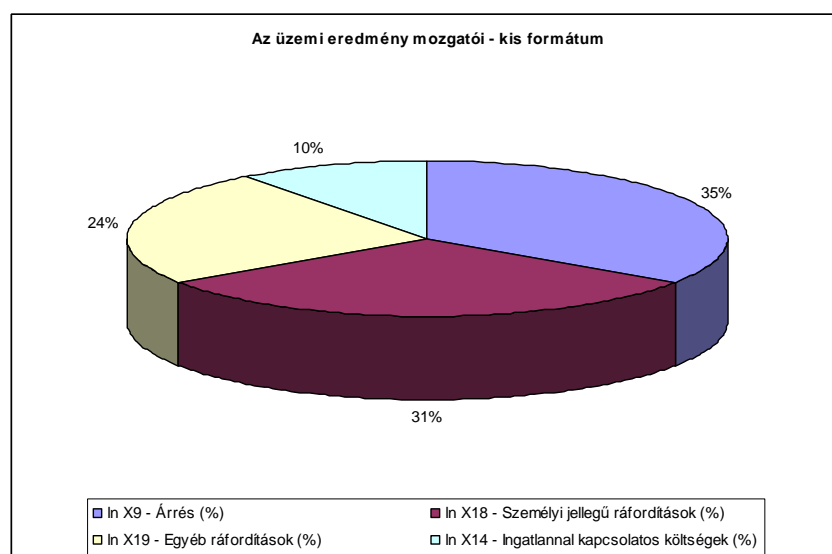


9. ábra: Az üzemi eredmény fő mozgatói – nagy formátum
Forrás: saját számítás

Az elemzést a kis formátumra is elvégeztem (10. ábra). Ebben az esetben megállapítható, hogy az árrés (x_9), a személyi jellegű ráfordítások (x_{18}), az egyéb ráfordítások (x_{19}) és az ingatlanl kapcsolatos kiadások (x_{14}) együttesen 89,65%-ban befolyásolják az üzemi (üzleti) eredmény változását.

Hasonlóan a nagy formátumhoz itt is az árrés bír a legnagyobb hatással (ha ezt a 4 tényezőt vesszük 100%-nak), mely 34,53%, melyet a személyi jellegű költségek követnek 31,10%-al, majd 24,16%-al követi ezeket az egyéb ráfordítások, míg 10,21%-al az ingatlanl kapcsolatos kiadások zárják a sort.

A változtatás mértékét tekintve 1% árrés növelés várhatóan 3,38% pótlólagos eredménynövekményt jelenthet, míg a személyi ráfordítások 1%-os növekedése várhatóan 1,55% csökkenést jelentene a nettó forgalomarányos eredmény mértékében. Az egyéb ráfordítások és az ingatlanl kapcsolatos ráfordítások 1-1%-os növelése mindkét változó esetében 1% alatti várható eredménycsökkenést generálnának a kis formátum működésében.



10. ábra: Az üzemi eredmény fő mozgatói – kis formátum
Forrás: saját számítás

A két üzletméretre kapott eredményeket a 3. táblázatban foglaltam össze.

3. Táblázat: Kis és nagy üzletméret összehasonlítás – Költségszerkezet vizsgálata Cobb-Douglas függvénnyel

KIS ÉS NAGY ÜZLETMÉRET ÖSSZEHAJONLÍTÁS		
VI. ÜZEMI EREDMÉNY ÉS A KÖLTSEJGSZERKEZET VIZSGÁLATA, ÖSSZETÉTELE		
Cobb-Douglas függvénnyel		
KIS FORMÁTUM		NAGY FORMÁTUM
X9 árrés = 34,53%		X9 árrés = 33,16%
X18 személyi jellegű ráfordítások = 31,1%		X19 egyéb ráfordítások = 20,95%
X19 egyéb ráfordítások = 24,16%		X18 személyi jellegű ráfordítások = 15,81%
X14 ingatlanl kapcsolatos költségek = 10,21%		X12 marketing = 15,23%
		X14 ingatlanl kapcsolatos költség = 14,85%
	VÁLTOZÁS hatása	
plusz 1 % árrés = + 3,38% eredmény	X9 árrés	plusz 1 % árrés = + 4,43% eredmény
plusz 1 % személyi jellegű költség = - 1,55% eredmény	X18 személyi jellegű ráfordítások	plusz 1 % személyi jellegű költség = - 1,16% eredmény
plusz 1 % egyéb ráfordítás = - 0,89% eredmény	X19 egyéb ráfordítás	plusz 1 % egyéb ráfordítás = - 1,25% eredmény
	X12 marketing	plusz 1 % marketing költség = - 0,67% eredmény
plusz 1 % ingatlan költség = - 0,37% eredmény	X14 ingatlanl kapcsolatos költség	plusz 1 % ingatlan költség = - 0,72% eredmény

Forrás: saját számítás

A vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy az üzemi (üzleti) eredmény szempontjából mind a két üzletméret esetében a legnagyobb befolyásoló erővel az árrés (x_9) bír. A kis és nagy üzletméret közötti választás ennek következtében nem történhet meg csak és kizárólag a méret alapján, mivel az eredményességet más tényezők is befolyásolják. **A kisebb üzletek az alkalmazott magasabb árrésnek köszönhetően eredményesebbek, mint a nagy méretűek.**

3. 3. Új és újszerű tudományos eredmények

1. A szakirodalom feldolgozás során kapott szekunder kutatási eredmények igazolják, hogy a kiskereskedelmi láncok kiépítése során a vállalkozás méretétől és a beruházandó összeg nagyságától függetlenül meghatározó jelentősége van az előzetes beruházási gazdaságossági elemzések és számítások elvégzésének, melyek az alábbi elemeket foglalják magukba:
 - telephely, lokáció minősítése,
 - várható forgalmi adatok előrejelzése,
 - várható jövedelmezőségi szint és a megtérülési idő anticipálása (becslése).

Az kiskereskedelmi ingatlan-beruházási elemzések további jövőbeni fejlesztési lehetősége abban fogalmazható meg, hogy a várható eredményességet, a vásárlószámot, a nettó forgalmat, az egyes költségelemeket, azaz a célváltozókat és az ezek alakulására ható jelentős magyarázó változókat a két üzletméret esetében különböző súlyozással vonjuk be a tervezéshez használt modellbe.

2. A Tesco a Magyarországon működő kereskedelmi láncok üzletei között versenyképes üzletláncnak minősíthető, még a kiskereskedelmi forgalom visszaesését jellemző időszakban is.

Állításom a Magyarországon működő meghatározó jelentőségű kiskereskedelmi láncok mérleg és eredmény-kimutatásából készített komplex mutatószámrendszer összeállításával bizonyítottam (piaci részesedés, készletforgás, eredményesség, eladósodottság, tőkeerősség likviditás alakulása). A Tesco rendkívül tőkeerős és a legkevésbé eladósodott a nagy

alapterületű kiskereskedelmi láncok közül. Ez nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a válság alatt és a kiskereskedelmi láncok különadója mellett is képes volt eredményes működésre.

A Tesco versenyelőnyei a következő, a kereskedelmi működés eredményességét meghatározó mutatókkal bizonyíthatóak (a 2007-től 2010-ig tartó időszak adatait vizsgálva):

- a piaci részarány alakulása,
- értékesítés nettó árbevétele,
- eredményesség alakulása,
- készletforgás gyorsasága,
- eladósodottság mértéke,
- tőkeerőség,
- likviditás alakulása.

3. A Tesco saját adatbázisából összeállított részadatbázis alapján elemeztem a kiskereskedelmi egységek eredményességét, bizonyítottam, hogy az üzemi (üzleti) eredmény nagyságára, a vásárlószámra, a nettó forgalomra, illetve a fajlagos költségszintre ható tényezők a két üzletméret esetében részben eltérők, és az egyes tényezők hatásának súlya (regressziós paraméterek alapján) más és más.

A **fajlagos üzemi (üzleti) eredmény alakulását** vizsgálva (mindkét esetben az üzlet korát, az átlag bruttó kosárérték/vásárlási érték nagyságát, az eladótérre jutó fajlagos vásárlószámot és az egy négyzetméter kereskedelmi területre jutó potenciális vásárlószámot figyelembe véve), a modell magyarázó ereje a magyarázó változókat egymás után beléptetve, a kis üzletméret esetében 86,3%, míg a nagy üzletméret esetében 71,2%. Mindkét üzletméret esetében legnagyobb súllyal az eladótér fajlagos vásárlószáma és az átlag bruttó kosárérték szerepeltek, de a nagy formátumban működő üzletek esetében az üzlet kora is bekerült a modellbe, míg a kis formátum esetében csak az egy négyzetméter kereskedelmi területre jutó potenciális vásárlószám került utolsóként bevonásra, melynek a célváltozóra gyakorolt hatása ellentétes előjelű, mely azt mutatja, hogy a kis üzleti méret esetében kielezettebb a verseny, mint a nagyobb alapterületű üzletek esetében. A kielezett versenyre valószínűleg árcsökkenéssel kell válaszolni, mely azonnal megmutatkozik az eredményességen.

Míg például a **vásárlószám alakulására** (mindkét esetben az eladótér nagyságát, az üzlet korát, a vonzáskörzeti versenyhelyzetet és a vonzáskörzeti lakosok számát figyelembe véve) a magyarázó változókat egyszerre beléptetve, a kis üzletméret esetén csak a vonzáskörzeti versenyhelyzet gyakorol szignifikáns hatást, addig a nagy alapterületű üzletek esetében az eladótér nagysága és az üzlet kora bírnak a legnagyobb befolyásoló erővel. A modell magyarázó ereje a kisebb üzletek esetében 41,8%, míg a nagyobb alapterületű üzletek esetében 71,7%. Ebből szintén arra lehet következtetni, hogy a kis formátumú üzletek esetében rendkívül fontos a versenytársak szerepe. A nagy formátumú üzletek esetében ez a független változó nem volt szignifikáns jelentőségű a vásárlószám alakulása szempontjából. Valószínűleg azért, mert a hipermarketek piacán –főként vidéken- kevésbé szoros a verseny (kevesebb a hipermarket), mint a kisebb formátumban.

A **nettó forgalom** alakulásának vizsgálata, abban az esetben, amikor egymás után lépnek be a független változók a modellbe (mindkét üzletformára az üzlet korát, a vásárlószámot, a vonzáskörzeti versenyhelyzetet és a vonzáskörzeteit lakosok számát figyelembe véve) azt mutatta, hogy a négy független változó a kis formátum esetében 76,2%-al, míg a nagy formátum esetében 77,1%-ban magyarázza és jelzi előre a nettó forgalom alakulásában bekövetkező változásokat. A legerősebb hatású független változó mindkét esetben a vásárlószám, de emellé a kis formátum esetében bekerült az üzlet kora is, míg a nagy üzletméretet csak a vásárlószám befolyásolja szignifikánsan. A verseny erősödése a kis üzletméret esetében rendkívüli

jelentőséggel bír, mivel az eredmények szerint, ha a vásárlónak lehetősége van több közeli üzlet közül is választani, nem ragaszkodik egyhez, hanem nagyon könnyen vált üzletet, ha a közeli konkurenciát számára valamilyen szempont alapján előnyösebbnek ítéli meg.

4. Többváltozós lineáris és nem lineáris regresszió számítás eredményével vizsgáltam a kis és nagyobb méretű kereskedelmi vállalkozások jövőbeni versenypozícióját. Számítási eredmények alapján bizonyítottam, hogy a **viszonylag magas fajlagos költségek ellenére a kis méretű vállalkozások a magasabb árás következtében eredményesebben működnek**, mivel a bizonyos vevői magatartások, mint pl. kényelmi- és költség megtakarítási szempontok miatt a vásárlószám fajlagosan nem kevesebb és várhatóan a jövőben sem csökken majd a nagyobb méretű kereskedelmi egységekhez képest. Ez alapján levonható az a következtetés is, hogy a 300 vagy 1000 négyzetméterben maximált üzletméret korlátozás nem feltétlenül befolyásolja szignifikánsan a teljes kereskedelmi hálózat üzleti pozícióját, azaz ennek következtében nem történik jelentős irányváltás a kiskereskedelmi piacon, mivel az már korábban, - a kiskereskedelmi különadó megjelenésekor és a piaci saturáció előrehaladtával - megtörtént.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Magyarországon jelenleg különböző méretű és típusú kereskedelmi vállalkozások működnek. Ezek részben hazai és külföldi érdekeltségűek. Méretüket tekintve (szinte) mindegyikben megtalálhatóak a nagyobb és kisebb méretű, alapterületű üzletek. Az utóbbi időben részben a versenytársak és az üzletszám növekedésével, illetve a világpiacon kialakult gazdasági feszültségek következtében egyre nagyobb gondot jelent a teljesítmények szinten tartása, javítása. Ezért különösen nagy jelentősége van egy-egy üzlet megnyitásának vagy a hálózat bővítésének.

A beruházást megelőző megtérülési számítások elvégzése során célszerű több scenáriót, alternatívát megfogalmazni, annak érdekében, hogy a legnagyobb valószínűséggel bekövetkező változatot ki tudjuk választani. A scenáriókat, illetve alternatívákat az egyes hatótényezők várható bekövetkezési valószínűsége szerint célszerű elkészíteni. Különösen figyelembe kell venni a telephely kiválasztási szabályokat és kööttségeket, ezen belül a megközelíthetőséget, a várható vásárlószámot, logisztikai szempontokat, a vonzáskörzeti lakosok számát, a konkurenciát, stb. Figyelembe kell venni továbbá a rendelkezésre álló erőforrásokat, ezek forrás-összetételét, a vásárlói szokások várható változásait, a fő termékcsoportok életgörbéjének alakulását, új termékek és szolgáltatások megjelenését.

A vállalkozások működésének javítása érdekében /bár a jelenlegi mérleg és eredmény-kimutatás megfelelő információt nyújt a vezetés számára/ célszerű lenne az információs rendszer további bővítése, különösen a következő tényezők vonatkozásában:

- természetes jellegű mutatók beépítése az információs rendszerbe pl. egy négyzetméterre jutó vásárlószám, forgalomnagyság, költség és üzemi eredmény,
- továbbá célszerű lenne az információs rendszerbe beépíteni termelékenység- és beruházás-gazdaságossági mutatókat.

Ezek jelentősen elősegítenék a rövid-, közép- és hosszú távú vállalati döntések jobb megalapozottságát.

Az üzletek jövedelmező működése alapvetően két módon javítható:

Egyrészt az egyes kereskedelmi egységeknek nagyobb gondot kellene fordítani a működési költségek optimalizálására, ennek során részben az összköltség, részben a fajlagos költségek csökkentésére kell a hangsúlyt helyezni. Vizsgálni kell a fajlagos anyag-, bér-, és a működési költségek csökkentési lehetőségeit, úgy, hogy közben az üzlet versenyképessége, vevőmegtartó képessége, imázsa ne sérüljön. Jelentős költségcsökkentési lehetőség van a szállítás költségeinek vonatkozásában, ezért a legkorszerűbb logisztikai módszereket kell bevezetni a szállítás-szervezés és a raktározás-készletezés területén. Célszerű ezeket a munkálatokat regionális szintre kiterjeszteni, ilyen lehet például a közép-európai szintű hálózatok működésébe való bekapcsolódás.

Másrészt különböző marketing eszközökkel, értékesítés ösztönző akciókkal növelni kell az üzlet forgalmát, bevételeit. Különösen fontos a kínálat és a szolgáltatások bővítése, ezek alaptevékenységbe, üzletágba történő beépítése, új termékek és szolgáltatások bevezetése (e-commerce és m-commerce), marketing akciók megvalósítása, a készletek kiárusítása és a vásárlási élmény folyamatos fejlesztése.

Pénzügyi vonalon nézve, bár a magyarországi Tesco üzletek pénzügyi működését központilag szabályozzák, de az egyes üzletekben is vannak lehetőségek a pénzügyi mutatók javítására. Ilyen lehet például a pénzügyi kontrolling rendszer működtetésének továbbfejlesztése, mely a tervezéstől a működtetésig magában foglalja a fontosabb folyamatokat. Ennek érdekében ki kell használni a számítástechnikai újításokban rejlő lehetőségeket, illetve a kontrolling rendszer és a számviteli rendszer továbbfejlesztésének lehetőségeit.

5. ÖNÉLETRAJZ

Kurucz Adrienn a kiskőrösi Petőfi Sándor Gimnáziumban érettségizett 1994-ben. Egyetemi tanulmányait Gödöllőn, a Szent István Egyetem jogelődjének számító Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán végezte. 2000 júniusában szerezte meg egyetemi- és német nyelvű szakfordító diplomáját.

Egyetemi tanulmányai alatt 1998. októbertől Socrates-Erasmus ösztöndíjjal 5 hónapig külföldi tanulmányokat folytatott Németországban, Bonnban a Rheinische Friedrich Wilhelm Egyetemen.

Egyetemi tanulmányai befejezésével 2000 szeptemberében felvételt nyert a Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájába, ahol levelező tagozaton kezdte meg doktori tanulmányait és kutatásait.

Kurucz Adrienn egyetemi tanulmányai alatt és után, 1999. áprilistól 2001. januárig a Kleffmann és Partner Marketing és Piackutató Kft-nél dolgozott először projekt-, majd team menedzserként. 2002. július 1-től a TESCO-GLOBAL Áruházak Zrt. Ingatlangazdálkodási Osztályán kezdett el dolgozni pénzügyi koordinátorként, 2003-tól pénzügyi elemzőként, 2004. októbertől pedig pénzügyi és ingatlangazdálkodási vezetőként folytatta munkáját. 2009. július 1-től ingatlangazdálkodási igazgatói kinevezést kapott, azóta vezeti és irányítja a Tesco teljes magyarországi ingatlanhasznosítási tevékenységét.

2006 óta tagja az International Council of Shopping Centers nevű nemzetközi szervezetnek, melynek keretében számos külföldi az ingatlan- és a bevásárlóközpont iparral foglalkozó konferencián vett részt. 2009-óta a Magyar Bevásárlóközpontok Szövetségnek elnökségi tagja.

2011. november 3-án a kiskereskedelem támogatásáért Klauzál-Gábor Díjat kapott.

Kurucz Adrienn angol és német nyelvből „C” típusú felsőfokú nyelvvizsgákkal rendelkezik.

Kurucz Adrienn szerzőként az alábbi publikációs teljesítményt érte el témájához kapcsolódó témákból:

- 5 db magyar nyelvű tudományos konferencia előadás
- 6 db angol nyelvű nemzetközi tudományos konferencia előadás
- 2 db angol nyelvű nemzetközi tudományos folyóiratban megjelent cikk
- 2 db magyar nyelvű hazai tudományos folyóiratban megjelent cikk
- 2 db szakkönyvrészlet
- 1 db idegen nyelven megjelent tudományos könyvrészlet

6. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

a) Tudományos folyóiratban megjelent cikkek

Magyar nyelven megjelent tudományos cikk

1. **Kurucz Adrienn (2010):** Gondolatok a magyar földpiacról: Gazdálkodás Agrárökonómiai Tudományos Folyóirat, ISSN 0046-5518, 2010. 4. 54. évfolyam; p. 434 – 443, 10p.
2. **Kurucz Adrienn (2011):** Magyarország „Kelet Luxemburgia”? – mi az a szabályozott ingatlanbefektetési társaság?, Valóság, ISSN 0324-7228, 2011. december, LIV. Évfolyam 12. szám, p. 78-87. 10 p.

Idegen nyelven megjelent tudományos cikk

1. **Kurucz Adrienn (2010):** The Relationship between General Economic Cycle and the Real Estate Cycle: Regional and Business Studies, Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar, ISSN 1789-6924, Volume 2 No 1 2010, 2010 September, p. 41-56, 16 p.
2. **Kurucz Adrienn (2012):** Site Selection, Store Format, Customer Number, and their Context in the Retail Business. Regional and Business Studies. Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar. IV. évfolyam. 1. szám. 16 p. (megjelenés alatt, befogadó nyilatkozat alapján)
3. **Kurucz Adrienn (2012):** The Future of the Retailing Formats in Hungary. Economics of Sustainable Agriculture. Szent István University Faculty of Economic and Social Sciences. Scientific Book Series Gödöllő, 2012. 18 p. (megjelenés alatt, befogadó nyilatkozat alapján)

b) Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

Idegen nyelven megjelent konferencia anyag

1. **Kurucz Adrienn (2005):** The financial difficulties of the property management, what to do when the tenant fails to pay. Széchenyi István Egyetem, Győr - 2005. december 2-3. – Átalakulási folyamatok Közép Európában. CD kiadvány, ISSN 1787-9698, <http://www.sze.hu/etk>, 5 p.
2. **Kurucz Adrienn (2006):** New development targets on the industrial real estate market: Budapest vicinity, what makes a project successful. Károly Róbert Főiskola Gyöngyös, 2006. március 30-31. - X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. CD és nyomtatott kiadvány, ISBN 963 229 623 0, összefoglaló konferencia kiadvány p. 243, 7 p.
3. **Kurucz Adrienn (2006):** Property development and the appearance of the industrial parks in the Hungarian agriculture. Károly Róbert Főiskola Gyöngyös, 2006. március 30-31. - X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. CD és nyomtatott kiadvány, ISBN 963 229 623 0, összefoglaló konferencia kiadvány p. 73, 7 p.
4. **Kurucz Adrienn – Kerekes Margit (2006):** Development of the Hungarian retail market – appearance of new types of shopping centers and trends. Nyugat-Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár, 2006. április 6-7. – Within The European Union 3rd International Conference, CD kiadvány, ISBN 963 9364 67 3, 8 p.

5. **Kurucz Adrienn – Kerekes Margit (2006):** Development on the Budapest and Hungarian office market – foreseeable trends. Nyugat-Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár, 2006. április 6-7. – Within The European Union 3rd International Conference, CD kiadvány, ISBN 963 9364 67 3, 2 p.
6. **Kurucz Adrienn (2010):** History and Future of the Hungarian Hypermarket and Supermarket Industry. Szent István Egyetem Gödöllő, 2010. október 4-6. – 6th International Conference for Young Researchers, “Scientific Challenges of the 21st Century”, CD kiadvány, ISBN 978 963 269 193 0, 6 p.

Magyar nyelven megjelent konferencia anyag

1. **Kurucz Adrienn (2005):** Az ingatlanbefektetés és az ingatlanfejlesztés elméleti és módszertani kérdései. Veszprémi Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, XI. Ifjúsági Tudományos Fórum, Keszthely - 2005. március 24., CD kiadvány, 6 p.
2. **Kurucz Adrienn (2005):** Az ingatlanalapok sikeres térhódítás Magyarországon. Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet - 2005. október 13. - V. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc. CD kiadvány, ISBN 963 661 694 9, 7 p.
3. **Kurucz Adrienn (2005):** A magyarországi ipari parkok jövője az EU csatlakozás függvényében. Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet - 2005. október 13. - V. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc. CD kiadvány, ISBN 963 661 694 9, 6 p.
4. **Kurucz Adrienn – Kerekes Margit (2006):** A budapesti és a magyar ingatlanpiac fejlődése – a jövőre vonatkozó várakozások. Nyugat-Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár, 2006. április 6-7. – Within The European Union 3rd International Conference, CD kiadvány, ISBN 963 9364 67 3, 8 p.
5. **Kurucz Adrienn – Kerekes Margit (2006):** A Raiffeisen Zrt. tevékenysége. Nyugat-Magyarországi Egyetem Mosonmagyaróvár, 2006. április 6-7. – Within The European Union 3rd International Conference, CD kiadvány, ISBN 963 9364 67 3, 4 p.

c) Szakkönyv, szakkönyvrészlet

1. **Kurucz Adrienn (2009):** Válságkezelés másképpen, avagy hogyan éljük meg jól a recessziót. Üzleti Ingatlan Évkönyv 2009 (Felelős szerkesztő: Mester Nándor). Zöld Újság Kiadó Zrt., ISSN 1788-5167, p. 52-53
2. **Kurucz Adrienn (2009):** Válságkezelés másképpen, avagy hogyan éljük meg jól a recessziót. Retail Évkönyv 2009-2010 (Felelős szerkesztő: Kalmár Zoltán). Iroda.hu Kft., p. 30-31

d) Idegen nyelven megjelent tudományos könyvrészlet

1. **Kurucz Adrienn (2006):** The financial difficulties of the property management, what to do when the tenant fails to pay. Évkönyv 2005 - Átalakulási folyamatok Közép-Európában (Szerkesztő: Rechnitzer János). Széchenyi István Egyetem. Jog- és Gazdaságtudományi Kar. Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola (Győr). ISSN 1787-9698, p. 201-205.