



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Bevásárlóközpontok sikerének kulcsa.
A bevásárlóközpont alkotóelemei és stratégiai illeszkedésük.

Ph.D. értekezés

Reikli Melinda

Budapest, 2012

Reikli Melinda
Spartacus u. 33, bl. X5, sc. B., ap. 3, 410466 Nagyvárad, Románia

MARKETING TANSZÉK

Dr. BAUER ANDRÁS

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Bevásárlóközpontok sikerének kulcsa.
A bevásárlóközpont alkotóelemei és stratégiai illeszkedésük.
Ph.D. értekezés

Reikli Melinda

Budapest, 2012

TARTALOMJEGYZÉK

KÉP ÉS ÁBRAJEGYZÉK	3
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	4
FOGALMAK, MEGHATÁROZÁSOK.....	7
I. BEVEZETÉS	12
I. 1. A TÉMAVÁLASZTÁS MEGINDOKLÁSA	13
I. 2. A KUTATÁS CÉLJA.....	14
I. 3. A BEVÁSÁRLÓKÖZPONT FOGALMA	16
I. 4. A TÉZIS FELÉPÍTÉSE	18
II. BEVÁSÁRLÓKÖZPONT ELMÉLETEK	20
II. 1. BEVEZETÉS A BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK VILÁGÁBA	21
II. 1. 1. A bevásárlóközpontok kialakulásának történeti áttekintése	21
II. 1. 1. 1. A bevásárlóközpontok megjelenése Magyarországon.....	22
II. 1. 2. A bevásárlóközpontok meghatározása és típusai.....	26
II. 1. 2. 1. A bevásárlóközpontok meghatározása	26
II. 1. 2. 2. A bevásárlóközpontok típusai	29
II. 2. A BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK FEJLESZTÉSE ÉS ÜZEMELTETÉSE.....	40
II. 2. 1. A bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének folyamatai	41
II. 2. 2. A bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének szereplői	43
II. 2. 3. A bevásárlóközpont fejlesztés és üzemeltetés intézményi háttere – ügynökelméleti megközelítés	45
II. 2. 4. A bevásárlóközpontok életciklus modellje.....	49
II. 2. 4. 1. A bevásárlóközpontok mikro szintű életciklus modellje	49
II. 2. 4. 2. A bevásárlóközpontok makro szintű életciklus modellje	52
II. 3. EDDIGIEKBEN MEGFOGALMAZOTT BEVÁSÁRLÓKÖZPONT ELMÉLETEK	55
II. 3. 1. A bevásárlóközpont megjelenéséhez kapcsolódó elméletek	56
II. 3. 2. Klasszikus bevásárlóközpont elméletek	58
II. 3. 2. 1. A bevásárlóközpont kutatás hierarchikus szerkezete (Eppli és Benjamin, 1994).....	58
II. 3. 2. 1. 1. Központi hely elmélet.....	58
II. 3. 2. 1. 2. Kereskedelmi agglomeráció	60
II. 3. 2. 1. 3. Keresleti externáliák.....	61
II. 3. 2. 1. 4. Bevásárlóközpontok értékelése	62
II. 3. 2. 2. A bevásárlóközpont kutatás eredményeinek főbb témakörei	63
II. 3. 3. Ecomallogy.....	64
II. 3. 4. A bevásárlóközpont, mint Utópia.....	66
II. 4. ÚJ BEVÁSÁRLÓKÖZPONT ELMÉLET - PARADIGMAVÁLTÁS	67
II. 4. 1. A bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezése	68
II. 4. 2. Paradigmaváltás a bevásárlóközpont elméletben	74
II. 4. 3. Új bevásárlóközpont elmélet	75
III. A BEVÁSÁRLÓKÖZPONTOK, MINT TERMÉK ALAPELEMEI ÉS SIKERESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE	77
III. 1. LOKÁCIÓ, LOKÁCIÓ, LOKÁCIÓ	77
III. 1. 1. Telephely választás, telephely elemzés	77
III. 1. 2. Egyéb fizikai tényezők.....	81
III. 2. VEVŐI MIX	83
III. 2. 1. Általános vásárlói jellemzők	84
III. 2. 2. Vásárlási értékek, attitűdök és magatartás	85
III. 2. 2. 1. Vásárlási értékek	86
III. 2. 2. 2. Vásárlási attitűdök.....	88
III. 2. 2. 3. Vásárlási magatartás.....	89
III. 2. 3. Vásárlási szokások	91
III. 2. 3. 1. Vásárlási típusok	91

III. 2. 3. 2. Vásárlási utak	93
III. 3. BÉRLŐI MIX	95
III. 3. 1. Bérlői- és profil típusok	96
II. 3. 1. 1. Bérlői típusok	97
III. 3. 1. 2. Bérlői profilok	100
III. 3. 2. Bérlőkiválasztás	104
III. 3. 2. 1 Fejlesztő szempontú kutatások	105
III. 3. 2. 1 Vásárló szempontú kutatások	106
III. 3. 3. Bérlőelhelyezés	108
III. 3. 4. Bérlők közötti externáliák	111
III. 4. BEVÁSÁRLÓKÖZPONT SIKERESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE	114
III. 4. 1. Bevásárlóközpontok értékét befolyásoló fizikai tényezők	115
III. 4. 1. 1. Bérlői díj elemzés	115
III. 4. 1. 2. Eladáselemzés	117
III. 4. 2. Bevásárlóközpontok értékét befolyásoló nem fizikai tényezők	119
III. 4. 2. 1. Bevásárlóközpont imázs	120
III. 4. 2. 2. Bevásárlóközpontok vonzereje és patronálása	121
III. 4. 2. 3. Vevőérték és bérlőérték	124
IV. ÁLTALÁNOS BEVÁSÁRLÓKÖZPONT ELMÉLET	126
IV. 1. ÁLTALÁNOS BEVÁSÁRLÓKÖZPONT MODELL	127
IV. 2. AZ ÁLTALÁNOS BEVÁSÁRLÓKÖZPONT ELMÉLET KRITIKAI ÖSSZEFOGLALÓJA	130
IV.2. 1. Kritikai összefoglaló a bevásárlóközpont alkotóelemei mentén	130
IV. 2. 1. 1. Lokáció	130
IV. 2. 1. 2. Vevői mix	131
IV. 2. 1. 3. Bérlői mix	131
IV. 2. 2. Kritikai összefoglaló a bevásárlóközpont főbb szinergia forrásainak mentén	132
IV. 2. 2. 1. Bevásárlóközpont imázs	133
IV. 2. 2. 2. Bevásárlóközpont patronálás	133
IV. 2. 2. 3. Keresleti externáliák	135
V. ELŐTANULMÁNYOK	139
V. 1. ÜZEMELTETŐI MEGKÖZELÍTÉS - KVALITATÍV MÉLYINTERJÚK	139
V. 2. VÁSÁRLÓKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉS – HALLGATÓI LEKÉRDEZÉS	140
VI. A KUTATÁS	143
VI. 1 ÁLTALÁNOS BEVÁSÁRLÓKÖZPONT MODELL – EGYSZERŰSÍTETT, VIZSGÁLT MODELL	145
VI. 2. TÉTELEK ÉS HIPOTÉZISEK	147
VI. 3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN	151
VI. 4. A VÁLTOZÓK OPERACIONALIZÁLÁSA ÉS ADATGYŰJTÉS	153
VI. 5. A MINTA ÉS ADATOK	158
VII. EREDMÉNYEK	163
VII. 1. ELSŐDLEGES STATISZTIKÁK	164
VII. 2. AZ ÁLTALÁNOS BEVÁSÁRLÓKÖZPONT MODELL LVPLS – SEM ELEMZÉS EREDMÉNYEI	165
VII. 2. 1. KÜLSŐ REFLEKTÍV MÉRÉSI MODELL	166
VII. 2. 2. KÜLSŐ FORMATÍV MÉRÉSI MODELL	167
VII. 2. 3. BELSŐ STRUKTURÁLIS MODELL	168
VII. 3. HIPOTÉZISVIZSGÁLAT	170
VIII. KÖVETKEZTETÉSEK	172
VIII. 1. A DISSZERTÁCIÓ FŐBB KÖVETKEZTETÉSEI	174
VIII. 2. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI IRÁNYOK	176
VIII. 2. 1. Gyakorlati korlátok	176
VIII. 2. 2. Tudományos korlátok	177
VIII. 3. A DISSZERTÁCIÓ TUDOMÁNYOS ÉS GYAKORLATI JELENTŐSÉGE	178
IX. IRODALOMJEGYZÉK	180
X. PUBLIKÁCIÓK, KONFERENCIA RÉSZVÉTEL	192

KÉP ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. kép - 2. kép: Grand Bazaar, Isztambul (saját felvételek)	22
1. ábra: Újonnan nyílt bevásárlóközpontok számának alakulása 1996 - 2009 között Magyarországon	23
3. kép: WestEnd City Center, Budapest	32
4. kép: Alstertal, Hamburg	32
5. kép: STOP.SHOP., Budapest	33
6. kép: Family Center, Győr	33
7. kép: Market Central Ferihegy, Vecsés	33
8. kép: Kanyon, Isztambul.....	34
9. kép: Parndorf, Ausztria	34
10. kép: Istinye Park, Isztambul	34
11. kép: Istinye Park, Isztambul – hybrid központ.....	35
2. ábra: A bevásárlóközpontok mikro szintű életciklus modellje	51
3. ábra: A bevásárlóközpont kutatás hierarchikus szerkezete	59
4. ábra: Bevásárlóközpontok pozicionálási sikertényezői.....	65
5. ábra: A bevásárlóközpont elmélet tudományterületi vonatkozásai.....	70
6. ábra: A bevásárlóközpont alkotóelemei.	76
7. ábra: Huff vonzerő modellje	78
8. ábra: Kognitív és affektív bevásárlóközpont értékelési folyamat	88
9. ábra: Személyes értékek hatása a vásárlási magatartásra.....	90
10. ábra: A bevásárlóközpontok eladásainak teljesítményét befolyásoló faktorok	118
11. ábra: Bevásárlóközpont patronálási modell	123
12. ábra: A bevásárlóközpont márka- és vevőérték modellje	125
13. ábra: Általános bevásárlóközpont modell	129
14. ábra: Az általános bevásárlóközpont modell hatása a bevásárlóközpont-termék típusokra	145
15. ábra: A bevásárlóközpont típus kapcsolódása az általános modell alkotóelemeihez.....	150
16. ábra: A bevásárlóközpont típus kapcsolódása az általános modell alkotóelemeihez – LVPLS elemzés.....	152
17. ábra: A West End bevásárlóközpont kereskedelmi térképe	157
18. ábra: A bevásárlóközpontok országonkénti és bevásárlóközpont típusonkénti megoszlása	158
19. ábra: Bevásárlóközpontok horizontális csoportosításával kapott dendrogrammok	162
19. ábra: Az elemzett általános bevásárlóközpont modell	169

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Budapesti bevásárlóközpontok listája.....	24
2. táblázat: Bevásárlóközpontok régiók szerinti megoszlása Magyarországon.	25
3. táblázat: A Dawson-i bevásárlóközpont típusok tulajdonságai.....	30
4. táblázat: A különböző bevásárlóközpont típusok előfordulási gyakorisága	31
5. táblázat: Bevásárlóközpont osztályozás a Bevásárlóközpont Nemzetközi Tanácsának meghatározásai alapján	36
6. táblázat: Bevásárlóközpont típus osztályozások kritériumai	38
7. táblázat: Főbb tevékenységek és ügynökelméleti problémák megoszlása ha egy vállalat(csoport) látja el a befektető, fejlesztő és üzemeltető szerepét.....	46
8. táblázat: Főbb tevékenységek és ügynökelméleti problémák megoszlása ha külön vállalat(csoport) látja el a befektető szerepét és külön vállalat (csoport) látja el a fejlesztő és üzemeltető szerepét.....	47
9. táblázat: Főbb tevékenységek és ügynökelméleti problémák megoszlása ha külön vállalat(csoport) látja el a fejlesztő szerepét és külön vállalat(csoport) látja el az üzemeltető szerepét, míg a befektetői szerepkör mindkét vállalat(csoport)hoz társul.....	48
10. táblázat: A bevásárlóközpontok makro szintű életciklus modellje	52
11. táblázat: A disszertáció témakörei és a kapcsolódó szakirodalom.....	72
12. táblázat: Telephely választás vs. telephely elemzés.....	77
13. táblázat: Általános vásárlói jellemzők.....	85
14. táblázat: A vásárlók hangulatingadozásainak hatásai	89
15. táblázat: A bérlői típusok tulajdonságai	100
16. táblázat: Alkalmazott kereskedői profil osztályozások.....	100
17. táblázat: Javasolt bérlői profil osztályozás	103
18. táblázat: Az externáliák különböző dimenzióit meghatározó változók	136
19. táblázat: Az externáliák dimenziói és a hozzájuk kapcsolódó együttversengő modellek	138
20. Táblázat: A kvalitatív kutatásban résztvevő bevásárlóközpontok főbb adatai	140
21. táblázat: Bevásárlóközpont típus kapcsolódása az általános modellhez.....	146
22. táblázat: A modell megfigyelt és látens változói	155
23. táblázat: A kutatásba bevont bevásárlóközpontok főbb tulajdonságai.....	159
24. táblázat: A kutatásba bevont budapesti bevásárlóközpontokhoz tartozó Bérlői Mix, Lokáció és bevásárlóközpont típus adatok.....	161
25. táblázat: Elsődleges statisztikák	164
26. táblázat: A modell megbízhatósági és érvényességi kritériumai	165
27. táblázat: Hipotézis vizsgálat.....	170
28. táblázat: Az általános bevásárlóközpont elmélet vizsgálata	173

Felajánlás és Köszönetnyilvánítás

*„Legyen bár prófétáló tehetségem,
Ismerjem az összes titkokat és minden tudományt,
Legyen akkora hitem, hogy hegyeket mozgassak,
Ha szeretet nincs bennem, mit sem érek.”
(1 Korintusiakhoz 13,2)*

Ajánlom ezt az írást mindazoknak, akik éheznek és szomjazzák a tudást, különösképpen a „fogasztás katedrálisaival” kapcsolatban. Használják a benne foglaltakat szeretettel!

Itt szeretnék köszönetet mondani szakmai koordinátoromnak, Dr. Bauer Andrásnak, aki nemcsak irányt mutatott és támogatott, de szabadon is engedett, hogy saját utat leljek. Ezer köszönet érte! Köszönöm továbbá a tanszéki kollégáknak és az egész Marketing és Média Intézetnek a biztatást és a lehetőséget, hogy közéjük tartozhattam.

Köszönöm az S+B Gruppe AG-nak, hogy munkám során olyan belső szakmai szemléletre tehettem szert, mely az egész tézist megformálta – és a családot, melyre köztük leltem.

A szüleim és testvéreim iránti hálám kifejezéséhez kevés e tézis, nekik jut egy élet! Köszönöm a barátaimnak a türelmét, hogy vártak. Uram! köszönöm az időt, energiát és elmét! Remélem tálentumaid megtérülnek!

FOGALMAK, MEGHATÁROZÁSOK

MEGNEVEZÉS	ANGOL MEGFELELŐ	MEGHATÁROZÁS
Befektető	Investor	A bevásárlóközpont létrehozásához szükséges tőkét biztosítják, cserébe nyereséget, hozamot várnak. Lehetnek magán befektetők, vállalkozások, esetenként bankok vagy befektetési alapok.
Bevásárlóközpont	Shopping Center	Egy ingatlanipari termék. Fejlesztők álmodják meg és vitelezik ki befektetői haszon elérés céljából. Felhasználói bérlők és vásárlók. Más nézetek szerint azonban, csupán egy hely, ahol a kínálat találkozik a kereslettel.
Bevásárlóközpont életciklus	Shopping Center Life Cycle	Mint minden terméknek, a bevásárlóközpontnak is van életciklusa. Mikro szintű szakaszai: Keresés, Tervezés, Kivitelezés, Üzemeltetés és Újrapiózicionálás. Makro szintű szakaszai: innováció, gyors növekedés, érettség és hanyatlás.
Bevásárlóközpont imázs	Shopping Center Image	A bevásárlóközpont megítélése a vásárlók, bérlők és a környezet szemszögéből. Ez az imázs alakítható a fejlesztők és üzemeltetők által.
Bevásárlóközpont értékelés	Shopping Center Valuation	A bevásárlóközpont értékének meghatározására vonatkozó folyamat, mely figyelembe vesz egyaránt megfogható (látogatószám, összeladás, bérleti bevételek, az épület, eszköz érték) és megfoghatatlan (bevásárlóközpont imázs, patronálás, pozitív externáliák) tényezőket.
Bevásárlóközpont típus	Shopping Center Type	A bevásárlóközpontoknak több típusa létezik, annak függvényében, hogy fedett vagy szabad-téri központról beszélünk. Számos szervezet vagy ország saját listát dolgozott ki saját meghatározásokkal. A legelterjedtebben alkalmazott az ICSC (2004) által használt felosztás.
Bérlők	Tenants	Ők képezik az adott bevásárlóközpont kínálatát, helységet bérelnek a központban, és magukban foglalják úgy a kereskedőket, mint a szolgáltatást nyújtókat vagy a szórakoztatással foglalkozókat.
Bérlő érték	Tenant value	Egy új fogalom, a vevő érték bérlő oldali megfelelője. A bérlő érték magában foglalja az illető bérlőtől származó bérleti díj értékét, a bérlő márkaértékét, valamint a többi bérlő eladásaira gyakorolt pozitív vagy negatív externális hatásait.
Bérlő elhelyezés	Tenant Space Allocation	Ez a témakör azzal foglalkozik, hogy egy-egy bérlő mekkora területet foglaljon el, illetve hova kerüljön elhelyezésre a bevásárlóközponton belül.
Bérlő kiválasztás	Tenant Selection	Egy bevásárlóközpont jövőjét nagyban meghatározza, hogy milyen típusú és profilú bérlők foglalnak benne helyet. A bérlő kiválasztás ennek a meghatározásával foglalkozik.

Bérlők közötti externália	Retail externalities between Tenants	Mivel a bérlők egy bevásárlóközponton belül helyezkednek el, így természetes, hogy köztük akaratlagos és akaratlan kölcsönhatások lépnek fel. Ezek az akaratlan kölcsönhatások, externáliák járhatnak pozitív és negatív következményekkel a többi bérlő eladásaira nézve (haszon vagy veszteség).
Bérlői márkaérték	Tenant brand value	A bérlő márka nevéből és márka megjelenéséből származó érték.
Bérlő típus	Tenant Type	A bérlőknek három típusát különböztetem meg: horgonybérlők (melyek meghatározása széleskörben ismert és használt), kiemelt bérlők (új fogalom) és ürtöltő bérlők (új fogalom).
Bérlő profil	Tenant Profile	A bérlőknek több profilja létezik, annak függvényében, hogy mi található a kínálatukban. Elsősorban három nagy kategória csoportot különböztethetünk meg: kereskedők, szolgáltatók és szórakoztató egységek. A bérlő profil egységesítésére és standardizálására nagy és égető szükség van.
Bérlői mix	Tenant Mix	A bevásárlóközpont harmadik alkotóeleme. Egy bevásárlóközpont bérlő mixe kiterjed a központon belül fellelhető különböző bérlő típusok és profilok kiválasztására és elhelyezésére.
Egy célú vásárlás	One Purpose Shopping	Olyan vásárlói út, melynek során egyetlen termék vagy szolgáltatás megszerzése a cél.
Egyéb fizikai tényezők	Other physical characteristics	A bevásárlóközpont fizikai tulajdonságait foglalja magában (a telephelyen kívül), mint pl.: építészeti megjelenés, funkcionális épületszerkezet, jelek, világítás stb.
Együttfejlődés	Coevolving	A bevásárlóközpont alapelemei (Lokáció, Bérlő Mix és Vevő Mix) stratégiai illeszkedésére és együttfejlődésére vonatkozik a központ sikerességének érdekében.
Együttversengés	Coopetition	A bevásárlóközpont bérlői egyaránt együttműködnek és versengenek ugyanabban az időben. Együttműködnek, hogy a vásárló az adott bevásárlóközpontot válassza vásárlása helyszínéül, majd a központon belül egymással versenyeznek vagy együttműködnek profiljuktól függően.
Eladófelület	Sales Area, Gross Leasable Area (GLA)	A bevásárlóközpont bérelhető felülete, gyakorlatilag megegyezik a bérlők össz-eladófelületével.
Étető (étkező csarnok)	Food Court	A bevásárlóközpont azon része, ahol a különböző étkeztetési egységek csoportosan foglalnak helyet, s melyhez szervesen hozzátartozik az a köztér is, ahol a vásárlók elfogyaszthatják az ételüket.
Externália	Externality	Olyan haszon vagy veszteség, mely nem a létrehozóinál, hanem más egységeknél realizálódik. Egyben egy akaratlanul létrejött

		lehetőség, forrás is mely tudatos felhasználással szinergiát eredményezhet.
Fejlesztő	Developer	A bevásárlóközpont kivitelezésével, fejlesztésével foglalkoznak.
Forgalom / Látogatószám	Customer Traffic	A látogatók, vásárlók száma a bevásárlóközpontban.
Geomarketing	Geomarketing	„a marketingföldrajz keretei között kialakult, a földrajzi információs rendszer alapra szerveződött elemzési módszer” (Sikos T. és Hoffmann, 2004, 192 old.)
Hedonikus	Hedonic	Élvezeti. Személyes élet-érték, mely meghatározza a vásárló szemléletét és vásárlói magatartását. Vásárlás = szórakozás
Hogonybérlő	Anchor Tenant	Olyan bérlő, mely nagy eladófelülettel rendelkezik, alacsony bérleti díjat fizet, ugyanakkor magas látogatószámot vonz a bevásárlóközponthoz.
Impulzus vásárlás	Impulse shopping	A nem tervezett vásárlás egyik formája, amikor a vásárlási döntés a vásárlás helyszínén valamilyen inger hatására születik meg.
Keresés	Searching	A bevásárlóközpont mikro szintű életciklusának első szakasza, melynek során a megfelelő telephely kiválasztásán van a hangsúly.
Kereskedelmi agglomeráció	Retail agglomeration	Kereskedők egy telephelyre tömörülő csoportosulását jelöli.
Kényelmi vásárlás	Convenience shopping	Olyan vásárlási forma, melynek során a kényelmi szempontok érvényesülnek a vásárló számára.
Kiemelt bérlő	Preferential Tenant	Az a bérlői típus, melyre a bevásárlóközpont bérlő mixének gerince épül. Általában közepes méretű eladófelülettel rendelkeznek és ennek megfelelően közepes mértékű bérleti díjat fizetnek. Márkaértékük szempontjából pedig ők alakítják leginkább a bevásárlóközpont márkaértékét és imázsát.
Kivitelezés	Developing	A bevásárlóközpont mikro szintű életciklusának harmadik szakasza, melynek során a központ megépítésére és bérlőkkel való megtöltésére kerül sor.
Konkrét vásárló	Buyer	A vásárlók azon része, melyek az adott vásárlási út során konkrétan vásárolnak valamit a központban.
Központi hely elmélet	Central Place Theory	Christaller (1935) nevéhez fűződik, és a városok központi hely funkcióját vizsgálta.
Közösség	Community	Magába foglalja a bevásárlóközpont földrajzi környezetében élő lakosságot, intézményeket és hatóságokat, amelyek szabályozzák a központok fejlesztését és működését.
Köztér	Common Area	Ez magába foglalja a bevásárlóközpont közösen használt tereit (nem bérelt terület), a bérlők közötti sétálóutcaikat, valamint az etető (étkező csarnok) közterét.
Látogató	Visitor	Olyan vásárló, aki az adott vásárlási út során nem

		vásárol semmit a központban.
Lojalitás	Loyalty	Hűség. A bevásárlóközpont iránti hűséget jelöli, melynek eredményeképpen a vásárlók gyakorlatilag szinte mindig az adott központot választják vásárlásuk helyszínéül.
Lokáció	Location	A bevásárlóközpont első alkotóeleme, mely magában foglalja a központ telephelyéből adódó sajátosságokat, valamint a központ egyéb fizikai tényezőit.
Összehasonlító vásárlás	Comparison shopping	Olyan vásárlás, melynek során a vásárló több terméket is összehasonlít míg megtalálja a számára megfelelőt.
Összeladás	Turnover / Total Sales	A bevásárlóközpont bérlőinek összbevételét jelenti.
Patronálás	Patronage	A bevásárlóközpont iránti hűség megnyilvánulási formája. Két dimenziója van: a bevásárlóközpont választás és a látogatás gyakorisága.
Szakosodott vásárlás	Specialty shopping	Egy olyan vásárlást jelöl, melynek során a vásárló egy speciális terméket keres, melyet általában szakboltokban vásárolnak meg.
Szinergia	Synergy	Olyan pozitív energia, mely két vagy több elem találkozásánál jöhet létre és mely az elemek megfelelő illesztésével növelhető, valamely hatás vagy folyamat támogatásának érdekében.
Telephely	Site	Az a hely, ahova a bevásárlóközpont megépítésre kerül.
Tervezés	Planning	A bevásárlóközpont mikro szintű életciklusának második szakasza, melynek során a fejlesztők megtervezik az illető központot és beszerzik a kivitelezéshez szükséges engedélyeket.
Több célú vásárlás	Multipurpose Shopping	Olyan vásárlási út, melynek során a vásárlók egyszerre több termék vagy szolgáltatás beszerzését tűzik ki célul.
Utilitárius	Utilitarian	Hasznossági. Személyes élet-érték, mely meghatározza a vásárló szemléletét és vásárlói magatartását. Vásárlás = feladat
Újrapozícionálás	Repositioning	A bevásárlóközpont mikro szintű életciklusának utolsó szakasza, melynek során a már érettség korszakába érkező központ felújítása, kibővítése stb. áll a középpontban, a központ életciklusának kiterjesztésének érdekében.
Üzemeltető	Facility / Property Manager	A mindennapos üzletmenet biztosításával kapcsolatos rutinszerű, úgymond „házmester jellegű” feladatokat látja el meglévő bevásárlóközpontok esetében.
Üzemeltetés	Facility/Property Management	Ide tartoznak például a biztonsággal, tisztsággal kapcsolatos feladatok ellátása, a parkoló felügyelete, a bérleti díjak beszedése valamint a bevásárlóközpont promociójára irányuló marketingtevékenységek ellátása

Ürtöltő bérlő	Fill-Up Tenant	Olyan bérlői típus, mely nagyon kicsi eladófelülettel rendelkezik, de magas bérleti díjat fizet. Közéjük tartoznak a köztéren helyet kapó különböző kioskok, de az egy vonalba épült bérlők közül is egy páran.
Vásárlók	Customer / Shopper	Ők képezik a bevásárlóközpont keresletét, akiket úgy a bevásárlóközpont, mint a benne található bérlők arra ösztönöznek, hogy látogassák meg a bevásárlóközpontot és ott vásároljanak termékeket és szolgáltatásokat.
Vásárlási típusok	Shopping Types	A vásárlás tárgyának függvényében négy különböző vásárlási típust különböztethetünk meg: impulzus, kényelmi, összehasonlító és szakosodott.
Vásárlási utak	Shopping Trips	Ugyancsak a vásárlás tárgyá(i)nak függvényében, beszélhetünk egycélú vagy többcélú vásárlás útról.
Vásárlási értékek	Customer/Shopping Values	A vásárlók személyes élet-értékéből levezethetjük vásárlási értékeiket. Ebből két nagy csoportot különböztethetünk meg: hedonikus és utilitárius vásárlási értékek.
Vevő mix	Customer mix	A bevásárlóközpontok második alkotóeleme. A vásárlók olyan összetétele, mely áll látogatókból és konkrét vásárlókból. A telephely vonzáskörzetéből származó vásárlókör, valamint a bevásárlóközpont által megcélzott vásárlókör egyvelege.
Vevő érték	Customer value	Egy vásárló értéke a bevásárlóközpont számára, mely nemcsak egyetlen vásárlási út során jelentkező költségből áll, hanem a bevásárlóközpont mikro szintű életciklusa alatt hozott megfogható (elköltött jövedelem) és megfoghatatlan (szájlreklám) érték.
Vonzerő	Drawing Power	A bevásárlóközpont azon ereje amivel magához vonzza a vásárlókat.
Vonzáskörzet	Catchment Area	Az a földrajzilag pontosan behatárolható terület, melyről a benne elhelyezkedő bevásárlóközpont vonzza a vásárlóit. Beszélhetünk elsődleges, másodlagos és harmadlagos vonzáskörzetről.

I. Bevezetés

Disszertációm középpontjában a bevásárlóközpontok, a „fogyasztás katedrálisai” (Sikos és Hoffmann, 2004) állnak. Ezek a modern értelemben vett kereskedelmi létesítmények még alig 20-30 éves múlttal tekintenek vissza úgy Magyarországon, mint egész Közép-Kelet Európában. Ennek következtében eddig még nagyon kevés tudományos kutatás foglalkozott ezzel a témakörrel. Ezt az űrt próbálja meg valamelyest betölteni jelen értekezés.

Ötéves ingatlanipari pályafutásom alatt, lehetőségem nyílt megfigyelni, hogyan zajlik a gyakorlatban a bevásárlóközpontok fejlesztése és üzemeltetése. Sajnálatos módon, azt tapasztaltam, hogy az esetek többségében az ezzel kapcsolatos döntések meghozatalakor, a gyakorló szakemberek csupán saját megérzéseikre és előzetes tapasztalataikra támaszkodnak. Mivel azonban ezen a területen közismert a gyakorlat húzóereje a tudományos kutatásokra nézve (Brown, 1992), cseppet sem meglepő a megérzésekre támaszkodó gyakorlat. Ennek ellenére, szerintem érdemes törekedni ennek a folyamatnak a megfordítására. A 2008 szeptemberében elkezdődött gazdasági világválság háttérében meghúzóódó pénzügyi és ingatlan ipari válság rámutatott ennek szükségességére. Éppen ezért döntöttem úgy, hogy ebben a disszertációban megpróbálom egymáshoz közelebb hozni a bevásárlóközpont fejlesztéssel és üzemeltetéssel kapcsolatos gyakorlatot és a tudományos vizsgálódást.

Ennek értelmében, a disszertációban egymást váltják az eddigi kutatásokból és a gyakorlat tudományos jellegű személyes megfigyeléséből származó információk. A gyakorlat tudományos megfigyeléséből származó információk bekeretezve kerülnek megjelenítésre és ennek tekintendő például, az általam megfogalmazott mikro szintű bevásárlóközpont életciklus modellt, a fejlesztésben résztvevő szereplők és a hozzájuk kapcsolódó intézményi háttér bemutatása, a bérlő típusok és profilok meghatározása és osztályozása. Ugyan ezek az információk a személyes megfigyeléseim eredményeit tükrözik, ezeket mégis a szakirodalom bemutatása során tárgyalom annak érdekében, hogy a legvégül bemutatott általános bevásárlóközpont modell teljes felvezetést kapjon. Ez az a modell, mely az új TERMÉK paradigma felől közelítve, egy egységes elméleti keretbe foglalja az addigiakban bemutatott tudományos kutatásokból származó és saját megfigyelésen alapuló eredményeket.

Az általános bevásárlóközpont modell fejlesztői és üzemeltetői szemszögből közelít a bevásárlóközpont felé, és úgy tekint rá, mint egy Termékre. Ennek a Terméknek a megvalósításához pedig három alkotóelemre van szükség: Lokáció, Vevői mix és Bérlői mix. Ezek között az alkotóelemek között pedig számos kölcsönhatás jön létre. Közülük a legfontosabb azokra a területekre kitérni, ahol mindhárom alkotóelem találkozik, átfedi

egymást. Ilyen például a bevásárlóközpont imázs, a központ vonzereje és patronálása, illetve a bérlők között fellépő keresleti externáliák. Ezeken a területeken, olyan szinergiák jöhetnek létre az alkotóelemek között, melyek nagyban hozzájárulhatnak a bevásárlóközpont sikerességéhez. Azt is mondhatnánk, hogy egy bevásárlóközpont annál sikeresebb, minnél jobban kiahasználja az alkotóelemei között kialakítható szinergiákat.

Belátható tehát, hogy ennek a disszertációnak az értéke az általános bevásárlóközpont modell által felkínált elméleti keretben rejlik. Ez megfelelő értelmezési keretet nyújt a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos elméleteknek és kutatásoknak, ugyanakkor lehetővé teszi a gyakorló szakemberek számára is, hogy jobban megértsék a bevásárlóközpontok alkotóelemeit és ezek illeszkedését, együttfejlődését. A hozzájuk kapcsolódó szinergiát elősegítő területek meghatározása pedig fényt derít ennek az elméleti keretnek az alkalmazhatóságára, úgy gyakorlati mint tudományos szempontból is. Éppen ezért, reményeim szerint a jelen disszertációban közölt információk és eredmények fölhasználásra kerülnek majd a gyakorló és kutató szakemberek által egyaránt.

I. 1. A témaválasztás megindoklása

A téma aktualitását a kiskereskedelem fejlődése és a 2008-as év előtt jelentkező Közép és Kelet Európában megfigyelhető nagyon gyors és széles körű bevásárlóközpont fejlesztési hullám adja. Ehhez aztán, hozzájárult a gazdasági világválság által generált fejlesztési megtorpanás és hanyatlás. A válság hatására világszerte megnövekedett a bevásárlóközpontokban található kihasználatlan eladófelületek aránya. E mellett azonban számos egyéb negatív hatás is megfigyelhető volt: nagyon sok tervezési és kivitelezési fázisban lévő bevásárlóközpont projekt került meghatározatlan időre befagyasztásra, már kivitelezett bevásárlóközpontok megnyitását halasztották el, ugyancsak meghatározatlan időre (pl. Tiago Mall, Nagyvárad), esetleg bezárták őket a nyitást követő hat hónapban (Armonia, Braila). Ezek aztán mind csődfelszámolás során kerültek újra értékesítésre, az esetek többségében, a befektetett tőke egy töredékének fejében.

Azonban a csődeljárás, az olyan bevásárlóközpontokat sem kerülte el, melyek jelenleg is működnek. Így például 2011 május 16.-án már harmadjára került árverezésre a Bukarest központjában elhelyezkedő City Mall. A 2005-ben nyílt bevásárlóközpontot, 2006 őszén vásárolta fel az APN European Retail Trust 103,5 millió euróért, ezzel bővítve a 35 bevásárlóközpontból álló portfólióját. A központ 2010-ben lett inszolvensé nyilvánítva, mivel annak ellenére, hogy kb. 90%-os elfoglaltsággal üzemelt, nem volt képes törleszteni a

központra felvett közel 41 millió eurós hitelt. Ennek következtében a 2011 május 16.-ra tervezett harmadik árverés alkalmával, a már előre meghatározott nyitóár csupán 26,2 millió euró volt. A központ végül 2011 Októberében lelt gazdára kb. 17,3 millió euróért, és azóta is üzemel bár egyes újságcikkek a központ kórházzá való átalakításáról írtak. Így a City Mall esetében, alig 5 év leforgása alatt egy több mint 80%-os értékcsökkenést figyelhettünk meg, 86,2 millió euró „csak úgy elvesztődött a rendszerben”, veszteségként került leírásra.

Sajnos, ma már nyilvánvaló, hogy Vámos (1997, 27. old.) megjegyzése, miszerint „*a beruházás kockázata, a bevásárlóközpont jellege miatt az üzletet birtokló kereskedők és a beruházók számára egyaránt mérsékeltebb*” nem helytálló. A fenti példa testközelből teszi érzékelhetővé, hogy gyakorlatilag, akármelyik bevásárlóközpont csődbe kerülhet és ezáltal jelentős veszteségeket generál a befektetőknek, hitelezőknek és az egész gazdaságnak. Ugyanakkor ez az eset, nem egy elszigetelt példa: Peter Blackbird és Brian Florence közel száz „halott” amerikai bevásárlóközpontot tart számon a deadmalls.com internetes oldalukon. Egyértelmű tehát, hogy a gyakorló szakemberek és a kutatók közös célja kell hogy legyen, ezeknek az eseteknek a megakadályozása és kiküszöbölése. Ehhez azonban elengedhetetlen ezeknek a jelenségeknek és az egész iparágnak a tudományos megfigyelése, elemzése és az eredményekből eredő tézisek levonása, megfogalmazása. Csak úgy lehetséges a gyakorlatban jelenkező kudarcok elkerülése, ha az eddigi próba-hiba (trial&error) módszerek és megérzések helyett tudományos alapokon nyugvó elméletek segítik a szakemberek munkáját. ***Amíg azonban ez a tudományos alapokon nyugvó elmélet hiányzik, vagy nem képes kellő magyarázatot adni ezekre a jelenségekre, addig ezek a kudarcok elkerülhetetlenek. Éppen ezért égető szükség van egy átfogó bevásárlóközpont elmélet megfogalmazására.*** Jelen disszertáció is ezt szorgalmazza és erre tesz kísérletet az új, Termék szemlélet felől közelítve.

I. 2. A kutatás célja

A témaválasztás megindoklásából kiderül, hogy a disszertáció célja a sikeres bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének elősegítése ***egy átfogó bevásárlóközpont elmélet megfogalmazásával.*** Ehhez társulnak a személyes, gyakorlati és tudományos célkitűzések. Ennek a célkitűzésnek az eléréséhez pedig szükség van egy ***PARADIGMA VÁLTÁSRA*** a bevásárlóközpont elméletben. A bevásárlóközpont tudományos körökben és a gazdasági szakemberek által egyaránt úgy van megítélve, mint az a tervezett ***HELY***, ahol a kereslet találkozik a kínálattal. Ezt a szemléletváltást szeretném megváltoztatni

és egy új paradigmát bevezetni, mely úgy tekint a bevásárlóközpontra, mint egy **TERMÉKRE**. A bevásárlóközpont a fejlesztői és kivitelezői folyamatok eredményeképpen jön világra és az üzemeltetők gondoskodnak fenntartásról. Alkotóelemei: a Lokáció, Vevő mix és Bérő Mix. Az alkotóelemek egymáshoz való stratégiai illeszkedéséből származó szinergiák pedig nagyban hozzájárulnak a bevásárlóközpont sikerességének megtartásában és növelésében.

A célkitűzés *személyes* vonzata, nem csak a téma iránti elköteleződéséből, valamint munkaköri kapcsolódásomból adódik, hanem abból is, hogy tagját képezem a bevásárlóközpontok aktív vásárlói körének, de annak a közösségnek is, amelynek közvetlen közelében működnek vagy éppenséggel már évek óta nem kerülnek megnyitásra, esetleg csődeljárás alatt állnak. Ennek megfelelően, a fejlesztői, vásárlói és közösségi tag szerepköreimből egyaránt adódóan, célom ennek a területnek a fejlesztése. Ha másért nem, hát azért, hogy a sikertelen fejlesztésekből adódó negatív hatások lecsökkenthetővé és kiküszöbölhetővé váljanak nemcsak a befektetők és kereskedők, de a vásárlók és az ennek helyet adó közösség szintjén is.

A *kutatás gyakorlati célkitűzése* főként a gyakorló szakemberek: fejlesztők, üzemeltetők, befektetők, hitelezők és kereskedők szükségleteire kíván megoldást hozni. Az előbbieken bemutatott sikertelen bevásárlóközpont fejlesztések felhívták a figyelmet arra a tényre, hogy ezeknek a hibáknak a kiküszöbölésére nem elégséges csupán a megérzéseket és előzetes tapasztalatokat figyelembe venni, hanem *szükség van egy olyan normatív elméleti keretre* is, mely eligazítást nyújt a fejlesztéssel és üzemeltetéssel kapcsolatos különböző normatív döntések meghozatalához. Ezt a normatív elméleti keretet, ha jobban tetszik, akár egyfajta használati útmutatónak is felfoghatjuk. Ennek megfogalmazására teszek kísérletet a következőkben bemutatandó általános bevásárlóközpont modell segítségével.

Ennek az átfogó elméleti keretnek a hiánya azonban nemcsak a gyakorlatban érhető tetten, hanem a *tudományos* kutatások területén is. Ez nem meglepő, hiszen ezen a területen, az iparági sajátosságoknak köszönhetően elég nehézkes a tudományos kutatások kivitelezése. A meglévő tudományos kutatásokban pedig nagyon sok fogalom keveredik vagy pontatlanul kerül felhasználásra, arról nem is beszélve, hogy különböző szerzők különböző meghatározásokat és osztályozásokat használnak ugyanazoknak a kérdéseknek a megválaszolására. Ennek következtében megkérdőjelezhető ezeknek a kutatásoknak az érvényessége, összehasonlíthatósága és általánosíthatósága. Így itt is *szükség van egy átfogó elméleti keretre*, amit sajnos Eppli és Benjamin (1994) bevásárlóközpont kutatás osztályozása vagy Yiu (2007) Ecomallogy elmélete nem elégít ki. Ennek az űrnek a betöltésére vállalkozok

ebben a tézisben, melyhez reményeim szerint a Termék paradigma majd nagyban hozzájárul, és ezért javaslom az általános bevásárlóközpont modell használatát. Ugyanakkor, ez a modell lehetőséget biztosít az eddigi kutatások csoportosítása mellett, olyan új kutatási területek felismerésére is, mint például a bérlőérték. Ennek a fogalomnak a tudományos kutatásokba való bevezetéséhez, előbb szükség van a bérlők közötti keresleti externáliák pontosabb elemzésére. Ugyanez a modell lehetővé teszi olyan szinergia források bemutatását, melyek a bevásárlóközpont alkotóelemei között keletkezhetnek, nagyban hozzájárulnak a bevásárlóközpontok eladásainak és teljesítményének növeleséhez és megtartásához, ezáltal pedig megalapozzák a bevásárlóközpontok sikerességét.

A fentiek alapján elmondható, hogy *a tézis személyes, gyakorlati és tudományos célkitűzései ugyanazon alapcél felé konvergálnak, mégpedig olyan átfogó elméleti keretet megfogalmazni, mely megfelelő alapot nyújthat a bevásárlóközpontok sikerességének elősegítéséhez.* Ennek az átfogó elméleti keretnek a megértéséhez és elfogadásához pedig elengedhetetlen a paradigma váltás, mely által a bevásárlóközpontok megszűnnek csupán Helynek lenni és Temékként kerülnek elemzésre.

I. 3. A bevásárlóközpont fogalma

Az én felfogásomban bevásárlóközpont nem más, mint egy ingatlanipari TERMÉK. Egy termék, amit fejlesztők álmodnak meg és viteleznek ki olyan befektetők tőkéjéből, akik nyereséget, hasznot látnak az illető bevásárlóközpont megvalósításában. Az ingatlaniparban tevékenykedő fejlesztők és befektetők haszon maximalizálására és nyereség elérésére törekszenek. Ennek érdekében az adott piaci feltételeknek megfelelően fejleszthetnek irodaházakat, lakó ingatlanokat, ipari telepeket turisztikai és szórakoztató egységeket vagy bevásárlóközpontokat, attól függően, hogy melyik rejt magában nagyobb hasznot. Mindezen ingatlanipari termékek közül a bevásárlóközpontok jelentik a legnagyobb kihívást, hiszen ezek megfelelő kifejlesztésére szükség van kereskedelmi ismeretekre is. Ennek következtében az ingatlaniparban általában külön álló területet képez, és hajlamosak ezen belül is úgy kezelni a bevásárlóközpontokat, mint a végső kereslet és kínálat találkozási helyét. Ha azonban itt, az ingatlaniparban meghúzódó termék jelenséget kombináljuk a marketingben alkalmazott termék fogalmakkal, teljesen nyilvánvalóvá válik, hogy a bevásárlóközpont nem más, mint egy ingatlanipari termék. Ugyan a bevásárlóközpont egyik fő funkciója, hogy teret nyújt a kereslet és kínálat találkozására, azonban rövidlátáshoz vezetne, ha csupán úgy tekintenénk a

bevásárlóközpontokra, mint egy helyszínre. Annál is inkább, mert elsődleges funkciói közé tartozik pl. a befektetők számára az értékmegőrzés és a hozam és nyereség elérése. Mondhatnám azt is, hogy egy olyan platform, melynek területi, fizikai adottságait kihasználva a bérlők, vásárlók és üzemeltetők egyaránt alakítják; azonban mégsem teszem. A fejlesztők vagy üzemeltetők, azt a külső erőt jelképezik, melynek módja nyílik a bevásárlóközpontok fizikai tulajdonságainak és bérlői mixének alakítására, s mintegy a kívánt célközönség vonzására is. Így, ők jelentik az alkotó és formáló külső erőt, az alkotóelemek pedig adottak, szintúgy a köztük fellépő kölcsönhatások.

A bevásárlóközpont tehát, nem egy Helyszín és nem egy Platform; hanem egy ingatlanipari Termék. Ezt a terméket a fejlesztők három alkotóelem stratégiai összeillesztésével (Lokáció, Vevő mix és Bérlői Mix) hozzák létre, majd ugyanezek együttfejlődésével (coevolving) tartják fenn az üzemeltetők. Az alkotóelemek között fellépő szinergiák megfelelő kihasználása és növelése tehet egy bevásárlóközpontot igazán sikeressé; ilyen szinergia például a bevásárlóközpont imázs, patronálás vagy a kereskedelmi externáliák.

Marketing felfogás szerint a termék olyan fizikai, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok összessége, amely a fogyasztó igényeit hivatott kielégíteni. A termék szintjei pedig a generikus termék, az elvárt termék, a kiterjesztett termék és a potenciális termék (Levitt, 1980). Ahhoz, hogy megállapítsuk a bevásárlóközpont mint Termék különböző szintjeit és alkotóelemeit előbb azt kell megfogalmaznunk, hogy kik a bevásárlóközpontok fogyasztói és milyen szükségleteteket elégítenek ki. Bármennyire is azt hinnénk, hogy a bevásárlóközpont fogyasztói a bérlők és vásárlók, tévedünk. Ők csupán a bevásárlóközpontok felhasználói. A felhasználásért cserében pedig vagy közvetlen bérleti díjat vagy közvetett vásárlásokon keresztül fizetnek. A központok fogyasztói ugyanis azok a befektető tulajdonosok, akiknek elsődleges szükséglete a befektetett érték megőrzése, kamatoztatása és nyereség elérése. Ezt a fogyasztói szükségletet elégítik ki elsősorban a bevásárlóközpontok, amennyiben sikeresek. A kivitelezők és üzemeltetők a termelői és karbantartói feladatokat látják el. Ha pedig a központ sikeres, úgy mind lehetnek haszonélvezői a közösséggel egyetemben. Így nem kétséges tehát, hogy a bevásárlóközpont mint Termék generikus szintje magából a központ épületéből, fizikai adottságaiból áll (Lokáció), mely az értéket eszközként őrzi. Az elvárt termék már magában foglalja a bérlők összetételét (Bérlői mix), amitől maga az épület igazán bevásárlóközpont lesz és lehetővé teszi az elvárt hozam, nyereség elérését. A kiterjesztett termék meghatározásához figyelembe kell venni a bevásárlóközpontozat kapcsolódó márkavértéket és imázst, amely megfoghatatlan hozzáadott értéket jelent a befektető tulajdonosoknak. A potenciális termék mindezek mellett, véleményem szerint, a potenciális jövőbeni

fejlesztéseken kívül, magában foglalja a bevásárlóközpont vásárlói közönségét, melyek költsége által a forgalom alapú bérleti díjak maximalizálásával, a potenciális legmagasabb nyereség érhető el. A termékszintek és a hozzájuk kapcsolódó alkotóelemek hagyományos koncentrikus körökkel való ábrázolása itt mégsem ajánlatos, hiszen a bevásárlóközpont esetében ezek az alkotóelemek (Lokáció, Bérlet Mix és Vevő mix) állandó kölcsönhatásban vannak egymással és együtt-alakítják magát a bevásárlóközpontot. A későbbiekben az alkotóelemek, valamint a köztük lévő kölcsönhatások és szinergiák bővebb bemutatásra kerülnek az általános bevásárlóközpont elmélet kifejtésénél. Itt csupán ennek meghatározására szorítkozom.

I. 4. A tézis felépítése

A tézis felépítését tekintve nyolc jól elkülöníthető fejezetből tevődik össze. Az első bevezető fejezet főként a témaválasztás megindoklásával foglalkozik. E mellett bemutatja a tézisben megvalósításra váró személyes, gyakorlati és tudományos célkitűzéseket. Ennek megfelelően felvezeti a következőkben bemutatásra kerülő általános bevásárlóközpont modellt, a bevásárlóközpont alkotóelemeit és a köztük lévő kölcsönhatásokat, szinergiákat (pl. pozitív keresleti externáliák).

A második fejezet betekintést nyújt a bevásárlóközpontok világába a különböző bevásárlóközpont meghatározások és típusoktól kezdve egészen a hozzájuk kapcsolódó elméletekig. Itt fogalmazódik meg röviden az az elméleti keret, melyre a kutatás épül. Egy rövid történeti áttekintő után szó esik a bevásárlóközpontok helyzetéről Magyarországon. Az általános bevásárlóközpont modell előkészítésének érdekében külön alfejezet foglalkozik a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos legfontosabb fogalmakkal. Így, miután bemutatásra kerülnek a különböző bevásárlóközpont meghatározások és osztályozások, részletesen kitérek a bevásárlóközpontok fejlesztésével és üzemeltetésével kapcsolatos témakörre. Ezen belül, megismertetem a legfontosabb folyamatokat, a résztvevő szereplőket és ennek az intézményi háttérét. Ennek a témakörnek egyfajta összegzéseként kerül megfogalmazásra a bevásárlóközpontok mikro szintű életciklus modellje. Ehhez pedig szorosan kapcsolódik Lowry (1997) iparági, makro szintű életciklus modellje. Ezek után, sor kerül a bevásárlóközpont elmélet és kutatás eddigiekben használt rendszerezésének bemutatására: Ghosh (1991), Eppli és Benjamin (1994), Carter (2009) és Yiu (2007). Ezek a rendszerezési keretek azonban számos hiányossággal rendelkeznek, éppen ezért a későbbiekben ezek

felcserélését javaslom. Ahhoz azonban, hogy egy megfelelő elméleti keretet lehessen kidolgozni, előbb mindenképp szükség van a bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezésére. Ebből a tudományterületi rendszerezésből beláthatóvá válik, hogy az eddigi bevásárlóközpont elméletek mind a Hely paradigma felől közelítenek és szinte teljesen figyelmen kívül hagyják, hogy a bevásárlóközpontok valójában ingatlanipari Termékek. Erre az új Termék paradigmára alapozva vezetem föl a bevásárlóközpontok alkotóelemeit összegző szakirodalmat és bemutatom az új általános bevásárlóközpont elméletet.

Így a harmadik fejezetben részletes bemutatásra kerül a lokációval, vevői mixel és bérlői mixel kapcsolatos szakirodalom. Egyes helyeken ez kiegészül a megfigyeléseim által született eredményekkel. Végül pedig szó esik a bevásárlóközpont értékeléssel foglalkozó szakirodalomról is. Mindezek bemutatása már elégséges alapot nyújt az általam javasolt általános bevásárlóközpont modell megfogalmazására.

Az előbbieken részletes irdalom ismertetés után, lehetővé válik az általános bevásárlóközpont elmélet részletes bemutatása a negyedik fejezetben. Itt, a bevásárlóközpont alkotóelemei mellett, felhívom a figyelmet ezek kapcsolódási pontjaira, ezek stratégiai illeszkedésére és azokra a területekre, ahol olyan szinergiás hatásokat lehet elérni, melyek megalapozzák a bevásárlóközpontok sikerességét. Gyakorlatilag ez a fejezet képezi a tézis gerincét. Ez az új elmélet, általános elméleti keret, amely a Termék paradigma felől közelítve úgy határozza meg a bevásárlóközpontot, mely nem más, mint három alkotóelem (Lokáció, Vevő mix és Bérlő mix) kombinációja. Az egész szakirodalom ezeknek az elemeknek a részletes bemutatásával foglalkozik, valamint a kutatás is ezt az elméletet teszteli a későbbiekben.

Az ötödik fejezet az előzetesen elvégzett előtanulmányokból származó eredményeket összegzi nagyon röviden. A tézis előkészítési fázisában kvalitatív megközelítésből két interjút készítettem el az üzemeltetői szempont feltérképezésére. Ezt követően pedig kvantitív kutatást végeztem a Corvinus egyetem diákjainak körében a vásárlási szokások feltárásának érdekében. A többcélú vásárlási utakkal kapcsolatos eredmények összhangban vannak a szakirodalomban található, a következőkben bemutatott eredményekkel.

A hatodik fejezetben leírom a konkrét kutatási lépéseket, megfogalmazásra kerülnek a hipotézisek, bemutatom a kutatásban felhasznált mintát és a kiválasztott módszertant. A kutatásban az általam megfogalmazott általános bevásárlóközpont modellt készítem elő tesztelésre és megerősítésre vagy elvetésre. Ugyanitt kerülnek bemutatásra ez elsődleges statisztikák. A kutatásból kapott eredmények bemutatása és a modell illeszkedésének

vizsgálata a hetedik fejezetben olvasható. Ugyanitt kerülnek a hipotézisek elfogadásra vagy elvetésre.

A nyolcadik és egyben utolsó fejezet, levonja az eredményekből levonható következtetéseket és bemutatja az ezekhez kapcsolódó korlátokat, valamint kitér a jövőbeni elméleti-kutatási irányvonalakra, és az eredmények gyakorlatra várható hatásait. Nem utolsó sorban pedig kitér a disszertáció tudományos és gyakorlati jelentőségére.

II. Bevásárlóközpont elméletek

Ebben a fejezetben áttekintésre kerül a bevásárlóközponttal foglalkozó szakirodalom, illetve bemutatásra kerülnek az eddigiek során használt elméleti keretek, melyek mind egytől-egyig, a bevásárlóközpont, mint Hely paradigma felől közelítenek a témakör rendszerezésére. Ezt követően kerül felfezetésre az új Termék paradigma. Szerkezeti felépítését tekintve, négy jól elhatárolható alfejezetből tevődik össze.

Az első alfejezet tudományos szempontból közelít a bevásárlóközpontok felé. Egy rövid bevásárlóközpont történeti áttekintő tárja fel, ennek a kiskereskedelmi formának a kialakulását és fejlődését; majd magyarországi fejlődéstörténetük kerül gorcső alá. A továbbiakban a bevásárlóközponttal kapcsolatos fogalmak tisztázására kerül sor, így számos meghatározás és jellemző, valamint a legismertebb bevásárlóközpont tipológiák kerülnek bemutatásra, mint pl. a Dawson-i (1983, id. Sikos T. et al. 2004), a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetsége (ICSC, 2004) által jelenleg alkalmazott vagy a Levy és Weitz (2008) által feltárt bevásárlóközpont típusok. A második alfejezetben sor kerül olyan alapvető folyamatok, mint a bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének leírására, különös tekintettel ennek intézményi hátterére és szereplőire; illetve a bevásárlóközpontok életciklus modelljére úgy mikro- mint makroszinten egyaránt. Ezek után, a harmadik alfejezetben, már áttérhetek a bevásárlóközpont kutatással foglalkozó szakirodalomra. Így Ghosh (1991), Eppli és Benjamin (1994), Carter (2009) és Yiu (2007) szemüvegén keresztül megismerkedünk a bevásárlóközpont kutatást körbelengő elméleti megközelítésekkel. Az utolsó alfejezet fókuszában a bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezése áll, mely egyben, saját, a témával kapcsolatos tudományos szemléletmódomra világít rá és megalapozza az új Termék paradigmát. A bemutatott fejlesztési és üzemeltetési folyamatok és szereplők megfelelő felfezetést nyújtanak ahhoz, hogy előkészítsenek egy paradigmaváltást a bevásárlóközponttal kapcsolatban, mely által már nem csak egy *Helyet* jelölnek, hanem egy *Terméket* is. Ezáltal pedig egy teljesen új fejezet kezdődhet a bevásárlóközpont kutatásban és elméletben, melyben

a marketing, mint domináns tudományterület nagy szerepet játszhat. E mellett természetesen, egy átfogó bevásárlóközpont elmélet megalapozásához elengedhetetlen, a többi társadalmi- és természet-tudományterület hozzájárulása is, úgy mint a közgazdaságé, a földrajzé, az építészeté stb, így az alfejezet az eddig felhalmozott szakirodalom tudományterületi osztályozásával zárul.

II. 1. Bevezetés a bevásárlóközpontok világába

Jelen alfejezet a bevásárlóközpontok köré szövődött alapelméleti kérdésekkel foglalkozik, mint egyfajta bevezetés a bevásárlóközpontok világába. Ahogyan azt Eppli és Benjamin (1994) is megjegyzi a bevásárlóközpont irodalom és az elméleti kutatási irányzatok követik a gyakorló szakemberek tevékenységeit semmint új távlatokat nyitna előttük. Valószínűleg ez az egyik magyarázó oka annak a ténynek, hogy nincs egy olyan stabilan rögzített elméleti rendszer, amely a bevásárlóközpontok világát pontosan leírná. Ennek megfelelően nagyon gyakran még a legszélesebb körben használt fogalmak és terminusok sincsenek pontosan definiálva vagy újabb és újabb értelmet kapnak. Éppen ezért ez az alfejezet néhány olyan alapvető fogalom tisztázására fordítja a figyelmet, mint a bevásárlóközpont meghatározása és típusai, a bevásárlóközpont szereplő és életciklusa.

II. 1. 1. A bevásárlóközpontok kialakulásának történeti áttekintése

Több különböző nézőpont létezik a bevásárlóközpontok első megjelenésével kapcsolatban. Középkori elődjeiknek tekintik például a damaszkuszi *Al-Hamidiyah Souq* vagy az Isztambuli *Grand Bazaar*.

Az első tervezett bevásárlóközpont-elődnek tekinthető az 1785-ben épült *Gostiny Dvor* Szentpéterváron, melyben 100 üzlet kapott helyet 53.000 négyzetméteren. Ezt követően épült a *Burlington Arcade* Londonban vagy az *Árcade* Rode Island-en, az Egyesült Államokban.

Európában az első bevásárlóközpontnak az 1870-ben épült, milánói *Galleria Vittorio Emanuele II*-t tekintik.

Az autók megjelenésével épültek meg az első városok kívüli bevásárlóközpontok az Amerikai Egyesült Államokban, úgy mint a *Market Square*, Illinois állam Lake Forest városában 1916-ban vagy a *Country Club Plaza* a Missouri-i Kansas City-ben 1922-ben (Feinberg és Meoli, 1991).



1. kép - 2. kép: Grand Bazaar, Isztambul (saját felvételek)

Az első külvárosi szabad-téri bevásárlóközpont 1950-ben nyílt meg a Washington-i Seattle-ben, 80 üzlettel és egy horgonybérllővel *Northgate Mall* néven.

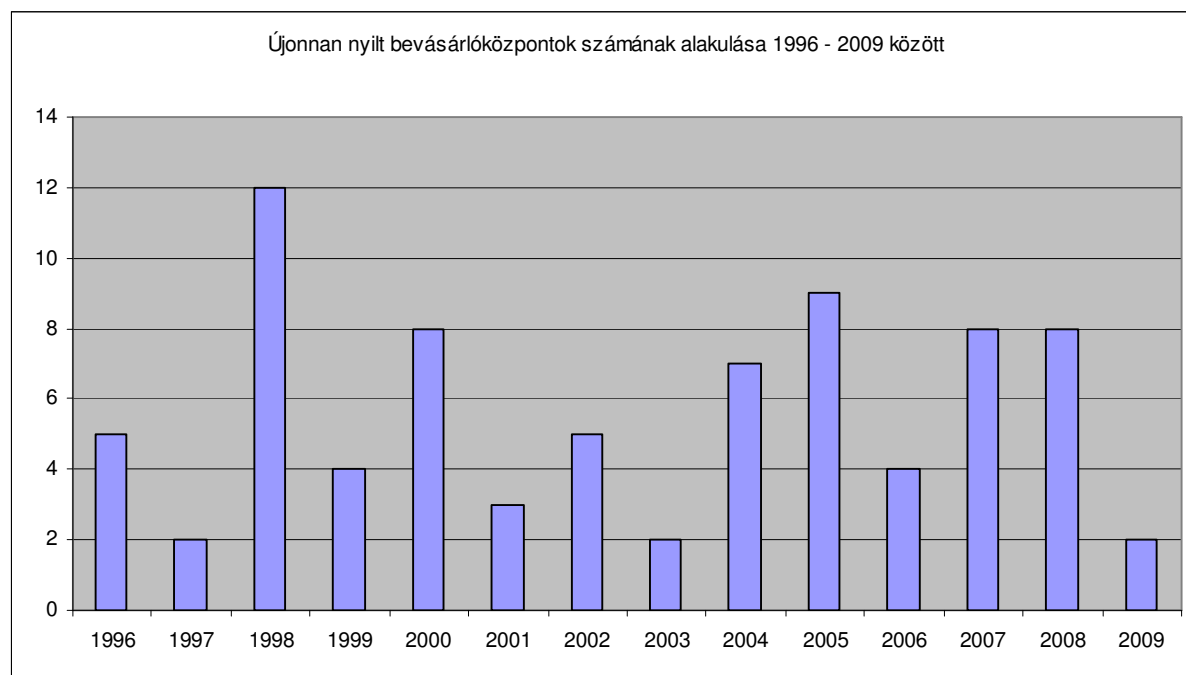
Mindezek ellenére a bevásárlóközpontok kialakulásának legáltalánosabban elfogadott és legtöbbet idézett mérföldköve az 1956-ban megnyílt ***Southdale Center*** a Minnesota-i Twin Cities-ben. Ez a központ az első teljesen fedett, regionális méretű bevásárlóközpont, mely az ausztriai származású Victor Gruen tervei alapján épült. Ez a fedett bevásárlóközpont forma vagy másnéven „mall” annyira sikeresnek bizonyult az Egyesült Államokban, hogy sorra nyíltak meg további fedett központok: *Harundale Mall* – Maryland, *Big Town Mall* – Texas, *Chris-Town Mall* – Arizona, *Randhurst Center* – Illinois. A következő évtizedekben egyre több bevásárlóközpont nyílt meg az Egyesült Államokban, s 1992-re a Nemzeti Statisztikai Hivatal már 38.000 bevásárlóközpontot számlált, 4.586 billiárd négyzetláb felülettel és 717 billiárd dollár forgalommal.

II. 1. 1. 1. A bevásárlóközpontok megjelenése Magyarországon

Hoffmann (2007) foglalkozik részletesen a bevásárlóközpontok Magyarországi megjelenésével és fejlődésével. E létesítmények első elődjének a budapesti áruházakat tekinti, úgy mint az 1976-ban megnyílt Flórián Üzletház vagy a Skála Nagyáruház. Ezt követően nyílt meg 1980-ban a Sugár üzletközpont, mely 30.000 négyzetméteren adott helyett 35 üzletnek és mely ma is működik az Örs vezér terénél. Ez a létesítmény építészeti jellegénél és funkcionalitásánál fogva a leghasonlatosabb a fedett „mall” jellegű

bevásárlóközpontokhoz. Sikos T. és Hoffmann (2005) ezt a szakaszt tekintik az első generációs bevásárlóközpontok korszakának, míg az 1980-1994 között épült Skála Metro, Árpád Üzletház, Hegyvidéki Üzletház és Budagyöngye bevásárlóközpontokat a második generációs bevásárlóközpontok csoportjába sorolják. Ezután épültek a harmadik generációs bevásárlóközpontok, melyek már a mai modern értelemben vett bevásárlóközpontok vagy mall-ok megjelenését jelentette. Úttörőként nyílt meg 1996-ban a Duna Plaza a XIII. Kerületben. Ez a központ ma a Ségécé-Klépierre gondozásában 47.000 négyzetméter eladófelületen 190 üzletnek ad helyet és ezer feletti parkolóhellyel rendelkezik. Ugyancsak 1996-ban nyílt meg a Trigránit által fejlesztett Pólus Center a XV. kerületben. Méreteit tekintve, ma 300 üzlet működik benne 56.000 négyzetméteren és kb. 2.500 parkolóhely veszi körül az egyszintes épületet. Ezt követően Magyarországon a legnagyobb bevásárlóközpont fejlesztési hullám kezdődött el és 1998-ban tizenkét bevásárlóközpont nyílt meg országszerte, melyből egy bevásárlópark vagy „strip mall” Törökbálinton, négy bevásárlóközpont Budapesten (Eleven Center, Lurdy Ház, Mammut, Rózsakert) és a többi pedig vidéki nagyvárosokban. Az 1998-as fejlesztési hullámhoz hasonló, ám méreteiben mérsékeltebb hullám volt tapasztalható 2000-ben és 2005-ben. Ezek a fejlesztési hullámok tettenérhetőek az 1. ábrán mely a az újonnan nyílt bevásárlóközpontok számának alakulását mutatja 1996 és 2009 között.

1. ábra: Újonnan nyílt bevásárlóközpontok számának alakulása 1996 - 2009 között Magyarországon



Forrás: Saját adatgyűjtés

Budapest jelentős bevásárlóközpontjai közé tartoznak még: az 1999-ben megnyílt *WestEnd City Center* a Nyugati Pályaudvarnál, a 2002-ben megnyílt *Árkád* az ECE Projektmanagement fejlesztésének köszönhetően, valamint az újabb fejlesztések közé tartozó *Aréna Pláza* (2008), *Allee* (2009) és a *Corvin Promenade* (2010). Az 1. táblázat tartalmazza a budapesti bevásárlóközpontok listáját a teljesség igénye nélkül és ezek főbb tulajdonságait, paramétereit.

1. táblázat: Budapesti bevásárlóközpontok listája

Ssz.	Név	Város	Kerület	Nyitás	Eladótér	Üzletek	
						száma	Parkolóhely
1	Allee	Budapest	XI	2009	47.000	NA	1.280
2	Aréna Plaza	Budapest	VIII	2008	NA	200	2800
3	Árkád	Budapest	X	2002	45.000	170	1.300
4	Árpád üzletház	Budapest	IV	1988	NA	NA	NA
5	Ázsia Center	Budapest	XV	2003	40.000	110	2.200
6	Budagyöngye bevásárlóközpont	Budapest	II	1994	NA	NA	NA
7	Campona	Budapest	XXII	1999	40.000	160	1.800
8	Csepel Plaza	Budapest	XXI	1997	13.654	69	450
9	Csillagvár bevásárlóközpont	Budapest	III	NA	NA	40	200
10	Corvin Promenade	Budapest	VIII	2010	NA	NA	NA
11	Duna Plaza	Budapest	XIII	1996	47.000	190	1.311
12	Eleven Center	Budapest	XI	1998	10.000	NA	250
13	Eurocenter	Budapest	III	2000	NA	50	1000
14	Europark	Budapest	XIX	1997	24.700	65	1.000
15	Flórián Áruház	Budapest	III	1976	NA	56	NA
16	Home Center	Budapest	XVII	2002	NA	NA	NA
17	Lőrinc center	Budapest	XVII	1996	NA	NA	NA
18	Lurdy Ház	Budapest	IX	1998	NA	NA	1.000
19	Mammut	Budapest	II	1998	57.000	320	1.200
20	Material Center	Budapest	XIII	2005	40.000	40	NA
21	MOM Park	Budapest	XII	2001	30.000	70	1.540
22	Pólus Center	Budapest	XV	1996	56.000	300	2.500
23	Récsei Center	Budapest	XIV	2004	18.000	NA	NA
24	Rózsakert	Budapest	II	1998	7.500	82	230
25	Rózsadomb center	Budapest	II	2000	NA	NA	NA

26	Savoya Park	Budapest	XI	2004	NA	75	1.500
27	Stop.Shop	Budapest	II	2002	7.000	NA	280
28	Stop.Shop	Budapest	III	2003	14.000	16	400
29	Stop.Shop	Budapest	IV	2004	8.000	26	280
30	Süba bevásárlóközpont	Budapest	III	1996	NA	NA	NA
31	Sugár Üzletközpont	Budapest	XIV	1980	22.000	120	400
32	Új Udvar	Budapest	III	2010	16.000	NA	NA
33	WestEnd City Center	Budapest	VI	1999	44.800	412	1.400

NA = nincs adat

Forrás: saját adatgyűjtés

A Központi Statisztikai Hivatal 2008-as adatai alapján a magyarországi bevásárlóközpontok száma elérte 103-at és közel 6.000 kiskereskedelmi üzletet foglalnak magukba, mely az összes kiskereskedelmi üzlet 4%-át jelenti (KSH, 2009). A bevásárlóközpontok régiók szerinti megoszlását a 2. táblázat tartalmazza. Hoffmann (2007) szerint a nemzetközi normák alapján a magyarországi bevásárlóközpontok piaca elérte az ún. optimális telítettséget, hiszen minden százezer lakosra jut egy bevásárlóközpont. Ennek megfelelően az újabb fejlesztések helyett, a már működő bevásárlóközpontok minél optimálisabb üzemeltetésére kellene a hangsúlyt fordítani, úgy mint pl.: az eladótér optimális kihasználása, megfelelő bérlői mix kialakítása, minél nagyobb vevőkör bevonása és megtartása, gazdaságos és környezetbarát üzemeltetés.

2. táblázat: Bevásárlóközpontok régiók szerinti megoszlása Magyarországon.

Bevásárlóközpontok			Régió
2002	2007	2008	
25	42	43	Közép-Magyarország
24	35	35	ebből a főváros
1	5	8	Közép-Dunántúl
5	10	16	Nyugat-Dunántúl
3	4	6	Dél-Dunántúl
34	61	73	Dunántúl
2	5	8	Észak-Magyarország
4	6	11	Észak-Alföld
5	9	11	Dél-Alföld
11	20	30	Alföld és Észak
45	81	103	Összesen

Forrás: KSH – Statisztikai tükrök 2009

Seres (1998) a bevásárlóközpontok magyarországi fejlődési tendenciáit elemezte. Sikerességüket a „mindent egy helyen” elv által együttesen alkalmazott bevásárlási, szolgáltatási, vendéglátó és szórakoztatási funkciókból eredezteti. A Nyugat Európai tendenciáknak megfelelően, a koncentrációt és centralizációt emelte ki a bevásárlóközpont elterjedésével kapcsolatos húzóerőnek. Meglátása szerint ez a koncentráció és centralizáció főként a fővárost érinti. Ha megvizsgáljuk a bevásárlóközpontok régiók szerinti megoszlását, igazolódni látszik Seres (1998) meglátása, hiszen a 2008-ban működő 103 bevásárlóközpont közül, majdnem ennek a fele, 43 központ működik Közép Magyarországon. Véleményem szerint, ez a koncentrációs és centralizációs tendencia tovább folytatódik majd a közeljövőben úgy a bevásárlóközpontok elhelyezésével kapcsolatosan, mint az őket fejlesztő, tulajdonló és üzemeltető szereplők terén is. Erről majd a bevásárlóközpontok fejlesztése és üzemeltetése során tesztek bővebben említést.

II. 1. 2. A bevásárlóközpontok meghatározása és típusai

A bevásárlóközpont megjelenésével és fejlődésével párhuzamosan kezdtek felfigyelni rájuk a szakmai egyesületek és a tudományos körök, így első lépésként ezek meghatározása került a figyelem középpontjába. Mielőtt elkezdenék mélyebben bemutatni a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos szakirodalmat, mindenképpen szükségesnek tartom a velük kapcsolatos alapvető fogalmak tisztázását és rögzítését. Éppen ezért az alábbiakban tisztázásra kerül néhány az iparág által alkalmazott, illetve a tudományos életben használt meghatározás. A bevásárlóközpontok típusainak megfogalmazására számos osztályozás létezik. Ezek közül is a legfontosabbak bemutatására térek ki.

II. 1. 2. 1. A bevásárlóközpontok meghatározása

Ahogy, azt az előbbi bevezetőben már említettem, sajnos nagyon sok fogalmi hiányosság van életben még mai napig is a bevásárlóközpontok területén. Ezek közül is a leggyakoribb egyes fogalmak különböző értelmezése, és meghatározásuk változatossága. Nincs ez másképp magának a bevásárlóközpontnak a meghatározásával sem. Ezért itt bemutatok néhány elterjedtebb meghatározás változatot.

Először az iparág két legelismertebb szervezetének meghatározását mutatom be, mégpedig a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetségének és az Urban Land Institute meghatározásait.

- a **Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetségének** (ICSC – International Council of Shopping Centers, 2004, 1. old.) 2004-es olvasatában a **bevásárlóközpont**

„kereskedők és más kereskedelmi egységek olyan csoportja, melyeket egy egységes ingatlanként terveznek, fejlesztenek, tulajdonolnak és üzemeltetnek. A központ méretét és irányultságát általában a bevásárlóközpont által kiszolgált kereskedelmi terület piaci sajátosságai határozzák meg. Három fő fizikai konfigurációja a bevásárlóközpontoknak a fedett központok vagy „mall”-ok, a szabad-téri központok (open-air) és a hybrid központok.”

Az iparág és a fogalmak állandó fejlődésére utal az is, hogy 1999-ben még csupán két fő kategóriát különböztettek meg a bevásárlóközpontok között: a fedett központokat (mall) és a szabad-téri, szalag (strip) központokat.

- Az **Urban Land Institute** (ULI, id. Kramer et. al, 2008, 4. old.) 1947-ben körvonalazott és általánosabb meghatározásában a **bevásárlóközpont**

„kereskedelmi egységek építészeti egysített csoportja, melyet egy működési egységként tervezett, fejlesztett, tulajdonolt és adminisztrált területre építettek s melynek telephelye, mérete és üzleteinek típusa a kiszolgált kereskedelmi területhez kapcsolódik. Ez az egység közvetlen parkolóhelyeket biztosít a boltok típusának és összes méretének megfelelően.”

Kramer et. al (2008) szerint a jól megtervezett bevásárlóközpontokat leginkább azok tulajdonságai definiálják a legátfogóbban, így a következő nyolc tulajdonság mentén írják le őket:

- koordinált építészeti együttes, mely állhat különböző formájú és típusú épületekből, ezeket azonban egymással összhangban tervezik
- egy egységes terület, mely a piaci igényeknek megfelelő típusú, méretű és funkcionális központot eredményez
- könnyen elérhető telephely, úgy a helyi lakosságnak mint a tranzit utazóknak, gyalogosoknak és járművel közlekedőknek egyaránt
- elégséges számú parkolóhelyet biztosít
- különböző szolgáltatások állnak a vásárlók rendelkezésére (pl. házhoz szállítás)
- vonzó és biztonságos vásárlói környezetet teremt
- a kereskedelmi területnek megfelelő bérleti-, kereskedői mixet nyújt és szinergiát hoz létre az üzletek kínálatában

- kényelmes teret biztosít úgy a vásárlásnak mint egyéb kapcsolódó tevékenységnek, ezzel egyfajta identitás- és hely tudatot képezve

Habár ez a tulajdonság lista kimeríti a bevásárlóközpontok főbb jellemzőit, azonban ez mégsem mondható teljesnek, annál is inkább, mivel az évek folyamán számos különböző bevásárlóközpont forma, típus alakult ki és annál is változatosabb osztályozások születtek.

A hazai szakirodalom képviselői közül érdemes megemlíteni a **Sikos T. (2001, 31. old.) által javasolt meghatározást**: *„a bevásárlóközpont olyan építészeti egységes, kereskedelmi célra tervezett, épített, közösen üzemeltetett és működtetett komplexum, amely egy adott vonzáskörzet ellátására szolgáló különböző típusú és méretű üzletek, szolgáltató létesítmények szerves egysége. A bevásárlóközpontok forgalmuk jelentős részét az autós bevásárlásra építik, parkolóterületük mérete a kapcsolódó üzlettípusoktól és azok teljes alapterületének méretétől függ.”*

Egy másik hazai szerző (Agárdi, 2010, 92. old.) felfogásában a bevásárlóközpontokat egyfajta társulási, együttműködési formaként foghatjuk fel, hiszen mivel *„sokféle üzlettípust (szaküzleteket, szakáruházakat, szuper-, esetleg hipermarketet, továbbá outleteket) foglalnak magukba, tehát nem tekinthetők egyetlen kiskereskedelmi intézménynek. Azonban kereskedelmi agglomerációként sem igazán értelmezhetők, mivel a legtöbb központ nem spontán fejlődik ki, hanem ingatlanfejlesztési cégek tudatos beruházásaként épül, amelyet az átadás után a bevásárlóközpont igazgatósága menedzsel.”*

Juhász et al (2008, 22 old.) megfogalmazásában ezek a komplex bevásárló-, szolgáltató és szórakoztatóközpontok, olyan gazdasági egységek, melyek *„nem kereskedelmi üzletek és nem kereskedelmi vállalatok (nem folytatnak kereskedelmi tevékenységet), hanem működési feltételeket biztosítanak a kereskedelmi tevékenység folytatására. Az ingatlant építő vállalat az üzleteket bérbe adja, vagy eladja a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozásoknak, [...]. Ebben az esetben figyelembe kell venni, hogy nemcsak a bolti kiskereskedelmi tevékenység van jelen, hanem egyrészt komplex bevásárló-, szolgáltató- és szórakoztatóközpontok, másrészt sokfunkciós (kultúra, sport, szabadidő, közösségi találkozóhely stb.) egységek. Ezeket ezért is nehéz ágazati szemléletben vizsgálni, mert az ellátott funkciók és üzleti tevékenységek (például a szórakozás, a vásárlás, a vendéglátás) között ágazatközi kölcsönhatás van.”*

Érdemes megfigyelni, hogy a fentebb említett meghatározások mindegyike úgy tekint a bevásárlóközpontokra, mint egy Helyre – egy központra ahol kereskedők csoportosulnak –, vagy pusztán kereskedői, szolgáltatói és szórakoztató ipari egységek egy speciális Csoportosulására. Ugyan felsejlik bennük a bevásárlóközpontok Termék jellege („ingatlan”,

„komplexum”), ez mégsem kerül igazán felszínre. Meglátásom szerint pedig, a bevásárlóközpontok nem mások, mint ingatlanipari Termékek, melyeket fejlesztők kiviteleznek a Lokáció, Vevő Mix és Bérő Mix kombinációjából és üzemeltetők tartanak fenn ezek együttfejlődésével. Fogyasztói pedig nem mások mint tulajdonosaik és befektetőik. Meggyőződésem, hogy ez a szemlélet képes csak igazán magyarázatot adni gyors fejlődésükre és elterjedésükre. És ez adhat magyarázatot arra is, hogy miért alakult ki ennyi féle, fajta termékváltozata. Az általam javasolt bevásárlóközpont megfogalmazást már részleteztem a Bevezetőben, így erre itt nem térek ki még egyszer, hanem inkább áttérek a különböző bevásárlóközpont típusok, termékváltozatok ismertetésére.

II. 1. 2. 2. A bevásárlóközpontok típusai

Az egyik ilyen klasszikus bevásárlóközpont osztályozás a **Dawson** (1983, id. Sikos T. et al, 2004) **féle hatos felosztás**, mely a következő bevásárlóközpontokat különbözteti meg:

- 1. *általános rendeltetésű különálló bevásárlóközpontok*
 - o Helyi
 - o Kerületi
 - o Regionális
- 2. *általános rendeltetésű központok hagyományos bevásárlóközrzetekben, felújított központok*
 - o Foghíjak kitöltésével létrehozott
 - o Bővítéssel kialakított
 - o Városmag-felújítás részeként keletkezett
- 3. *többféle hasznosítású központok*
- 4. *kiegészítő központok*
- 5. *specializált központok*
- 6. *centralizált központok*

Ezeknek bevásárlóközpont típusoknak a fontosabb tulajdonságait, mint pl. alapterület, szintek száma, bérőli összetétel kontrollja, optimális telephely stb. a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A Dawson-i bevásárlóközpont típusok tulajdonságai.

Jellemző	Üzletsor	Helyi	Kerületi	Regionális	Szuper-regionális	Foghíj-kitöltő	Bővítő	Városmag felújító	Többféle hasznosítású	Kiegészítő	Specializált	Centralizált
Alapterület (m2)	1.500	5.000	20.000	50.000	100.000	2.500	15.000	40.000	40.000	3.000	6.000	10.000
Szintek száma	Egyetlen	Általában egyetlen	Általában egyetlen	Egy vagy több	Általában egyetlen	Általában egyetlen	Általában több	Több	Több	Általában egyetlen	Egy vagy több	Általában egyetlen
Nyitott / fedett	Nyitott	Általában nyitott	Mindkettő	Általában fedett	Fedett	Általában nyitott	Általában Fedett	Fedett	Általában fedett	Mindkettő	Mindkettő	Mindkettő
Üzletmenet irányítása a helyszínen	Nincs	Nincs	Néha	Többnyire	Van	Nincs	Néha	Van	Van	Néha	Néha	Néha
Bérlők társasága	Nincs	Többnyire	Többnyire	Van	Van	Nincs	Többnyire	Van	Többnyire	Nincs	Többnyire	Ritkán
Lehetőség önálló kereskedők megtelepedésére	Van	Bizonyos	Kevés	Nincs	Nincs	Van	Bizonyos	Kevés	Kevés	Van	Bizonyos	Kevés
Törzsbérlő	Nincs	Szuper-market	Vegyes üzlet	Áruház	Áruház	Nincs	Változó	Áruház	Áruház	Nincs	Gyakran nincs	Nagy cég
Bérlői összetétel kontrollja	Gyenge	Gyenge	Közepes	Jelentős	Jelentős	Gyenge	Közepes	Jelentős	Jelentős	Nincs	Jelentős	Jelentős
Optimális telephely	Regionális központ közelében	Helyi úthálózat csomópontjában	Városon belüli úthálózat csomópontjában	Városon belüli és városok közötti autópálya csomópontjában	Városok közötti konurbációkban	Legmagasabb presztizsű kereskedelmi negyedben	Városmag felújítás közelében	Hagyományos belvárosi központban	Új településben	Nagy irodaházban	Magas jövedelmű negyedben	Városon belüli úthálózat csomópontjában
Jelentősége mint növekedési pólus	Nincs	Nincs	Korlátozott	Bizonyos	Bizonyos	Nincs	Nincs	Jelentős	Jelentős	Nincs	Korlátozott	Korlátozott

Forrás: Dawson (1983) id. Sikos et al. (2004), 116 old.

Egy másik klasszikusnak mondható osztályozás Guy (1994, id. Sikos T. et al, 2004)-tól származik és megjelenési formájuk alapján hat csoportjukat különbözteti meg a bevásárlóközpontoknak, úgy mint: (1) a lakónegyedi „focused center” vagy „neighborhood” központ, (2) kiskereskedelmi park, (3) shopping mall, fedett bevásárlóközpont, (4) regionális üzletközpont, (5) „factory outlet center” és (6) speciális központok. A két utóbbi típus jellegzetessége, hogy nincs ún. horgony- vagy mágnes bérlőjük. Érdeemes megtekinteni az alábbi táblázatba ezeknek a különböző típusoknak a lehetséges területi előfordulását.

4. táblázat: A különböző bevásárlóközpont típusok előfordulási gyakorisága



Központ típusa	Város- központ	Városköz- pont pereme	Egyéb kiske- reskedelmi terület	Egyéb városi terület	Lakó- negyed	Város- peremi
Magában álló üzlet		X		X	X	X
Focused központ			X		X	X
Kereskedelmi park				X		X
Shopping mall	X			X		X
Regionális központ				X		X
Szaküzlet központ	X	X		X		
Transit outlet központ				X		X

X jelöli az adott típusú bevásárlóközpont gyakori előfordulását a megjelölt helyszíneken.

Forrás: Sikos T. et al (2004)

Az iparágban elfogadott gyakorlat szerint a legtöbbször a **Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetsége (ICSC, 2004) által meghatározott osztályozást** alkalmazzák. Ennek megfelelően építészeti és design jellegükből adódóan három különböző csoportba sorolják a bevásárlóközpontokat. A csoportokon belül pedig kilenc különböző bevásárlóközpont típust határoznak meg:

1. *mall vagy gyakrabban használt „shopping mall”* – fedett bevásárlóközpont, klíma- és világítás kontrollált sétálóutcákkal.

<p>a. <i>Regionális központ</i> – általános kereskedelmi kínálattal rendelkezik, nagyobb arányban vannak jelen a divatárúk és a különböző szolgáltatások. Legfőbb vonzereje a horgonybérlek kombinációjában és a különböző divatárut kínáló boltok mixében rejlik.</p>	 <p>3. kép: WestEnd City Center, Budapest</p>
<p>b. <i>Szuper-regionális központ</i> – nagyon hasonló a regionális központhoz, csupán nagyobb. Így több horgonybérlel rendelkezik és a boltválasztéka is sokkal mélyebb és gyakran többszintes építmény.</p>	 <p>4. kép: Alstertal, Hamburg</p>

2. *szabad-téri, „open-air” központ* – melyben az üzletsorok egymást követik, a bolt bejáratai előtt elhelyezett közös parkolóhelyekkel, de fedett belső sétálóutcák nélkül. A leggyakrabban előforduló formák: L, U és Z alakúak, míg az egyszerű I alakot általában lakónegyedekben és közösségi központokban használják. Régebben ezeket nevezték szalag központoknak (strip center), azonban ezt az elnevezést legfőképp az I alakú lineáris központok miatt használták.

<p>a. <i>Lakónegyedi központ</i> – a mindennapi szükségleteket kielégítő termékek kényelmi vásárlását elősegítendő fejlődtek ki a lakónegyedekben. Ezeknek a létesítményeknek több mint a felében szupermarket található mint horgonybérő és a legtöbb esetben I, szalag alakzat jellemző rájuk.</p>	 <p>5. kép: STOP.SHOP., Budapest</p>
<p>b. <i>Közösségi központ</i> – ezek szélesebb termékkínálattal rendelkeznek, különösen divatáru terén. Tipikus horgonybérőik azonosak a lakónegyedi központokéval, azonban néhol fellelhető egy-egy kategória domináns „big-box” kereskedő is, olyan árukkal, mint ruházat, lakberendezési és házfelszerelési cikkek, játékok, elektronikai cikkek vagy éppen sportszerek. Formai szempontból lehetnek I, L vagy akár U alakúak is. Az összes bevásárlóközpont típus közül ezek a központok a legváltozatosabbak.</p>	 <p>6. kép: Family Center, Győr</p>
<p>c. <i>Erőközpontok</i> – több horgonybérő jellemzi, melyek közül kiemelendők a diszkont áruházak, a raktáráruházak vagy a kategória-gyilkos kereskedők. Ezek épületileg lehetnek különálló „big-box”-ok, kevés kis méretű szaküzlettel.</p>	 <p>7. kép: Market Central Ferihegy, Vecsés</p>

d. *Téma / fesztivál központ* – ezeket egy egységes téma mentén fejlesztik ki úgy építészetiileg mint termékkínálatukban is. A szórakoztatás egy hangsúlyos elem ezekben a központokban, éppen ezért általában turistákat vonzanak, de a helyi lakosok is látogatják őket.



8. kép: Kanyon, Isztambul

e. *Outlet központ* – ezek főként termelői és kereskedői outlet üzleteket foglalnak magukba, így márkás és jó minőségű termékeket kínálnak diszkont áron. Általában nincs horgonybérletjük de egy-egy márkás üzlet erős vonzerővel rendelkezhet. Formájukat tekintve általában szabad-téri szalag vagy falu jellegű, habár fedettek is lehetnek.



9. kép: Parndorf, Ausztria

f. *Életstílus központ* – legtöbbször magasabb jövedelemmel rendelkező lakónegyedek köré épülnek, és megpróbálják az adott kereskedelmi terület lakóinak vásárlási igényeit és életstílus jegyeit kombinálni. Magasabb árszínvonalú szaküzleteknek adnak helyet, és a többcélú időtöltés jegyében éttermeket, szórakoztatást és kellemes városközpont jellegű (szökőkút, padok, park stb.) környezetet nyújtanak a látogatóknak. Horgonybérletük általában divatorientált szaküzletek.



10. kép: Istinye Park, Isztambul

3. *hybrid központok* – ezek a központok gyakorlatilag az előző két csoport kombinálásából jöttek létre, mint pl. az értékorientált mega-mall-ok esetén, ahol egy együttesben található egy mall, egy erőközpont és akár egy outlet is.



11. kép: Istinye Park, Isztambul – hybrid központ

5. táblázat: Bevásárlóközpont osztályozás a Bevásárlóközpont Nemzetközi Tanácsának meghatározásai alapján

				Tipikus horgonybérlok			
Típus	Alapkoncepció	Kereskedelmi felület GLA (m2)	Föld-terület (ha)	Száma	Típusa	Horgonybér- lok hányada*	Elsődleges ker. vonzáskörzet**
MALL							
Regionális	Általános kereskedelem, divat (mall jelleg)	37.200 – 74.400	4 – 10 ha	2 vagy több	Teljes termékvonalú szaküzlet, nagykereskedő, Diszkont áruház, divatárú	50 – 70 %	8 – 25 km
Szuperregionális	A regionálishoz hasonló, változatos nagyobb kínálat	74.400 fölött	6 – 12 ha	3 vagy több	Teljes termékvonalú szaküzlet, nagykereskedő, Diszkont áruház, divatárú	50 – 70 %	8 – 40 km
SZABAD-TÉRI KÖZPONTOK							
Lakótelepi	Kényelem	2.790 – 13.950	0,3 – 1,5 ha	1 vagy több	Szupermarket	30 – 50 %	5 km
Közösségi	Általános kereskedelem, kényelem	9.300 – 32.550	1 – 4 ha	2 vagy több	Diszkont szaküzlet, szupermarket, lakásfelszerelési, ruházati diszkont	40 – 60 %	5 – 10 km
Életstílus központ	Felső kategóriás szaküzletek, étkeztetés és szabadtéri szórakoztatás	13.950 – 46.500 Lehet kisebb és nagyobb is	1 – 4 ha	0-2	Nincs hagyományos horgonybérlok, de előfordulhat könyvesbolt, szaküzlet, mozi vagy áruház	0 – 50 %	12 –20 km
Erő központ	Domináns kategóriájú horgonybérlok, néhány kisebb bérlok	23.250 – 55.800	2,5 – 8 ha	3 vagy több	Kategória gyilkos, diszkont szaküzlet, raktár klub, alacsony ár	75 – 90%	8 – 15 km
Fesztivál	Szórakozás, turista orientált, keresk. és szolgáltatás	7.440 – 23.250	0,5 – 2 ha	NA	Éttermek, szórakozás	NA	NA
Outlet	Gyártók outlet üzletei	4.650 – 37.200	1 – 5 ha	NA	Gyártók outlet üzletei	NA	40 – 120 km

* A horgonybérlok részesedése a teljes kereskedelmi felületből (GLA)

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

Forrás: ICSC, 2004

Egy a **napjainkhoz közelebb álló besorolásnak számít Levy és Weitz (2008) felosztása**, akik a már említett kilenc csoportot használják. Újdonságtartalmának és relevanciájának köszönhetően ezt a felosztást is bemutatom a bevásárlóközpontok csoportosítására:

- *1. lakónegyedi – neighborhood / community center* – egy másik elnevezésük a szalag központ vagy „strip shopping center”, általában egy egymáshoz kapcsolt üzletsort jelöl, melyet egységesen üzemeltetnek. Az üzletek előtt parkolási lehetőséget biztosítanak. Horgonybérleők általában szupermarketek vagy diszkont élelmiszer üzletek és leginkább a mindennapos bevásárlói utakat szorgalmazzák.
- *2. erőközpont – power center* – ezek általában az ún. „big-box” kereskedőket csoportosítják magukban mint pl. nagyobb diszkontokat, árendedményes kereskedőket és kategória gyilkosokat. Az esetek többségében egy fedett bevásárlóközpont mellett választanak telephelyet.
- *3. fedett bevásárlóközpont – shopping mall* – zárt, kontrollált hőmérséklettel és világítással rendelkező épület melyben a kétoldalt elhelyezkedő üzleteket fedett sétálóutcák választják el.
- *4. életstílus központ – lifestyle center* – ezek a központok igen közkedveltek manapság, és általában különböző szaküzletek (főként divatáru), szórakozási lehetőségek és éttermek szabadterei épület-együttesét jelölik. Ezeket általában szépen karbantartott köztér illetve főutca jelleggel látják el.
- *5. divat / szak központ – fashion / specialty center* – olyan bevásárlóközpontokat jelöl melyekben főként magasabb árszínvonalú divatáru boltok, butikok és ajándéküzletek kapnak helyett, ahol a magasabb árszínvonal magasabb minőséggel és márkaértékkel társul.
- *6. outlet központ* – ezek főként termelői márkaboltokat és kereskedői outleteket sorakoztatnak fel, áruválaszték szempontjából leginkább erős márkaértékkel rendelkező divatárut, kiegészítőket és lakberendezési tárgyakat kínálnak.
- *7. fesztivál központ – theme / festival center* – az ilyen központokat egy bizonyos téma szerint határozzák meg, és ennek megfelelően tervezik meg magát az épületet és választják ki a megfelelő boltokat is. Leginkább turistalátványosság jellege van, gyakran egyfajta szórakoztató központ jelenti a horgonybérleőjét, máskor bizonyos történelmi helyet vagy eseményt próbál lemásolni.
- *8. omnicsenter* – a bevásárlóközpontok egy újabb típusát jelölik és gyakran több előzőleg leírt típust ötvöz, mint pl. fedett bevásárlóközpont, életstílus központ vagy

erőközpont. Változatos jellegének köszönhetően lehetőséget teremt az egy helyen történő kereszt-vásárlásnak (cross-shopping).

- 9. több funkciós központ – mixed use development MXD - ezek a központok többféle funkciójú épület-együttesen belül működnek, így egy bevásárlóközponton kívül helyet kaphat egy irodaház, hotel vagy esetleg egy lakóépület, kulturális központ stb. A kereskedők nagyon kedvelik, hiszen több vásárlót vonz a központba mint egy csupán kereskedelmi központ.

Elmondható tehát, hogy a bevásárlóközpont tipológiáját illetően sincs egységes álláspont, és legtöbbször a területi elhelyezkedés, építészeti jelleg, a vásárlási típus vagy éppen a bérlők, kiskereskedők típusának megfelelően lesznek az egyes bevásárlóközpontok bizonyos kategóriákba besorolva. Az 6. táblázat ezeket osztályozási lehetőségeket hasonlítja össze a használt osztályozási kritériumoknak megfelelően.

6. táblázat: Bevásárlóközpont típus osztályozások kritériumai

Szerző	Alapelmélet	Osztályozási kritérium	Bevásárlóközpont típusok
Dawson (1983)	Központi hely elmélet	Területi elhelyezkedés Építészeti jelleg	- általános rendeltetésű különálló bevásárlóközpontok Helyi Kerületi Regionális - felújított központok Foghíjak kitöltésével létrehozott Bővítéssel kialakított Városmag-felújítás részeként keletkezett - többféle hasznosítású központok - kiegészítő központok - specializált központok - centralizált központok
Guy (1994)	Központi hely elmélet Vásárlói magatartás	Területi elhelyezkedés Vásárlási típusok	(1) a lakónegyedi „focused center” vagy neighborhood központ (2) kiskereskedelmi park (3) shopping mall, fedett bevásárlóközpont (4) regionális üzletközpont (5) factory outlet center és (6) speciális központok.
ICSC (2004)	Bevásárlóközpont imázs Kínálat, kereskedői mix	Építészeti jelleg Bérlők típusa	1. mall vagy „shopping mall” - Regionális központ - Szuper-regionális központ 2.szabad-téri, „open-air” központ - Lakónegyedi központ

			<ul style="list-style-type: none"> - Községi központ - Erőközpontok - Téma / fesztivál központ - Outlet központ - Életstílus központ 3. hybrid központok
Levy és Weitz (2008)	Bevásárlóközpont imázs Kínálat, kereskedői mix	Építészeti jelleg Bérlők típusa és funkciója	1. lakónegyedi – neighborhood / community center 2. erőközpont – power center 3. fedett bevásárlóközpont – shopping mall 4. életstílus központ – lifestyle center 5. divat / szak központ – fashion / specialty center 6. outlet központ 7. fesztivál központ – theme / festival center 8. omnicenter 9. több funkciós központ – mixed use development MXD

Forrás: saját megfigyelésem alapján

Az eddig bemutatott meghatározásokból és osztályozásokból megfigyelhető, hogy számos definíció van jelenleg forgalomban, és gyakorlatilag minden szakmai társulás vagy a témával foglalkozó tudományos munkatárs újabb és újabb saját meghatározásra tesz kísérletet. Véleményem szerint, ez nem célravezető. Hiszen ez csupán tovább bonyolítja és átláthatatlanná teszi a bevásárlóközpontok területét, amikor olyan nagy égető szükség lenne a fogalmak és meghatározások standardizálására és uniformizálására. Abrudan (2011) konferencia cikkjét olvasva talán a legszembeötlőbb ennek a standardizálásnak a hiánya: miután 10 árnyalatilag különböző meghatározáson és osztályozáson (I. Észak Amerika: i) ICSC, ii) NCREIF és NAREIT, iii) Értékelemző Intézet és iv) Nemzeti Statisztikai Hivatal, II. Ausztrália: v) SCCA és UrbisJHD, vi) Tulajdon Tanács, vii) Shopping Center News magazin, III. Európa: viii) ICSC Európai szervezete, ix) Francia és x) Skandináv) vezet keresztül, kísérletet tesz egy 11-ik meghatározásra és osztályozási rendszerre a Romániai sajátosságokat figyelembe véve, azzal érvelve, hogy „a nemzetközi osztályozások egyike sem fed le a román bevásárlóközpontok komplex tipológiáját” (17 old.) Kétséget kizáróan minden országban és eltérő földrajzi térségben találhatunk olyan bevásárlóközpontokat melyek besorolása kihívást jelent, és mivel ezek fejlődése és fejlesztése jelenleg is folyamatban van, így mindig akadnak majd újabb és újabb központok, melyek az előzőektől eltérőek, differenciáltak lesznek. Azonban, ez aligha szólhat ellen egy standardizált és uniformizált osztályozási rendszer megalkotásának, melyből aztán a differenciált központok származtathatóak. Amíg azonban több meghatározás és osztályozási rendszer együttesen kerül alkalmazásra, ez megakadályozza a „közös szakmai nyelv” létrejöttét, félreértésekhez vezet, átláthatatlanná teszi az egész

témakört, melynek következményeként a tudományos és gyakorlati kutatások eredményei összehasonlíthatatlanok. Mindez pedig ellehetetleníti a tudományos előrehaladást ezen a területen. Éppen ezért szorgalmaznám egy egységes osztályozási rendszernek a megalapozását, mely támaszkodhatna pl. az ICSC (2004) vagy Levy és Weitz (2008) meghatározásaira, és megfelelő alapot nyújthatna a későbbi differenciált központok származtatására.

Miután megismertük a bevásárlóközpontok legfontosabb és legelterjedtebb típusait, a továbbiakban bemutatom a bevásárlóközpontok fejlesztésének és működtetésének legfontosabb folyamatait, az iparág főbb szereplőit, és a bevásárlóközpontok életciklusának különböző szakaszait.

II. 2. A bevásárlóközpontok fejlesztése és üzemeltetése

Ahogy azt Feinberg és Meoli (1991, 426 old.) is megjegyezte „a bevásárlóközpontok nem csak úgy megtörténtek, [...] hanem olyan közösségi központként lettek kitalálva, ahová az emberek vásárolni, kulturális tevékenységekben és társas interakciókban részt venni járnak.” Gyors ütemű fejlődésükhöz pedig olyan tényezők játszottak közre, mint i) a népesség és jövedelem decentralizációja a külvárosokban és negyedekben, ii) a kereskedők hiánya ezekben a növekvő, új lakónegyedekben, iii) a helyi önkormányzatok változatos adórendszerei, valamint iv) a fejlesztésekhez rendelkezésre álló tőke. (Ghosh és McLafferty, 1991) Ugyan a legtöbben a változó fogyasztói szokásokat, a városiasodást és decentralizációt, valamint a kereskedelmi egységek különböző társulását és koncentrációját emelik ki, mint a bevásárlóközpontok fejlődésének és elterjedésének húzóerejét, én azonban úgy gondolom, hogy ez leginkább a rendelkezésre álló tőke és finanszírozás eredménye. Ugyanezt a szemléletet képviseli Benjamin et al. (1994), akik a bevásárlóközpontok fejlesztését a központok által elérhető kereskedelmi összeladás és a fejlesztésükhöz szükséges tőke költségének és az adók függvényeként írják le. Az újabb fejlesztési kutatásokban (Kuruvilla és Ganguli, 2008; Singh et al, 2009) is központi helyet kap a bevásárlóközpontok finanszírozása, mely nagyban kihat ezek sikerességére. Az Indiában megfigyelt bevásárlóközpont fejlesztések során három finanszírozási forrást határoztak meg: (i) önfinanszírozás, (ii) külső forrásból (befektetők idegen tőkéje) vagy (iii) elő-eladásból származó bevételek. Utóbbiak esetében a fejlesztők, még a bevásárlóközpont teljes kivitelezése előtt üzlethelyiségenként árulják el a központ részeit, melyeket főként helyi

befektetők és spekulánsok vásárolnak meg. Mindez ellehetetleníti a bevásárlóközpontok egységes, harmonikus és kontrollált üzemeltetését, és végezetül pedig magas kihasználatlansági mutatókhoz, valamint magas üzemeltetési költségekhez vezet. A bevásárlóközpont, mint Termék szemlélet felől közelítve is, belátható tehát, hogy amennyiben rendelkezésre állnak a fejlesztéshez (termeléshez) szükséges erőforrások (finanszírozás), úgy ezek nagyon gyorsan elterjednek. Gyakran, indokolatlanul gyorsan: pl. amikor a központot körülvevő vásárlói környezet nem képes azt fenntartani (mint a bevezetőben említett Armonia esete Braila-n, vagy a Tiago Mall Nagyváradon). Ezekben az esetekben nem beszélhetünk kiszolgáltatlan vásárlói igényekről, sem pedig a kereskedők expanziós törekvéseinek kiszolgálásáról. Itt szinte kizárólag, a bevásárlóközpont tulajdonosok és befektetők rendelkezésre álló tőkéjének és jövőbeni nyereség elvárásainak köszönhető az újabb fejlesztés. Azonban az is előfordul, hogy egy adott térségben, ahol valóban léteznek kiszolgáltatlan vásárlói igények és ahová a kereskedők is szívesen terjeszkednének, mégsem találunk bevásárlóközpontot, hiszen hiányzik a szükséges pénzügyi erőforrás. Mindezek fényében kerül bemutatásra: a bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének folyamatai, az ezekben közreműködő szereplők és a hozzájuk kapcsolódó intézményi háttér, valamint a bevásárlóközpontok életciklusa.

II. 2. 1. A bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének folyamatai

A bevásárlóközpontok élettartamát tekintve két jól elkülöníthető szakaszt állapíthatunk meg. Az **(1)** első és legmeghatározóbb fázis a **bevásárlóközpontok fejlesztése és kivitelezése során** megy végbe, míg a **(2)** második fázis a **bevásárlóközpontok üzemeltetésével párhuzamosan** zajlik.

(1) Az első fázist kétségkívül a legfontosabbnak tekinthetjük, mely közvetlenül a telephely kiválasztása után az adott bevásárlóközpont sikerét vagy bukását alapozza meg. Ebben a szakaszban a bevásárlóközpontok fejlesztői a központ konceptuális és építészeti megtervezése, illetve kivitelezése mellett olyan profilú és minőségi cikket forgalmazó bérlőket próbálnak megnyerni, melyek összhangban állnak a bevásárlóközpont vevői mixével és kialakítandó imázsával. Ennek megfelelően ebben a fázisban a bérlői kiválasztás párhuzamosan zajlik a bevásárlóközpont kivitelezésével, hiszen sok esetben a bérlőknek speciális igényeik vannak a bolthelyiség belső kialakítására vonatkozólag. Ez az a szakasz, melyben a bevásárlóközpont, mint Termék egy pár évet felölelő tudatos fejlesztési folyamat

végeredményeként realizálódik. Ez a fejlesztési folyamat olyan tevékenységek összehangolásából áll, mint a tervezés (konceptuális, funkcionális és építészeti), engedélyeztetés, kivitelezés és bérbeadás-bérlőgondozás. Ezeknek a tevékenységeknek a végrehajtása alatt pedig elengedhetetlen a megfelelő jogi és marketing tanácsadás igénybevétele és a szükséges pénzügyi háttér, finanszírozás biztosítása.

Bérbeadás-bérlőgondozás szempontjából nagyon fontos annak a meghatározása, hogy egy-egy bérlő hova kerüljön. Annak megfelelően, hogy milyen típusú (*horgonybérlő, kiemelt bérlő, űrtöltő*) illetve milyen profilú (*élelmiszer, divatáru, cipő, bútor stb.*) bérlővel állunk szemben, nagyon gondosan kell kiválasztani azt a helyet egy bevásárlóközponton belül, amely egyszerre hordoz pozitív hatásokat a bérlő, 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 bérlői típusokon és profilokon. Értelemszerűen a bérleti szerződéseket is nagyrészt hosszútávra kötik (3-10 év között).

(2) A bevásárlóközpontok élettartamának második szakaszában a megalkotott Termék üzemeltetésre kerül, annak rendje és módja szerint. Ekkor a központ üzemeltetésére és karbantartására tevődik a hangsúly, mint pl. a tisztaság és biztonság fenntartása, egyéb házmester jellegű feladatok. Természetesen itt is nagy hangsúly tevődik az olyan támogató tevékenységekre, mint a jogi- és marketing tevékenység, valamint a megfelelő pénzügyi háttér biztosítása. Ekkor már a befektetéssel (főként kivitelezéssel) kapcsolatos kiadások befejeződtek, így az ehhez felhasznált befektetett tőke megtérülésére törekednek, mely egyaránt jelentheti hitelek törlesztését és a saját befektetett tőke megtérülésére irányuló tevékenységeket is, pl. a bérleti díj beszedése.

Bérlői mix szempontjából, a bérleti szerződések időtartamából kiindulva, a bevásárlóközpontok üzemeltetői számára nem jelent állandó, mindennapos harcot a bérlők vonzása, megnyerése és kiválasztása. Ilyenkor „ür-feltöltés” (*filling up*) történik a bérlői mix kiválasztásának szempontjából. Csupán egy-egy üresedés esetén, a bevásárlóközpont maximális kihasználtsága érdekében, olyan új bérlőt keresnek mely típusában, profiljában és minőségi színvonalában is megfelel a bevásárlóközpont imázsának és beleillik a már meglevő bérlői mixbe. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem lenne szükség a bevásárlóközpont és az aktuális, illetve potenciális bérlők 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

újrapozícionálást követel meg az üzemeltetőktől.

Újrapozícionálás esetén pedig a bérloői mix kiválasztásával kapcsolatos feladatok fontossága és mértéke közel azonos a bevásárlóközpont fejlesztése és kivitelezése **(1)** esetén jelentkező feladatokkal. Ezek társulhatnak a központ nagyobb felújításával, bővítésével, így az újrapozícionálások esetenként igen költségesek is lehetnek, legfőképpen ha az új bérlok speciális igényei nem egyeznek meg a kivitelezés során a befektetőben / fejlesztőben felmerült igényekkel. Így az is előfordul, hogy a pótlólagos költségek miatt nem kerül új bérlo a bevásárlóközpontba, mert vagy a befektető értékeli úgy, hogy ezek a módosítások nem kifizetődőek a számára vagy a bérlo nem hajlandó magára vállalni őket. E helyett, inkább egy másik bevásárlóközpontot választ. Éppen ezért, ahogyan az a fejlesztés és üzemeltetés folyamán is elengedhetetlen, itt is nagy hangsúly tevődik a támogató tevékenységekre: jogi és marketing tevékenységek, illetve finanszírozási tevékenységek.

II. 2. 2. A bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének szereplői

A bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének érintettjeit, vagy másnéven a bevásárlóközpont iparág szereplőit alapvetően hat különböző csoportra oszthatjuk:

1. **befektetők** (*investors*) – a bevásárlóközpont létrehozásához szükséges tőkét biztosítják és a befektetett tőkéjüknek megfelelően nyereséget, hozamot várnak az adott projekttől. Lehetnek magán befektetők, vállalkozások, esetenként bankok vagy befektetési alapok.
2. **fejlesztők** (*developers*) – a bevásárlóközpont kivitelezésével, kifejlesztésével foglalkoznak. Feladataik közé tartozik a lokáció, telephely választás, a projekthez szükséges engedélyek beszerzése, a bevásárlóközpont megtervezése építészeti és kereskedelmi szempontból, az építkezés kivitelezése / felügyelete / koordinálása, a bérbeadás első fázisa stb.
3. **üzemeltetők** (*facility managers*) – a bevásárlóközpont megnyitásával párhuzamosan a fejlesztési feladatok csökkennek és helyüket átveszik a mindennapos üzletmenet biztosításával kapcsolatos rutinszerű, úgymond „házmester jellegű” feladatok, melyeket az üzemeltetők látnak el. Ilyen rutinszerű feladatok például a biztonsággal, tisztsággal kapcsolatos feladatok ellátása, a parkoló felügyelete, a bérleti díjak beszedése valamint a bevásárlóközpont ismertségére irányuló marketing-

tevékenységek ellátása.

Nagyon sokan a fõnt említett három csoportot egyként kezelik. Tény és való, hogy ennek a három csoportnak nagyon szorosan együtt kell mûködnie egy sikeres bevásárlóközpont érdekében és néhány projekt esetében még az is elõfordul, hogy mindhárom csoportban ugyanannak a vállalatnak a neve szerepel. Ennek ellenére, nagyon fontosnak tartom ezt a három csoportot megkülönböztetni eltérõ céljaik és eltérõ funkcióik miatt. Az esetek többségében ezt a három funkciót különbözõ vállalatok látják el.

4. **bérlők** (*tenants*) – ők képezik az adott bevásárlóközpont kínálatát, magukban foglalva úgy a kereskedõket, mint a szolgáltatást nyújtókat vagy a szórakoztatással foglalkozókat. Az érintettek nagyon fontos csoportját jelentik, hiszen egyrészt ők testesítik meg a bevásárlóközpont bevételi forrását, másrészt ők vonzzák a vásárlókat. A bérlőknek úgymond három csoportját különböztetem meg: horgony bérlők, kiemelt bérlők és „futottak még” vagy ürtöltõ bérlők. A horgony bérlők nagy alapfelületet foglalnak el nagyon alacsony bérleti díj ellenében, azonban ők generálják a legtöbb vásárlói forgalmat és gyakran önálló marketingtevékenységet is végeznek. A kiemelt bérlők minden szempontból középen helyezkednek el és gyakran olyan márkanéveket képviselnek, amelyek köré építi a bevásárlóközpont a saját arculatát, imázsát és amelyekhez igazítja kínálatának színvonalát. Az ürtöltõ kategóriába azok a bérlők tartoznak, amelyek kis alapfelületen mûködnek, magas bérleti díjat fizetnek és alacsony vásárlói forgalmat generálnak. A bérlők típusa mellett egy másik osztályozási lehetõség a profil szempontú osztályozás, vagyis hogy milyen területen mûködnek: élelmiszer, divatárú, mûszaki cikkek, sportruházat stb.
5. **vásárlók** (*customers*) – ők képezik a bevásárlóközpont legszigorúbb kritikussait. Ők azok, akiket úgy a bevásárlóközpont, mint a benne található bérlők arra ösztönöznek, hogy látogassák meg a bevásárlóközpontot és ott vásároljanak termékeket és szolgáltatásokat. Ők jelentik a bérlők közvetlen bevételi forrásait és közvetve pedig a bevásárlóközpont bevételi forrásait. Egy bevásárlóközpont vásárlói körének általában 60%-a az illetõ központ közvetlen vonzáskörzetébõl kerül ki, így akár területi adottságként is kezelhetõ a központ telephely választásának pillanatától fogva. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy ezek a vásárlók, csupán az adott vonzáskörzetben vásárolnának, hiszen elég sűrûn találkozhatunk kereszt-vásárlással, mikor vonzáskörzetükön kívül vásárolnak. Általános gyakorlat a bevásárlóközpont

üzemeltetői részéről, egy bizonyos vásárlói csoport megnyerésére való törekvés vonzaskörzettől függetlenül; ezt a vásárlói csoportot célközönségnek is hívhatjuk.

6. **közösség** (*community*) – az érintettekben belül egy olyan csoportot jelent, mely magában foglalja a bevásárlóközpont földrajzi környezetében élő lakosságot, intézményeket és hatóságokat, amelyek szabályozzák a központok fejlesztését és működését. Számukra a bevásárlóközpont munkahelyeket jelent, mely gazdasági fejlődést hoz, jobb esetben káros környezeti hatások nélkül; egy új vásárlási / szórakozási / időtöltési lehetőséget jelent, melyet okosan kihasználva elősegítheti a közösség gazdasági és szellemi fejlődését egyaránt. Manapság a vállalatok egyre nagyobb figyelmet szentelnek a társadalmi felelősségvállalásnak. A bevásárlóközpontok sem maradnak ki a sorból és igyekeznek közösség fejlesztő tevékenységekben is részt venni.

Az érintetteknek ez a hat csoportja meghatározza és végigkíséri a bevásárlóközpontot életciklusának különböző szakaszain. Ők a létrehozói, hasznélvezői, fogyasztói és felhasználói is a bevásárlóközpontoknak.

II. 2. 3. A bevásárlóközpont fejlesztés és üzemeltetés intézményi háttere – ügynökelméleti megközelítés

A bevásárlóközpont fejlesztés szereplői között lévő kapcsolatrendszert véve figyelembe, azt mondhatnánk, hogy a legegyszerűbb és hagyományos kapcsolatok jellemzik a közösség hozzáállását, illetve a vásárlók és a bérlők közötti kapcsolatokat. Árnyaltabb azonban a helyzet a bérlők, üzemeltetők, fejlesztők és befektetők esetében. Nagyon gyakran fellelhetők ezek között az ügynökelmélet által megfigyelt jelenségek és érdekellentétek. Főként az üzemeltetők, fejlesztők és befektetők közötti kapcsolatok esetében jellemzőek a megbízó-ügynök elméletre vonatkozó képviselési problémák (Eisenhardt, 1989).

Az ügynökelmélet által körbeírt problémák középpontjában a bevásárlóközpontok esetében a **tulajdonjog** áll. Az ügynökelméleti problémák jelentkezése és elmélyedése attól függ, hogy ki a tulajdonosa az illető bevásárlóközpontnak és hogy ennek a három szereplőnek, milyen viszonya van az illető tulajdonossal. A másik szinte ugyanilyen fontosságú tényező az ügynökelméleti problémák kialakulásában a **befektetett tőke**, vagyis hogy kinek a tőkéjéből valósul meg, fejlesztik a bevásárlóközpontot.

A bevásárlóközpontok esetében a befektetők lehetnek bankok, különböző befektetési alapok, vagy magán befektetők. A fejlesztők, a befektetők tőkéjét felhasználva hozzák létre a bevásárlóközpontokat, így gyakorlatilag a fejlesztők a befektetők érdekeit kellene szem előtt tartásuk a saját érdekeikkel szemben. Az üzemeltetők esetében ugyanez a helyzet, hiszen nekik úgy kellene az illető bevásárlóközpontot működtetniük, mintha csak a sajátjuk volna és a legjövedelmezőbb vagy legköltséghatékonyabb intézkedéseket kellene alkalmazniuk, ahhoz, hogy a befektetők által elvárt hozamokat elérhessék. Mivel azonban a fejlesztők és üzemeltetők jövedelme általában a teljes projekt költségvetéséhez kötött százalékban van meghatározva, így kevesebb figyelmet fordítanak a költségek visszafogására.

Az érdekellentétek elkerülése végett a leghatékonyabb eset ha a befektetők, fejlesztők és üzemeltetők szerepkörét egyetlen vállalatcsoport látja el és a szükséges költségeket teljes mértékben saját tőkéből finanszírozzák. Azonban az ilyen eset nagyon ritka, egyfajta „ fehér holló ” jelenség, így a legtöbbször a következő variációk fordulnak elő:

a. a befektető, fejlesztő és üzemeltető szerepét egyetlen egy vállalatcsoport látja el, azonban a bevásárlóközpont finanszírozásához jelentős mértékben használnak fel különböző bankoktól vagy egyéb hitelintézetektől kapott idegen tőkét, hosszú távú hitelek formájában. A tulajdonjog ugyan a vállalatcsoport kezében van, azonban a hitelek fedezéséhez jelzálog kerül a bevásárlóközpont telkére és a fejlesztendő vagy már kivitelezett bevásárlóközpontra is. Gyakran egyéb garanciákra is szükség van, mint például elsőbbségi jogok a bevásárlóközpont jövedelmeire, a bevásárlóközpont tulajdonjogára vagy esetleg a bevásárlóközpontot tulajdonló vállalat részvényeire. Ennek megfelelően, még ha egyetlen vállalatcsoport tulajdonában van is a bevásárlóközpont és az egyszerre lát el befektetői, fejlesztői és üzemeltetői szerepeket is, *még ebben az esetben is meghúzódik a háttérben egy nagy volumenű idegen tőkét hozó társbefektető*, hitelintézet. Ezeknek a vállalatcsoportoknak (amelyek egyszerre látnak el befektetői, fejlesztői és üzemeltetői szerepköröket) a piaca meglehetősen koncentrált, hiszen egy igen tökeigényes piacról beszélünk.

7. táblázat: Főbb tevékenységek és ügynökméleti problémák megoszlása ha egy vállalat(csoport) látja el a befektető, fejlesztő és üzemeltető szerepét.

Piaci szereplők	Tulajdonjog	Finanszírozás	Fejlesztés	Bérlés	Üzemeltetés	Kockázat	Információ	Kontroll
Befektetők	X	X				X		
Fejlesztők	X	X	X	X	X	X	X	X
Üzemeltetők	X	X		X	X	X	X	X

Forrás: saját megfigyelésem alapján

b. külön vállalat(csoport) látja el a befektető szerepét és külön vállalat(csoport) látja el a fejlesztők és üzemeltetők szerepét. Ilyenkor a tulajdonjog a befektető vállalatnál van, akik saját tőkéből finanszírozza a szükséges költségeket, néha társbefektetővel együtt. Azonban, mivel fő tevékenységük a befektetés, és általában nyílt, tőzsdén jegyzett vagy zárt magán befektetési alapokról beszélünk, így ritkábban használnak fel külső idegen tőkét, társbefektetőt. Amennyiben mégis, akkor a társbefektető egyben kisebbségi társtulajdonos is a fejlesztő személyében. A fejlesztői és üzemeltetői tevékenységeket külön vállalat(csoport)ok látják el megbízási szerződés alapján, melyből elsődleges jövedelmüket szerzik. A fejlesztők felhasználják a befektetésre szánt összeget és kivitelezik a bevásárlóközpontot. Ugyancsak rájuk hárul a bevásárlóközpont kezdeti bérbeadása, és a hozamok megteremtéséhez szükséges szerződések megkötése. Így tehát, az ő tevékenységük hatékonyságán áll vagy bukik mennyire nyereséges a befektetés. A későbbiek során az üzemeltetőknek csupán limitált lehetőségük van a bevételek optimalizálására, és főként az üzemeltetési költségek kordában tartására törekszenek. Éppen ezért nyilvánvaló, hogy egy bevásárlóközpont nyereségességére pozitív hatással van ha a fejlesztő egyben társbefektető, esetleg társtulajdonos is. Minnél nagyobb a tőkehozzájárulásuk a befektetéshez, annál inkább hajlamosak a hosszútávú befektetői szemlélet felvételére.

8. táblázat: Főbb tevékenységek és ügynökelméleti problémák megoszlása ha külön vállalat(csoport) látja el a befektető szerepét és külön vállalat (csoport) látja el a fejlesztő és üzemeltető szerepét.

Piaci szereplők	Tulajdonjog	Finanszírozás	Fejlesztés	Bérlés	Üzemeltetés	Kockázat	Információ	Kontroll
Befektetők	X	X				X		
Fejlesztők			X	X			X	X
Üzemeltetők				X	X		X	X

Forrás: saját megfigyelésem alapján

c. külön vállalat(csoport) látja el a fejlesztői tevékenységeket és külön vállalat (csoport) látja el az üzemeltetői tevékenységeket, míg a befektetői szerepkör mindkét vállalat (csoport)hoz társul. Ennek a felállásnak a jellegzetessége, hogy a tulajdonjog rövid, ill. középtávon gazdát cserél. A kezdetekben, a bevásárlóközpontok kivitelezésénél a tulajdonjog a fejlesztők kezében van, egyben ők látják el a befektetői szerepeket is, az esetek többségében társbefektetőkkel. Miután a fejlesztői munkálatok befejeződtek és felváltják őket az üzemeltetői tevékenységek, a bevásárlóközpont elkészült, már csak működtetni kell, a

tulajdonjog gazdát cserél. A bevásárlóközpont ekkor kerül egy másik befektető tulajdonába hosszabb távú üzemeltetés és befektetés céljából. Az üzemeltetői feladatokat vagy saját maguk látják el, vagy kiszervezik egy megbízási szerződés alapján. Az addigi társbefektető megmaradhat a háttérben vagy felválthatja egy teljesen új főbefektető (tulajdonos) vagy társbefektető.

9. táblázat: Főbb tevékenységek és ügynökmeneteli problémák megoszlása ha külön vállalat(csoport) látja el a fejlesztő szerepét és külön vállalat(csoport) látja el az üzemeltető szerepét, míg a befektetői szerepkör mindkét vállalat(csoport)hoz társul.

Piaci szereplők	Tulajdon-jog	Finanszi-rozás	Fejlesztés	Bérlés	Üzemeltetés	Kockáz-at	Információ	Kontroll
Befektetők		X			X	X		
Fejlesztők	X	X	X	X		X	X	X
Üzemeltetők				X	X		X	

Forrás: saját megfigyelésem alapján

E három alapfelállás mellett egyéb kapcsolati, intézményes variáció is létezik, azonban a leggyakrabban mégis ezek fordulnak elő. Ilyenkor különböző módon oszlik meg a kockázat, fordul elő az információs asszimetria, illetve a kontroll gyakorlása. A piaci információk többsége a fejlesztőkhöz ér el, mely által hatékonyabb döntések meghozatalára képesek, a saját vagy a befektetők érdekeit szem előtt tartva. Ennek következtében nagyobb lehetőségük van kontroll gyakorlására. Ezzel szemben a kockázat viselése főként a befektetőket érinti attól függetlenül, hogy kezükben van-e a tulajdonjog vagy csupán háttérben meghúzódó társbefektetőkről beszélünk. Első megközelítésre ugyan a kockázat nagyobb hányadát, mindenképpen az a piaci szereplő viseli, akinél a tulajdonjog van, azonban ez nem feltétlenül felel meg a valóságnak. Amennyiben a tulajdonos nem tud megfelelő értékű eszközt (bevásárlóközpontot) fedezetként hozni, vagy az illető eszközt jóval felülértékelik valós értékénél, akkor bizony a háttérben meghúzódó társbefektetők kockázata és vesztesége jóval nagyobb lehet a tulajdonosénál. Ilyen esetben a veszteséget vagy hosszútávon fokozatosan írják le vagy ha fizetéseképtelenség áll fenn, akkor nem ritka a bevásárlóközpont csődeljárás alatti továbbértékesítése és a piacon való újrapozicionálása, esetleg bezárása. Ennek elkerülése végett ajánlatos elősegíteni a hosszú távú befektetői szemlélet felvételét a fejlesztők által, melynek eszköze lehet a tulajdonjog megosztása és/vagy a fejlesztők tőkebevitel a bevásárlóközpontba. Erre annál is inkább szükség van, mivel a fejlesztők alapozzák meg a bevásárlóközpont nyereségességét az elsődleges bérleti szerződések megkötésével. Ezek a bérleti szerződések teszik lehetővé vagy nem, a befektetett tőke megtérülését és az elvárt hozamok elérését. A bérleti szerződések tető alá hozása pedig

mindenképpen fejlesztői feladat, melyet a fejlesztők és a bérlők közösen tárgyalnak meg, alkalmanként külső tanácsadók, ingatlan ügynökök közvetítésével. A befektetőknek ebben csekély jóváhagyási, felügyeleti hatáskörük van, azonban ezek megfelelő gyakorlásához limitált piaci információkkal rendelkeznek. A későbbiek során az üzemeltetők csupán ürfeltöltő feladatokat látnak el a bérléssel kapcsolatban, egy-egy megüresedett bolthelyiség bérbeadásával. Nyilvánvaló tehát, hogy a fejlesztőknek kulcsszerepük van a bevásárlóközpont fejlesztésben, konceptuális megalkotásában, bérlői mixének kialakításában, továbbá hatással vannak jövőbeli üzemeltetésükre is. A fejlesztők know-how-ja meghatározó egy bevásárlóközpont sikerességének elérésében és kihat egész életciklusára.

II. 2. 4. A bevásárlóközpontok életciklus modellje

A bevásárlóközpontok termék szemléletű megközelítéséből természetesen adódik ezek életciklusának vizsgálata. Ennek megfelelően az alábbiakban bemutatásra kerül két életciklus modell is. Az általam megfogalmazott, első életciklus modell mikro szinten, vagyis egy-egy bevásárlóközpont szintjén, mutatja be a bevásárlóközpontok esetében megfigyelhető élet szakaszokat. A második életciklus modell Lowry (1997) nevéhez köthető és a teljes iparág szintjén, makro szinten mutatja be a különböző bevásárlóközpont típusok életszakaszait.

II. 2. 4. 1. A bevásárlóközpontok mikro szintű életciklus modellje

A bevásárlóközpontok mikro szintű, vagyis az egyedi bevásárlóközpontok szintjén jelentkező, életciklus modellje visszatükrözi a bevásárlóközpontok fejlesztésével és üzemeltetésével kapcsolatos folyamatokat és tevékenységeket. Ezt a modellt legpontosabban a 2. ábra mutatja be. Ennek megfelelően a bevásárlóközpontok élet-ciklusában öt különböző szakaszt határozhatunk meg:

- 1. **Keresés** – ebben a szakaszban a fejlesztők potenciális telephelyeket keresnek és elemeznek. Egy bevásárlóközpont esetében ez a szakasz egy potenciális telephely felvásárlására vonatkozó ajánlat beérkezésével kezdődik. Ekkor kezdődik el az illető telephely alapos elemzése, úgy kereskedelmi, mint tulajdonjogi, illetve geotechnikai és urbanisztikai szempontból. A kereskedelmi elemzés elengedhetetlen annak meghatározásához, hogy milyen bevásárlóközpont típus felelne meg az adott vonzáskörzetnek (figyelembe véve a versenytársakat is) és hogy mekkora becsült eladást lehetne realizálni az illető telephelyen. Ez

a kereskedelmi elemzés alapozza meg a bevásárlóközpont konceptuális és kereskedelmi tervét. A tulajdonjog vizsgálata is elengedhetetlen, ennek főként finanszírozási szempontból van jelentősége, hiszen egy társbefektető, hitelező számára szükséges biztosítékokhoz (jelzálog stb.) egy tiszta tulajdonjogi státusz nélkülözhetetlen. A geotechnikai és urbanisztikai elemzés pedig a tervezés és kivitelezés szempontjából szükséges, hiszen annak megfelelően, hogy a telephely milyen tulajdonságokkal rendelkezik, jelentős költségvonzata lehet a tervezésre és kivitelezésre nézve. Mindezek és a kért ár mérlegelése után a fejlesztők a telephely megvásárlása vagy elvetése mellett döntenek. Amennyiben a telephely elvetése mellett döntenek, úgy a kereséssel és elemzéssel járó időt és költségeket, „holt költségnek” nevezhetjük. Ha pedig a telephely megvásárlása mellett döntenek, úgy a vásárlás pillanatában a bevásárlóközpont életciklus következő szakaszába lépünk.

- **2. Tervezés** – a jövőbeli bevásárlóközpont telephelyének megvásárlásával elkezdődik annak komolyabb tervezése, mely több fázisból állhat. A különböző engedélyek beszerzése érdekében szükséges tervezői munkálatok mellett, ekkor készül el a bevásárlóközpont konceptuális és kereskedelmi terve is. Ehhez társulva már ekkor elkezdődik a potenciális bérlők vonzása, és ezek helyének meghatározása a bevásárlóközponton belül. Ez érvényes főként a horgonybérlők esetére, akikkel a bérleti szerződés megkötése általában még a végső építkezési engedély beszerzése előtt megtörténik.

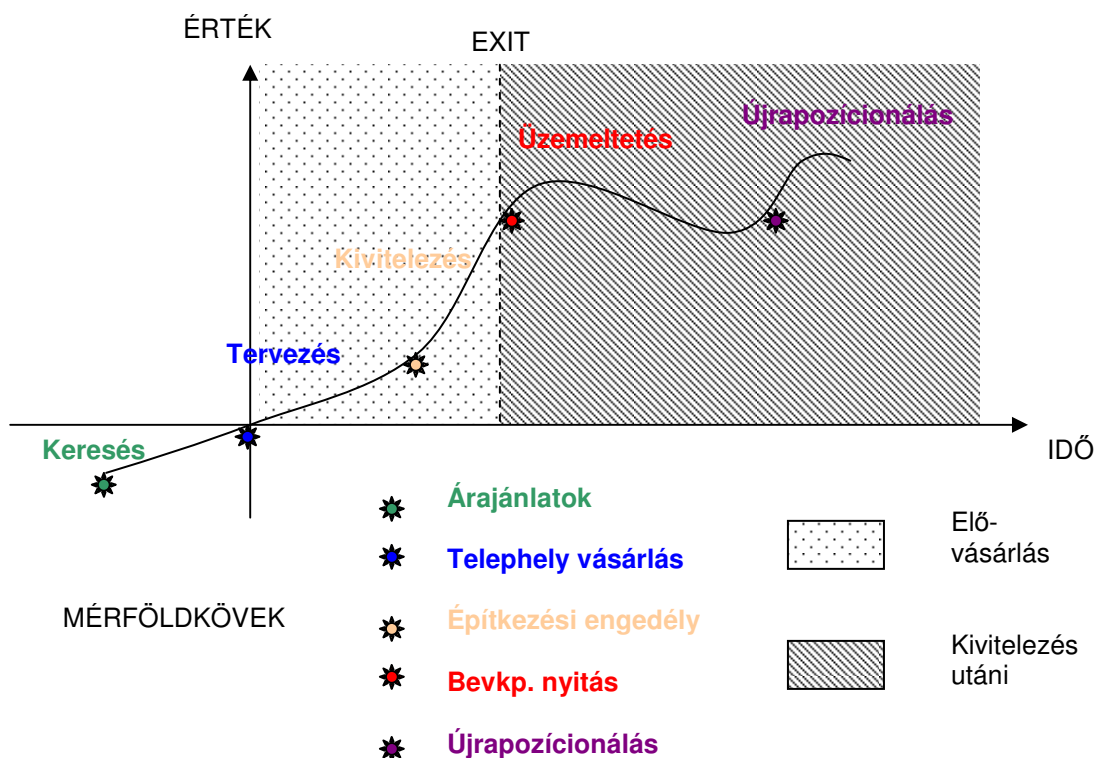
- **3. Kivitelezés** – a bevásárlóközpontok életciklusának ez a szakasza az építkezési engedély megszerzésével kezdődik el. Ennek a mérföldkőnek az elérése után fokozottabb figyelem alá kerül a további bérlők vonzása és minél nagyobb számú bérleti szerződések megkötése. Ezek elégséges jelenléte nyújt megfelelő támogatást a kivitelezéshez szükséges finanszírozás, banki hitelek megszerzéséhez. Mindezzel párhuzamosan zajlik a potenciális kivitelezők versenyeztetése, és végül a megfelelő kiválasztása. Ezután elkezdődhet maga a szoros értelemben vett kivitelezés, a bevásárlóközpont megépítése. Ez a szakasz a bevásárlóközpont megnyitásával zárul.

- **4. Üzemeltetés** – ez a szakasz a bevásárlóközpont megnyitásával indul, ugyan erre a szakaszra már a központ nyitása előtti hónapokban el kezdenek készülni. Igaz ez főként azért is, mert a bevásárlóközpont megnyitása az egyik legfontosabb mérföldkő annak életében, aminek előkészítéséhez igen fontos és nagyvolumenű marketing tervet készítenek. A nyitást követően kezdődik el a központ mindennapi üzemeltetése és karbantartása. Ekkora már jórészt minden bolthelyiség megtalálta bérlőjét. A vásárlói forgalom szempontjából a bevásárlóközpont ismertsége növekedni kezd és egyre több vásárló látogat el a

bevásárlóközpontba. Az üzemeltetők elsődleges feladata pedig a bérleti díjak összegyűjtése és a tulajdonosokhoz, befektetőkhez való eljuttatása, valamint a bevásárlóközpont üzemeltetése minimális ráfordítás mellett. Ahogy az idő halad előre, úgy öregszik a bevásárlóközpont, újabb versenytársak jelennek meg és a vásárlói forgalom hanyatlani kezd. Amennyiben a bevásárlóközpont tulajdonosai nem próbálják újjáéleszteni a központot, úgy az végül meghal és bezárják. Ha azonban hajlandók újabb befektetésre, és látnak esélyt ennek megtérülésére, akkor tovább léphetnek az újrapozicionálás szakaszába.

- 5. **Újrapozicionálás** – ahogyan azt az előbbiekben említettem, sajnos nem mindegyik bevásárlóközpont jut el ebbe a szakaszba. Azokat a bevásárlóközpontokat, amelyek mégis olyan szerencsések, hogy újjáélesztésen mennek keresztül, egyaránt érinti a technikai és kereskedelmi felújítás is. Ezeket az újrapozicionálásokat általában a hosszú távú bérleti szerződések kifutási idejére időzítik, így alkalom nyílik úgy az épület technikai és design szempontú felújítására, mint a bérleti összetétel megújítására is. Néha az újrapozicionálás a bevásárlóközpont kibővítésében merül ki. Azonban ebben a szakaszban újra előtérbe kerülnek az olyan fejlesztői tevékenységek és folyamatok, melyek a tervezés és kivitelezés szakaszait jelölik.

2. ábra: A bevásárlóközpontok mikro szintű életciklus modellje



Forrás: saját megfigyelésem alapján

A fenti ábrán észrevehető, hogy a koordináta-rendszer pozitív tengelyeivel határolt terület ketté lett osztva. Ezt a felosztást a bevásárlóközpont nyitása határozza be, mely a bevásárlóközpont eladásának, az ún. exit szempontjából, két lehetséges formát tesz lehetővé. Az egyik ilyen lehetőség az ún. forward purchase, amikor a bevásárlóközpont eladására vonatkozóan még annak elkészülése előtt születik egyezmény. Ugyan ez elég ritkán fordul elő, de olyan ingatlan alapok esetében, melyek társbefektetői és társtulajdonosi szereppel rendelkeznek, nem meglepő. Egy másik, gyakrabban előforduló forma a bevásárlóközpont eladására, a fejlesztő exit-jére, a központ nyitását követő időszakban (after completion) jelentkező tulajdonjog csere.

II. 2. 4. 2. A bevásárlóközpontok makro szintű életciklus modellje

A bevásárlóközpontok makro szintű életciklus modellje, mely a teljes iparág szemszögéből közelíti meg az egyes bevásárlóközpont típusokra vetíthető életciklust, Lowry (1997) nevéhez fűződik. Lowry ezzel próbálja magyarázni a különböző bevásárlóközpont típusok fejlődését, átalakulását és esetleges hanyatlását. A Termék életciklusnak megfelelően négy szakaszt különböztet meg: innovációs vagy korai fejlődés szakasza, gyors növekedés / fejlődés, az érettség és a hanyatlás szakasza. A szakaszok megkülönböztetésében pedig olyan kritériumokat használ, mint piaci faktorok, bevásárlóközpont fejlesztői stratégiák és kereskedő-bérlői stratégiák (10. táblázat).

10. táblázat: A bevásárlóközpontok makro szintű életciklus modellje

	Fontos tényezők	Innováció	Gyors növekedés	Érettség	Hanyatlás
Piaci faktorok	Versengő központok száma	Kevés	Gyorsan növekszik	Sok hasonló központ	Sok hasonló és új típusú közp.
	Látogatószám	Gyorsan növekszik	Egyenletesen növekszik	Satbil	Csökken
	Eladás növekedési ütem	Nagyon gyors	Gyors	Moderált, lassú	Lassú, csökkenő
	Kihasználatlansági mutató	Alacsony	Nagyon alacsony	Moderált	Magas
	Fejlesztői kontroll	Széleskörű	Moderált	Széleskörű	Moderált

Fejlesztői stratégiák	Reklámozás és promoválás	Széleskörű	Moderált	Széleskörű	Moderált
	Felújítás	Nincs	Kisebb javítás	Karbantartás	Elhanyagol, teljes felújítás
	Új bérlők vonzása	Széleskörű	Moderált	Moderált	Széleskörű
	Bérleti díjak	Magas	Magas	Versengő	Alacsony
	Bérleti időtartam	Hosszú táv	Hosszú táv	Moderált	Rövid táv
Kereskedői stratégiák	Reklámozás és promoválás	Széleskörű, ismertségorientált	Moderált, érdeklődést keltő	Széleskörű, ár-versengő	Moderált, ár- emlékeztető
	Árleszállítások és kiárusítás	Kevés	Moderált	Széleskörű	Széleskörű
	Áruválaszték	Előre tervezett, formálódó	Széleskörű, piachoz igazított	Stabil áruválaszték	Csökkentett választék
	Üzletméret	Prototípus	Piachoz módosított	Stabil méret	Csökkenő
	Üzletvezetési típus	Vállalkozói	Agresszív	Professzionális	Gondoskodó

Forrás: Lowry (1994)

1. Innovációs szakasz:

- *piaci faktorok* – csupán néhány bevásárlóközpont működik az adott új típusból, ezért körükben a verseny nem olyan erős és az új környezet gyorsan növekvő látogatószámot eredményez. Ezeket a sikereket a többi fejlesztő is felfedezi és egyre több bevásárlóközpont épül ebből az új típusból.

- *fejlesztői stratégiák* – annak érdekében hogy minél megfelelőbb kereskedői mixet alakíthassanak ki az új központban egészen közletről irányítják a központot és széleskörű reklám és promoválási tevékenységet végeznek, valamint igyekeznek hosszú távú és magas díjú bérleti szerződésekkel magukhoz kötni a kereskedőket.

- *kereskedői stratégiák* – legfőbb céljuk a vásárlók tudatába bekerülni és minél nagyobb látogatószámot generálni, ezért sokat reklámoznak és a vásárlók igényeihez formálódó választékot kínálnak.

2. Gyors növekedés szakasza:

- *piaci faktorok* – egyre több azonos típusú bevásárlóközpont épül, ugyancsak növekszik a látogatók száma és az eladások volumene is, így egyre több kereskedő tölti be a bevásárlóközpontok kínálta még szabad üzlethelyiségeket.

- *fejlesztői stratégiák* – miután a központ megnyílt és már üzemel egy ideje, a fejlesztők moderáltabb kontrollt gyakorolnak az üzemeltetésre, és lassan csökken a reklámozásra és promoválásra szánt költség, az üzlethelyiségek nagy része bérbe van adva, magas az elfoglaltsági mutató, a vásárlók elfogadták a központot, így alkalom nyílik a bérleti díjak maximalizálására és hosszú távú rögzítésére.

- *kereskedői stratégiák* - reklámozási és promoválási tevékenységük a termékeik iránti érdeklődés felkeltésére irányul és gyakran csökkenő tendenciát mutat, az egyre növekvő látogatószámnak köszönhetően kevés árleszállítással találkozunk, habár versengő bevásárlóközpontok esetén ez gyakoribb jelenség. Ebben a szakaszban véglegesítik a vásárlókhoz igazított termékválasztékot és mérik le az adott bolt hatékonyságát vagy nyereségességét (négyzetméterre vagy alkalmazottra vetítve) és ennek függvényében változtatnak a bolt jellegén, méretén stb.

3. Érettség szakasza:

- *piaci faktorok* – az adott bevásárlóközpont típusból nagyszámú központ működik és gyakran azonos kereskedelmi vonzáskörzetben helyezkednek el, így a verseny köztük egyre fokozódik, az eladás volumene stabilizálódik, esetleg visszaesik. A lejáró bérleti szerződéseknek köszönhetően egy-egy kereskedő kivonul a központból, esetleg központot vált, ennek következtében megnő a szabad üzlethelyiségek száma. Különböző felújításokkal és változtatásokkal azonban egy központ az érettség szakaszában maradhat nagyon hosszú távon is.

- *fejlesztői stratégiák* – a fejlesztők ismét szorosabb felügyeletet gyakorolnak a központ üzemeltetésében, ismét nagyobb hangsúly tevődik a promoválási tevékenységekre, a reklámozásra és a kiárúsításokra, a bérlok megtartására vagy újak megnyerésére, így a bérleti díjak csökkennek, kisebb javításokat és felújításokat végeznek az épületen.

- *kereskedői stratégiák* – növekszik a reklámozásra és promoválásra fordított költség, egyre gyakoribb az árleszállítás és kiárúsítás, a termékválasztékuk már kiforrott és az üzletük is a megfelelő paraméterekkel rendelkezik.

4. Hanyatlás szakasza:

- *piaci faktorok* – az erős verseny miatt csökken a látogatószám és az eladások volumene is, lecserélődnek a kereskedelmi vonzáskörzetben élő vásárlók, megváltoznak demográfiai és pszichográfiai jellemzőik, így egyre kevésbé felel meg igényeiknek a központ kereskedőinek kínálata. E miatt a kereskedők sorra zárják be üzleteiket, magas kihasználatlansági mutatókat eredményezve és ezzel súlyos gondokat okozva a fejlesztőknek.

- *fejlesztői stratégiák* – a fejlesztők inkább más jövedelmezőbb központok felé irányítják figyelmüket, tudva, hogy a várt eredmény elmarad, így csökkentik a reklámozási és promoválási tevékenységeikre fordított költségeket. Igyekeznek eladni a központot vagy átalakítani egy más típusú központtá. Próbálják megtartani bérelőiket és újakat vonzani, de kevés sikerrel, a bérleti díjak is rendkívül alacsonyak.

- *kereskedői stratégiák* – a kereskedők általában a bérleti szerződésük végét várják, számos árleszállítást alkalmaznak az árérzékeny vásárlók bevonására, csökkentik termék-választékukat, és esetleg az eladófelületüket is.

Lowry (1997) életciklus modellje egész pontosan leírja a bevásárlóközpont típusok élettartamában bekövetkező változásokat. Különösen hasznos ez a megközelítés, annál is inkább, mert a legfontosabb három fő faktor mentén írja le őket: piaci tényezők – versenytársak és vásárlók –, fejlesztők és kereskedők. Nem tesz különbséget azonban a fentebb említett befektetői, fejlesztői és üzemeltetői szereplők között, ezeket egyfajta gyűjtőcsoportban fejlesztőkként említi, habár ezeknek különböző funkcióik és szerepük van. Ezeket továbbgondolva, azt mondhatnánk, hogy egy bevásárlóközpont fejlesztése az innovációs szakaszra tehető, míg az összes többi szakasz a bevásárlóközpont üzemeltetési fázisában jelentkezik az illető bevásárlóközpont élettartamának függvényében. Egy másik hiányossága ennek az életciklus modellnek, hogy nem tér ki az *újrapozícionálás* fogalmára. Ahogyan azt az előbbiekben említettem, a kifutó bérleti díjak, a vonzáskörzetben élő vásárlók lecserélődése és a felújítások, bővítések lehetőséget biztosítanak a bevásárlóközpontok újrapozícionálására, és ezek újra az innovációs vagy a gyors növekedés szakaszába léphetnek a változtatások mértékétől függően.

II. 3. Eddigiekben megfogalmazott bevásárlóközpont elméletek

A következőkben a bevásárlóközpontokkal kapcsolatosan megfogalmazott elméletek bemutatására kerül sor. Így, első körben a megjelenésükkel kapcsolatos elméleteket veszem

szemügyre, majd ezeket követik a klasszikusnak, hagyományosnak mondható bevásárlóközpont elméletek. Ezek után, két újkeletű bevásárlóközpont elmélet (ecomallogy és utópisztikus piactér) főbb gondolatait tárgyalom. Legvégül pedig sor kerül a bevásárlóközpont irodalom rendszerezésére és a bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezésére. Innen pedig már egyenes út vezet egy új általános bevásárlóközpont elmélet megfogalmazásához.

II. 3. 1. A bevásárlóközpont megjelenéséhez kapcsolódó elméletek

A bevásárlóközpont a II.-ik világháború utáni kereskedelem átalakulásának nagy találmánya, mely felkerült a vásárlók életét forradalmasító Top 50-es listára (Consumer Reports, 1986, id. Feinberg és Meoli, 1991). Ugyanebből a vásárlói megközelítésből próbál érveket találni a bevásárlóközpont létezésére Dommermuth és Cundiff (1967), hiszen a vásárlást megelőző keresési folyamatot ez nagyban megkönnyíti: csökkenti a keresésre szánt időt valamint az utazás költségét; ennek következtében pedig új eladási csatornákra, telephelyekre és eladásösztönzési stratégiákra van szükség, mely a kereskedők agglomerációs törekvéseiben már megfigyelhető.

Ghosh és McLafferty (1991) a II.-ik világháború utáni kereskedelem struktúráját elemezve három főbb folyamatot határoz meg: (i) a kereskedők terjeszkedését a városközpontból a lakónegyedekbe, (ii) a bevásárlóközpontok gyors elterjedését és (iii) a kereskedők koncentrációját és láncokká való átalakulását. Meglátásuk szerint, a bevásárlóközpontok gyors elterjedésének köszönhető úgy a kereskedők térbeli elmozdulása, mint a kereskedelmi láncokká való alakulásuk is. Éppen ezért, elsődleges céljuk a bevásárlóközpontok megjelenésének magyarázata. Mint oly sokan mások előttük, ők is a kereskedelem szerkezete felől tekintenek erre az új jelenségre, mely, az áruházak és szupermarketek megjelenése után, egy olyan újabb innovatív kereskedelmi csatornának bizonyul, amelynek „egyetlen funkciója a vásárlás elősegítése egy elkülönített környezetben”. (Ghosh és McLafferty, 1991, 254 old.) Kialakulásukat pedig, véleményük szerint, olyan társadalmi, gazdasági és politikai erők formálták, mint: (i) a külvárosi lakosság vásárlási igénye, (ii) kereskedők terjeszkedési törekvései, (iii) helyi önkormányzatok adózási rendszere és (iv) a rendelkezésre álló finanszírozás. El kell ismerni, hogy habár csak a kialakult kereskedelmi elméletek szemszögén keresztül vizsgálják a bevásárlóközpontokat, nagyon hűen írják le mindazokat a pénzügyi piacokon zajló folyamatokat, amelyek lehetővé tették a bevásárlóközpontok gyors

elterjedését és diverzifikációját a II.-ik világháborút követően újjáépülő Egyesült Államokban. Pontosan átlátják: ahogy a fejlesztők rendelkezésére álló és könnyen elérhető finanszírozás csökkentette azok kockázatát és így az újabb és újabb központok fejlesztése lehetővé vált; vagy ahogy később a különböző nyugdíj és biztosítási alapok direkt vagy indirekt tulajdonosaivá váltak ezeknek a befektetői termékeknek az Ingatlanipari Befektetési Társaságokon (REIT – Real Estate Investment Trust) keresztül. Ugyan megfigyeléseikből hiányoznak az ingatlanipari ismeretek, azonban a pénzügyi piacokhoz való kapcsolódások felismerése, mindenképp renkívüli fontosságú. A bevásárlóközpontok fejlődésére kihatott a fejlesztők és nagyobb kereskedői láncok közötti szövetségek is, egyrészt elősegítették a kereskedelem koncentrációját, másrészt pedig könnyítették a finanszírozási feltételeken. Egy dolog azonban tagadhatatlan, a bevásárlóközpontok gyors fejlődése és elterjedése az ingatlanipari befektetői tevékenységek következménye.

Ez a gyors bevásárlóközpont elterjedés az Egyesült Államokban az 1980-as évekre túlszárnyalta a fogyasztói társadalom fejlődését és keresletét, így eladófelületi túlkínálat jelentkezett, csökkentek a bérletek, megnövekedtek a kihasználatlan felületek, fejlesztők mentek tönkre és néhány pénzügyi intézmény stabilitása is megingott. Ugyanezt a folyamatot figyelhettük meg most a 2008-as pénzügyi világválság hatására, amit ezúttal nem a kereskedelmi ingatlanok, hanem a lakóingatlanok túlkínálata előzött meg. Éppen ezért, érthető és fontos megemlíteni Benjamin et al (1994) törekvését egy bevásárlóközpont befektetési modell megalkotására. Ők, a makroökonómiai befektetés irodalmat véve figyelembe, az ideális eladófelület mértékét, az újabb fejlesztéseket az elérhető kereskedelmi eladások, a finanszírozási költségek és a helyi adók függvényeként írják le. Ennek és az ehhez hasonló modelleknek a gyakorlatban való alkalmazása, helyes irányba vagy inkább *ütembe* terelhetné a bevásárlóközpont fejlesztéseket. Sajnos azonban ezen a területen, mindig is a gyakorlat húzóereje befolyásolta a bevásárlóközpont elmélet fejlődését (Feinberg és Meoli, 1991; Brown, 1992) és nem fordítva. Ezzel magyarázható az is, hogy a tudományos bevásárlóközpont kutatások középpontjába egy általános és magyarázó bevásárlóközpont elmélet kialakítása helyett, olyan kérdések kerültek, mint a telephelyelemzés, kereskedelmi agglomerációk és externáliák stb.

II. 3. 2. Klasszikus bevásárlóközpont elméletek

A klasszikusnak mondható bevásárlóközpont elmélet eredményeinek és téziseinek bemutatására két kiemelt fontosságú cikket hívok segítségül: Eppli és Benjamin (1994), valamint Carter (2009) műveit. Az előbbi gyakorlatilag összegzi a legfontosabb kutatási témaköröket és eredményeket a kezdetektől egészen a kilencvenes évek elejéig, s mint egy történeti áttekintő szolgál a bevásárlóközpont kutatás fejlődésének nyomonkövetésében. Carter (2009) cikke már inkább a legfontosabbnak vélt témakörönként csoportosítja a legújabb kutatási eredményeket a kortárs pénzügyi és ingatlanipari cikkekre hivatkozva. Ugyan mindkét cikk rendkívül jól rendszerezi a bemutatott kutatásokat és eredményeket, azonban mégsem lépik túl az adott keretet és nem hívják fel a figyelmet a fogyasztói magatartást, kereskedelmet és marketinget hiányoló űrre.

II. 3. 2. 1. A bevásárlóközpont kutatás hierarchikus szerkezete (Eppli és Benjamin, 1994)

Eppli és Benjamin (1994) készített átfogó tanulmányt a bevásárlóközpont kutatás fejlődését illetően a kezdetektől egészen a kilencvenes évekig. Ez az alfejezet ennek a tanulmánynak az érdekességeit részletezi. A bevásárlóközpont kutatás kezdete az 1920-30-as évekre tehető, amikor is az első telephely választással kapcsolatos tanulmányok megszülettek, a kereskedelem és a bevásárlóközpontok fejlődésével párhuzamosan. A bevásárlóközpont kutatás közel 60 éves múltat felölelő történelmében négy központi elméletet különítettek el: a központi hely elmélete, kereskedelmi agglomeráció, keresleti externáliák és bérleti díj értékelések. Ezeknek az elméleteknek a hierarchikus stuktúráját a 3. ábra tartalmazza.

II. 3. 2. 1. 1. Központi hely elmélet

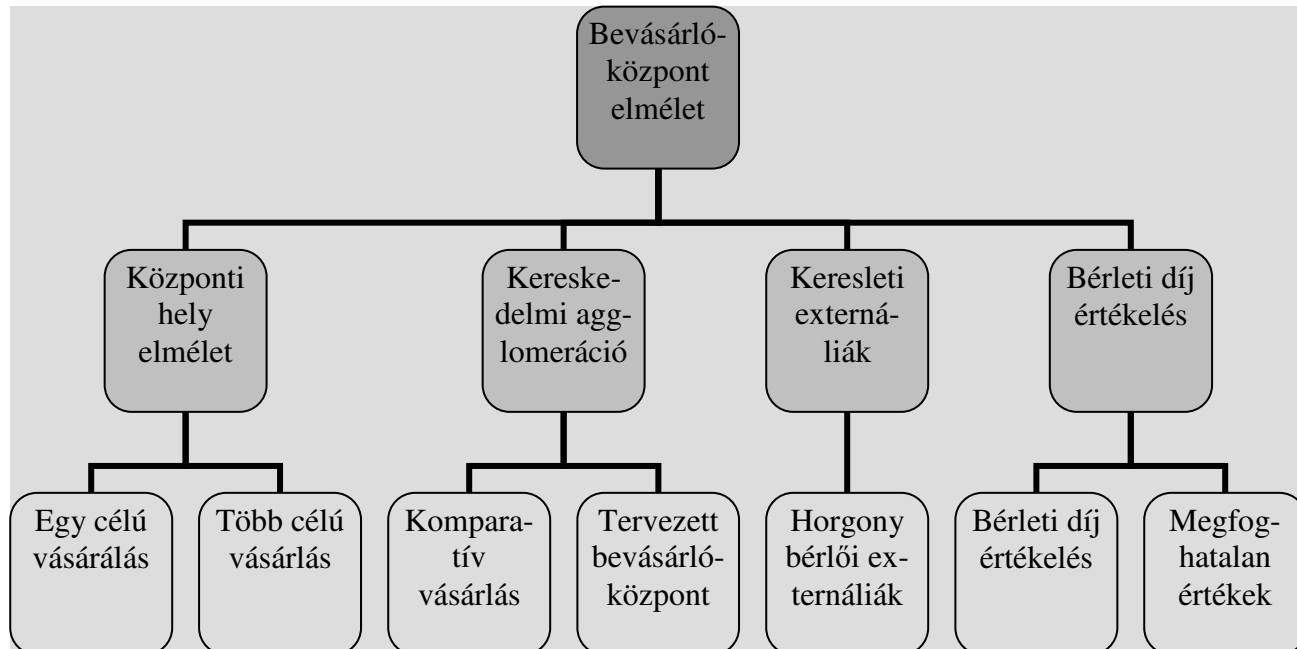
Felfogásukban a bevásárlóközpont kutatás korai szakaszát a **központi hely elméletének** megjelenése határozza meg, mely a mai napig az egyik legfontosabb telephely választási modell. Christaller (1935) elmélete a városok közötti kereskedelmi kapcsolatot is magyarázta. Ezt követően Berry (1967, id. Eppli és Benjamin, 1994) vizsgálta az egycélú vásárlás – legközelebbi kereskedelmi központ vásárlási utak mintáját. A modell további fejlődésen ment keresztül, a többcélú vásárlói szokások megjelenésével és a „csupán észlelhető távolság”

elméletének köszönhetően a kutatók (Devletoglou, 1965; Rushton, 1969; O’Kelly, 1981) arra a következtetésre jutottak, hogy a vásárlók nem feltétlenül a legközelebbi központot választják vásárlásuk helyszínéül.

O’Kelly (1981) Kanadában végzett kutatásában, azt találta, hogy az élelmiszer jellegű vásárlások esetében, ezek 63%-a többcélú vásárlást takar, míg nem élelmiszer jellegű vásárlások esetén ez a vásárlások 74%-ra jellemző. Eaton és Lipsey (1982), valamint Ghosh és McLafferty (1984) ezt a többcélú vásárlási modellt fejlesztik tovább olyan változókat bevonva mint az utazási és tárolási költségek.

Ugyan Eppli és Benjamin (1994) nem tesz említést Reilly (1931, id. Huff, 1964) gravitációs elméletéről, úgy vélem, hogy ennek itt lenne a helye. Ez a modell a központok vonzerejét próbálja meg leírni, a bevásárlóközpontok mérete, illetve a vásárlók otthona és a központ közötti távolság függvényeként. Ezt a modellt gondolta tovább Huff (1964) valószínűségi tényezőket is figyelembe véve. A későbbiek során, Ghosh (1986) próbálta meg átvezetni a központi telephely elméletet a kereskedelmi agglomerációk elmélete felé. Ehhez pedig a vásárlás gyakoriságát és a többcélú vásárlási stratégiákat vette figyelembe.

3. ábra: A bevásárlóközpont kutatás hierarchikus szerkezete



Forrás: Eppli és Benjamin (1994)

II. 3. 2. 1. 2. Kereskedelmi agglomeráció

A heterogén és homogén **kereskedelmi agglomeráció** elmélete a központi hely és a minimum differenciálás elméletéből fejlődött ki. Ehhez az elmélethez Hotelling (1929) homogén kereskedők klaszteréről végzett tanulmánya járult hozzá a legfőkébb, illetve a minimum differenciálás elmélete, mellyel a komparatív vásárlás elmélet is figyelmet kapott. Ezeknek az elméleteknek a háttérében a vásárlói hasznosság maximalizálása áll. Ennek alapján nem csupán a különböző, heterogén termékkínálattal rendelkező kereskedőknek származhat előnye ha egy klaszterbe tömörülnek, ha egy telephelyet választanak, hanem az azonos, homogén termékeket kínáló kereskedőknek is, amennyiben ezek érzékelhetően differenciáltak. Eaton és Lipsey (1979) a komparatív vásárlást véve alapul kimutatták, hogy ezek a homogén klaszterek pozitív hatásokkal járnak bizonyos homogén termékeket kínáló kereskedőkre. Webber (1972, id. Benjamin és Eppli, 1994) továbbfejlesztette Hotelling modelljét kockázati változót építve a modellbe, és kimutatta, hogy a vásárlók a keresett termék megtalálásával kapcsolatos bizonytalanság csökkentése érdekében inkább az egy helyre tömörített kereskedői csoportokat részesítik előnyben. A komparatív vásárlás elméletének térnyerésével sorra születnek meg az olyan kutatások, melyek ezt hirdetve mind nagyobb és nagyobb hangsúlyt tesznek a vásárlói szokásokra (Bucklin, 1967) vagy magára az áruválasztékra (Nevin és Houston, 1980). Nevin és Houston (1980) kimutatták, hogy az áruválaszték, a bevásárlóközpontok eladásainak változásának magyarázatában több mint 50%-os arányban esik latba. Ugyancsak ők mutattak rá arra is, hogy a másodlagos versenytársak jelenléte egy bevásárlóközponton belül pozitív és szignifikáns kapcsolatban áll az illető bevásárlóközpont bevételével és eszközarányos megtérülésével. Mindezen eredmények összhangban állnak Hirschmann (1978) modelljével, aki a kiskereskedelmi iparág struktúráját vizsgálva olyan megállapításokra jut, hogy a verseny elsődlegesen az azonos szinten jelen levő üzletekre koncentrálódik, 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 üzlet típuson belüli, az üzlet típusok közötti és az üzlet kategóriák 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 üzlet típuson belüli versenyhez társítanak Darwinista, negatív hatásokat, melyet egy zéró összegű játszmaként írnak le. West et. al (1985) szerint egy jól megtervezett bevásárlóközpont, megfelelően kialakított kereskedői mixel ugyancsak járhat pozitív agglomerációs hatásokkal a nem-horgonybérő kereskedők számára. Eaton és Lipsey (1982) pedig a fejlesztők árverseny kerülő magatartására hívta fel a figyelmet, az alacsony szintű kereskedők központba való belépésének korlátozásával a felsőbb szintű homogén kereskedők érdekében, ezzel s mint a komparatív vásárlást elősegítve.

II. 3. 2. 1. 3. Keresleti externáliák

A kereskedelmi agglomerációk alap gondolatából fejlődött tovább a **keresleti externáliák** elmélete, mely alapján az alacsonyabb szintű / nem horgonybérő kereskedőkre jótékony hatással van a magasabb szintű / horgonybérő által generált nagyobb látogatószám. Ezeknek a bérőli mix alapú keresleti externáliáknak a hatására, a vásárlók hajlandóak nagyobb távolságokat is megtenni. Míg az előbbi homogén kereskedői agglomerációk esetén egy kétirányú jótékony hatásról beszélünk, addig itt egy egyirányú a horgonybérőtől a nem-horgonybérő felé irányuló pozitív hatásról van szó, amit nagy mértékben befolyásol az illető horgonybérő imázsa. Ezzel a témával számos kutató foglalkozott, mint pl. Stanley és Sewall (1976), akik Huff gravitációs modelljét fejlesztették tovább egy imázs változó hozzáadásával, vagy Nevin és Houston (1980) akik a bevásárlóközpont imázs mellett a kereskedői / bérőli mix változót adták a modellhez. Eredményeik alapján a bérőli mix nagyon fontos változó a teljes bevásárlóközpont élmény élvezésében. Eppli (1991, id. Eppli és Benjamin, 1994), Eppli és Shilling (1993, id. Eppli és Benjamin, 1994) a horgonybérők méretének és imázsának hatását vizsgálták a nem-horgonybérőkre, ill. ezek kereskedői típusára. Mejia (2000) a bevásárlóközpontok nem-horgonybérőli eladásainak alakulását vizsgálta a horgonybérők imázsa és a bevásárlóközpont nem-fizikai elemeinek függvényében. Brueckner (1993) egy elméleti modellt dolgozott ki a horgony- és nem-horgonybérők bevásárlóközpontokon belüli elhelyezésére az üzletek közötti pozitív externáliák maximálizálásának érdekében. Benjamin et. al (1992) arra a megállapításra jutott, hogy, úgy a horgony-, mint a nem-horgonybérők, melyek pozitív externáliákat, nagyobb látogatószámot generálnak, alacsonyabb bérleti díjak megfizetésével számolhatnak.

II. 3. 2. 1. 4. Bevásárlóközpontok értékelése

A bérleti díjak további elemzéséből alakult ki a **bevásárlóközpontok értékelésével** foglalkozó irodalom. Klasszikus értelemben vett bevásárlóközpont értékelések során a meglévő és jövőbeni bérleti szerződésekből befolyó aktuális és jövőbeni jövedelmeket, cash flow-t elemeztek. Így a fix bérleti díjak mellett, a százalékos alapú bérleti díjakat és esetenként az üzemeltetési költségeket vették figyelembe. Ezzel a területtel leginkább a pénzügyes szakemberek és kutatók foglalkoztak főként a jelenérték számítás témakörét körbejárva, és arra a kérdésre keresve a választ, hogy mi kifizetődőbb a bérlet vagy a vásárlás? Így született meg McConnell és Schallheim (1983) optimális bérleti fizetések (equilibrium lease payments ELP) modellje. Miceli et. al. (1998) összekapcsolja az üzletek közötti keresleti externáliák elméletét a bérleti díj elemzésével és arra mutatnak rá, hogy a fix és forgalom alapú bérleti díj kombinálásával elérhető a bérlők közötti externáliák internalizálása. Ők a bevásárlóközpontok bérbeadását egyfajta ügynökelméleti problémaként fogták fel, ahol több bérlő koordinálja viselkedését egy közös ügynökön / tulajdonoson keresztül. Benjamin et. al (1990, 1992) bérleti díj elemzései vizsgálták az átváltó pontot (trade-off) a fix és forgalom alapú bérleti díj között és az árdiszkrimináció jelenlétét a bérbeadások során. Megfigyelték, hogy a fix bérleti díjak negatívan kapcsolódnak a forgalom alapú bérleti díjhoz, viszont pozitívan az eladások küszöbeihez, így igazolva a gyakorlatban alkalmazott bérleti díj együttest, ahol a magas (alacsony) fix bérleti díj, alacsony (magas) forgalom alapú bérleti díjjal párosul. Sirmans és Guidry (1993) a bevásárlóközpontok bérleti díjának változásait vizsgálta a bérlendő felület méretének, a központ élettartamának, építészeti jellegének, telephelyének, a horgonybérlő típusának és az általános gazdasági adatainak függvényében. Az utóbbi időkben egyre nagyobb figyelmet kapott a bevásárlóközpontok üzleti értékének megállapítása, melyet főként a megfoghatatlan eszközök értéke határoz meg. A boltok közötti externáliák vizsgálata során azt találták, hogy optimalizált üzletek közötti externáliákkal a bevásárlóközpont profitja maximalizálható. Mejia (2000) ugyancsak azt találta, hogy a horgonybérlők imázsa és a bevásárlóközpont nem-fizikai elemei pozitív és szignifikáns hatással vannak a bevásárlóközpont eladásaira, ezzel azt támasztva alá, hogy a bevásárlóközpont menedzsmentjének professzionalizmusa hozzáadott értékkel bír a bevásárlóközpontok értékelésében.

II. 3. 2. 2. A bevásárlóközpont kutatás eredményeinek főbb témakörei

Érdeemes kitérni Carter (2009) bevásárlóközpont kutatási eredményeket összegző cikkére, melyben a legújabb pénzügyi és ingatlanipari területen született eredményeket mutatja be. Ugyan nem tagadja a kereskedelem, marketing és földrajz hozzájárulását az empirikus ingatlanipari kutatásokban, mégis, úgy véli, hogy a bevásárlóközpont működtetésével kapcsolatos irodalom főként pénzügyi és ingatlanipari kutatásokra támaszkodik. A kutatások középpontjában pedig, éppúgy, mint a bevásárlóközpontok sikerességének középpontjában, a kereskedelmi externáliák optimális kihasználása áll. Ebből az alapgondolatból kiindulva, nyolc főbb témakört említ meg, s ezekhez kapcsolódva mutatja be a legújabb kutatási eredményeket. A témakörök pedig: (i) bérleti díjak és árdiszkrimináció, (ii) a bérleti díjak meghatározó tényezői, (iii) az eladófelület meghatározása, (iv) ügynökéleti vonatkozások, (v) bérlőelhelyezés, (vi) térbeli autokorreláció, (vii) nem-horgonybérlők elhelyezkedése és (viii) bevásárlóközpontok üzleti értéke. Az első témakör a fix vs. forgalom alapú bérleti díjak kérdéskörével foglalkozik és az ezek közötti átváltással. A második a bérleti díjak befolyásoló tényezőivel foglalkozik, mint pl. vonzerő (látogatószám), építészeti jelleg, telephely, vásárlóerő, a központ kora és piaci tényezők. Ha eddig a bérleti díj állt középpontban, akkor a harmadik témakörben a különböző bérlő típusok eladófelülete kerül megvizsgálásra Brueckner (1993) tanulmányán keresztül. Abban a pillanatban, hogy a bérlők mellett feltűnnek a fejlesztők is, máris figyelembe vehetünk ügynökéleti vonatkozásokat, ahol a fejlesztők célja a bevásárlóközpontok profit maximalizálása az egyes bérlők eladásain, és ennek a többi bérlő eladásaira gyakorolt hatásain keresztül. Mindennek érdekében pedig a fejlesztők, mint közös ügynökök moderálják, irányítják a bérlőkkel kapcsolatos tevékenységeket. A bérlendő felület után, nem kétséges, hogy a következő témakör ezek elhelyezkedése, különös tekintettel a bevásárlóközpont formájára és a bérlő típusára (horgony-, nem horgony bérlő) vonatkozóan. Ezt megfordítva pedig érdekes jellemzőket figyelhetünk meg a bérlőkre vonatkozóan annak függvényében, hogy hol helyezkednek el (térbeli autokorreláció); innen pedig csak egy lépés a nem horgony bérlők klaszterben vagy elszórtan történő elhelyezkedésének vizsgálata, mellyel a hetedik témakör foglalkozik. A bevásárlóközpontok üzleti értéke pedig kétséget kizáróan az a témakör melynek kiemelt figyelmet kell kapnia úgy pénzügyi, mint ingatlanipari területen, s melynek maximalizálásához elengedhetetlen a keresleti externáliák megfelelő kihasználása. Ugyan mindezek a témakörök valóban nagyon fontos szerepet játszanak a bevásárlóközpont kutatásokban és elméletekben, azonban csupán ezekre szorítkozni nagyfokú rövidlátáshoz

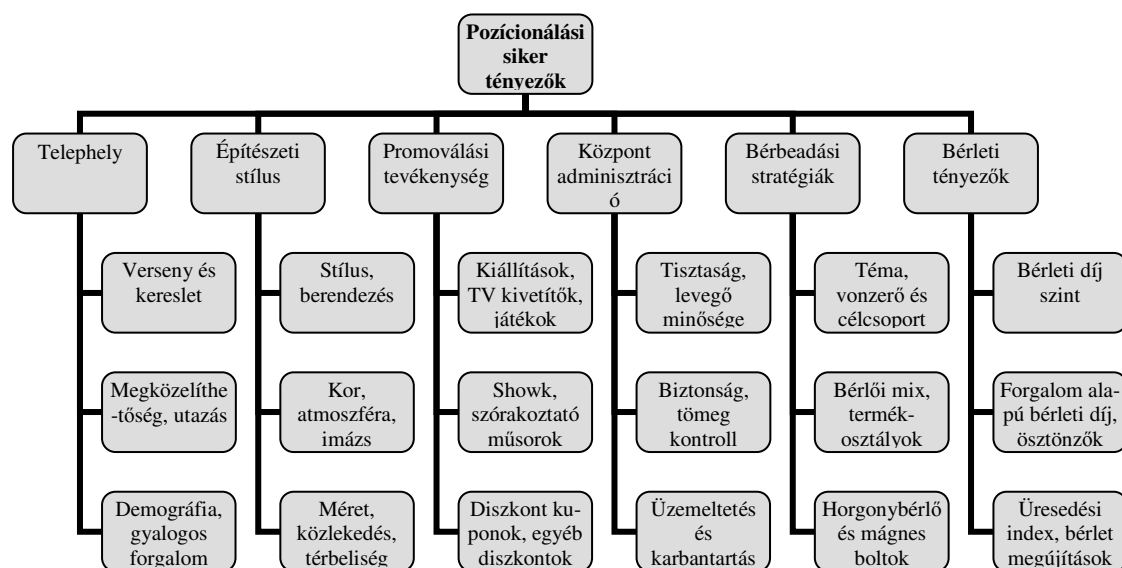
vezetne. Hiszen, ha jobban megfigyeljük, a bevásárlóközpont üzleti értéken kívül, mindegyik témakör csak a bevásárlóközpont bérlőivel foglalkozik, azaz mind csupán a Bérlő Mix-hez kapcsolódó kérdéseket tárgyal. Éppen ezért, ez a megközelítés aligha vezethet egy átfogó, általános bevásárlóközpont elmélethez.

II. 3. 3. Ecomallogy

Egy fölöttébb érdekes és figyelemre méltó bevásárlóközpont elméletet képvisel Yiu (2007), akinek a nevéhez fűződik az Ecomallogy kifejezés. Ez gyakorlatilag a bevásárlóközpont (angolul Mall) elmélet és az ökológia (angolul Ecology) összefonódását hivatott megnevezni. Véleményem szerint, ez az az elméleti megközelítés, mely az eddigi irodalomban fellelhető elméletek közül a leginkább alkalmas, képes egy értelmezhető, átfogó keretet nyújtani a bevásárlóközpont elméletnek. Habár az ökológiából átvett fogalmak és elméletek felettébb jól alkalmazhatóak ezen a területen, Yiu (2007) értelmezése mégsem tekinthető teljességgel helyesnek vagy pontosnak, hiszen hiányoznak belőle alapvető kereskedelmi vagy ingatlanipari fogalmak és jelenségek. Az elmélet kiindulópontját az a szemlélet képezi miszerint, a bevásárlóközpont nem más, mint egy olyan ökoszisztéma, platform, ahol a ragadozók (kereskedők) és prédák (vásárlók) együtt léteznek és fejlődnek. Ezt továbbgondolva a kereskedők – húsevők, a visszatérő vásárlók – növényevők, a vásárlók – lebontók és a bevásárlóközpont üzemeltetők pedig – a termelők. Később Yiu (2007) úgy tekint a bevásárlóközpontokra, mint önálló élőlényekre, melyek saját „bevásárlóközpont DNS”-el (Underhill, 2004, 143 old. id. Yiu, 2007) rendelkeznek. Ezt a DNS-t pedig olyan elemek alkotják, mint a Yiu és Yau (2006) által meghatározott, stratégiai pozícionálást elősegítő hat siker tényező, amelyeket a 4. ábra mutat. Ebben a következő tényezők kaptak helyet: telephely, építészeti stílus, promovási tevékenységek, a központ adminisztrálása, bérbeadási stratégia és bérleti tényezők.

Mindezek fényében, most akkor föl kell tennünk a kérdést, hogy a bevásárlóközpont, akkor egy ökoszisztéma(platform) vagy egy élőlény ? Bármelyik is lenne, belátható, hogy ökoszisztémaként és élőlényként is, olyan szerves részekből kell összetevődjön, mint a Bérlők ÉS Vásárlók. És itt főként a Vásárlókra hívnám fel a figyelmet, melyeknek nemcsak az ökoszisztémában kellene helyet kapniuk, hanem a bevásárlóközpont DNS-ben, génjeiben is.

4. ábra: Bevásárlóközpontok pozícionálási sikertényezők



Forrás: Yiu és Yau (2006)

Másrészt pedig, nem célszerű rájuk prédaként tekinteni, hiszen, amennyiben nem tartanak egy bérlőt arra érdemesnek, nem vásárolnak tőle és az pedig előbb, utóbb kihal. Sőt, akár azt is mondhatnánk, hogy fordított a helyzet, hiszen a Bérlők, kereskedők adottak egy bevásárlóközpontban, így nem ők vadásznak a Vásárlókra, hanem épp fordítva, a Vásárlók vadásznak a Bérlőkre és ők döntenek el, hogy hol költik el a pénzüket. Éppen ezért úgy gondolom, hogy nemcsak a bérlők, kereskedők képezhetnek egy bizonyos álltafajt, hanem a vásárlók is. Az ökoszisztéma pedig mindezen álltafajok szimbiózisából maradhat fenn és fejlődhet együtt (coevolving) tovább. A fejlesztők és üzemeltetők pedig azoknak a laboratóriumi kutatóknak tekinthetők, akik megpróbálják befolyásolni az illető génállomány fejlődését. Mindazonáltal a fajmegoszlási, optimális kolonizációs és fajkihalási elméletek érdekes szint vihetnek a Bérlői Mix-el kapcsolatos kutatásokba (Yiu és Xu, 2012), elvégre, a bevásárlóközpontot, mint ökoszisztémát szigetként is felfoghatjuk, ahol az életben maradásért harcoló álltafajok optimális eloszlása is tanulmányozható.

Amennyiben azonban, képesek vagyunk elvonatkoztatni a Yiu (2007) által képviselt szemlélettől, el kell ismerni, hogy Yiu és Yau (2006) stratégiai pozícionálás modellje úttörő jellegű, hiszen arra hívják fel a figyelmet, hogy a bevásárlóközpontok sikerességének vizsgálata egy speciális és nagyon komplex terület. Ezek stratégiai pozícionálása pedig egy többdimenziós feladat, melyhez a sikerességüket befolyásoló tényezők együttes, összhangban lévő alkalmazása szükséges. Továbbá gyakorlatilag öntudatlanul is hozzájárulnak a bevásárlóközpont, mint Termék szemlélet fejlesztéséhez, hiszen egy előlány vagy

ökoszisztéma stratégiai pozicionálása nem jöhet szóba, ez csupán vállalatok, márkák vagy termékek esetében jelent kihívást az adott piacon. Ennek megfelelően, Yiu és Yau (2006) két piacot említ meg: kereskedők és a vásárlók piacát, melyeken a pozicionálást párhuzamosan kell kialakítani. Figyelmen kívül hagyják, azonban a tulajdonosi / fejlesztői / befektetői érdekeket, melyek a bevásárlóközpontra, mint ingatlanipari végtermékek tekintenek, amelyet különböző befektetőknek kínálnak fel értékesítésre. Pénzes (2007) a bevásárlóközpont funkciói felől közelíti meg pozicionálásuk kérdéseit, és arra a véleményre jut, hogy ezek feladata (i) a vásárlók, (ii) bérlők, kereskedők és (iii) befektetők szükségleteinek kielégítése. Ennek ellenére, amikor a bevásárlóközpontok piaci pozicionálását elemzi, mégis csupán két piacot különböztet meg: a fogyasztói piacot, ahol a vásárlók számára kerülnek pozicionálásra és a szervezeti piacot, ahol kereskedők és befektetők számára egyformán kerülnek pozicionálásra. Én ezt a csoportosítást nem tartom helyénvalónak. Egy sikeres bevásárlóközpont pozicionálásnak legalább három dimenzióját különböztethetjük meg: a vásárlók, a kereskedők és a befektetők piacán létrejövő dimenzióját. Természetesen a dimenziók között kölcsönhatások lépnek fel, éppen úgy, mint ahogy kölcsönhatások vannak a stratégiai pozicionálást elősegítő tényezők között is. Ezeket összehangoltan kell alkalmazni.

Visszatérve Yiu (2007) Ecomallogy elméletéhez, ugyan nem a legmegfelelőbbben illeszkedő elméletről beszélhetünk, mégis ez az első olyan próbálkozás mely a bevásárlóközpontot egészként próbálja értelmezni, és nem csupán annak egy szeletével foglalkozik. Másrészt pedig az ökológiából átvett fogalmak és jelenségek kimondottan érdekes színt hoznak az eddigi bevásárlóközpont kutatásokból származó eredményekhez, mint például ahogyan Yiu és Xu (2012) Bérlő mixel kapcsolatos cikke is.

II. 3. 4. A bevásárlóközpont, mint Utópia

Maclaran és Brown (2005) Utópia elmélete az Utópia irodalom és a bevásárlóközpont ismeretek ötvöztetésével született. Ők egy etnográfiai elemzést végeztek egy Fesztivál Bevásárlóközpont vásárlói között Írországbán. Elméletük középpontjában egy olyan speciális hely áll, mint az Utópia. Ennek értelmezéséhez egészen Mórusz Szent Tamáshoz nyúlnak, aki 1516-ban alkotta meg ezt a szót a görög „outopia”(sehol) és „eutopia” (jó hely) együtteséből; jelentése a sehol egy jó hely. Ebből a hely és térelméletből kiindulva a fesztivál központ egy olyan utópisztikus piactér, melyet kereskedők és vásárlók fogyasztanak a következő tevékenységekkel: tér-elmozdulás érzékelés (akárhonnan lenni), játszótér létrehozása (vásárlás

uniformizálás) és művészet mentés (kultúra elhagyás). Így fonódik össze a posztmodern fogyasztói kultúra és a kortárs utópianizmus elmélete a fesztivál típusú bevásárlóközpontokban. Egy kis elvonatkoztatással, azonban, elméletük alkalmazhatóvá válik a bevásárlóközpontokra általában. A bevásárlóközpont, mint egy mesterségesen kialakított tér valóban eltér a természetesen létrejött helyektől, és akárhány bevásárlóközpont reklámoz vagy népszerűsítő anyagot megnézzünk, mind azt az életérzést próbálják visszaadni, hogy ez egy jó hely (esetenként már hihetetlenül jó is). A terek közötti elmozdulást pedig a vásárlónak kell érzékelni és ennek megfelelően viselkedni. Ebben az utópisztikus térben a játszótér és a játékok is behatároltak: vásárolhatunk, szolgáltatást fogyaszthatunk vagy szórakozhatunk, de akár szociális játékokban is részt vehetünk. A művészet mentés vs. kultúra elhagyás pedig örök dilemma a központ építészeti jellegének kialakításánál és tovább formálásánál. Ez az utópisztikus piactér pedig „nemcsak értelmes, de metamorfikus” (Maclaran és Brown, 2005, 314 old.), hiszen így folyamatos átalakuláson megy keresztül a teret kialakítók és a teret fogyasztók, megtapasztalók között.

Maclaran és Brown (2005) bevásárlóközpont elmélete kétségkívül igen posztmodern és teljesen egyedi szemléletmódot képvisel. Pszichológiai vonatkozásait tekintve összekapcsolható Yiu és Yau (2006) a bevásárlóközpont vásárlói piacon történő pozicionálásának a gondolatával, hiszen itt minden a vásárló koponyájában dől el (Ries és Trout, 2001). Nagy hátránya azonban, hogy inkább a filozófia irányába mozdítja el a bevásárlóközpont elméletet a gyakorló tudományok helyett.

II. 4. Új bevásárlóközpont elmélet - Paradigmaváltás

Ebben az alfejezetben röviden felvezetésre kerül az általános bevásárlóközpont elmélet. Ahhoz, hogy ide eljussunk, előbb szükség van az eddigiekben bemutatott bevásárlóközpont elméletek tudományterületi elhelyezésére. Ezáltal lehetővé válik az eddigiekben domináns HELY paradigmától történő elmozdulás a TERMÉK paradigma felé. Innen pedig már egyenes út vezet az új általános bevásárlóközpont elmélet kezdeti bemutatásához.

II. 4. 1. A bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezése

Ahhoz hogy egy új átfogó és általános bevásárlóközpont elmélet megszülethessen, szükség van előbb a bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezésére. Az előbbieken bemutatott eredményekből érzékelhető, hogy ***a bevásárlóközpont elmélet több tudományterület érintkezésével fejlődött ki és formálódik napjainkban is.***

Sajnos a kutatók legtöbbször a teljes bevásárlóközpont elméletnek csupán egy szűkebb szeletével foglalkoznak. Valószínűleg ennek a holisztikus megközelítésnek a hiányának, illetve a téma komplexitásának köszönhető a bevásárlóközpont elmélet fejlődésének gyakorlatot követő magatartása. Ennek megfelelően egyes fogalmak értelmezése állandóan változik, és habár néhány törvényszerűséget már sikerült leszögezni, még mindig elég sok kérdés maradt megválaszolatlanul. Egy másik érv a bevásárlóközpont elmélet gyakorlatot követő magatartására, nem más mint ennek az elméletnek a szűk alkalmazhatósági területe. Ezért a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos kérdésekben csupán a kereskedelmi ingatlan iparágon belül működő szakemberek érdekeltek, olyan mértékben, amennyiben ezek döntés támogató funkciókkal bírnak. Így természetesen a bevásárlóközpont elmélet középpontjában olyan normatív kérdések állnak, mint mekkora legyen egy regionális bevásárlóközpont eladófelülete ?, hány horgonybérletet kell elhelyezni ?, legyen-e benne mozi vagy egyéb szórakoztató egység ?, hogyan lehet magasabb bérleti bevételeket elérni: fix bérleti díjakkal vagy forgalom alapú bérleti díjakkal? stb. Ennek következtében pedig egyfajta ***fordított húzó folyamatot figyelhetünk meg a normatív kérdésekből kiindulva a pozitív kérdések felé***, annak ellenére, hogy „a cél egyértelműen az, hogy minél gazdagabb leíró elméletre támaszkodva szülessenek meg a normatív javaslatok.” (Bauer és Berács, 2006) ***Nagy szükség lenne a bevásárlóközpont elmélet átfogó pozitív leírására***, a különböző fogalmak tisztázására és leszögezésére. Csak így lehet megfelelő alapot teremteni a különböző normatív kérdések megválaszolására.

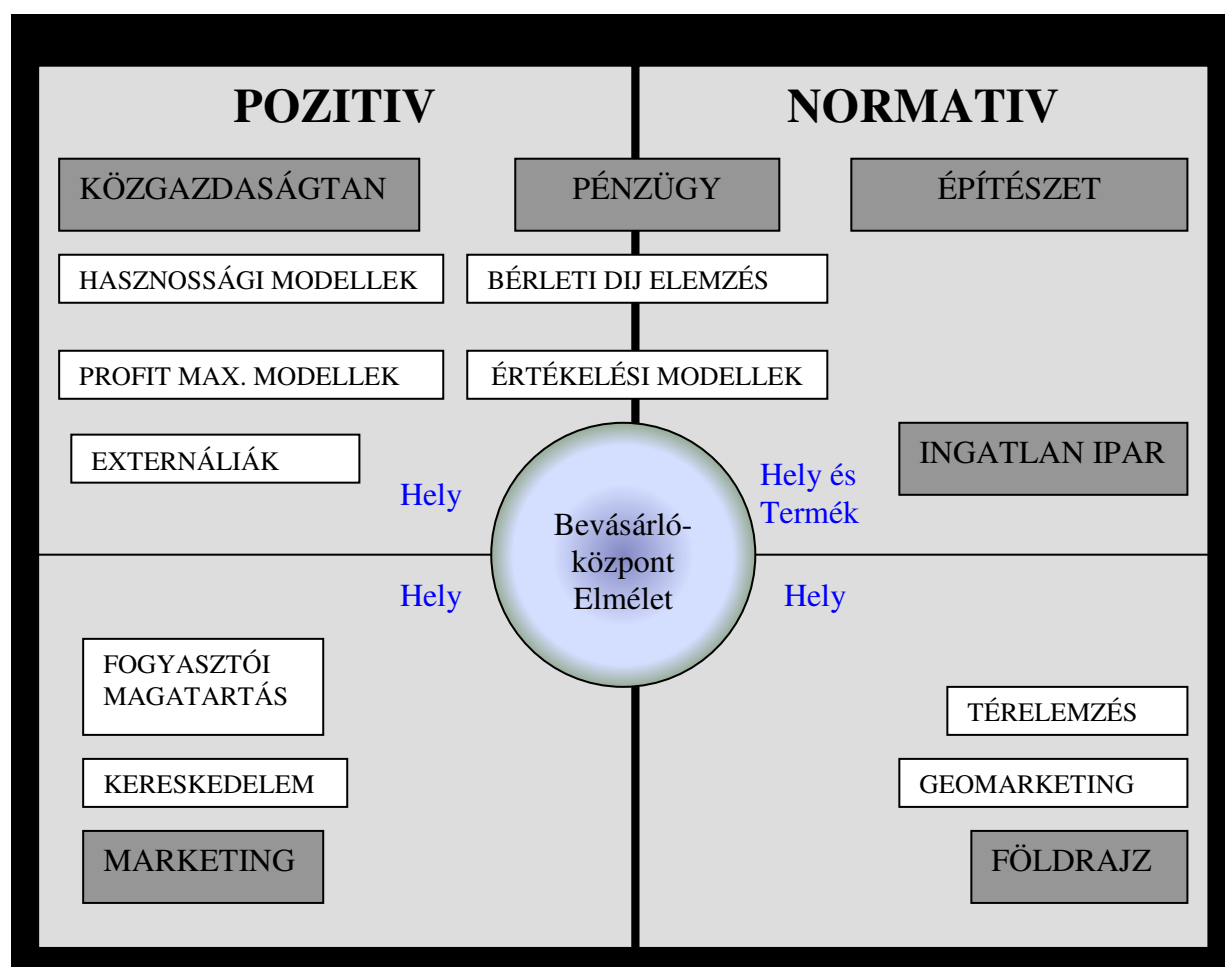
A bevásárlóközpont elmélet nem jelent egy különálló tudományterületet, sokkal inkább több tudományterület ötvöztetését jelenti. Azonban érdekes talajt nyújt a tudományos kutatásnak, amelyre kétségkívül szükség van. Tudományterületileg több különböző társadalom- és természeti tudományág ismeretanyagából merít, mint pl. a közgazdaságtan, a marketing és pénzügy, illetve néhány tudományág alkalmazott területeiből: pénzügy, építészet és földrajz. Amint azt az 5. ábra is mutatja a bevásárlóközpont számos szalon több tudományterülethez kapcsolódik. Ebből kifolyólag belátható, hogy egy nagyon komplex területről van szó.

Kezdetben tudományterületileg, és a gyakorlatban még ma is, az építészetet tartják fő meghatározó húzóterületének, ezen belül is az ingatlan (real estate) iparágat (Eppli és Benjamin, 1994; Carter, 2009), a hozzá tartozó nagyon szoros vonatkozásai miatt. Ha visszagondolunk arra a tényre, hogy a bevásárlóközpont elmélet fejlődésének húzóereje a gyakorló szakemberek által megfogalmazott normatív kérdésekben rejlik, teljességgel érthető, miért tekintik nagyon sokan még ma is a mérnöki tudományokon belül kifejlődött építészetet és az ingatlanipart meghatározó tudományterületének. Azonban az ingatlaniparágon belül a bevásárlóközpontokhoz tartozó elméleteket mindig is egyfajta sajátos, speciális esetként, különálló területként kezelték, hiszen az iparág többi területén (irodaközpontok, lakóközpontok, ipari központok, hotelek és turista központok) általánosan alkalmazott elvek nem voltak egy az egyben hasznosíthatóak. Ennek legfőbb oka, az a tény, hogy a bevásárlóközpontok fő funkciója a kereskedelem, a kereslet és a kínálat *egy tetőtér* alá hozása, mellyel az ingatlanipar többi területén nem lehet találkozni és amellyel kétséget kizáróan a marketinghez kötődik a legszorosabban, az összes többi tudományterület közül.

Egy másik talán leginkább kézenfekvő oka az ingatlanipar eddigi dominanciájának a fogyasztói magatartáshoz kapcsolódó elméleteknek szentelt csekély figyelem, vagy azok teljes figyelmen kívül hagyása, melyre már Feinberg és Meoli(1991) is felhívta a figyelmet. Ahogyan azt az Eppli és Benjamin (1994) féle hierarchikus modell is mutatja, ezek az elméletek a modellnek csupán az alján jelennek meg és ott is, főként a közgazdaságtani értelemben vett fogyasztói hasznosság maximalizálási elméletnek megfelelően. Carter (2009) bevásárlóközpont elméletében pedig teljességgel hiányoznak. Szerencsére az elmúlt években a kutatók egyre több figyelmet szenteltek ennek a kérdésnek (Chebat et al, 2006, 2009). Remélhetőleg ez a szemlélet tovább fejlődik majd a jövőben és egyre több marketing kutató veszi majd gorcső alá a bevásárlóközpontokat a kereskedelem és a fogyasztói magatartás oldaláról közelítve. Mindez azonban, vajmi keveset fogja előrébb vinni és pontosítani a kutatásokat, amennyiben a különböző tudományterületek képviselői nem dolgoznak együtt a kapcsolódó témakörök mentén.

.A 11. táblázat foglalja össze ezeket a témaköröket, melyek egyben a bevásárlóközpont elmélet és a jelen disszertáció főbb témaköreit is megjelenítik. Ebből a szakirodalmi osztályozásból kiderül, hogy ***a bevásárlóközpont irodalom négy központi téma köré épül: telephelyválasztás – lokáció, vásárlói mix, kereskedelmi-bérlői mix és bevásárlóközpont értékelés.*** Ez a négy központi téma jelöli a bevásárlóközpont elmélet alapelemeit.

5. ábra: A bevásárlóközpont elmélet tudományterületi vonatkozásai



Forrás: saját megfigyelésem alapján

Az első három téma jelöli a bevásárlóközpont, mint Termék alkotóelemeit, a negyedik pedig ennek a terméknek az értékelésére irányul. Közülük a legelső központi téma a telephelyválasztás és lokációelemzés, mely a bevásárlóközpontok kiinduló alapeleme és mellyel legelőször a közgazdaságtan foglalkozott. Ezt követően terjedt tovább a földrajz, az ingatlanipar és marketing területére. Ugyanez az elterjedési hullám figyelhető meg a kereskedelmi és bérleti mix-hez kapcsolódó irodalom esetében is, a földrajz kivételével. A vásárlói mix-hez illetve a bevásárlóközpont értékeléshez kapcsolódó szakirodalom viszonylag újkeletű, az 1990-es évek elején kezdett elterjedni és főként a marketing tudományterületére épül, de találhatunk benne pénzügy és ingatlan irányú vonatkozásokat is. A Vevői mix jelöli a bevásárlóközpont irodalom második alapelemét, mely egyfajta összekötő kapocsként szolgál a Lokáció és Bérleti mix között. Talán ennek a fiatal irodalomnak, ennek a kapocsnak, a késői felfedezésének köszönhető, hogy egy átfogó és általános bevásárlóközpont elmélet még nem alakult ki. A bevásárlóközpont irodalom bemutatásából világossá válik, hogy ez az elmélet

több tudományterület találkozásából, összefonódásából fejleszthető. A kapcsolódó tudományterületek (építészet, ingatlan ipar, pénzügy, gazdaságföldrajz, közgazdaságtan, kereskedelem, marketing) közül csupán egyetlen egy: a Marketing képes mindezeket a fogalmakat és jelenségeket integrálni, egy egységes elméletté gyúrni. Hasztalan lenne arra várni, hogy az építészet-ingatlan ipar, vagy a pénzügy figyelembe vegye a fogyasztói magatartásról szóló kutatásokat, vagy fordítva. A marketing azonban, önmagát tekintve is több tudományterület összefonódásából született, így számára teljesen természetes folyamat, hogy a különböző tudományterületeken született kutatások eredményeit integrálja. Éppen ezért dominanciája a bevásárlóközpont elméletben nagyon fontos lenne. Figyelembe véve a bevásárlóközpontok intézményi hátterét, és a fejlesztésükkel és üzemeltetésükkel kapcsolatos ismereteket, kétséget kizáróan tekinthetünk úgy rájuk, mint ingatlanipari Termékekre. Amint eljutunk erre a felismerésre, a marketingben használt foglamak és jelenségek egész sora válik alkalmazhatóvá ezen a területen: a termékszintektől kezdve, a termékéletciklus modellen keresztül egészen a termékfejlesztésig. Éppen ezért véleményem szerint, a bevásárlóközpont elmélet továbbfejlesztéséhez szükség van egy paradigmaváltásra.

11. táblázat: A disszertáció témakörei és a kapcsolódó szakirodalom

Központi téma	Tudományterület	Megközelítés	Folyóiratok	Szerzők
Telephelyválasztás, Lokáció	Közgazdaságtan	Fogyasztói hasznosság, kockázat / bizonytalanság	Journal of Marketing, European Retail Digest, Journal of Real Estate Research, Expert systems	Christaller (1935, id. Eppli és Benjamin, 1994), Huff (1964), Berry (1967, id. Eppli és Benjamin (1994), Oruc (2005), Benyon et al. (2002)
	Földrajz	Térelemzés	Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing, Ivey Business Journal	Thompson és Walker (2005), Jones és Pearce (1999)
	Ingatlan	Telephelyelemzés	Real Estate Issues, Journal of Property Management	Meyer (1988), Williams (1994)
	Marketing	Piaci verseny	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Retailing	Hotelling (1929), Hirschmann (1978), O’Kelly et al. (1993), Miller et al. (1999),
		Geomarketing	Marketing Intelligence & Planning, Journal of Marketing	O’Malley et al. (1995), Inman et al. (2004)
Vásárlói mix	Marketing	Vásárlói értékek, attitűdök és magatartás	Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Retailing, Journal of Consumer Research	Wagner és Rudolph (2010), Shim és Eastlick (1998), Babin et al. (1994), Holbrook és Hirschman (1982), Jackson et al. (2010), Diep and Sweeney (2008)
		Vásárlási típusok és stratégiák	Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Retailing, Journal of Marketing Research, Journal of Business Research, Marketing Science, Journal of Consumer Research,	Arentze és Timmermans (2001) Popowski és Timmermans (2001), Arentze et al. (2005), Oppewal és Holyoake (2004), Wesley et al. (2006), Manchanda et al. (1999), Brooks et al. (2004), Suarez et al. (2004)
Kereskedelmi, bérlői mix	Marketing	Bérlő kiválasztás, mix	Interfaces, Computers, Environment and Urban System, The Service Industries Journal,	Bean et al. (1988), Borgers et al. (2010), Brown (1992), Kirkup és Rafiq (1994), Bruwer (1997), Yiu és

			International Journal of Retail & Distribution, Property Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Research	Xu (2012), Vitorino (2012)
	Ingatlan	Bérlő elhelyezés	The Service Industries Journal, Journal of Real Estate Research, ICSC Research Quarterly, Journal of Retail & Leisure Property	Brown (1992), Miceli et al (1998), Carter és Vandell (2005), Brueckner (1993), Baker (1999), Rosiers et al (2005), Yiu et al (2008)
	Közgazdaságtan	Keresleti externáliák	Journal of Real Estate Finance and Economics, The Journal of Real Estate Research	Brueckner (1993), Miceli és Sirmans (1992), Miceli et al (1998) Benjamin et. al (1990, 1992), Eppli és Shilling (1993), Mejia és Eppli (2003)
Bevásárlóközpont értékelés	Marketing	Bevásárlóközpont imázs	Journal of Business Research, Journal of Property Investment & Finance	Finn és Louviere (1996), Kupke (2004), Chebat et al. (2006), Chebat et al. (2009)
		Vonzó és patronálás	Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Retailing, Journal of Marketing, Journal of Business Research	Teller és Reutterer (2008), Pan és Zinkhan (2006), Inman et al. (2004), Wakefield és Baker (1998), Babin és Darden (1996), Jackson et al. (2010), Massicotte et al. (2010)
		Vevőérték és bérlőérték	Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Business Research	Chebat et al. (2009), Hedhli és Chebat (2009), Yiu és Cheong Ng (2010)
	Pénzügy	Bérleti díj elemzés	The Journal of Real Estate Research, Journal of Real Estate Finance and Economics	Gerbich (1998), Miceli et al (1998), Brueckner (1993), Chun et al. (2001), Rosiers et al (2005)
	Ingatlan, Marketing és Pénzügy	Eladás elemzés	Journal of Real Estate Literature, Journal of Real Estate Finance and Economics, The Journal of Real Estate Research, European Journal of Operational Research	Mejia és Benjamin (2002), Brueckner (1993), Chun et al. (2001), Pauler et al (2009)

Forrás: saját szerkesztés

II. 4. 2. Paradigmaváltás a bevásárlóközpont elméletben

Az előbbieken bemutatott bevásárlóközpont elméletek egytől-egyig, mind a bevásárlóközpont, mint **HELY paradigmára** vannak kiélezve. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy néhány szerző szerint (Agárdi, 2010) az Eppli és Benjamin (1994) által bemutatott központi hely elmélet, a kereskedelmi agglomerációk elmélete, a többtermékes vásárlás elmélete vagy a bérleti díj elmélete csupán telephelyválasztást magyarázó elméleteknek tekinthetők. Azonban, ha csak saját elemzésünkre hagyatkozunk, akkor is be kell, hogy lássuk, a legtöbb megfogalmazásban a bevásárlóközpont egy Helyet jelent: egy kereskedelmi csoportosulás, tömörülés (Ghosh és McLafferty, 1991; Eppli és Benjamin, 1994; ICSC, 2004; Carter, 2009), amely forradalmasította a kereskedelmet, egy ökoszisztéma (Yiu, 2007) vagy utópisztikus piactér (Maclaran és Brown, 2005). Éppen ezért, az eddigi kutatásoknak megfelelően a *bevásárlóközpontra úgy tekintettek / tekintenek mint egy Helyszínre, mely teret nyújt a marketing alapelemeként elismert cserére és a kereskedelemre*. Ebből kifolyólag, a marketing domináns tudományterületi szerepe a bevásárlóközpont elméletben elengedhetetlen egy megfelelő alapokon nyugvó bevásárlóközpont elmélet kidolgozásához. Azt is mondhatnánk, hogy *a bevásárlóközpont elmélet esetében kifejlődött első paradigma úgy tekint a bevásárlóközpontra mint egy Helyre, melynek funkciói egyaránt megfelelnek egy eladótér és egy köztér funkcióinak* (Marton, 2007). A bevásárlóközpont nem más, mint egy *eladótér* hiszen arra hivatott hogy egy tetőtér alá hozza a keresletet és a kínálatot és így teret biztosítson a kiskereskedelem számára. Azonban a bevásárlóközpont egyben *köztér* is, hiszen lehetőséget teremt a társadalmi igények kielégítésére is, felvéve a városközpontok által ellátott funkciókat, teret biztosít a társas interakcióknak.

Mindez azonban csupán egyik oldala az éremnek, hiszen a bevásárlóközpontok nemcsak egy HELYSZÍNT jelentenek, hanem önmagukban véve egy TERMÉKET alkotnak. Így szükség lenne egyfajta paradigmaváltásra a bevásárlóközpont elmélettel kapcsolatban. A bevásárlóközpont termék értelmezése és meghatározása szoros kapcsolatban van a bevásárlóközpont fejlesztésével, gyakorlatilag azt is mondhatnánk, hogy a bevásárlóközpont nem más mint a fejlesztői tevékenység végterméke. Egy olyan termék, melynek végső felhasználói a bérlők, kereskedők és a vevők, vásárlói pedig a befektetők és tulajdonosok. Ezt a paradigmát látszik igazolni a bevásárlóközpontok fejlesztésével és üzemeltetésével foglalkozó alfejezet, mely bemutatja ennek intézményi hátterét. Ez *a Termék paradigma pedig a bevásárlóközpontot annak alkotóelemeinek: Lokáció, Vevő mix és a Bérlő mix*

függvényeként írja le. Ugyanez a Termék szemlélet teszi lehetővé a bevásárlóközpontok alkotóelemeinek elemzését és azok optimalizását, állandó fejlesztését, ezáltal lehetőséget biztosítva a bevásárlóközpont értékének növelésére. Az eddigi kutatásokban ez a Termék szemlélet szinte teljes egészében hiányzik, csupán a bérlekkel és bérleti díjakkal foglalkozó elemzések során lehet halványan fellelni azt a feltételezést, mely szerint a bevásárlóközpont nem más, mint a befektetők elvárt hozamát előteremtő eszköz, termék. Amíg a bevásárlóközpont elmélethez kapcsolódó Helyszín szemlélet ezeknek a fő funkciójára támaszkodik, addig a Termék paradigma lehetőséget teremt a bevásárlóközpont önmagában való elemzésére, attól függetlenül, hogy milyen tevékenységet kell elősegítsen, milyen funkciókat kell ellásson. Ez annál is fontosabb, mivel nem mindegyik termék működik, funkcionál rendeltetésszerűen. Ahhoz pedig, hogy egy termék rendeltetésszerűen működjön, előbb szükség van annak a biztosítására, hogy az illető termék valóban rendelkezik az alkotóelemek megfelelő kombinációjával. A bevásárlóközpontok alkotóelemeinek vizsgálata nélkül pedig aligha beszélhetünk egy átfogó és általános bevásárlóközpont elméletről.

II. 4. 3. Új bevásárlóközpont elmélet

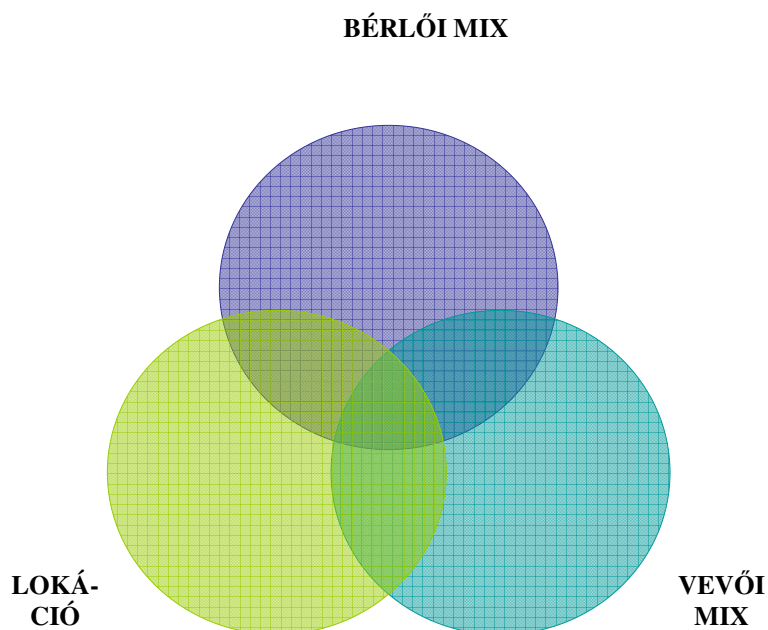
Jelen disszertáció lényege éppen abban áll, hogy ***a marketingtudomány és az újonnan bevezetett TERMÉK paradigma felől tesz kísérletet egy átfogó és általános bevásárlóközpont elmélet megalkotására.*** Mindezt az egyéni bevásárlóközpontok szintjén teszi figyelembe véve ezek főbb alkotóelemeit, a köztük lévő kapcsolatokat és kölcsönhatásokat, illetve működésük értékelhetőségét. Így azt is mondhatjuk, hogy a jelen disszertáció a bevásárlóközpontok mikro gazdaságtani megközelítésével foglalkozik, azok alkotóelemeinek és együttes működésüknek vizsgálatával.

Az általános bevásárlóközpont elmélet alapján, a bevásárlóközpontok alkotóelemei: a Lokáció, Vevői mix és a Bérleti mix. Ez az a három elem, amelynek kombinációjából a bevásárlóközpont ki- és tovább fejleszthető, ezen a három tényezőn és ezek stratégiai illeszkedésén áll vagy bukik egy bevásárlóközpont sikeressége. Ez a három alapelem megfelel a bevásárlóközpont irodalom előbbiekben bemutatott első három központi témájának, míg a negyedik központi téma, a bevásárlóközpontok működésének értékelése, ezek illeszkedésével foglalkozik.

A bevásárlóközpont sikerének, a hagyományos megközelítés szerint, a legfőbb meghatározója a telephelye vagy lokációja. Annak ellenére, hogy a lokáció nagyon fontos szerepet játszik, ez

mégsem jelent megoldást mindenre. Egy bevásárlóközpont attól lesz sikeres, hogy a területi elhelyezkedéséből adódó vevőkör magjának megfelelően válogatja össze bérlőit, állítja össze a profil-mixét és használja ki fizikai adottságait; és attól lesz sikertelen, hogy ezeket az összefüggéseket figyelmen kívül hagyja és nem hozza összhangba kereskedelmi kínálatát a vevői kereslettel a rendelkezésre álló téren belül. Ennél fogva ennek a vevői magnak megfelelően ajánlatos kiválasztani a bérlőket. Ezért is olyan fontos a vevői mix elemzés, amit a hagyományos demográfiai, társadalmi-gazdasági elemzésen kívül a szakirodalom még csak nemrégiben kezdett el felismerni. Megfigyelhető tehát, hogy ezek az alapelemek nemcsak láncban befolyásolják egymást, hanem kölcsönhatásban vannak egymással és jobb esetekben együttfejlődnek.

6. ábra: A bevásárlóközpont alkotóelemei.



Forrás: saját szerkesztés

A következő fejezetben a bevásárlóközpontok alkotóelemeivel és a működésük értékelésével foglalkozó releváns szakirodalmat mutatom be, annak érdekében, hogy az új, általános bevásárlóközpont elmélet részletes leírása értelmet kapjon a későbbiekben.

III. A bevásárlóközpontok, mint Termék alapelemei és sikerességének értékelése

Ebben a fejezetben a bevásárlóközpont tudományterületi elhelyezésénél felvázolt négy központi téma mentén kerül bemutatásra a bevásárlóközpont szakirodalom. Ennek megfelelően négy fő alfejezet: Lokáció, Vevői Mix, Bérlő Mix és a Bevásárlóközpont értékelés következik.

III. 1. Lokáció, lokáció, lokáció

A fenti ismétlés nem véletlen. Ez egy, az ingatlan iparban nagyon gyakran használt kifejezés, mely William T. Dillard, a Dillard's áruházlánc megalapítójának nevéhez fűződik. A pontos idézet így hangzik: „Az ingatlan iparnak három titka van: Lokáció, lokáció, lokáció.” (Pockell és Avila, 2004, 7 old.) A hagyományos megközelítéssel ellentétben a szokványos telephely helyett, gyűjtőfogalomként használom a **Lokációt**, mely a telephelyválasztáson és a hozzá kapcsolódó témákon kívül olyan egyéb fizikai tényezőket foglal magában mint az épület, építészeti megoldás, parkolóhelyek stb. valamint az ezekhez társítható megfoghatatlan tulajdonságok mint a légkör, zene, illatok, hőmérséklet és világítás.

III. 1. 1. Telephely választás, telephely elemzés

Elsőkörben érdemes különbséget tennünk a telephely választás és telephely elemzés között. Ehhez megfelelő támpontot nyújt Meyer (1988) *ingatlanipari* megközelítése, melynek alapján megkülönbözteti a telephely választás és telephely elemzés fogalmát és arra hívja fel a figyelmet, hogy a gyakorlató szakemberek számára sokszor fontosabb a telephely elemzés.

12. táblázat: Telephely választás vs. telephely elemzés

Kritérium	Telephely választás	Telephely elemzés
Fókusz	Egy egész terület vagy az összes lehetséges telephely elemzése	Egy adott telephely elemzése
Cél	Megtudni hány üzletet tud fenntartani	Megtudni, hogy egy bolt az adott

	az adott terület és hogy hol helyezkedjenek el	telephelyen sikeres lesz-e
Alapcél	Az összes üzlet jövedelmezőségének maximalizálása	Az adott telephelyen egy üzlet által elérhető eladás előrejelzése
Részletesség	Átlagokat használ a hasonló telephelyek erősségének és gyengeségének elemzésére	Egy adott telephely erősségeit és gyengeségeit elemzi.

Forrás: Meyer (1988)

A **telephely választásnak** három fő elmezési irányát különböztethetjük meg (O'Malley et al 1995). Ebből az egyik a (1) matematikai modelleken alapú, többnyire regresszió számítással vagy gravitációs modellel végzett telephelyelemzés, mint például a közgazdaságtanból és fogyasztói hasznosságból táplálkozó modellek. Ezeken kívül még megkülönböztethetjük a (2) kritérium alapú (checklist) és az (3) analóg telephelyelemzési irányvonalakat is. Mindkét esetben nagy szerep jut a geomarketingnek.

(1) matematikai modelleken alapuló telephely választás

A telephely választással kapcsolatos elemzéseknek a közgazdaságtanból származó matematikai modelljei közül érdemes megemlíteni: Reilly (1931, id. Huff, 1964) kiskereskedelmi gravitációs modelljét és Christaller (1935) központi telephely elméletét. Reilly (1931, id. Huff, 1964) két nagyváros közti vásárlások számát próbálta meg becsülni a városok lakosságának száma és a köztük lévő távolság között és így találta meg azt a töréspontot, ahol a kereskedelem a két városközpont között kettéválik. Berry (1967, id. Eppli és Benjamin, 1994) ezt a modellt fejlesztette tovább a kereskedelmi zónák, területek meghatározására. Végül Huff (1964) hozzájárulásával jött létre az a modell, melynek alapján még ma is sokan becsülik egy adott kereskedelmi központ vonzáskörzetét.

7. ábra: Huff vonzerő modellje

$$P_{i_j} = \frac{S_j/T_{i_j}^\lambda}{\sum_{j=1}^n S_j/T_{i_j}^\lambda}$$

Ahol:

P_{ij} = annak a valószínűsége, hogy egy i kereskedelmi területről származó vásárló j telephelyen vásárol

S_j = a j telephelyen található bevásárlóközpont mérete

T_{ij} = szükséges utazási idő, ahhoz, hogy az i kereskedelmi területen lévő vásárló j telephelyre, bevásárlóközponthoz jusson

n = a bevásárlóközpontok, telephelyek száma

λ = becsült paraméter, az utazási idő hatását méri a különböző vásárlási utakra nézve

A gyakorlatban általában háromszintű vonzáskörzetet állapítanak meg: elsődleges, másodlagos és harmadlagos vonzáskörzet (Levy és Weitz, 2008). Az elsődleges vonzáskörzetből kerül ki a bevásárlóközpont vásárlóinak kb. 50-70%-a, a másodlagos vonzáskörzetből már csak 10-20%-a, míg a harmadlagos vonzáskörzet már annyira távan értelmezett, hogy a bevásárlóközpont fennmaradó vásárlói hányadát tulajdonítják neki.

Egy másik kedvelt vonzerőt becsülő modell, Nakanishi és Cooper (1974), illetve a Ghosh és Craig (1983) által kifejlesztett, multiplikatív kompetitív interakciós modell, melynek különlegessége, hogy több, egy kereskedelmi területen működő, egymással versengő kereskedelmi egység vonzerejét is becsüli egyszerre. Ezt a modellt alkalmazta Mejia (2000) és Oruc (2005) is. **Marketing és piaci verseny** szempontjából O'Kelly et al. (1993) is egyszerűsített változatnak tekinti a telephely választást és inkább a szélesebb elemzést javasolja, melyben nem csupán a saját hálózatban lévő üzletekkel együtt kerül egy adott telephely elemzésre vagy kiválasztásra, hanem a versenytársak üzleteivel is. Így nemcsak a saját kannibalizációs hatások szűrhetők ki, hanem a versenytársak saját eladásra gyakorolt hatása is mérhető. Ennek megfelelően ők is a gravitációs modellekből kiindulva állítják fel kompetitív hatás modelljüket (CIM – competitive impact model).

Viszonylag új, matematikai formulán alapuló, telepely választási modell a Benyon et al (2002) által használt desztináció választási modell, melyet DST-nek neveztek el a Dempster (1967, 1968, id. Benyon et. al, 2002) és Shafer (1976, id. Benyon et. al, 2002) által kidolgozott elmélet felhasználásának köszönhetően. Ebben a modellben az egyének egy adott kereskedelmi egység készletből választanak ki egy desztinációt olyan változók függvényében mint a távolság és egyéb társadalmi tényezők.

(2. és 3.) kritérium alapú és analog telephely választás

Ahogy az előbbieken már említettem a kritérium alapú és analog telephelyelemzésben nagy szerep jut a geomarketingnek és a marketingföldrajznak. Sikos T. és Hoffmann (2004,

192 old) megfogalmazásában a **geomarketing** „a marketingföldrajz keretei között kialakult, a földrajzi információs rendszer alapra szerveződött elemzési módszer.” Gyakorlatilag a Földrajzi Információs Rendszer (FIR, GIS – Geographical Information System) és a Marketing Információs Rendszer (MIR) együttes alkalmazásából fejlődött ki, ezáltal lehetővé téve, többek között, a különböző marketing információk földrajzi térképeken való megjelenítését is.

Jones és Pierce (1999) a Földrajzi Információs Rendszer kialakulásának létjogosultságát a *marketingföldrajzból* eredő következő négy alapigazságból eredezteti:

- *a kereslet térben változik* – ezeket a változásokat különböző tényezők mentén lehet mérni, pl.: jövedelem, háztartások száma, költési szokások, életstílus jegyek
- *a kínálat térben változik* – ez főként a versenytárs elemzések esetében érdekes igazán és olyan változók mérését szorgalmazza, mint: ár, szolgáltatás, termék elérhetőség, áruválaszték stb.
- *a kínálati és keresleti pontok természetesen térben különösnek* – ezért fontos a térbeli és távolságbeli akadályok leküzdése a kereskedők számára, melyet az utazási szokások és a kereskedelmi területek működésének megértésével felhasználhatnak a logisztikában és a beszállítói láncban egyaránt.
- *a legtöbb üzleti tevékenységnek szüksége van térre, ami költséges* – így nem csak az fontos, hogy ingatlant tulajdonoljanak vagy béreljenek, hanem hogy azt a legmegfelelőben használják ki.

Thompson és Walker (2005) a földrajzi információs rendszer alkalmazhatóságát vizsgálta az üzleti, kereskedelmi hálózatok építésében, és arra hívták fel a figyelmet, hogy ennek használata versenyelőnyhöz juttathatja az adott vállalatot.

A gyakorló ingatlanipari szakemberek számára egy **telephely elemzés** érdekében az a három terület számít fontosnak, melyeket a *Keresés* életciklus szakasz esetében már említettem. Ezek pedig kiterjednek a potenciális telephely kereskedelmi, jogi, geotechnikai és urbanisztikai elemzésére. A kereskedelmi elemzés magába foglalja mindazokat a modelleket, melyeket a telephelyválasztásnál említettem. Jogi szempontból, az illető telephely tulajdonjogának átvizsgálása történik, és e mellett a telephelyre irányuló egyéb járulékos stb. jogok elemzése a hozzájuk társult kockázatok vizsgálatával. Geotechnikai szempontból a telephely talajának tulajdonságai kerülnek elemzésre, hiszen ezeknek igen fontos költségvonzata lehet. Ugyanez

érvényes az urbanisztikai elemzésre is, mely építészeti szempontból jelenthet néhány megszorítást, esetleg többletköltséget.

A bevásárlóközpontok esetében, véleményem szerint, a Lokáció többet jelent a telephely választásnál vagy telephely elemzésnél. Egyben tartalmazza a bevásárlóközponttal kapcsolatos egyéb fizikai tényezőket is, úgy mint maga az épület, a parkolók, stb. Ezek bemutatására a következő alfejezetben kerül sor.

III. 1. 2. Egyéb fizikai tényezők

A bevásárlóközpontok esetében a telephelyen túl egyéb fizikai tényezők is nagy mértékben befolyásolják az illető központ sikerességét. Ezek az egyéb fizikai tényezők főként a telephelyen megépítésre kerülő bevásárlóközpont építészeti, tervezői és design megoldásait jelentik. Az újabb bevásárlóközpont típusok megjelenésével mint pl. az életstílus központok vagy a hybrid központok, ezek az egyéb fizikai tényezők egyre nagyobb figyelmet kapnak és hatásuk mértékét sokan legalább az illető telephely hatásának mértékével teszik egyenlővé. Így egy rossz építészeti megoldást csupán mérsékelten kompenzál egy nagyszerű telephely, míg egy rossz telephelyet jócskán fel lehet javítani egy-egy érdekes és hasznos építészeti megoldással. Mivel azonban ezek mérhetősége elég nehézkes és gyakran kimerül a bevásárlóközpontok alaprajzának tipizálásában (Sikos T. és Hoffman, 2004) vagy a horgonybérlek szerinti kategorizálásban (Mejia, 2000), ezért a szakirodalom nagyon keveset foglalkozik ezzel a kérdéskörrel. Minthogy azonban ezek az egyéb fizikai tényezők nagyban meghatározzák a bevásárlóközpontok légkörét és a bevásárlóközpontok vásárlók általi megítélését, így szükségesnek tartom ezekre a tényezőkre is kitérni.

Kramer et al (2008) szolgál ezeknek a tényezőknek az áttekinthető bemutatásával. Ennek megfelelően a telephely kiválasztása után a legfontosabb az illető terület *megközelíthetőségi, elérhetőségi (accessibility) és észrevehetőségi (visibility)* szempontú szerkezeti elemzése. Így **területrendezési szempontból** a legfontosabb kérdéskörök:

- 1. a közlekedési forgalom megfelelő megtervezése – főutakhoz való bekötés, mellékutak megtervezése, úgy autós forgalom, mint tömegközlekedés és gyalogos forgalom szempontjából
- 2. a parkoló megtervezése - mivel a vásárlók nagy részének ez az első és utolsó találkozási pontja a illető bevásárlóközponttal, így a parkolást minél kényelmesebbé

kell tenni a parkoló helyek számának, méretének, elhelyezkedésének és a belső közlekedés megtervezésének szempontjából.

- 3. *környezeti zöldövezet tervezés* – általában hatósági előírásként zöldövezetet is ki kell alakítani, ezek minél vonzóbban vannak kialakítva és karbantartva, annál jobban növelhető a bevásárlóközpont vásárlók általi megítélése.

Magának, az illető **épületnek a szempontjából** megkülönböztethetjük a külső fizikai tényezőket és a belső, épület szerkezetéhez kapcsolódó, valamint a közös tényezőket. Ezeken belül is számos egyéb tényezőre kell odafigyelni:

- **1. külső fizikai tényezők:**
 - *A felhasznált építkezési anyagok* – minél drágább anyagokat (üveg – acél, téglá, fa stb.) használnak fel annál magasabban pozícionálhatják a bevásárlóközpontot a hagyományos fémszerkezettel ellentétben.
 - *Belépő helyek* – az ezekre vonatkozó ajánlások természetesen különböznek annak függvényében, hogy milyen bevásárlóközpont típusról beszélünk (szabad-téri vagy fedett), azonban nemcsak funkcionális hanem esztétikai szerepük is van.
 - *Fedett előterek (canopy)* – ezek különösen a szabad-téri bevásárlóközpontok esetében fontosak és elősegítik a bolti kirakatok jobb kihasználását, illetve megvédi a vásárlókat a rossz időjárástól.
- **2. belső, épületszerkezeti tényezők:**
 - *A központ szerkezeti felépítése* – a leggyakrabban előforduló formáik a szalagtípus (I, L és U alakúak), a fedett „mall” típus, mely számos alakzatot vehet fel és a klaszter vagy városjellegű.
 - *Kereskedői, bérlendő területek* - bérlőknek, kereskedőknek kialakított területek, melyeknek megfelelő méretű kirakattal (store front) kell rendelkezni.
 - *Sétáló utcák, közterek (common area)* – melyeket a vásárlók kényelmét és szórakoztatását szolgálva kell kialakítani.
 - *Egy vs. többszintesség* – ez egy elég fontos terület, mivel sajnos a legtöbb esetben nem gazdaságos egyszintű bevásárlóközpontot építeni és üzemeltetni, viszont a többszintű bevásárlóközpontok esetében igen nagy kihívást jelent a vásárlók áramoltatása a magasabb szinteken is.
 - *Etető (foodcourt)* – az etető egy olyan terület fedett bevásárlóközpontok esetében, mely nemcsak a gyorséttermeknek ad helyett, hanem a köztereknek

egy speciális formája is, melyben a vásárlók étkeztetésének megfelelően asztalok, padok és székek vannak elhelyezve. Ezeket általában központi területeken vagy emeleteken helyezik el. Vonzerejük szempontjából együttesen felérnek egy horgonybérllővel.

- **3. közös tényezők:**

- *Feliratok, jelek* – ezeknek kettős funkciója van, a mellett, hogy reklámozásra adnak alkalmat, ezek szolgáltathatnak alapvető helyorientációs információkat és biztosíthatják a megfelelő forgalmat, közlekedést a bevásárlóközponton belül.
- *Világítás* – ez különös jelentőséggel bír a vásárlókra gyakorolt hatása miatt. Fedett központok esetében is manapság előnyben részesítik a természetes napfény világítást, míg szabad-téri központok esetén az éjszakai világításnak jut nagyobb szerep.
- *Zene* – a legtöbb esetben úgy a bevásárlóközponton belül, mint annak parkolójában is zene hallható, ez nagyban hozzájárul a bevásárlóközpont légkörének kialakításában.

Mindezek az egyéb fizikai tényezők nagy hatással vannak a vásárlók bevásárlóközpont választására, hiszen a bevásárlóközpontok ezek alapján kerülnek megítélésre és nagyon gyakran hatnak a vásárlási utakra és a vásárlások szituációs dimenziójára is.

III. 2. Vevői mix

A Vevői mix a bevásárlóközpont, mint Termék második alapelemét és egyben az általános bevásárlóközpont elmélet második központi témáját képviseli. Ugyan a hagyományos megközelítésben a vásárlók szerepe annyiban merül ki, amennyiben ők látogatják a bevásárlóközpontot és vásárolnak a bennük helyet kapott kereskedőktől. Ez azonban egy meglehetősen szűklátókörű szemléletről tanuskodik. Sokkal érdekesebb, az értékteremtés oldaláról közelítve tekinteni rájuk, vagy akár a második generációs (web 2.0) e-business modellek felől. Ezeknek a modelleknek az alapján a vásárlók és felhasználók igen aktív szerephez jutnak az értékteremtési folyamat (Hakansson és Snehota, 1995) során és részt vesznek magának az értéknek a megalkotásában. Ebből az elgondolásból kiindulva, nem

kétséges, hogy a Vevői mix igen nagy fontossággal bír a bevásárlóközpont, mint Termék létrehozásában. Még ha a bevásárlóközpont fejlesztésének folyamatában csupán közvetetten vesznek is részt, ez a helyzet megváltozik az üzemeltetési szakaszban, amikor is igen aktív szerephez juthatnak. Ahhoz azonban, hogy ezt az aktív szerepet megfelelően kihasználhassák az üzemeltetés során, mindenképp szükséges a Vevő mix, mint alapelem figyelembe vétele már a fejlesztés szakaszában. Éppen ezért a következő alfejezetben az általános vásárlói jellemzőkön kívül olyan egyéb a bevásárlóközpontok szempontjából releváns tulajdonságok és jelenségek bemutatására kerül majd sor, mint a különböző vásárlási típusok, vásárlási motívumok és vásárlási utak. Ezek ismerete elengedhetetlen a bevásárlóközpont patronálást és vásárlást elősegítő légkör kialakításának érdekében. Míg az általános vásárlói jellemzők leginkább a bevásárlóközpont telephely választásánál játszanak főszerepet, addig a vásárlási szokásoknak a bevásárlóközpontok egyéb fizikai tényezőinek és Bérleti mixének kialakítására vannak nagyobb kihatással.

III. 2. 1. Általános vásárlói jellemzők

Az általános vásárlói jellemzők, azokat az alapváltozókat foglalják magukban, melyek alapján a vásárlók bizonyos homogén csoportokba sorolhatók, másnéven melyeket a piac szegmentációjához használunk fel. Ezek az alapváltozók lehetnek területi, demográfiai, társadalmi és gazdasági eredetűek. Manapság már a piacssegmentációhoz magatartásbeli, pszichográfiai és életstílus jellemzőket is figyelembe vesznek, hiszen ezek jobban leírják a vásárlók értékrendszerét, attitűdjét és motívumait. Azonban az ezekhez a változókhoz kapcsolódó adatok megszerzése sokkal nehezebb, mint az előzőekben felsorolt, területi, demográfiai, társadalmi-gazdasági stb. jellemzőké. Éppen ezért, ezeket a demográfiai, társadalmi-gazdasági jellemzőket rendszerezik a marketing információs rendszerek, amelyeknek földrajzi információs rendszerekkel való egyesítése során, a geomarketing alapjait biztosítják. Ezáltal pedig igen értékes információforrással rendelkeznek az előbbiekben bemutatott telephely választás megfelelő megalapozására. Jelentőségük pedig kétséget kizáróan nagyon fontos egy potenciális telephely kereskedelmi elemzése során. A 13. táblázat mutatja ezeket az alapváltozókat és a hozzájuk kapcsolódó alváltozókat.

13. táblázat: Általános vásárlói jellemzők

Területi	Demográfiai	Társadalmi-gazdasági	Magatartási
Lakóhely típusa	Életkor	Foglalkozás	Termékhasználat
Tájegység	Nem	Iskolai végzettség	Márkahűség
Település mérete	Családnagyság	Jövedelem	Személyiségjegyek
	Családi életciklus	Életmód	
	Nemzetiség		
	Vallás		

Forrás: Bauer és Berács (2006, 53 o.)

Sajnos azonban ezeknek a jellemzőknek a hatása a bevásárlóközpontok patronálására vonatkozóan meglehetősen elenyésző. Inman et al. (2004) eredményei alapján a geodeomográfiai tényezők csupán 2%-ban magyarázták a különböző kereskedelmi csatornák patronálását. Ez az érték 43% volt a kereskedelmi csatornákkal kapcsolatos asszociációk esetében. Ezáltal érthető a Lokáción belül az egyéb fizikai tényezők fontossága és éppen ezért nagyon fontos a vásárlói szokásoknak és egyéb olyan jellemzőknek a megismerése, melyek a bevásárlóközpontok és imázsuk megítélését befolyásolják.

III. 2. 2. Vásárlási értékek, attitűdök és magatartás

A vásárlási értékek, attitűdök és magatartás ismerete egyaránt pozitív kihatással van a bevásárlóközpontok egyéb fizikai tényezőinek megtervezésére és a megfelelő Bérloi mix kialakítására. A vevők vásárlással kapcsolatos értékei nagy mértékben befolyásolják a vásárláshoz és a vásárlás helyszínéhez kapcsolódó attitűdöket, ezek pedig a maguk során kihatnak a vásárlók magatartására. Éppen ezért a következőkben a vásárlási értékekkel, attitűdökkel és magatartással foglalkozó, olyan releváns kutatások kerülnek bemutatásra, melyek fontos információkat közölnek a bevásárlóközpont elmélettel kapcsolatosan.

A Babin et al. (1994) által körbehatárolt utilitárius és hedonikus értékek, nagy mértékben befolyásolják a vásárlók által észlelt termékhez, illetve vásárlási úthoz kapcsolódó utilitárius és hedonikus értékeket. Ugyanezek kihatnak a bevásárlóközponttal kapcsolatos attitűdökre (Jackson, 2010; Allard et. al, 2009). Ezért annak függvényében, hogy a bevásárlóközpont célközönségét milyen értékrendszerrel rendelkező vásárlók alkotják, úgy szükséges alakítani annak egyéb fizikai tényezőit az utilitárius, illetve hedonikus értékek irányában. Például, Allard et. al (2009) eredményeiből kitűnik, hogy amennyiben a bevásárlóközpont

vonzáskörzetében főként magasabb jövedelmű vásárlók élnek, úgy érdekesebb a bevásárlóközpont utilitárius értékeinek kihangsúlyozására koncentrálni és fordítva. A vásárlási értékek ugyanígy befolyásolják a vásárlók költéssel kapcsolatos magatartását vagy a bevásárlóközpontok patronálását (Babin és Darden, 1996), a bérlők megítélését és a bevásárlóközpontban folytatott tevékenységeket (Shim és Eastlick, 1998), illetve a bevásárlóközpontban eltöltött időt (Brown, 1992) és útkeresési folyamatokat (Chebat, 2005). Ezek az eredmények, mind egytől egyig értékes információkat hordoznak a bevásárlóközpontok megtervezése és kivitelezése szempontjából, amely magában foglalja úgy a bevásárlóközpont építészeti és design tervét, mint annak a kereskedelmi tervét is, a Bérlői mix kialakítását.

III. 2. 2. 1. Vásárlási értékek

A vásárlással kapcsolatos értékek, attitűdök és magatartás vizsgálatával foglalkozott Holbrook és Hirschman (1982). Ők a klasszikus racionális vásárlással szemben az irracionális vásárlások magyarázatának szükségességét emelték ki, hiszen a „vásárlási élménnyel” kapcsolatos fantáziák, érzelmek és szórakozás igen jelentősek.

Holbrook és Hirschman (1982) gondolatmenetén alapszik Babin et al. (1994) vásárlási értékek meghatározása is. Ennek megfelelően, általánosan elfogadott megfogalmazásban a vásárlási értékeknek két különböző dimenzióját határozhatjuk meg:

1. utilitárius vagy hasznosság alapú - ekkor a vásárlás egyfajta céltudatos cselekvést, termék-orientált vásárlást jelent, és a vásárlói érték úgy keletkezik, hogy sikerül az illető cselekvést végrehajtani, a kívánt terméket megvásárolni. Így ez tulajdonképpen a vásárlás racionális dimenzióját jeleníti meg.

2. hedonikus vagy élvezet alapú - ekkor nem egy bizonyos termék vásárlása a cél, hanem a vásárlás maga, és a vásárlási értéket a vásárlás élményéből származó érzelmek, élvezet jelenti. Ennek értelmében a vásárlás emocionális dimenzióját alkotja. Az impulzus vásárlások esetében például az igény inkább maga a vásárlás, mintsem a megvásárolt termék, így esetükben a hedonikus vásárlási értékek magasabb szinten lesznek mint az utilitárius vásárlási értékek.

Babin et al. (1994) szerint mindkét dimenzió megtalálható a vásárlások során, csupán ezek a vásárlói értékek különböző mértékben jelenkeznek. Vannak azonban olyan speciális esetek, kivételek is, amikor ez a két dimenzió egyaránt magas értéket vesz fel, ilyen pl. az alkalmi vétel. Ilyen esetekben, utilitárius érték jelenkezik a kívánt termék megvásárlásával, a

hedonikus érték pedig a vásárlás alkalmi vétel jellegéből ered, hiszen ez „okos vásárló érzelmeket” eredményez.

Diep és Sweeney (2008) *a vásárlási utak értéke, a termék-érték és a bolti értékek* közötti kapcsolatokat vizsgálták. Mindhárom érték esetében megkülönböztetik az utilitárius és hedonikus dimenziókat. Gyakorlatilag azt vizsgálják, hogy milyen mértékben magyarázza a termékek és boltok utilitárius (hedonikus) értéke a vásárlási utak utilitárius (hedonikus) értékét. Az eredményeik azt igazolták, hogy a boltok utilitárius vagy hedonikus értékének a hatása messzemenően meghaladja a termékek utilitárius vagy hedonikus értékének hatását. További vizsgálataik során azt figyelték meg, hogy a termékek teljesítményével kapcsolatos utilitárius érték nagyobb szintet ért el a férfiaknál, míg a nőknél viszont a boltok utilitárius értéke bizonyult fontosabbnak. A vásárlási értékek esetében elmondható, hogy a hedonikus dimenzió nagyobb súllyal esik latba a nőknél, mint a férfiaknál. Eredményeik fontos összefüggésekre világítanak rá a bevásárlóközpontok megítélésével és vásárlói patronálásával kapcsolatban.

Ezek az utilitáris és hedonikus vásárlói értékek befolyással vannak a vásárlók motivációira is. Ahogyan az Wagner és Rudolph (2010) hierarchikus vásárlási motiváció elméletéből kitűnik, a vásárlásokat egyaránt befolyásolhatják a:

1. cél specifikus motívumok: feladat elvégző (utilitárius) és rekreációs, szórakozás (hedonikus)
2. tevékenység specifikus motívumok: hatékony vásárlás (utilitárius), érzékszerv stimuláció, inspiráció, jutalom, ajándék vásárlás, szocializáció és akciós vásárlás (hedonikus)
3. kereslet specifikus motívumok: szolgáltatás kényelme, bolti atmoszféra, választék innováció, választék egyediség, személyzet barátságossága (hedonikus) és árszínvonal (utilitárius).

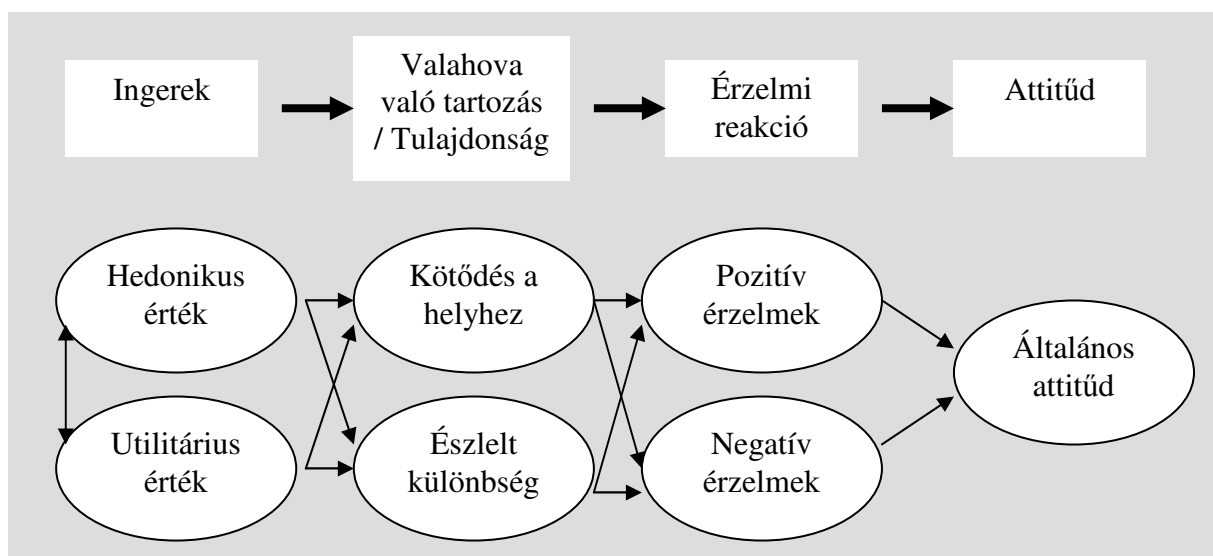
Ezek a cél és tevékenység specifikus motívumok a vásárlói értékekkel egyetemben főként a vásárlási attitűdöket és magatartást befolyásolják és a vásárlás tárgyára irányítják a figyelmet. A kereslet specifikus motívumok pedig a vásárlási helyszín kiválasztásában játszanak nagy szerepet, éppen ezért, ugyanezekkel a tényezőkkel találkozunk a bevásárlóközpontok vonzerejének és patronálásának elemzésekor is.

III. 2. 2. 2. Vásárlási attitűdök

Jackson et al. (2010) a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos attitűdöket vizsgálta tulajdonságaiknak illetve utilitárius és hedonikus értékeiknek megfelelően. A bevásárlóközpontok tulajdonságainak attitűd vizsgálata során három fő faktort határoztak meg: higiéniai tényezők, a telephely kényelmi tényezői és a szórakoztatás. Moderáló változóként a kort és nemet használták fel. Eredményeik alapján elmondható, hogy nincs különbség a bevásárlóközpontok megítélésével kapcsolatosan a különböző korosztályok között. A nemet illetően, Diep és Sweeney (2008) eredményeivel megegyezően azt figyelték meg, hogy a nők körében nagyobb a hedonikus vásárlási érték, így nagyobb értékeket kaptak a higiéniai tényezők és a szórakoztatás is.

Allard et al. (2009) ugyancsak az utilitárius és hedonikus értékek függvényében vizsgálták a bevásárlóközpontok általános megítélését, a velük kapcsolatos attitűdöket. Olvasatukban a bevásárlóközpontok hedonikus értékét erősítik a mozik, éttermek, a díszítés és egyéb érzékszervi élményt nyújtó tulajdonságok, míg az utilitárius értéket úgy érhetik el, ha minél jobban elősegítik a különböző termékek megvásárlását, így külön figyelmet szentelnek a bérleti típus és profil mixnek. Moderáló változóként a jövedelmet használták.

8. ábra: Kognitív és affektív bevásárlóközpont értékelési folyamat



Forrás: Allard et al. (2009)

Eredményeik arra hívták fel a figyelmet, hogy az észlelt különbség, helyhez kötődés és általános attitűd között direkt, pozitív és szignifikáns kapcsolat van. A korábbi eredményekkel megegyezően pedig azt igazolták, hogy az alacsony jövedelmű vásárlók a bevásárlóközpontok hedonikus értékeit részesítik előnyben, míg a magasabb jövedelmű vásárlók esetében az utilitárius értékek fontosabbak, így számukra főként a megfelelő bérlői típus és profil mixen van a hangsúly. Köszönhető ez talán annak is, hogy mivel magasabb jövedelemmel rendelkeznek, így ők a hedonikus értékekkel szoros kapcsolatban lévő szórakozásra többet tudnak költeni más környezetben is.

III. 2. 2. 3. Vásárlási magatartás

Babin és Darden (1996) a vásárlók negatív és pozitív hangulatainak hatását vizsgálták a vásárlásaik során elköltött összegre és az illető bevásárlóközponttal kapcsolatos elégedettségükre vonatkozóan. Arra az eredményre jutottak, hogy a pozitív hangulat erős és szignifikáns egyenes irányú kapcsolatban áll a költéssel: egy egységnyi hangulat javítás 12%-os költségnövekedést eredményez. A negatív hangulat azonban nem befolyásolja magát a vásárlási költséget. A költség, mint közvetítő változó a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos elégedettségben nem bizonyult szignifikánsnak, azonban a negatív hangulat jóval nagyobb mértékben csökkenti a patronálást, mint ahogy a pozitív hangulat növeli azt.

14. táblázat: A vásárlók hangulatingadozásainak hatásai

Hangulat növekedés	KÖLTÉS	ELÉGEDETTSÉG
POZITIV	Növekvő költéssel párosul	Magas fogyasztói elégedettségel párosul
NEGATIV	Csekély hatása van	Legnagyobb hatása van a fogyasztói elégedettségre

Forrás: Babin és Darden (1996)

Shim és Eastlick (1998) a személyes értékek hatását vizsgálták a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos attitűdökkel és magatartással kapcsolatban. Elméleti modelljüket az 9. ábra mutatja be.

9. ábra: Személyes értékek hatása a vásárlási magatartásra



Forrás: Shim és Eastlick (1998) alapján

Elméletüket egy regionális fedett bevásárlóközpont esetében tesztelték. Az eredmények alapján elmondható, hogy mindkét személyes érték szignifikáns kapcsolatban van a kedvező attitűd kialakulásában, mely azután befolyásolja a bevásárlóközponton belüli vásárlási magatartást. Ennek értelmében a vásárlási magatartás befolyásolható annak függvényében, hogy a bevásárlóközpont tulajdonságai mennyire támogatják vagy állnak összhangban a vásárlók személyes értékeivel. Azoknál a vásárlóknál, akik magas társas kapcsolati értékkel rendelkeznek, nagyobb hangsúly tevődik a bevásárlóközpont szociális interakciót elősegítő funkciójára, így előnyösebben értékelik az étetőt (étkezési csarnokot), az éttermet, a köztereket, a mozit és az egyéb szórakoztató egységeket. Ezzel szemben a magasabb önmegvalósítási értékekkel rendelkező vásárlók esetében nagyobb hangsúlyt kap az önképükkel összhangban álló bérlői típus és profil mix.

Chebat et al. (2005) a vásárlók útkeresési folyamatait elemezték a vásárlási értékek, nem és előzetes ismeretek függvényében. A vásárlók útkeresési folyamatai kétségkívül érdekes és fontos terület egy bevásárlóközpont esetében, hiszen ennek ismeretében jobban meg lehet tervezni a vásárlói forgalmat a központon belül, illetve jelentős hatással lehet a bérlő-elhelyezésre is. A vásárlási értékeknek megfelelően az utilitárius értékek képviselői elsősorban a hatékony problémamegoldás hívei, így útkeresési folyamataikban gyakrabban használnak fel különböző jeleket vagy kérdeznak meg személyeket. Ezzel szemben a hedonikus értékek képviselői engedik magukat az árral sodorni és élvezik a vásárlási tér nyújtotta élményeket. Ennek ellenére úgy találják, hogy a passzív útkeresők, akik főként jelekre és előzetes információkra támaszkodnak, kevesebbet járnak és alacsony hedonikus értékekkel rendelkeznek, míg az aktív keresőknek magasabb hedonikus értékeik vannak. Mindezekhez érdekes kiegészítő információkkal szolgálnak Brown (1992) eredményei, melynek alapján a bevásárlóközpontokban töltött átlagos 50 percből, a vásárlók kb. 20 percet

töltenek el a bevásárlóközpontok bejárásával, társas interakciókkal, ismerősök köszöntésével és ún. kirakat vásárlással (window shopping), kirakat szemléléssel.

III. 2. 3. Vásárlási szokások

A vásárlási szokások, akárcsak a vásárlási értékek, attitűdök és magatartás fontos információtartalommal rendelkeznek, úgy a bevásárlóközpontok fizikai megtervezésére, mint a Bérloi mix megfelelő kialakítására vonatkozóan. Utóbbira azonban mégis nagyobb befolyással vannak. A vásárlási szokások megértése elengedhetetlen a megfelelő Bérloi mix kialakításához, ez különös tekintettel kihat a különböző típusú és profilú bérlok kiválasztására és elhelyezésére. A különböző bérloi típusok és profilok között fellépő szinergiák, pozitív keresleti externáliák optimális kihasználása pedig teljességgel elképzelhetetlen a bevásárlóközpont vonzáskörzetében élő vevők vásárlási szokásainak ismeretének hiányában. Ahhoz, hogy megfelelő bérlok kerüljenek kiválasztásra, illetve a bevásárlóközponton belül megfelelő helyre legyenek telepítve, mindenképp szükséges ismerni a válaszokat az olyan kérdésekre, mint: a vásárlók milyen termékeket vásárolnak együtt ?, milyen gyakorisággal vásárolnak bizonyos termékeket ?, milyen termékek esetében folyamodnak összehasonlító, szakosodott, stb. vásárláshoz? stb. Éppen ezért a Bérloi mixel kapcsolatos alfejezetet előkészítendő, a vásárlási szokások megismerését illetően két fő kategória bemutatására kerül sor: a vásárlási típusok és a vásárlási stratégiák (vásárlási utak) bemutatására.

III. 2. 3. 1. Vásárlási típusok

Levy és Weitz (2008) a fogyasztói szokásokra vonatkozóan háromfajta vásárlási típust mutat be: kényelmi vásárlás, összehasonlító vásárlás és szakosodott vásárlás. Kramer et al. (2008) pedig kereskedelmi termék típusokra vetíti le ezeket a megnevezéseket és kibővíti őket még az impulzus termékekkel. Természetesen a különböző termék típusok és ezek között a vásárlási típusok között szoros összefüggés van, én mégis úgy vélem, hogy alkalmasabb a vásárlási típusokat ezek alapján osztályozni, semmint a termékeket. Azonban az tény, hogy a Levy és Weitz (2008) féle felosztás az impulzus vásárlási típussal együtt teljes.

1. *kényelmi vásárlás* – ilyen esetekben a vásárlók elsődleges célja a vásárlással kapcsolatos erőfeszítések minimalizálása. Ilyenkor elsődlegesen termék, mintsem márkaorientáltak és kevésbé árérzékenyek. Elsődleges, mindennapi szükségleteket kielégítő termékek megvásárlásáról

beszélhetünk, melyekre a vásárlóknak gyorsan és gyakran van szükségük. Lényeges szempont, hogy általában a hozzájuk legközelebb fekvő bevásárlóközpontot választják vásárlásuk helyszínéül. Ezért sokan ennek a vásárlási típusnak tulajdonítják a lakónegyedi és közösségi bevásárlóközpont kialakulását.

2. *összehasonlító (komparatív) vásárlás* – ilyenkor a vásárlók nagyon érdekeltek a vásárlás kimenetelében, van egy általános elgondolásuk arról, hogy milyen típusú terméket vagy szolgáltatást szeretnének, azonban nincs konkrét márká elképzelésük. Több információt keresnek és hajlandóak nagyobb erőfeszítést fordítani a vásárlás megtervezésére és eldönteni, hogy melyik terméket vegyék meg. Ez jellemző főként bútor, elektronikai cikkek, ruházati cikkek és divatárú stb. vásárlása esetén. Ezt a vásárlási típust elősegítendő telepítik egymás mellé ezeket a termékkategóriákat forgalmazó kereskedőket, hiszen az nagyobb vásárlói forgalmat eredményez. Ezen a gondolaton alapszik Hotelling (1929) kereskedelmi agglomeráció elmélete is. Ezért ilyenkor a vásárlók azokat a kereskedelmi központokat, bevásárlóközpontokat választják vásárlásaik helyszínéül, melyekben minél több azonos termékkategóriájú kereskedő működik, ezzel csökkentik a kívánt termék megtalálásával kapcsolatos kockázatot (Webber, 1972, id. Eppli és Benjamin, 1994), még akkor is, ha az jelentős erőfeszítést (utazási költség, idő) is igényel a vásárlótól, így a vonzáskörzet kitágul.
3. *szakosodott vásárlás* – ilyenkor a vásárlók pontosan tudják, hogy milyen terméket szeretnének és nem fogadnak el semmilyen helyettesítőt, ekkor a legérdekeltebbek a vásárlás kimenetelében. Általában márká és kereskedő hűek, és hajlandóak nagy mértékű erőfeszítést megtenni az adott termékért. Így patronálják az illető boltot vagy bevásárlóközpontot, még akkor is ha annak megközelítése kényelmetlenségekkel jár. Ilyen esetekben a kereskedelmi vonzáskörzet teljesen elmosódik, hiszen a vásárlók hajlandóak akármilyen távolságokat is megtenni az illető termék megszerzéséért. Arányában azonban ez a fajta vásárlási típus messze elmarad az összehasonlító vásárlási típustól.
4. *impulzus vásárlás* – ezek a vásárlások ritkán jelentkeznek önálló vásárlásként, inkább az előző három vásárlási típus mellett fordulnak elő.

A vásárlók ilyenkor olyan termékeket vesznek, melyeket aktívan vagy tudatosan nem keresnek. Az ilyen termékeket be- és kijáratok mellé helyezik el vagy az összehasonlító vásárláshoz kapcsolódó termékek közelébe. Egy bevásárlóközpontban ilyenek lehetnek például az ékszerboltok vagy a különböző gyors harapnivalót kínáló boltok, melyeket olyan helyre telepítenek, ahonnan egyaránt részesülnek a kényelmi, összehasonlító (komparatív) vagy szakosodott vásárlások által generált forgalomból.

Ezeknek a vásárlási típusoknak nemcsak a különböző bérlő típusok és profilok szempontjából lesz jelentősége, hanem ezek bevásárlóközponton belüli elhelyezésének szempontjából is.

III. 2. 3. 2. Vásárlási utak

Vásárlási stratégiák, vásárlási utak szempontjából két különböző vásárlási stratégiát különböztethetünk meg:

- *egy célú vásárlási utak (single purpose shopping trip)* – melyek folyamán a vásárló csupán egyetlen egy adott termék megvásárlását tűzi ki célul.
- *több célú vásárlási utak (multipurpose shopping trip)* - ilyenkor a vásárlók több terméket és szolgáltatást vásárolnak egyszerre.

Ezek a vásárlói stratégiák a fogyasztói hasznosság maximalizálás elméletből fejlődtek ki, mely alapján a vásárlók utazási költséget és időt takarítanak meg azzal, hogy egyszerre több terméket vásárolnak meg. Ennek megfelelően kezdték el a különböző termékeket forgalmazó kereskedőket egymás mellé telepíteni Hotelling (1929) kereskedelmi agglomerációs elméletének megfelelően. Ezen túlmenően azonban, Manchanda et al (1999) megközelítésében, a több kategóriájú vásárlói kosarak, a több célú vásárlási utak előfordulásában olyan tényezők játszanak közre, mint a komplementaritás (a termékek kiegészítő jellege), az együttes előfordulás és a véletlen. Az együttes előfordulás esetén, olyan heterogén vásárlói csoportok húzódnak meg a háttérben, melyek sajátos tulajdonságai indukálják több, látszólag független termékek együttes megvásárlását. A véletlenszerű, több termékű vásárlói kosarak előfordulását pedig nem megfigyelhető tényezők eredményezik.

O'Kelly (1981) Kanadában végzett kutatásában, azt találta, hogy az élelmiszer jellegű vásárlások esetében ezek 63%-a többcélú vásárlást takar, míg a nem élelmiszer jellegű vásárlások esetén, ez a vásárlások 74%-ra jellemző. Ez az eredmény visszautal Manchanda et

al (1999) heterogén vásárlói csoportok gondolatára. Eaton és Lipsey (1979), valamint Ghosh és McLafferty (1984) ugyancsak ezt a többcélú vásárlási modellt fejlesztik tovább olyan változókat bevonva mint az utazási és tárolási költségek. Brooks et al (2004) az egyállomásos vs. többállomásos vásárlási utakat elemzik a tranzakciós hasznosság maximalizálás elmélete felől közelítve. Így azt feltételezik, hogy a vásárlók igyekeznek csökkenteni utazási költségeiket és maximalizálni az utazásból megtakarított időt.

Ugyanezen a területen végeztek kutatásokat Arentze és Timmermans (2001), akik éles különbséget tesznek az egycélú és több célú, illetve az egyállomásos és többállomásos vásárlási utak fogalma között. Arentze és Timmermans (2001) az egycélú, mindennapi termékekre és az egycélú, nem mindennapi termékekre irányuló vásárlási utakat hasonlították össze a többcélú vásárlási utakkal. Arra jutottak, hogy a modell alkalmas a kereskedelmi teljesítmény elemzésére is. Popkowski és Timmermans (2001) conjoint analízist használva hasonlították össze a fogyasztói vélemények alapján kapott különböző vásárlási stratégiák versenyképességét vagy együttes jelenlétét. Úgy találták, hogy a többállomásos szakosodott vagy kényelmi vásárlások a legkedveltebbek, melyeket közvetlenül követtek a hybrid és szakosodott vásárlások. A legkevésbé kedvelt vásárlási forma az egyállomásos, egycélú vásárlás volt.

Arentze et al. (2005) a bevásárlóközpontok tulajdonságainak hatását vizsgálták az egycélú, ill. többcélú vásárlás esetén arra vonatkozóan hogy milyen céllal (mit) és milyen helyen (hol) vásárolnak. A bevásárlóközpontok tulajdonságai közül a különböző termékkategóriáknak (profil mix) fenntartott eladóterület nagyságát és az utazási időt építették be modelljükbe. Így a boltok egyéni, együttes és a köztük lévő kereszt-hatásokat, vonzerőket is képesek voltak mérni. Számukra meglepő eredményre jutottak, miszerint a boltok között levő kereszt-hatások erősebbeknek és szignifikánsabbaknak mutatkoztak, mint az együttes vonzerő hatások. Ez összhangban van a keresleti externáliákkal kapcsolatos elméletekkel is (Brueckner, 1993). Ettől függetlenül a különböző profilú boltok együttes vonzereje is pozitív és szignifikáns volt. Megállapítható, hogy a különböző profilú boltok együttesen hozzájárulnak a bevásárlóközpontok vonzerejéhez, még azok is amelyekben történetesen nem terveznek vásárlást. Ezeknek az eredményeknek az alapján arra a következtetésre jutnak, hogy a többcélú vásárlási modellek pontosabban képesek becsülni egyes bevásárlóközpontok piaci teljesítményét és részesedését. Éppen ezért érdemes megvizsgálni ezeknek a többcélú

vásárlásoknak a tárgyát, a több elemből álló vásárlói kosarak összetételét. Az erre vonatkozóan végzett előtanulmányat az ötödik fejezetben ismertetem.

III. 3. Bérloi mix

A bevásárlóközpontok harmadik és egyben utolsó alkotóeleme a Bérloi mix. Ezzel a harmadik elemmel lesz teljes az előbbiekben bemutatott Lokáció és Vevői mix, ezek hármas együttese alkotja magát a bevásárlóközpontot, mint Terméket. Ez az elem pedig, mely számos szálon kapcsolódik az előző két alapelemhez.

Ebben az alfejezetben előbb meghatározom a különböző bérloi típusokat és profilokat, különös tekintettel ezek osztályozására. Sajnos az eddigiekben még nem alakult ki egy általánosan elfogadott bérloi típus és profil osztályozás. Ez nem meglepő, figyelembe véve, hogy a bevásárlóközpont elmélet szinte minden területén megfigyelhető a fogalmak elmosódása és állandó újraértelmezése. Ahhoz azonban, hogy az elkövetkezőkben érdemi tudományos kutatások szülessenek, mindenképpen elengedhetetlen ezeknek a fogalmaknak a tudatos és pontos rögzítése. Ennek megfelelően, miután kitérek a szakirodalomban eddig felhasznált osztályozási formákra, bemutatom az általam kifejlesztett és javasolt bérloi típus és profil osztályozást, mely 3 különböző bérloi típust és 18 különböző profil csoportot ajánl alkalmazásra.

Miután ezek a fogalmak tisztázódtak, rátérek az olyan témakörökre, mint a bérlokkiválasztás és bérlokelhelyezés. Ezt a két témakört, gyakorlatilag megfeleltethetjük a kereskedők szintjén előforduló kategória menedzsmentre, és olyan kérdésekre keressük a választ, mint: milyen típusú és profilú bérlok kerüljenek kiválasztásra egy bevásárlóközpont kereskedelmi tervébe?, milyen arányban legyenek jelen kereskedők, szolgáltató és szórakoztató egységek?, mekkora eladófelületen kapjanak helyet? és hova kerüljenek elhelyezésre a bevásárlóközponton belül? Látszólag egyszerű kérdésekről beszélünk, azonban ezek helyes megválaszolásával jelentősen meg lehet növelni az illető vásárlási helyszín, bevásárlóközpont kiválasztásának esélyeit (Chen et al, 1999). Ezekkel a kérdésekkel számos kutató foglalkozott, eredményeik az alábbiakban kerülnek bemutatásra. Habár magyarázó erejük meglehetősen megkérdőjelezhető, hiszen az esetek többségében eredményeiket csupán egyetlen egy bevásárlóközpont szintjén nyerték, ennek ellenére értékes információtartalommal rendelkeznek. Így például Bean et. al (1988) eredményei alátámasztani látszanak az általam javasolt bérloi típus és profil osztályozást: ők három bérloi típust (nagy, közepes és kis), illetve 20 kereskedői profilt javasolnak. Ezzel szemben Kirkup és Rafiq (1994) a különböző

kereskedelmi láncokhoz tartozó üzletek és a helyi, egyéni kereskedők közötti különbségekre hívják fel a figyelmet, illetve arra, hogy egy hosszú távú stabil bérlői mix érdekében az első kategóriának nagyobb figyelmet kell szentelni. Míg Bruwer (1997) egy elméleti bérlői összetétel indexet dolgozott ki egy fejlesztendő bevásárlóközpont vonzáskörzetében élő vásárlók preferenciáit felmérve, addig Brown (1992) egy meglévő bevásárlóközpontban végzett megfigyeléseket.

Az alfejezet végén pedig egy olyan speciális területre térek ki, mint a pozitív bérlői externáliák vagy keresleti externáliák. Az eddigiekben elkészített, a témakörhöz kapcsolódó kutatások, szakirodalom bemutatásán belül kitérek Brueckner (1993) elméleti megközelítésére, Mejia és Eppli (2003) 41 bevásárlóközponton végzett kutatására, valamint Carter és Vandell (2005) licit alapú bérleti díj modelljére. Azonban a bérlők közötti externália olyan fontos témakör, hogy erre a későbbiekben is visszatérek. Itt érhető tetten a Kramer et. al (2008) által említett szinergia a bevásárlóközpont bérlői között, ezeket a szinergiás hatásokat pedig pozitív keresleti externáliák formájában mérhetjük.

III. 3. 1. Bérlői- és profil típusok

A bevásárlóközpont kutatásokban az eddigiek folyamán sajnos kevés figyelmet szenteltek a különböző bérlő- típusok és profil kategóriák meghatározására, ezek pontos rögzítésére és osztályozására. Ennek megfelelően számos felosztással, osztályozással találkozhatunk, melyek ellehetetlenítik a kutatási eredmények összehasonlíthatóságát és érvényességük elfogadását. Az alábbiakban ennek a hiányosságoknak a megválaszolására törekszem. Így, a mellett, hogy bemutatásra kerülnek a szakirodalomban eddigiekben használt bérlő- típus és profil osztályozások, megfogalmazásra kerül egy saját elgondolású bérlői típus és profil osztályozás is. A későbbiekben leírt bérlői típus osztályozás az előtanulmányok során elvégzett kvalitatív mélyinterjúk eredményeként született, míg a bérlői profil osztályozás egy hosszabb távú, feltáró jellegű előkutatás eredményeként jött létre. Ennek az osztályozásnak a meghatározásához megfigyelésre került 15 budapesti bevásárlóközpont bérlői mixe, valamint áttanulmányoztam az Urban Land Institute és a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetsége által javasolt osztályozást. Végül a Központi Statisztikai Hivatal által alkalmazott TEÁOR kódok is elemzésre kerültek. Ennek az összegző folyamatnak a végén, 18 különböző bérlői profil kategória született meg, melyek az alábbiakban kerülnek bemutatásra. Ahhoz, hogy a későbbiekben magyarázott bérlőkiválasztás és elhelyezés, illetve a bérlők között fellépő

externáliák megfelelő értelmezéshez jussanak, mindenképp elengedhetetlen ezeknek az osztályozásoknak a meghatározása és pontos rögzítése.

II. 3. 1. 1. Bérlei típusok

Ahogy azt már az előbbiekben említettem sajnos még nem alakult ki egy általánosan elfogadott bérlei tipológia. Ennek ellenére általában olyan kritériumok mentén definiálják a különböző bérlei típusokat mint a bérelt terület nagysága és a bérlei bevásárlóközpont belüli elhelyezése. A leggyakrabban használt bérlei felosztás, úgy a szakirodalomban, mint a gyakorlatban, a horgony- vagy mágnes bérleik a többi bérleivel szembeni megkülönböztetésében merül ki.

Mejia (2000) a bérlei típusokat két fő kategóriába sorolja: (1) horgonybérleik és (2) nem-horgonybérleik. Ezt az utóbbi kategóriát három altípusra osztja:

- 1. *egy vonalban lévő bérleik (in line)* – elnevezésük onnan ered, hogy egyvonalban helyezkednek el egymás mellett, vagy egy szabad-téri bevásárlóközpont parkolója körül, vagy a fedett bevásárlóközpontok sétálóutcáinak két oldalán.
- 2. *az étető (étkezési csarnok) bérlei* - ezek általában olyan gyorséttermi üzletek, melyek az étető (foodcourt) területén vannak elhelyezve.
- 3. *kiosk* – ezek az üzletek különálló egységek, melyeket forgalmas helyekre telepítenek, mint például a sétálóutcák vagy egyéb közterek.

Kramer et al. (2008) az Urban Land Institute ajánlásának megfelelően négy bérlei típust különböztet meg:

- 1. *horgonybérlei* – melyeket nagy látogatószám vonzerejük határoz meg, a saját marketing költségvetésüknek és a vásárlói forgalom generáló képességüknek köszönhetően. Lehetnek hagyományos áruházak, szupermarketek, diszkontok, éttermek, könyvesboltok stb. Meghatározásuk a különböző funkcióknak megfelelően fejlődik, így már nem kereskedői horgonybérleik, mint pl. sport arénák, kulturális központok is gyakran előfordulnak köztük. Elhelyezésüket előzetesen meg kell tervezni.
- 2. *egy vonalban levő bérlei* – ezek egy sorba rendezett kirakataikról ismertek, azonban manapság már egyre inkább kitérnek az egységesített szabályok alól, egyre nagyobb hangsúlyt helyezve az eredeti bolti kirakatra és az üzlet előterére.
- 3. *élelmiszer, étkeztetés* - az újabb trendeknek köszönhetően egyre nagyobb teret kapnak a hagyományos éttermek, saját fehér terítős asztalokkal és székekkel. Szabad-

téri központok esetén ezek különálló épületeket is jelenthetnek. Fedett bevásárlóközpontok esetében is az étetőkben az egészségesebb étkeztetés kap nagyobb hangsúlyt, így egyre több helyen a hot-dog és hamburger árusokat felcserélik a sushi és egyéb speciális ételeket kínáló éttermek.

- 4. *külön álló bérlők* – általában szabad-téri és hybrid központok esetében találkozhatunk velük. Egy adott parcellán különálló épületként jönnek létre, mint pl. egy hypermarket saját kereskedelmi galériával. Ugyan ritkán fordul elő, hogy a vásárlók egyszerre vásárolnának a hypermarketben és a mellette elhelyezkedő bevásárlóközpontban, mégis vonzerő növekedést tulajdonítanak együttes elhelyezkedésüknek.

Mivel ennyire eltérő felosztások vannak érvényben, ***szükségesnek találom egy egységes bérlői típus osztályozás kialakítását. Ezért a következő felosztást javasolom és használok a továbbiakban:***

- 1. ***horgonybérlők „fejőstehenek”*** - Ezek a bérlők meghatározás szerint a bérlői mix olyan csoportját képezik, melyek a bevásárlóközponttól függetlenül nagy forgalmat bonyolítanak le és önerőből magas látogatószámot generálnak. A horgonybérlők általában valamilyen kereskedelmi láncnak képezik részét, mely saját marketing tevékenységgel rendelkezik és gyakorlatilag teljesen önálló boltként is megállja a helyét. Egy-egy horgonybérlő olyan pozitív externáliák kialakulását hordozza magában, hogy azok megfelelő integrálása nagy mértékben hozzájárulhat a bevásárlóközpont bevételeinek maximalizálásához. A magas látogatószám generálásnak köszönhetően a horgonybérlők 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. A bevásárlóközpontok fejlesztői és üzemeltetői rendkívül kedvező helyzetet teremtenek számukra, gyakran monopolszerű pozíciót kapnak egy-egy bevásárlóközpontban. Ők jelentik a bérlői mixnek azt a csoportját, melyek a legalacsonyabb bérleti díjak mellett szerződnek. Adódik ez, egyrészt a bérlendő felület nagyságából (általános gyakorlat, hogy a bérlendő felület növekedésével arányosan csökken a bérleti díj nagysága), másrészt az illető horgonybérlők stratégiai fontosságából. Ilyen horgonybérlők például a mozik vagy egyéb nagy szórakoztató egységek, a hypermarketek (különösen regionális, ill. közösségi típusú bevásárlóközpontokban), műszakicikk-kereskedők stb.

Egy speciális eset az etető vagy „*foodcourt*”, hiszen összességében ez is egy horgonybérlnék minősül; érvényesek rá a horgonybérlnék esetében leírt jellemzők. Azonban az etetőt alkotó üzleteket, különálló egységeket mégis ürtöltő (fill-up) bérlnéknek tekinthetjük.

- **2. *kiemelt partnerek, „sztárok”*** - azok a bérlnék, amelyek célközönsége/célpiaca megegyezik az illető bevásárlóközpont vevőkörének magjával. Ezek általában olyan magas minőségű, márkanévvel támogatott termékeket (az esetek többségében divatárut) forgalmaznak, mely az illető bevásárlóközpont imázsának megfelel. A bérleti díj szempontjából jóval jövedelmezőbb bérlnői típust képviselnek, mint a horgonybérlnék és általában a (mellettük elhelyezkedő) legforgalmasabb, közepes méretű üzlethelyiségekben kapnak helyet. Külön kiemelendő, hogy ennek a bérlnői típusnak nem biztosítanak monopol vagy monopol szerű versenyhelyzetet a bevásárlóközponton belül, sokkal inkább törekednek egyfajta természetes verseny, de legalább oligopólium létrehozására.

- **3. *ürtöltő bérlnék, „futottak még” és „kérdőjelek”*** - ezek általában kisebb alapterületű bolthelyiségeket bérelnék, és ezzel arányosan magasabb egy négyzetméterre jutó bérleti díjat fizetnek. 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 (kérdőjel) vagy egy a termék-életgörbe érettség-végi / hanyatló szakaszában lévő termékről (futottak még) van szó.

A bevásárlóközpontok imázsa és a bérlnék márkáértéke

Márka és imázs szempontjából érdekes lehet egy kicsit szemügyre venni magának a bevásárlóközpontnak és a különböző bérlnői típusoknak a kapcsolatát. Amíg a horgonybérlnék 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 mint maga a bevásárlóközpont, így ezek gyakorlatilag kölcsönösen erősítik egymást; főleg a regionális és lakónegyedi bevásárlóközpontok esetén. Az ürtöltő típusú bérlnék azok, 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 megfizettessék az adott bérlnővel 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 marketing költségként felfogott részére nem várhatnak jövőbeli megtérülést, azt az adott pillanatban kell elérni.

15. táblázat: A bérlői típusok tulajdonságai

Bérlő típus	Bérelt felület (m2)	Bérleti díj (HUF/m2)	Vásárlói forgalom vonzerő	Márka- és imázsérték
Horgonybérlő	Nagy	Alacsony	Nagy	Nagy
Kiemelt bérlő	Közepes	Közepes	Közepes	Közepes
Úrtöltő bérlő	Alacsony	Magas	Alacsony	Alacsony

Forrás: saját megfigyelésem alapján

III. 3. 1. 2. Bérlői profilok

A bérlői profilokat az illető boltok által forgalmazott termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan kellene megállapítani. A bérlők profilját tekintve három főbb csoportot határozhatunk meg: kereskedők (terméket forgalmazók), szolgáltató- és szórakoztató egységek. Gyűjtő csoportként használhatnánk rájuk a kereskedő megnevezést, hiszen mind kereskednek valamivel, ha nem is egy konkrét termékkel, hanem egy megfoghatatlan szolgáltatással. Érdemes azonban mégis megkülönböztetni ezt a három csoportot, hiszen ezek lefedik egy bevásárlóközpont főbb funkcióit is. Az ilyen irányú kutatásokban nagyon gyakran a kereskedelem mellett egyből a szórakoztatás jelenik meg második jelentőségű funkcióként, míg a szolgáltatások jelenléte csupán járulékos szükségességgént kap szerepet. A gyűjtő csoportokon belül pedig egy sor al-profil határozható meg, különösképpen a termékkel kereskedőkre vonatkozóan. Sajnos, azonban a bérlő típusoknál megismert határozatlanság jellemzi a profil kategóriák használatát is. Így a kutatásokban, általában más és más osztályozást használnak, éppen ezért szükségesnek találom az egységes bérlői profil osztályozás kialakítását. A 16. táblázat néhány különböző kutatásokban használt osztályozást mutat be.

16. táblázat: Alkalmazott kereskedői profil osztályozások

ULI & ICSC (2008)	Miceli et al. (1998)	Borgers et al. (2010)	Yiu és Xu (2012)
Általános áruválasztékú áruház	Általános áruválasztékú áruház		Szaküzletek
Élelmiszer	Élelmiszer	Élelmiszer	Élelmiszer
		Szupermarket	Mindennapi cikk kereskedők
Élelmiszer szolgáltatás	Élelmiszer szolgáltatás	Éttermek és kávézó	Ételek és italok
Ruházat és tartozékok	Női ruházat	Ruházat és tartozékok	Ruházat, cipők és tartozékok
	Férfi ruházat		
Cipők	Cipők	Cipők	
Lakberendezés		Lakberendezés	Lakberendezés és háztartási javak
		Háztartási javak	
Elektronikai cikkek / zene	Elektronikai cikkek	Elektronika és telekommunikáció	Elektronikai és elektromos cikkek
	Zene	Könyvek, audió és videó	Könyvek, játékok és ajándékok
Építő anyagok / kertészet			
Személygépkocsi			Szaküzletek
Hobbi / speciális érdeklődés		Sport és játékok	Könyvek, játékok és ajándékok
Ajándék / szakosodott üzlet	Könyvesbolt		Könyvek, játékok és ajándékok
Ékszer	Ékszer	Személyes szolgáltatás	Órák, ékszerek és egyéb díszítők
Alkoholos ital			
Gyógyszer		Személyes szolgáltatás	Egészség és szépség
Egyéb kereskedelem			
Személyes szolgáltatás	Szemüveges üzlet	Személyes szolgáltatás	Személyes szolgáltatás
Szórakoztatás / közösség			Szórakoztatás, intézmények, közösség

Pénzügyek			Pénzügyi szolgáltatás
Irodák (nem pénzügyi)			
Egyéb (üres, tároló)			
		Szolgáltatások	
			Ingatlan ipar
			Háztartási szolg.
			Utazás
			Oktatás
			Egészségügyi szolg.
			Szabó és cipő javító

Forrás: saját szerkesztés

Sajnos a fent említett osztályozási rendszerek közül egyiket sem tartom megfelelően alkalmazhatónak, ***ezért 15 budapesti bevásárlóközpont bérlői összetételén végzett megfigyelés során kidolgoztam egy 18 különböző profil-kategóriából álló osztályozást.***

Ezekhez a kategóriákhoz hozzárendeltem az Urban Land Institute, a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetsége által használt felosztást, valamint a Központi Statisztikai Hivatal által javasolt felosztást, és az érvényben lévő TEÁOR kódokhoz kapcsolt megfelelőiket. Ezt az osztályozást a 17. táblázat foglalja össze és a továbbiakban ennek használatát javasolom.

A különböző bérlő- típus és profil meghatározása és kategorizálásának rögzítése rendkívül fontos feladat. Ennek hiányában, az ezzel kapcsolatos kutatások eredményeinek összehasonlíthatósága elveszik, s ezáltal gyakran értelmezhetlenné válnak az olyan értékes kutatások, melyek ezek között a bérlők között létrejövő szinergia hatások, keresleti externáliák feltérképezését hivatottak bemutatni. Éppen ezért első lépésként fontosnak tartom, ezeknek a fogalmaknak és osztályozásoknak a rögzítését. Remélhetőleg, a jövőbeni kutatásokban ezeket a meghatározásokat és osztályozásokat látjuk majd visszaköszönni, s ezáltal a kapott eredmények egységes rendszerbe történő rögzítése elérhetőbbé válik.

17. táblázat: Javasolt bérlői profil osztályozás

KERESKEDŐI PROFIL OSZTÁLYOZÁS

	Saját osztályozás	ULI osztályozás	Központi Statisztikai Hivatal	TEÁOR
1	Gyermekáru	Ruházat és kiegészítők	Textil-, ruházati és lábbeliszaküzlet	Ruházat kiskereskedelem
2	Divatáru	Ruházat és kiegészítők	Textil-, ruházati és lábbeliszaküzlet	Ruházat kiskereskedelem
3	Cipők	Cipők	Textil-, ruházati és lábbeliszaküzlet	Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem
4	Egészség – Szépség	Gyógyszer, személyes szolgáltatás	Illatszerüzletek, humán és állatgyógyászati termékek üzlete	Gyógyszer-kiskereskedelem, Gyógyászati termék kiskereskedelme, Illatszer-kiskereskedelem
5	Állat- és állat eledel	Egyéb kereskedelem	Illatszerüzletek, humán és állatgyógyászati termékek üzlete	Dísznövény, vetőmag, műtrágya, hobbiállat-eledel kiskereskedelme
6	Sportáru	Hobbi, speciális szolgáltatások	Könyv, újság, papíráru és egyéb iparcikk szaküzlet	Sportszer-kiskereskedelem
7	Könyv, ajándékok	Ajándékok, hobbi, speciális szolgáltatások	Könyv, újság, papíráru és egyéb iparcikk szaküzlet	Könyv-kiskereskedelem, Újság-, papíráru-kiskereskedelem
8	Ékszerek- kiegészítők	Ékszerek		Óra-, ékszer-kiskereskedelem
9	Hypermarket	Élelmiszer	Élelmiszerüzlet és áruház	Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem
10	Etető és egyéb élelmiszer	Étel szolgáltatás, élelmiszer	Élelmiszerüzlet és áruház, Vendéglátóhelyek	Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem
11	Szupermarket	Élelmiszer	Élelmiszerüzlet és áruház	Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem
12	Bútor	Lakberendezés	Bútor, műszakicikk és vasáruüzlet	Bútor, világítási eszköz, egyéb háztartási cikk kiskereskedelme
13	Elektronikai cikkek	Elektronikai cikkek – zene	Bútor, műszakicikk és vasáruüzlet	Villamos háztartási készülék kiskereskedelme
14	Bemutató terem	Személygépkocsi	Gépjármű és járműalkatrész szaküzlet	
15	Barkács	Építőanyag – kert		
16	Lakberendezés	Lakberendezés	Bútor, műszakicikk és vasáruüzlet	Textil-kiskereskedelem Vasáru-, festék-, üveg-kiskereskedelem
17	Szolgáltatások	Személyes szolgáltatások, más kereskedelem, pénzügyi, irodák		
18	Szórakoztatás	Szórakoztatás, közösség		

Forrás: saját szerkesztés

III. 3. 2. Bérőkiválasztás

A különböző bérői típusok és profilok meghatározása után áttérhetünk a bérői mix kiválasztásával kapcsolatos kérdéskörre. A bérőkiválasztás gyakorlatilag két kérdésre keresi a választ:

- 1. milyen profilú bérők kapjanak helyet a bevásárlóközpontban? és
- 2. mekkora területen kapjanak helyett ezek a bérők? vagy azt is mondhatnánk, hogy milyen típusúak legyenek az illető profilú bérők ?

Arra a kérdésre, hogy (3) hova helyezzük el ezeket a bérőket a bevásárlóközpontokban ? a következő alfejezetben keressem a választ, figyelembe véve a bérői típusok és profilok között fellépő externáliákat.

Baker (1999) a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetségének (ICSC) adatait felhasználva, a bevásárlóközpontok iparágának általános áttekintését végezte el az előző öt év függvényében a bérői profilokra nézve. Két változó mentén elemezte az iparágat: a különböző profilok által elfoglalt eladóterület és az illető profilok termelékenység, eladásváltozása. Összességében azt találta, hogy a fedett bevásárlóközpontok nem horgony-bérői felületének kb. 45%-át még mindig a divatárut forgalmazó kereskedők foglalták el. Ezen belül a női divatáru felől mozdult el az iparág, a családi ruházati cikket forgalmazó kereskedők felé. Annak ellenére, hogy a cipő kereskedők hanyatló tendenciát mutattak, a köztük és divatáruk közötti arány, stabil 1: 4-hez maradt. Megduplázódott a lakberendezési kereskedőknek jutott eladófelület, míg az elektronikai cikkek, a könyvek, sportszerek, személyes szolgáltatások és ékszerek területén, ez stabilnak mondható. Az élelmiszerek területén a gyorséttermek felől történt elmozdulás a speciális élelmiszereket forgalmazó kereskedők irányába, mely egybevág Kramer et al (2008) észrevételeivel. Annak ellenére, hogy a szórakoztató egységek termelékenysége csökkent az általuk elfoglalt eladótér mégis 5,5%-ról 6,1%-ra emelkedett. Köszönhető ez valószínűleg, az általuk elérhető pozitív externáliáknak a többi bérő termelékenységére vonatkozóan.

Yiu et al (2012) iparági megközelítésből vizsgálja a bérő kiválasztással kapcsolatos kérdéseket. Természetesen, mindehhez a már korábban bemutatott Ecomallogy elmélet felől közelít és a bioföldrajzból átvett elméleteknek (Faj-Terület és Eloszlás) megfelelően vizsgálja a különböző bérő profilok (fajok) számának és a bevásárlóközpont méretének kapcsolatát, valamint a boltok méretének geometriai eloszlását. A vizsgálatba 18 Hong Kong-i többszintes

(min. 7 emelet) bevásárlóközpont Bérloi mixét vonták be. Ebben a felfogásban a bevásárlóközpont mérete egy zéró összegű játszmaként, meghatározza a benne elhelyezhető optimális számú bérlő profilt (fajt). Ugyan a józan logika is alátámasztja modelljüket, tesztelése során azonban csupán 24%-os magyarázó erőt értek el ($\text{adjusted } R^2 = 0,240$), aminek elfogadása azért, véleményem szerint, elég megkérdőjelezhető. A bérlő profilok (fajok) eloszlását visszaadó modelljük magyarázó ereje már sokkal nagyobb 88% ($\text{adjusted } R^2 = 0,884$). Ezek szerint a bérlők mérete egy adott mintát követ: a legnagyobb bérlő a bevásárlóközpont eladófelületének kb. 25-35%-át foglalja el, a következő már csak 20-30%-át tenné ki és így tovább. Általánosításban elmondható, hogy egy bevásárlóközpont több kisebb eladófelületű bérlőt foglal magában, melyet néhány nagyobb megaüzlet, horgonybérlő egészít ki. Modelljükben azonban figyelmen kívül hagyják, hogy a bérlők nagyrésze valamilyen kereskedelmi lánc része és így az eladófelületük mérete gyakorlatilag egy adott követelmény a fejlesztő számára, ami csupán vajmi keveset módosítható – ennek következtében pedig inkább a számuk, semmint a méretük befolyásolható. Egy másik nagy hátránya a kutatásuknak, hogy csupán a bérloi profilekat veszik figyelembe és figyelmen kívül hagyják a bérloi típusokat. Köszönhető ez egyrészt annak, hogy ennek pontos meghatározása hiányzik az eddigi bevásárlóközpont irodalomból. Mindennek következtében azonban belátható, hogy a jövőbeni kutatásokban a bérloi profilek eloszlását vizsgáló modelljük bérlő típusokkal való kiegészítésére kellene törekedni.

III. 3. 2. 1 Fejlesztő szempontú kutatások

Bérlőválasztás szempontjából érdemes megemlíteni Bean et al. (1988) cikkét, melyben főként Seagle (1967, id. Bean et al, 1988) és Jensen (1980, id. Bean et al, 1988) doktori disszertációira támaszkodnak és megjegyzik, hogy sajnos a bérloi mixel foglalkozó irodalom igen ritka. Megközelítésükben a bérloi mixnek alkalmasnak kell lenni a bérlők közötti interakciók maximális kihasználása, így minden profilból és típusból elegendő számú bérlőt kell tartalmazni, de nem túl sokat. Cikkükben egy olyan *matematikai modellt* mutatnak be, melynek segítségével hatékonyabb bérloi mix választható ki és így akár 10-26% közötti jelenérték növekedést lehet elérni a bevásárlóközpontok értékelésében. Ezt a matematikai modellt átültették egy *informatikai szoftverbe, melyet három nemrég megnyílt bevásárlóközponton teszteltek*. A modell lehetőséget adott a megfelelő profilú bérlők számának és méretének meghatározására: 20 bérloi profil és 3 bérlő típus (nagy, közepes és

kis). Modelljük hátránya, hogy a fejlesztői megközelítésnek megfelelően csupán a fix bérleti díjak alapján elemzik a bérlői mixet és figyelmen kívül hagyják a forgalom alapú bérleti díjakat, vagy a bérlők összeladását.

Fejlesztő oldali megközelítésben vizsgálta Kirkup és Rafiq (1994) *egy bevásárlóközpont* bérlői mixét annak korai szakaszában, a nyitástól számított első három évben. Egy *esettanulmányt* dolgoztak ki, melyben az elfoglaltsági (occupancy rate), ill. kihasználatlansági (vacancy rate) mutatók függvényében vizsgálták az illető bevásárlóközpont Bérlői mixének alakulását. Az első 15 hónapban stabil növekedés volt megállapítható, melyet egy meglehetősen változó elfoglaltsági időszak követett, így a harmadik év végén az eredeti bérlőknek csupán kb. 24%-a maradt meg a központban. Profiljukat tekintve, arra lettek figyelmesek, hogy a ruházati cikkeket, főként női ruházatot, forgalmazó kereskedők egyre nagyobb teret kaptak a bevásárlóközpontban. Amíg a könyv, zenei cikk kereskedők és szórakoztató egységek szinte megduplázódtak, addíg a hobbi, sportszer, gyermekáru, ajándék és ékszer kereskedők eladóterülete lecsökkent. Egyes profilok, mint pl. fodrász vagy sportruházat teljesen eltűntek a központból, és újak is megjelentek (virágbolt). Általánosságban megfigyelték, hogy az üzletláncok boltjai stabil bérlői összetételt jelentettek, míg a nagyobb ingadozás főként a kisebb, független, helyi üzletek, üzlethálózatok esetében volt megfigyelhető. Az illető bevásárlóközpont erős versenyhatásoknak volt kitéve, és telephelye is kívül esett az illető város hagyományos kereskedelmi területén. Kirkup és Rafiq (1994) főként ezzel magyarázza a bevásárlóközpont bérlői mixében megfigyelt magas ingadozásokat és felhívják a figyelmet az üzemeltetés fontosságára. Ugyanakkor ilyen jellegű keresleti hiány esetén megfelelő stratégiának tekintik a rövid távú bérleti szerződés kötések, mint a kihasználatlansági mutató lecsökkentésének egy változatát.

III. 3. 2. 1 Vásárló szempontú kutatások

Vásárlóközpontú megközelítésből vizsgálta a bérlői mix kérdéskörét Brown (1992). Ugyan megfigyeléseit csupán *egy bevásárlóközpont*ra, mégpedig az Észak-Irország-i AbbeyCenter-re összpontosítja, mely kategóriáját tekintve egy fedett regionális bevásárlóközpont. Egy héten keresztül 250 *vásárlói csoport* magatartását figyelték meg a bevásárlóközponton belül, mely összesen 217 *megfigyelést* eredményezett és 436 személyből állt. Általánosságban párokról beszélhetünk. Átlagosan kb. 50 percet töltöttek el a bevásárlóközpontban, és ahogy

nőtt a vásárlói csoportok személyszáma, egyenes arányban nőtt a bevásárlóközpontban töltött időtartam. A bérlői mixel kapcsolatos vásárlói magatartás elemzéséhez két sorrendet állított fel: (a) milyen üzleteket látogattak és (b) milyen üzletekben vásároltak.

(a) Az üzletek látogatásának gyakoriságát vizsgálva arra az eredményre jutottak, hogy a vásárlói csoportok több mint 40%-a meglátogatta legalább az egyik horgonybérlőt. Átlagban öt boltba tértek be a vásárlók. A legkevésbé látogatott boltok pedig a szolgáltatói területéről kerültek ki, mint pl. bank, biztosító, utazási ügynök, fodrász stb., melyek közül egyik sem ért el 5%-os látogatási arányt.

(b) A vásárlások gyakoriságát vizsgálva azonban teljesen átalakult a rangsor. Míg az összehasonlító vásárlást igénylő termékeket forgalmazó boltok nagyobb látogatószámnak örvendtek, addig a kényelmi cikkeket forgalmazó üzletek nagyobb vásárló számot értek el. Átlagban a meglátogatott üzletek közül 2,6 üzletben történt vásárlás. Ha a látogató-vásárló arányt nézzük akkor ez a kényelmi cikkeket forgalmazó boltok esetén 80%-ot tesz ki, míg az összehasonlító termékeket forgalmazó üzletek esetében csupán 29%-ról beszélhetünk, szolgáltatások esetén pedig 90%-os ez az arány.

Az esetek többségében többcélú vásárlásról beszélhetünk, csupán 26%-ban fordult elő egycélú vásárlás: ebből 16% kényelmi termékeket forgalmazó boltokat látogatott, 7% összehasonlító termékeket forgalmazó boltokban vásárolt, míg 3%-ban szolgáltató egységeket keresett fel.

Annak ellenére, hogy Brown (1992) csupán egyetlen egy bevásárlóközpont vásárlóinak magatartását elemezte, eredményei mégis kiemelt fontosságúak, hiszen mély betekintést nyújt a vásárlói magatartásba, s mindezt valós megfigyelésekre alapozva.

Bruwer (1997), Brown(1992)-hoz hasonlóan a vásárlók szempontjából közelítette meg az „ideális” bérlői mix összeállítását, azonban vele ellentétben, nem a megfigyeléses, hanem a megkérdezéses módszert választotta. *Egy épülendő bevásárlóközpont elsődleges, másodlagos és harmadlagos vonzáskörzetéből választotta ki a megkérdezetteket 69-31-10%-os arányban, akiket kérdezőbiztosok kerestek fel.* Az „ideális” bérlői mix meghatározásához egy többlépcsős rangsorolási, indexálási módszert választott, amit bérlő összetétel index-nek nevezett el (composite tenant index). Maga az index három elem egyesítéséből állt össze: (1) kedvelt bérlő, kereskedő, (2) rangsor és (3) vásárlási valószínűség. Ennek az indexnek a segítségével sikerült meghatározni a bevásárlóközpont profil mixét és az egy profilba eső bérlők számát. Hátránya a módszernek, hogy nem ad támpontot sem az illető bérlők elhelyezésére, sem a bérlők közötti interakciók mérésére.

Borgers et al (2010) nem tartják megfelelőnek a hagyományos kérdőíves lekérdezés módszerének használatát a bevásárlóközpontok bérlőivel kapcsolatos vásárlói magatartás elemzésére. Ezért egy *szoftvert hívnak segítségül egy valódi bevásárlóközpont virtuális megjelenítésére*, a vásárlókat pedig arra kérik, hogy egy előre megadott profil listából válasszanak ki bérlőket és helyezték el őket a bevásárlóközpontban. A tesztelt bevásárlóközpont egy hollandiai lakónegyedi központ, 26 üzlettel és 5.500 négyzetméter eladótérrel. A szoftverben 72 üzletet kínáltak fel kiválasztásra a vásárlóknak, melyet 11 profil köré tömörítettek. A tesztelésre magában a létező bevásárlóközpontban került sor, ahol egy héten keresztül négy számítógépen alkották meg a vásárlók az általuk kívánt bérlői mixet. A 192 válaszadóból egy száz fős mintán végezték el a bérlő mix elemzést. A leggyakrabban választott bérlői profil az élelmiszer kereskedőké (szupermarket nélkül), a kiválasztott üzletek közel 20% -át tették ki. Őket követték a szolgáltatások 17,4%-al és a személyes szolgáltatások 12,5%-al. Ez az eredmény jócskán ellentmond Brown (1992)-es vásárlói magatartás megfigyelésekből kapott eredményeinek, ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a kutatások különböző típusú bevásárlóközpontokban kerültek elvégzésre (lakónegyedi vs. regionális bevásárlóközpont). A legkevesebbszer választott üzleteknek a cipőboltok minősültek 2,2%-al. A középmezőnyben kaptak helyett az éttermek és kávéházak 8,4%-al, illetve a ruházati cikkek 7,7%-al. A bérlőelhelyezésekről kapott eredményeiket a következő fejezetben tárgyalom. Ugyan, ez a módszer alkalmasabb a valóság tükrözésére, egy bevásárlóközpont jobb megjelenítésére, mint egy egyszerű kérdőív, azonban a vásárlói magatartásokra vonatkozóan kevés magyarázattal szolgál.

III. 3. 3. Bérlőelhelyezés

Hova helyezzük el a kiválasztott bérlőket a bevásárlóközpontokban ? – első látásra nagyon egyszerű a kérdésre adható válasz, azonban meglepő, milyen sokat számít a megfelelő bérlőelhelyezés a bevásárlóközponton belüli forgalom elősegítésében. Persze itt is találkozhatunk néhány a gyakorlatban előszeretettel alkalmazott arányszabállyal, mint a horgonybérlők végekben való elhelyezése vagy az etető (étkezési csarnok) központi kialakítása. Azonban a többi bérlő esetében már korántsem ilyen egyszerű a kérdés. A helyzet csak tovább bonyolódik, amennyiben a bevásárlóközpont többszintes. Köztudott, hogy a vásárlók forgalma sokkal számottevőbb a földszinten elhelyezkedő boltok körében, mint a

felsőbb vagy alsóbb szinteken. Ennek függvényében a bérlő elhelyezés soha nem a véletlen alapszik, hanem valamilyen előzetesen jól meghatározott koncepción, annak érdekében, hogy a boltok között lévő szinergikus hatásokat ki lehessen használni és a bevásárlóközpont bérlői együttműködő – együttversengő (coopetitive) egységekként funkcionáljanak.

Brown (1992) megfigyelte a vásárlók mozgását is a vizsgált bevásárlóközpontban. Eredményei fontosak a bevásárlóközpontok területeinek értékelését, illetve a bérlő elhelyezést illetően. Meglepő módon azt találta, hogy a vásárlók csupán 11%-a járta be a teljes bevásárlóközpontot és egyharmaduk a bevásárlóközpont területének kevesebb, mint felén haladott el. Nyolc különböző területre osztotta fel a bevásárlóközpontot és megfigyelte az elhaladási, boltlátogatási és vásárlási arányt. Ennek megfelelően a vásárlások 90%-a a bevásárlóközpont maximum három területén jött létre. Annak ellenére, hogy a horgonybérlők mellett elhelyezkedett boltok előtt haladtak el a legkevesebben, mégis itt történt a legtöbb vásárlás. Ennek éppen fordítottját találta két másik területen, ahol valószínűleg a szegényes bérlői felhozatal jócskán hozzájárult ehhez az eredményhez. Fontos felhívni még a figyelmet az általa javasolt kompatibilitási táblázatokra, melyek a különböző profilba tartozó bérlők közötti ajánlott távolságot hivatott felmérni. Négy ilyen kompatibilitási táblázatot készített (i) az összes kereskedőkre, (ii) a kényelmi cikkeket, ill. (iii) az összehasonlító cikkeket forgalmazó kereskedőkre és (iv) a szolgáltatókra vonatkozóan. Eredményei arra mutattak rá, hogy a kényelmi cikkeket forgalmazó kereskedőket a legajánlatosabb egy csoportba, egy klaszterbe telepíteni. Az összehasonlító termékeket forgalmazó boltok esetében is alkalmasabb ezek csoportos elhelyezése. Az elmélettel összevetve, mely szerint az összehasonlító vásárlások során sokkal fontosabb az együttes elhelyezés, mint a kényelmi termékek esetén, ez mindenképp meglepő eredmény. A szolgáltatások esetében célravezető a különböző profilú boltok melletti elhelyezés. Ezek az eredmények fontosak lesznek a különböző bérlő- típusok és profilok közötti externáliák elemzésében.

Carter és Vandell (2005) az eddigiekkel eltérően a licit alapú bérleti díj (bid rent theory) modell alapján próbál magyarázatot keresni a bérlőelhelyezéseket illetően. Ez a modell is a bevásárlóközpontok fejlesztőinek a profit maximalizálási elméletéből indul. Azonban az előző modellekkel ellentétben, ez már nem csupán a különböző profilú bérlők méretét próbálja meghatározni, hanem azt is, hogy ezek a bérlők hol kapjanak helyet. Így a bevásárlóközpont központi pontjától mért távolság, az üzletek profilja, mérete, bérleti díja és eladásai közötti

kapcsolatokat vizsgálja. Két hipotézisüket *nyolc regionális és szuperregionális bevásárlóközpont 689 bérletén* tesztelték:

H1. a nem-horgonybérlok egy négyzetmérré jutó teljes bérleti díja és eladása csökken a bevásárlóközpont központi pontjától számított távolság növekedésével, a csökkenés mértéke eltér a különböző bérloki profilok függvényében.

H2. a nem-horgonybérlo üzletek mérete növekszik a bevásárlóközpont központi pontjától számított távolság növekedésével, általánosságban véve és a növekedés üteme az azonos profilú bérlok esetében megegyezik.

$$RENT_{ji} = f(DISTANCE_j, TENANT_j, LEASE_j, LOCATION_j)$$

$$RENT_{ji} = f(DISTANCE_j, TENANT_j, LEASE_j, LOCATION_j)$$

Ahol j a bevásárlóközpontot jelöli, az i pedig az időpontot.

A kapott eredmények igazolták a modellt. Ugyanakkor arra lettek figyelmesek, hogy az illető bevásárlóközpontban megfigyelt azonos profilú bérlok nincsenek csoportosan elhelyezve, nem alkotnak klasztereket. Ugyanez elmondható az összehasonlító vásárlást igénylő termékek kereskedőinek elhelyezésében is.

Yiu et al (2008) vizsgálták a bérloelhelyezést három Hong Kong-i, többszintes (min. 7 emelet) bevásárlóközpont 569 bérletére vonatkozóan. Úgy találták, hogy amint egy bérlo magasabb szinten kap helyet, úgy növekszik az eladófelülete; valamint, hogy az impulzus vásárlást elősegítő kereskedők nagyobb eséllyel helyezkednek el az alacsonyabb szinteken. Ugyan eredményeik összhangban vannak az általánosan megfigyelhető iparági folyamatokkal, regressziós modelljük magyarázóereje azonban igen gyenge ($R^2 = 0,252$). Annak érdekében, hogy modelljük megfelelőképpen támogassa a bevásárlóközponton belüli forgalom áramoltatására irányuló törekvéseket, érdemes lett volna ezeknek a boltoknak az eladásaira vonatkozó adatokat vagy konkrét látogatói forgalom alapú adatokat is figyelembe venni.

Borgers et al (2010) öt részre bontották fel a virtuális módon megfigyelt bevásárlóközpont területét. A vásárlók egymáshoz legközelebb helyezték el az élelmiszereket forgalmazó

üzleteket, amelyek között lévő távolság csökkent annak köszönhetően is, hogy ezek képezték a leggyakrabban kiválasztott bérlői profilt. Ez az eredmény azonban összhangban van a Brown (1992) által kapottakkal. Ezt követték a háztartási javak, divatárú kereskedők és éttermek és kávézók csoportos elhelyezése, míg a legnagyobb távolság a sportszerek és játékok valamint a szolgáltatások esetében volt megfigyelhető. Ezeknek az eredményeknek az érvényességét gyengíti, hogy a vásárlók csupán egy előre meghatározott profil és üzlet listából választhattak, illetve az is, hogy a kiválasztott üzletek több mint felénél a válaszadók egy vagy két harmada az illető üzlet valódi helyére telepítette a boltot. Mindez arra utal, hogy a vásárlók előzetes ismeretei, megszokásai nagy mértékben befolyásolták a válaszok érvényességét.

Mindazonáltal, a bérlőelhelyezés egy igen fontos kérdés a bevásárlóközpontok megfelelő kereskedelmi tervének, térképének kialakításában. A különböző típusú és profilú bérlők bevásárlóközponton belüli elhelyezése, nagy mértékben hozzájárul a bérlők között potenciálisan elérhető pozitív externális hatások eléréséhez.

III. 3. 4. Bérlők közötti externáliák

Meghatározás szerint a *bérlők közötti externália*, a bérlők közötti kölcsönhatások egy olyan változata, ahol egy bizonyos bérlő jelenlétének, forgalom növelő hatásának köszönhetően növekszik más bérlők eladása. Ennek megfelelően, ahhoz hogy egy bevásárlóközpont profitját maximalizálhassuk szükség van az externális hatások integrálására és optimalizálására.

A bérlők közötti externáliák elméleti bevezetése Brueckner (1993) nevéhez köthető. Elmélete a következő előfeltevéseken alapszik:

- (1) a bevásárlóközpont fejlesztője profitmaximalizálásra törekszik
- (2) egy bevásárlóközpont profitja egyenlő a bérleti díjak költségekkal csökkentett részével
- (3) a bérleti díjak a bérlők eladásainak függvénye – forgalom alapú bérleti díj
- (4) egy bérlő eladásainak volumene függ a bérelt felülettől és a többi üzlet által bérelt felülettől
- (5) egy bérlő eladása növekszik, ahogy a többi üzlet felülete növekszik, hisz nagyobb forgalmat generálnak.

Brueckner (1993) modellje nem foglalkozik a megfelelő bérlői mix kialakításával, pusztán az optimális bérlői méret meghatározására tesz kísérletet, így általános modellje:

$$R_i = R_i(S_1, S_2, \dots, S_n), \quad \frac{\partial R_i}{\partial S_i} > 0 \text{ és } \frac{\partial R_i}{\partial S_j} \geq 0, \quad j \neq i$$

Ahol:

S_i – az i üzlethez társított eladófelület

R_i – az i üzlet által elért eladás volumene

i – az üzletek száma, $1 - n$ –ig

A továbbiakban három irányban fejleszti tovább a modellt a következő eseteknek megfelelően:

- 1. *a fejlesztő egy diszkrimináló monopolistaként viselkedik* - ebben az esetben a fejlesztő minden üzlet számára meghatároz egy bizonyos egy négyzetméterre eső bérleti díjat és minden bolt számára annyi területet tart fenn, amennyit az igényel a meghatározott ár, bérleti díj függvényében. Ez a modell a kereslet árugalmasságára épül, ahol a fejlesztők addig nyújtanak több bérlendő felületet, amíg az ezekből származó marginális jövedelem meghaladja a vele kapcsolatos marginális költségeket. Azonban itt figyelmen kívül marad a forgalom alapú bérleti díj.
- 2. *a fejlesztő egy tökéletesen diszkrimináló monopolistaként viselkedik* – ilyenkor a fejlesztő egy meghatározott teljes bérleti díjat kér az illető üzlettől a felajánlott eladófelület fejében. Ekkor az új üzlet optimális területet foglal el, ha az eladófelület utáni kereslet egyenlő a marginális költségek mínusz a más boltokban elért eladás növekedés volumene.
- 3. *tökéletes diszkrimináció a boltok erőfeszítéseinek függvényében* – ebben a modellben már nem csak a bérlendő felület függő változó, hanem az üzletek erőfeszítése is, amit árukihelyezésben, alkalmazottakban stb. lehet mérni. Ennek alapján azok az üzletek, amelyek nagyobb erőfeszítést tesznek a vásárlók vonzására és a látogatószám növelésére, gyakrabban alkalmazzák a forgalom alapú bérleti díjakat.

Ezt a komplexebb harmadik modellt a későbbiekben számos kutató tesztelte, mint pl. Miceli et al (1998). Ők egy *meglévő bevásárlóközpont* üres bolthelyiségének megfelelő bérbeadását modellezték le, figyelembe véve a különböző bérlői profilokat és a köztük lévő helyettesítő, illetve kiegészítő hatásokat. Amíg Brueckner (1993) a kiegészítő termékeket forgalmazó

boltok felől közelítette meg ezt a kérdéskört, addig Miceli et al. (1998) az egymással versengő profilú üzletek közötti externális hatásokat vizsgálták. Ennek megfelelően azt az egyensúlyi pontot keresték, ahol a versengő üzletek között kialakuló alacsonyabb bérleti díjakat ellensúlyozza a nagyobb látogatószám által generált többlet eladás az egyéb profilú boltok esetében. Arra a megállapításra jutottak, hogy egy adott profilnak addig kell újabb eladófelületet biztosítani, amíg az általa elért határ (marginális) eladás megegyezik az eladófelület határ költségével mínusz a többi profil által elért többleteladás.

Vitorino (2012), Miceli et al (1998)-hoz hasonlóan, boltok belépési döntéseit vizsgálta a játékelmélet és ökonometria felől közelítve és figyelembe véve a különböző externális (spillover-túlsorduló) hatásokat. Így kidolgozott egy „belépési játékot kiegészítő hatásokkal”, melynek teszteléséhez 561 Egyesült Államokbeli bevásárlóközpontot választott. Matematikai program modellje több egyensúlyi pont elérését tette lehetővé, és több horgonybérő együttes belépését vizsgálta, többek között a várható externális hatások függvényében. Eredményei alapján a közép-kategóriájú áruházak hordozzák a legnagyobb kiegészítő, pozitív externális hatást, míg a felülre pozícionált áruházakra kedvezően hat a diszkont- vagy közép-kategóriás áruházak jelenléte. Cikke, módszertani szempontból mindenképp említésre méltó; azonban a horgonybérő értelmezése sántít a hiányzó általános standard meghatározásnak köszönhetően, valamint a már meglévő bérő által elérhető externális hatásokat nem veszi figyelembe. Ennek következtében, ugyan érdekes összefüggésekre világít rá, modellje mégsem illeszkedik kellőképp a valósághoz.

Mejia és Eppli (2003), ill. Mejia (2000) horgonybérő méretének és imázsának externális hatásait vizsgálták az egy vonalban lévő bérő és a bevásárlóközpontok között is. Ők *41 bevásárlóközpont*ra vonatkozóan végezték vizsgálataikat, az adatokat pedig három forrásból gyűjtötték: (i) egy fejlesztőtől kapott adatbázis, 41 bevásárlóközpont több mint 4.000 bérőjére vonatkozóan, (ii) egy demográfiai és gazdasági bevásárlóközpont adatbázis, (iii) valamint egy saját kérdőívet használtak a horgonybérő imázsának bérő oldali felmérésére. Meglepő módon a bevásárlóközpontok között nem találtak szignifikáns externáliákat; így azt mondhatnánk, hogy a bevásárlóközpontok inkább versenyeznek egymással, vagy kiegészítik egymást, hiszen a vásárlók nem helyettesítik egymás közt a magas és alacsony imázssal rendelkező bevásárlóközpontokat. Azonban csak a horgonybérő imázsát felhasználva becsülték a bevásárlóközpontok imázsát és magának a bevásárlóközpontnak a vásárlói megítélését figyelmen kívül hagyták. Ennek ellenére fontos összefüggésre hívják fel a

figyelmet a bevásárlóközpontokon belül, hiszen azt találták, hogy a horgonybérlok mérete és imázsa is szignifikáns és pozitív kapcsolatban áll a többi bérlok típus által elért eladások volumenével.

Érdekes lenne Miller et al (1999) típusok és profilok közötti, illetve profilon belüli elméletét beépíteni az eddig bemutatott externália modellekbe, ez biztosan sokkal árnyaltabb megállapításokhoz vezetne. Egy másik érdekességet jelentene a Carter és Vandell (2005) által használt távolsági változó bevonása az externália modellekbe, hiszen ezek a hatások a különböző típusú és profilú bérlok térbeni elhelyezéséből adódnak. Ezt a modellt aztán tovább lehetne fejleszteni a Brown (1992) által megfigyelt vásárlói mozgások, magatartásformák beépítésével.

III. 4. Bevásárlóközpont sikerességének értékelése

A bevásárlóközpont irodalom negyedik, s egyben utolsó központi témája a bevásárlóközpont értékeléssel foglalkozik. Ez az a témakör, mely a bevásárlóközpontok sikeres vagy sikertelen működésével és annak üzemeltetésével foglalkozik. Ugyanakkor, a bevásárlóközpont értékelés által kapott eredményekből következtetni lehet arra is, hogy milyen mértékben végeztek jó munkát a fejlesztők, mennyire igyekeztek figyelembe venni a bevásárlóközpontok alapelemeire vonatkozó ajánlásokat. Másképp fogalmazva azt is mondhatnánk, ***hogy ez a fejezet foglalkozik a bevásárlóközpont, mint Termék árazásával.*** Ennek segítségével határozható meg a bevásárlóközpont értéke, ára, mely egy rendkívül fontos szerepet játszik az intézményi piacon való értékesítésében.

Mint az az értékelési modellek esetében általánosan elfogadott, itt is megkülönböztetjük a megfogható (tangible) vagy fizikai befolyásoló tényezőket és a megfoghatatlan (intangible) vagy nem fizikai befolyásoló tényezőket. Ezek megkülönböztetésének fontosságára Eppli (1998) hívta fel a figyelmet. Véleményem szerint, a bevásárlóközpont értéket befolyásoló fizikai, megfogható tényezők, gyakorlatilag a bevásárlóközpont által realizált bérleti díjakat és összeladásokat jelentik. A bevásárlóközpont értékét befolyásoló megfoghatatlan tényezők közül pedig olyanokat mutatok be, mint a bevásárlóközpont vonzereje és patronálása, a bevásárlóközpont imázsa, valamint a vevőérték és bérloérték. A vásárlói szokások megismerése és megértése elengedhetetlen a megfelelő bevásárlóközpont értékeléshez, hiszen

ezek befolyásolják egyaránt a bevásárlóközpont eladásait és az elért bérleti díjakat. Ennek megfelelően mindkét (fizikai és nem-fizikai) tényező egyaránt fontos. Ugyan az alábbi alfejezetben a bevásárlóközpont értékét befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos kutatások rövid bemutatására törekszem, azonban egy teljes bevásárlóközpont értékeléshez figyelembe kell venni az ingatlan, telek és épület értékét is. Ezekre a jelen disszertációban nem térek ki, viszont Carter (2009) bővebben értekezik ezekről a hagyományos értékelési módszerekről, melyek egyben a bevásárlóközpont adózási értékét hivatottak mérni.

III. 4. 1. Bevásárlóközpontok értékét befolyásoló fizikai tényezők

A bevásárlóközpontok értékét befolyásoló fizikai tényezők közül olyanokat említhetnénk meg, mint az ingatlan értéke, a bevásárlóközpont által generált eladások összessége vagy a bevásárlóközpont által realizált jövedelem, bérleti díj. Az ingatlan értéke egyaránt tartalmazza a teleknek és magának az épületnek az értékét, melynek mérése a gyakorló ingatlanipari szakemberek számára igen fontos. Azonban mivel ez az alkalmazott terület kevés szálal kapcsolódik az elméleti kutatásokhoz, így ezekre itt nem fordítok különösebb figyelmet. Azonban a bevásárlóközpontok által generált összeladás és realizált bérleti díj, igen fontos táptalaja a tudományos kutatásoknak. Ezekben a kutatásokban főként pénzügyi szempontú megközelítéssel tárgyalják párhuzamosan az eladások és a bérleti díjak alakulását. Ez korántsem meglepő, hiszen a bérleti díjak az esetek többségében a fix komponensen felül tartalmaznak egy forgalom alapú komponenst is. Ennek megfelelően a továbbiakban ezeknek a kutatásoknak a rövid bemutatására teszek kísérletet.

III. 4. 1. 1. Bérleti díj elemzés

A bevásárlóközpont értékelés egyik megfogható (tangible), lényegi pontja a bérleti díjak elemzése. A hagyományos pénzügyi megközelítésből nézve a bevásárlóközpont vagy egyéb ingatlan értékelése, az illető központ / ingatlan jövőbeli bevételeinek, pénzáramlásainak (cash flow) diszkontált jelenértékszámítását teszi ki (Damodaran, 2006). Ez főként a gyakorló szakemberek számára fontos, és nagyon gyakran ez alapján állapítják meg a bevásárlóközpont forgalmi értékét. Ezzel szemben, elméleti megközelítésből, a bérleti díj elemzés a fix és forgalom alapú bérleti díj időbeni alakulásának vizsgálatával foglalkozik. Éppen ezért a bérleti díj kutatások nagy részében ezt a bevásárlóközpont eladásainak függvényében vizsgálják különböző bérlői típusok és profilok szerint.

Carter és Vandell (2005) a bevásárlóközpontok fix bérleti díjának alakulását vizsgálták a bérlők típusának és a bevásárlóközpont központi pontjától való elhelyezkedésük függvényében. Azt találták, hogy a bérleti díjak csökkennek a bevásárlóközpont központi pontjától mért távolság növekedésével, míg az egyes bérlők által bérelt terület növekszik ezzel a távolsággal. Mivel a horgonybérlők általánosan a bevásárlóközpontok végpontjain kapnak helyet, így ez igazolja azt a tényt, hogy ezek nagy eladófelületen működnek és alacsony bérleti díjat fizetnek. Carter és Vandell (2005) cikke az egyetlen mely a bérleti díjakat a bérlők eladásaitól függetlenül elemzi. Az összes többi bérleti díj terén végzett kutatás a bérleti díjak alakulását főként a bérlők és a bevásárlóközpont által elért összeleradás függvényeként elemzi.

Az egyik ilyen elemzést Gerbich (1998) végezte el *nyolc Új-Zéland-i bevásárlóközpont 293 bérletével* kapcsolatosan. Mivel azonban nem állt rendelkezésére pontos adat a bérlők eladásaira vonatkozóan, így azt két megközelítő, proxy változóval helyettesítette: bérlő csoportok és a bevásárlóközpont teljes összeleradása. Regressziószámítással elemezte három bérlő csoport (horgony-bérlők, az etető bérlői és egyéb bérlők) bérleti díjának alakulását. A kapott eredmények alapján, arra következtethetünk, hogy a bérelt terület nagyságával valóban csökken a bérleti díj. Ugyanez érvényes a horgonybérlők bérleti díjára, akik sokkal alacsonyabb bérleti díjat fizetnek mint az egyéb bérlők, de még az etető bérlőinél is. Ez az eredmény megerősíti az általam ajánlott bérlő- típus osztályozást, miszerint az etető bérlői az ürtöltő bérlő típusba tartoznak, annak ellenére, hogy együttesen horgonybérlői jellemzőkkel rendelkeznek.

Chun et al (2001) ugyancsak az eladások függvényében vizsgálták a bérleti díjak alakulását. Első körben az eladások és a bérleti díjak időbeni együttmozgását figyelték az Egyesült Államokbeli regionális bevásárlóközpontok esetében, az 1961-1997-es időszakot felölelve. Majd a modelljüket egy keresztmetszeti adatsoron is elemezték. Arra lettek figyelmesek, hogy az eladásváltozás mértéke nem azonos arányban befolyásolja a bérleti díjak alakulását, különösen igaz ez az időbeni változások esetén. Az eladások százalékos növekedése időben növeli a bérleti díjakat, hosszú távon pedig az eladások növekedése nagyobb hatással van a bérleti díjakra, mint az eladások csökkenése. Külön elemezték a fix és forgalom alapú bérleti díjak esetét, és azt találták, hogy amennyiben ezeket együtt alkalmazzák, úgy az esetek többségében a bérlők soha nem érik el azt a mérföldkövet az eladásaikban, amelytől kezdve

már százalékos bérleti díjat is fizetniük kellene. Ennek a forgalom alapú bérleti díj százalékának a vizsgált adatokra vonatkozó intervalluma 6,05-6,40% közé esett. Egy másik érdekes és fontos eredmény, hogy a bérleti díjak nem reagálnak azonnal az eladás változásokra, így egyfajta késleltetett hatásról beszélhetünk. Ennek egyik oka, hogy mivel a forgalom alapú bérleti díjak ritkán kerülnek alkalmazásra, addig a fix bérleti díjak a bérlet időtartamának megfelelően több évre rögzítettek, így ezek hosszú távon igazodnak jobban az eladásokhoz.

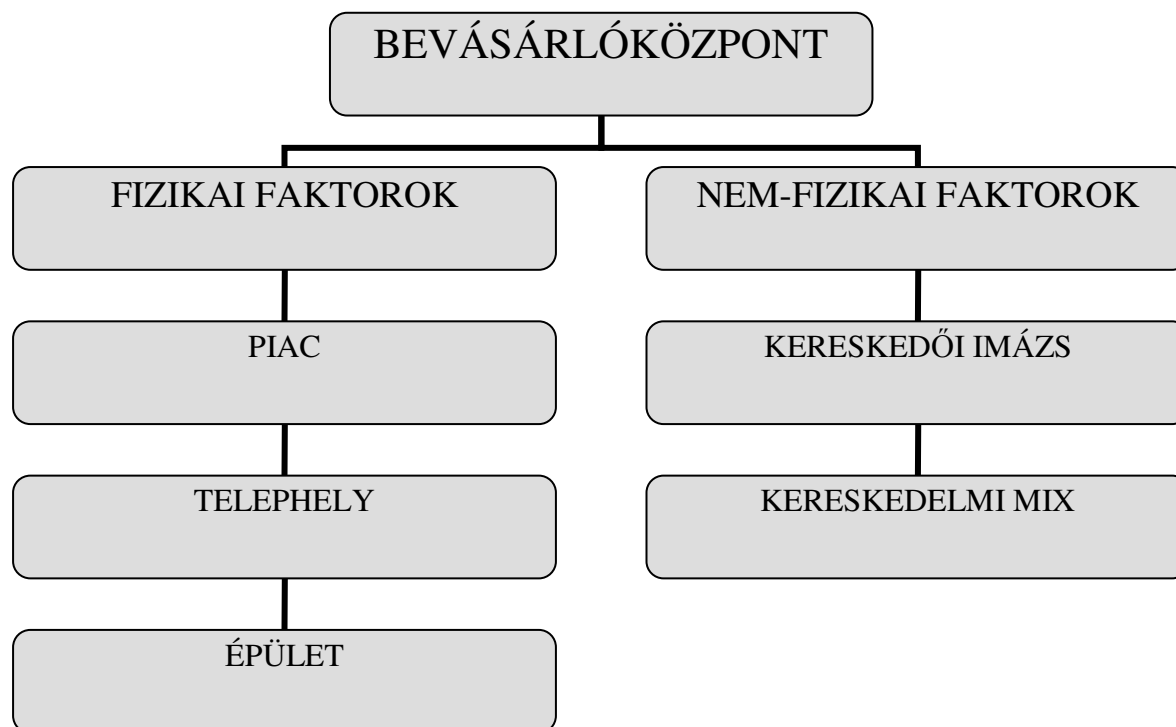
Des Rosiers et al. (2005) a nem fizikai tényezők hatását elemezték a bevásárlóközpontok bérleti díjára vonatkozóan. *Nyolc bevásárlóközpont 1.007 bérletének* alakulását vizsgálták Kanadában. Modelljük újdonságtartalma, hogy két olyan változót építettek be a modellbe, mint a gazdasági potenciál index (Economic Potential Index – EPI) és a központ vonzerő index (Center Attraction Index – CAI). Az általuk bemutatott modellben egyrészt az illető bevásárlóközpont fizikai elhelyezkedéséből adódó hatásokat, másrészt a bevásárlóközpont imázsából származó hatásokat vizsgálták. A gazdasági potenciál index a bevásárlóközpontok konkrét látogatóinak és jövedelmének kombinálásából tevődik össze, míg a központ vonzerő index Reilly (1931, id. Huff, 1964) gravitációs modellje a környező lakosság számával korrigálva. A gazdasági potenciál index meghatározásához egy kérdőíves megkérdezés adatait használták fel a látogatók számának felhasználására. Meglepő módon a bevásárlóközpont látogatások csupán 69% indult a vásárlók otthonaiból. Ez az eredmény mindenképp árnyalja az eddigi gravitációs modellek általánosító jellegét.

III. 4. 1. 2. Eladáselemzés

A szakirodalom a bevásárlóközpont értékeléssel kapcsolatban a teljesítmény orientált eladás-volumen elemzésre is koncentrált. Természetesen, egy bevásárlóközpont hatékonyságának és sikerességének egyik direkt, bérleti alapú és mérhető megközelítése a bevásárlóközponton belül működő kereskedelmi, szolgáltatói és szórakoztató egységek összeladásának elemzéséből áll. Éppen ezért, talán érdemes az aggregált eladás elemzés előtt, az egyes bérleti teljesítményével foglalkozni, s aztán, innen lépni tovább a bevásárlóközpont szintjére. Éppen erre az egyes bérleti eladásainak előrejelzésére kínálnak fel néhány modellt Pauler et. al (2009), úgy, hogy figyelembe veszik a boltok vonzáskörzeteinek összemosódását és a kereszt-, ill. ki-vásárlásokat (cross- and out-shopping).

Mejia és Benjamin (2002) készített átfogó tanulmányt a bevásárlóközpontok összeladásait meghatározó tényezőkről. Úgy találták, hogy a hagyományos fizikai, térhez kötött tényezők mellett az olyan nem-fizikai tényezők is igen meghatározóak, mint a kereskedői imázs és a bérlői profil mix. A 10. ábra ezeket a befolyásoló tényezőket összegzi.

10. ábra: A bevásárlóközpontok eladásainak teljesítményét befolyásoló faktorkok



Forrás: Mejia és Benjamin (2002)

Olvasatukban ez az öt faktor határozza meg leginkább a bevásárlóközpont eladásait. Itt a piac nem más, mint az az elsődleges kereskedelmi terület (trade area), melyből a bevásárlóközpont vásárlóinak 50-60%-a tevődik össze. A telephely egy olyan fix pont ebben a kereskedelmi területben, mely helyet ad a bevásárlóközpont épületének. Ami pedig a nem-fizikai faktorokat illeti, a kereskedői imázst a vásárlók bolt jellemzőkre vonatkozó percepcióiként fogják fel, míg a kereskedelmi mix a bevásárlóközponton belül elhelyezkedő különböző profilú bérlők kombinációját jelenti.

Mejia 2000-es Ph.D. disszertációban ezt a megközelítést veszi alapul a bevásárlóközpontok eladásának elemzésében és egyben felhasználja Nakanishi és Cooper (1974), ill. Ghosh és Craig (1983) multiplikatív kompetitív interakciós modelljeit is. Meglepő módon azonban nem

talál szignifikáns és erős kompetitív kapcsolatot az egy kereskedelmi területen működő bevásárlóközpontok között. Azonban arra elegendő eredményt sikerül találni, hogy bemutassa a bevásárlóközpontok eladásait pozitívan és szignifikánsan befolyásolják a nem-fizikai faktorok, mint a kereskedői imázs és a kereskedelmi mix.

Chun et al. (2001) a bevásárlóközpontok eladásainak elemzését a bérleti díjak alakulásának magyarázatában használták fel és ezzel a bevásárlóközpontok sikerességének elemzésére egy befektetői szempontú megközelítést választottak. Míg ők főként a bevásárlóközpontok eladásainak hatását vizsgálták a fix és forgalom alapú bérleti díjak meghatározásában, addig Rosiers et al. (2005) ugyancsak fizikai és nem-fizikai faktorok hatását elemezték a bevásárlóközpontok bérleti díjának esetében. Mejia (2000)-val ellentétben azonban olyan változókat építettek be a modelljükbe, mint a gazdasági képesség index (Economic Potential Index – EPI) és a központ vonzerő index (Center Attraction Index – CAI), melyek együttes alkalmazása megközelítően jól becsülheti a bevásárlóközpontok eladásait. Gerbich (1998) a bevásárlóközpont teljes forgalmát használja fel a különböző bérlő- profilok eladásainak becslésére.

A szakirodalomban számos kutatás együttesen elemzi a bevásárlóközpont eladásainak és bérleti díjainak alakulását. Ez magától értetődő, hiszen a kettő között igen szoros kapcsolat van, még akkor is, ha a forgalom alapú bérleti díj ritkán kerül alkalmazásra (Chun et al, 2001). Az újabb modellekben már olyan változókat is beépítenek mint a bérlői mix vagy a bevásárlóközpont imázsa, azonban a különböző promovási, akciós tevékenységek vagy az árszínvonal hatását még egyáltalán nem vették figyelembe az eladás-elemzésre vonatkozóan. Remélhetőleg a jövőbeni kutatások majd ezeket a tényezőket is figyelembe veszik a bevásárlóközpontok eladás-elemzésében.

III. 4. 2. Bevásárlóközpontok értékét befolyásoló nem fizikai tényezők

A bevásárlóközpontok értékét befolyásoló nem fizikai, megfoghatatlan tényezők közül először a bevásárlóközpont imázssal kapcsolatos kutatások kerülnek bemutatásra, annál is inkább, mert ez a tényező befolyással van a következő megfoghatatlan tényezőre, a bevásárlóközpont vonzerejére és patronálására. Tovább haladva a bevásárlóközpont imázs és a bevásárlóközpont patronálás egyaránt befolyással van a vevőértékre. Véleményem szerint a vevőérték mellett, érdemes lenne a bérlő értékkel is foglalkozni. Ez egy olyan új fogalom az

én értelmezésemben, mely nem tesz egyenlőségjelet a bérleti díjból származó jövedelem és a bérlőérték közé, hanem ezt sokkal tágabban értelmezi, olyan megfoghatatlan tényezők figyelembe vételével, mint a bérlő márkaértéke, forgalmat generáló ereje, valamint a többi bérlővel alkotott szinergia hatásokból eredő pozitív externáliákhoz kapcsolódó hozzáadott értéke.

III. 4. 2. 1. Bevásárlóközpont imázs

A bevásárlóközpont sikerességének elemzésében egy másik dimenzió a bevásárlóközpont imázsának értékelése. Nevin és Houston (1980) elemzi először a bevásárlóközpontok imázsát, mint a bevásárlóközpontok vonzerejét befolyásoló tényezőt. Ők Huff (1964) gravitációs vonzerő modelljét fejlesztették tovább a bevásárlóközpont imázs és vonzerő változók hozzáadásával. Finn és Louviere (1996) a bevásárlóközpontok horgonybérlőinek hatását elmezték a bevásárlóközpontok imázsára nézve és egy lineáris kapcsolatrendszer határoztak meg (1) a bevásárlóközpontok fizikai jellemzői, (2) a központtal kapcsolatos percepciók és hitek, (3) a központ attribútumai és a teljes bevásárlóközpont értékelés között. A bevásárlóközpont fizikai tulajdonságai, úgy, mint a telephely, méret és bérlői mix, kihatnak a bevásárlóközpont imázsára, mely aztán a bevásárlóközpont patronálásának kiválasztási dimenzióját befolyásolja. Kupke (2004) multidimenzionális skálázást használ a bevásárlóközpontok imázsának mérésére olyan változók alkalmazásával mint (1) az üzletek áruválasztéka, (2) árszínvonal, (3) légkör, (4) gyorsétermek, étető, (5) parkolóhelyek, (6) szolgáltatás és (7) nyitvatartási idő. Finn és Luviere (1996) –hez hasonlóan Chebat et. al (2009) a bevásárlóközpont imázsának hatását vizsgálják a bevásárlóközponttal kapcsolatos attitűddel, patronálással és a szájról és szájra terjedő kommunikációval szemben. Azonban ők a bevásárlóközpont imázsára vonatkozóan olyan tényezőket használnak fel, mint a megközelíthetőség, légkör, árszínvonal, akciók, valamint a profilok közötti és profilon belüli választék. Chebat et al. (2006) egy másik megközelítésben a bevásárlóközpont imázsának hatását vetítik vissza a bevásárlóközponton belül helyet kapott bérlők imázsára, felhasználva az önazonosságot, mint közvetítő változót. Véleményem szerint, azonban kétirányú folyamatról van szó a bevásárlóközpont imázs és a benne elhelyezkedő bérlők imázsa között. Ezek kölcsönösen erősítik egymást a vásárlók önazonossági megítélésén keresztül, habár a vásárlók nagy részében ez az önkép egy kicsit felfelé pozícionálva torzul. Ezek az imázsok aztán hozzájárulnak a bevásárlóközpont vonzerejének megtartásához.

III. 4. 2. 2. Bevásárlóközpontok vonzereje és patronálása

A bevásárlóközpontok vonzerejének elmélete elsősorban Reilly (1931, id. Huff, 1964) és Huff (1964) nevéhez fűződik. Kezdetleges modelljünkben egy bevásárlóközpont vonzereje egyenes arányban állt magának a központnak a méretével és fordított kapcsolatban állt a bevásárlóközpont és a vásárlók otthona között lévő távolsággal.

Ez a modell számos kutatót inspirált, így az évtizedek folyamán ez tovább formálódott, csiszolódott. Az egyik újkeletű modell Teller és Reutterer (2008) nevéhez kapcsolódik. Ők a bevásárlóközpont vonzerejét befolyásoló tényezőket három csoportra bontják:

1. *telephelyhez kapcsolódó faktorok*
 - a. megközelíthetőség
 - b. parkolóhelyek
2. *bérlőkhöz kapcsolódó faktorok*
 - a. kereskedői bérlői mix
 - b. kereskedelmi érték
 - c. nem-kereskedő bérlői mix
3. *környezeti faktorok*
 - a. orientáció
 - b. környezet
 - c. légkör

Úgy találják, hogy ezek a faktorok nem csupán a bevásárlóközpont teljes vonzerejére vannak hatással, hanem annak, fenntartható és szituációs dimenziójára is. Nem meglepő, hogy teljes vagy általános vonzerőt legnagyobb mértékben a bevásárlóközpont légköre és kereskedői bérlői mixe befolyásolja. Érdekes még, hogy a szituációs vonzerőre olyan tényezők is hatnak mint a távolság vagy a vásárlási érdekltség.

Teljesen új megközelítést képvisel vonzerő elemzés szempontjából Kandikó (2007) áramlástani megközelítése. Ő a természettudományokból vette át az *áramlás* fogalmát, melyet a bevásárlóközpontok vonzerejére vetítve, egy olyan társadalmi jelenségként ír le, ahol a vásárlókban lejátszódó központ felé vezető áramlás kap nagy jelentőséget. Ennek megfelelően nem a vonzerőre külsőleg a bevásárlóközpont felől ható tényezőket javasolja elemzésre, hanem éppen ellenkezőleg, a vonzerőt belsőleg befolyásoló, a vásárlókban lezajló folyamatokat helyezi a figyelem középpontjába. Hozzá hasonlóan, Suárez et. al (2004), is úgy

vizsgálják a bevásárlóközpontok vonzerejét, hogy figyelembe veszik a vásárlók belső tulajdonságait. Mivel egy bevásárlóközpont vásárlói igen eltérő jellemzőkkel rendelkeznek és heterogén csoportokat alkotnak, így ők, a vásárlók előzetes szegmentálását javasolják olyan ismérvek mentén, mint az utazási idő érzékenysége, imázs változás, első látogatás stb. Ez a fajta vásárlói szegmentálás pedig nagyban elősegítheti a bevásárlóközpontok vonzerejének megfelelő támogatását és megtartását, hasznos információkat szolgáltatva az üzemeltetők számára.

Az előbb említett vonzerő elméletből fejlődött ki a bevásárlóközpontok patronálásával kapcsolatos témakör, melynek Pan és Zinkhan (2006) szerint két dimenziója van: a bevásárlóközpont kiválasztás és a bevásárlóközpont látogatás gyakorisága. Sok kutató magát a bevásárlóközpont választást nevezi patronálásnak (pl. Gautschi, 1981), én azonban, Pan és Zinkhan (2006) megközelítését tartom helyénvalónak. Meta-analízisükben a következő patronálást befolyásoló tényezőket emelték ki:

1. bevásárlóközpont választás

- kényelmes parkolóhelyek
- barátságos eladószemélyzet
- a szolgáltatás minősége
- alacsony árak
- jó minőség
- légkör
- gyors kijelentkezés
- széles választék
- kényelmes elhelyezkedés
- kényelmes nyitvatartási idő

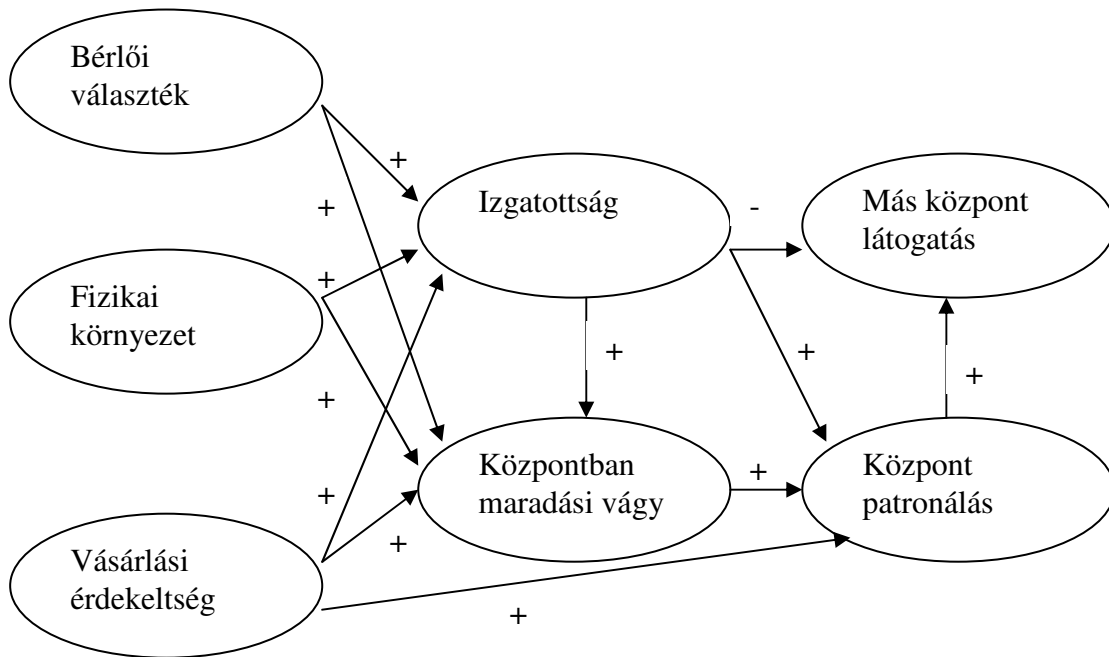
2. bevásárlóközpont látogatás gyakorisága

- kor
- központtal kapcsolatos attitűd
- bevásárlóközpont imázs
- nem
- jövedelem

Pan és Zinkhan (2006)-al összhangban, Inman et al (2004) a geodeomográfiai tényezők és kereskedelmi csatorna asszociációk, patronálásra gyakorolt hatását vizsgálták. Megállapították, hogy a csatorna asszociációk 72%-ban befolyásolják a csatorna választást,

melyből 43% az illető kereskedelmi csatornával való interakcióból ered. Ezzel megegyezően Wakefield és Baker (1998) a vásárláshoz kapcsolódó érzelmi dimenziók alapján elemzi a bevásárlóközpontok patronálását, látogatási gyakoriságát és más a vonzáskörzeten kívül eső bevásárlóközpontok látogatását (outshopping).

11. ábra: Bevásárlóközpont patronálási modell



Forrás: Wakefield és Baker (1998)

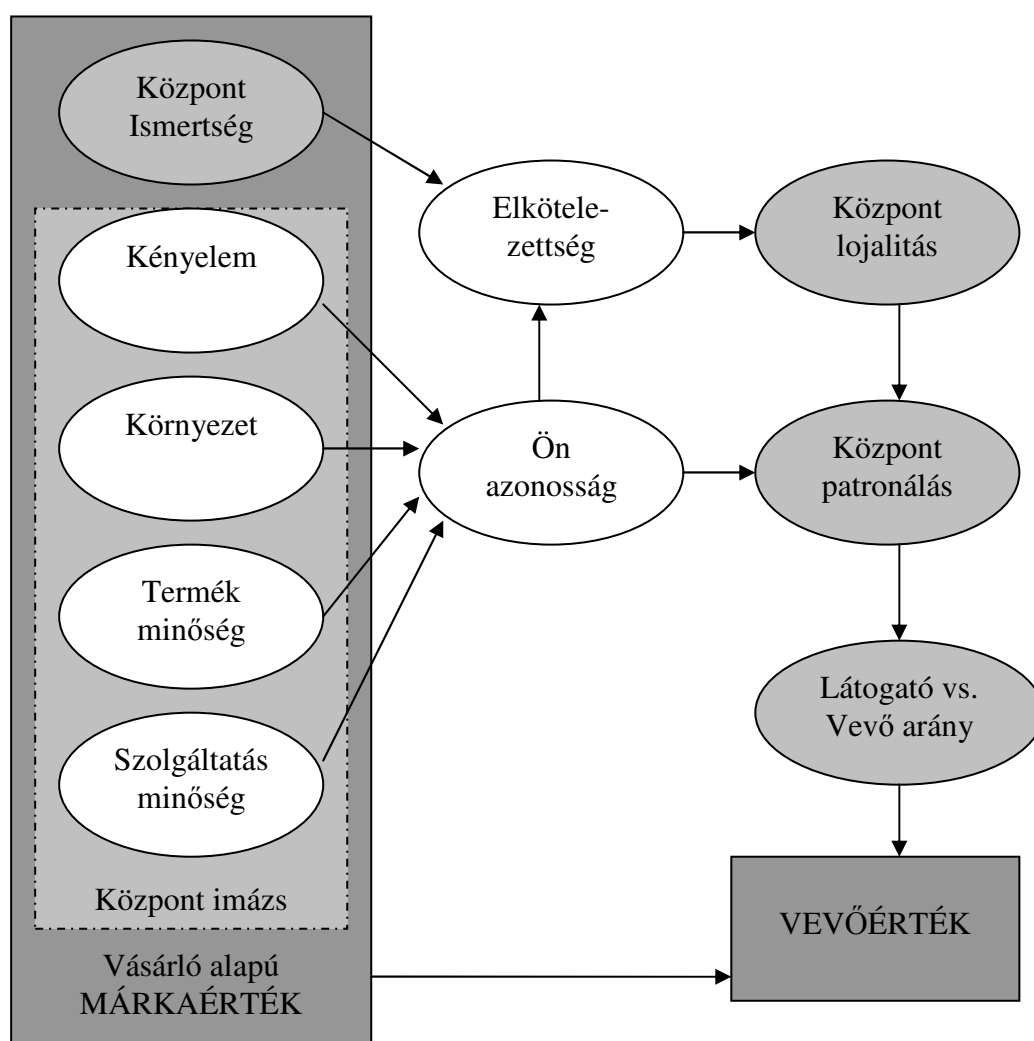
Eredményeik alapján elmondható, hogy a bérlőválaszték leginkább a bevásárlóközpontban való maradási vágyat befolyásolja, míg a központtal kapcsolatos izgatottság a központ patronálását szorgalmazza. Így tehát minél kevésbé érdekes vagy éppenséggel unalmas egy adott bevásárlóközpont, a vevőköre annál hajlamosabb más bevásárlóközpontot látogatni. Nem kétséges tehát, hogy egy bevásárlóközpont vevőköre értékes eszköznek számít, és ennek vonzására és megtartására folyamatosan törekedni kell. Éppen ezért kezdtek el a kutatók figyelni a vevőértékre és így születtek próbálkozások a bevásárlóközpont értékének ennek alapján történő meghatározására.

III. 4. 2. 3. Vevőérték és bérlőérték

A vevőérték elemzés még egy nagyon friss téma a bevásárlóközpont kutatásban és ennek a fogalomnak a kialakulása Chebat és Hedhli (2009) kanadai kutatók nevéhez köthető. Ők vezetik be először a vevő alapú bevásárlóközpont érték (SBME – shopper based mall equity) fogalmát, melyet a bevásárlóközpont ismertség és imázs függvényeként írnak le. Modelljüket Keller (1993) vásárló alapú márkaérték modellje és Hartman és Spiro (2005) vásárló alapú üzletérték modellje ihlette, melyben a vevő alapú bevásárlóközpont érték, nem más, mint a bevásárlóközpont-tudás differenciált hatása a bevásárlóközpont marketing tevékenységeire adott vásárlói válaszokra. Később ugyanezt a vevő alapú bevásárlóközpont értéket használják fel a bevásárlóközpont lojalitás magyarázására. Ugyan megközelítésük úttörő jellegű a bevásárlóközpont kutatásban, még nem tekinthetjük teljesen kiforrottnak, hiszen hiányzik belőle a cselekvést jelölő patronálás, vagy még konkrétabban maga a vásárlás. Ha csupán vevő alapú bevásárlóközpont márkaértékről beszélnének, úgy a modelljük teljesen helytálló lenne. Mivel azonban nem erről van szó, így a 12. ábra mutatja ennek korrigált változatát.

Kiemelt fontosságú Yiu és Cheong Ng (2010) cikke, melyben a látogatószám és a vásárlószám között tesznek éles különbséget és arra irányítják a figyelmet hogy a kettő közötti valós átváltási arány jóval kisebb, mint az általában kérdőívekből kapott értékek. Így a ruházati cikkek esetében a boltba betérő látogatókból csupán 26% vásárol a termékekből, az elektronikai cikkek esetén ez 16,3%, míg a gyógyszertárak, egészségmegőrző boltok esetén a látogatók 55%-a vásárol is az adott boltban. Ezeket az értékeket konkrét megfigyelésekből nyerték és összehasonlították az önkítöltős kérdőívekből származó eredményekkel, amelyek sajnos felfelé torzítanak, így nem biztosítanak megfelelő támpontot a valódi vásárlók arányának felmérésére. Mindez arra enged következtetni, hogy csupán a bevásárlóközpont lojalitás, patronálás és márkaérték nem elegendő a konkrét vevőérték meghatározáshoz.

12. ábra: A bevásárlóközpont márká- és vevőérték modellje



Forrás: Chebat et al. (2009) alapján saját szerkesztés

Bérlőérték elemzés szempontból az egyszerű bérleti díj alapú megközelítés az általánosan elfogadott. Ennek ellenére, a különböző bérlőkhöz köthető externális hatásoknak és egyéb tényezőknek megfelelően a bérleti díj alapú szemlélet nem alkalmas a teljes bérlőérték elemzésre. Azonban a szakirodalomban még csupán a bérleti díj alapú elemzéssel találkozhatunk. Véleményem szerint, a bérlőértéket ennél sokkal tágabban kellene értelmezni, és olyan megfoghatatlan tényezőket kellene figyelembe venni, mint a bérlő márkáértéke, forgalmat generáló vonzereje és az előbbieken említett pozitív externális hatásokhoz kapcsolódó hozzáadott értéke.

A bevásárlóközpontok fejlesztői vagy a befektetők, a bevásárlóközpont értékének maximalizálására és minél magasabb hozam elérésére törekednek. Ebből a megközelítésből nézve a bevásárlóközpontok fejlesztői számára a bérleti díjak maximalizálása a cél, melyet

externális hatások optimális kihasználásával (Brueckner, 1993) érnek el. Az optimális bérlői mix kialakításához pedig elengedhetetlen tudni azt, hogy egy-egy bérlő milyen értékkel bír a bevásárlóközpont számára. Ebbe az értékbe pedig, az adott bérlőtől közvetlenül beszédett bérleti díjon kívül, beletartozik annak márkáértéke, vonzereje és az a pozitív externális hatás is, mely a társbérlők eladásait növeli és mely után a társbérlő fizeti a bérleti díj pótlékot %-os formában. A horgonybérlők jelenléte például egy bevásárlóközpontban olyan pozitív externáliákat hordoz magában, mint a látogatók számának növekedése és a bevásárlóközpont ismertségének fokozása, a bevásárlóközpont imázsának erősítése. Ugyan Rosiers et al (2005) kísérletet tesznek az imázs változó bérleti díj elemzésbe történő beépítésére, azonban ennek hatását a bevásárlóközpontok szintjén vizsgálják és nem mint az egyes bérlők szintjén. Mejia és Eppli (2003), ill. Mejia (2000) épp ezeket a hatásokat vizsgálják a bérlők eladásainak vonatkozásában, így innen már csak egy lépés lenne ennek a modellnek a továbbfejlesztése a bérlőérték mérésre. Azonban erre sajnos mégsem került sor még az eddigiekben. Ez annak tulajdonítható, hogy mint már említettem, sem a gyakorló szakemberek, sem a kutatók nem figyeltek fel még ennek a fogalomnak a fontosságára. Mindennek ellenére, jelen disszertációnak nem célja ezzel a fogalommal bővebben foglalkozni, azonban ez a jövőbeni Bérlői mix és bevásárlóközpont érték kutatásoknak mindeképpen fontos eleme kellene legyen.

IV. Általános bevásárlóközpont elmélet

Ebben a fejezetben kerül részletes kifejtésre az az általános bevásárlóközpont elmélet, mely kísérletet tesz a bevásárlóközpont irodalom és gyakorlat egy egységes keretben való összeolvasztására. Itt kerülnek a tudományos kutatásokból származó és saját megfigyeléseken alapuló eredmények, jelenségek és fogalmak egy egységes rendszerbe. Mindez a bevásárlóközpont, mint TERMÉK paradigma és a Marketing, mint domináns tudományterület felől közelítve történik.

Az előző fejezetek a bevásárlóközpont kutatás és megfigyelés eddigi eredményeit mutatták be az alkotóelemek (Lokáció, Vevői mix és Bérlői mix) mentén, illetve sor került a bevásárlóközpont értékelésével, sikeres működésének mérésével foglalkozó kutatások bemutatására is. A továbbiakban nem csak összegzem a modellt alkotó három alapelemre vonatkozó kutatási eredményeket, hanem betekintést nyújtok az alapelemek között lévő kapcsolatokba és kölcsönhatásokba, valamint az alkotóelemek stratégiai illeszkedése által

elérhető nélkülözhetetlen szinergia forrásokba. Ezek a szinergia források nagy mértékben hozzájárulnak a bevásárlóközpontok sikerességéhez vagy hiányuk esetén azok sikertelenségéhez. Meghatározás szerint a szinergia, „*pozitív következményekkel járó, valamely hatást támogató, illetve negatív következményeket megszüntető fogalom*” (Tóth, 2004, 15 old.), melyet a vezetéstudományban nagyon gyakran rokon fogalomként kezelnek az *értékteremtéssel*. Chatterjee (1986) pénzügyi, operatív-adminisztratív és piaci erő alapú szinergia típusai mellett, Tóth (2004) fontosnak tartja a szinergiák forrás alapú dinamikus elemzését. Ez összhangban van Eisenhardt és Galunic (2000) együttfejlődés (coevolving) koncepciójával. Véleményük szerint azok a vállalatok, melyek lehetőséget biztosítanak a vállalat részlegeinek szimbiotikus együttfejlődésére, nagyobb eséllyel indulnak a szinergia hatások kifejlesztésében és megtartásában. Ugyanezt vallja Kaplan és Norton (2005), akik szerint, ahhoz hogy egy vállalat szinergia hatásokra tegyen szert, elengedhetetlen az öt alkotó elemek szervezeti összeillesztése. Mindez a bevásárlóközpontok esetére vetítve, annyit jelent, hogy *a bevásárlóközpontok érték- növeléséhez és maximalizálásához, szükség van a bevásárlóközpontok alkotóelemeinek megfelelő illeszkedésére, ezek dinamikus együttfejlődésére és az ezáltal elérhető szinergia források kiaknázására.*

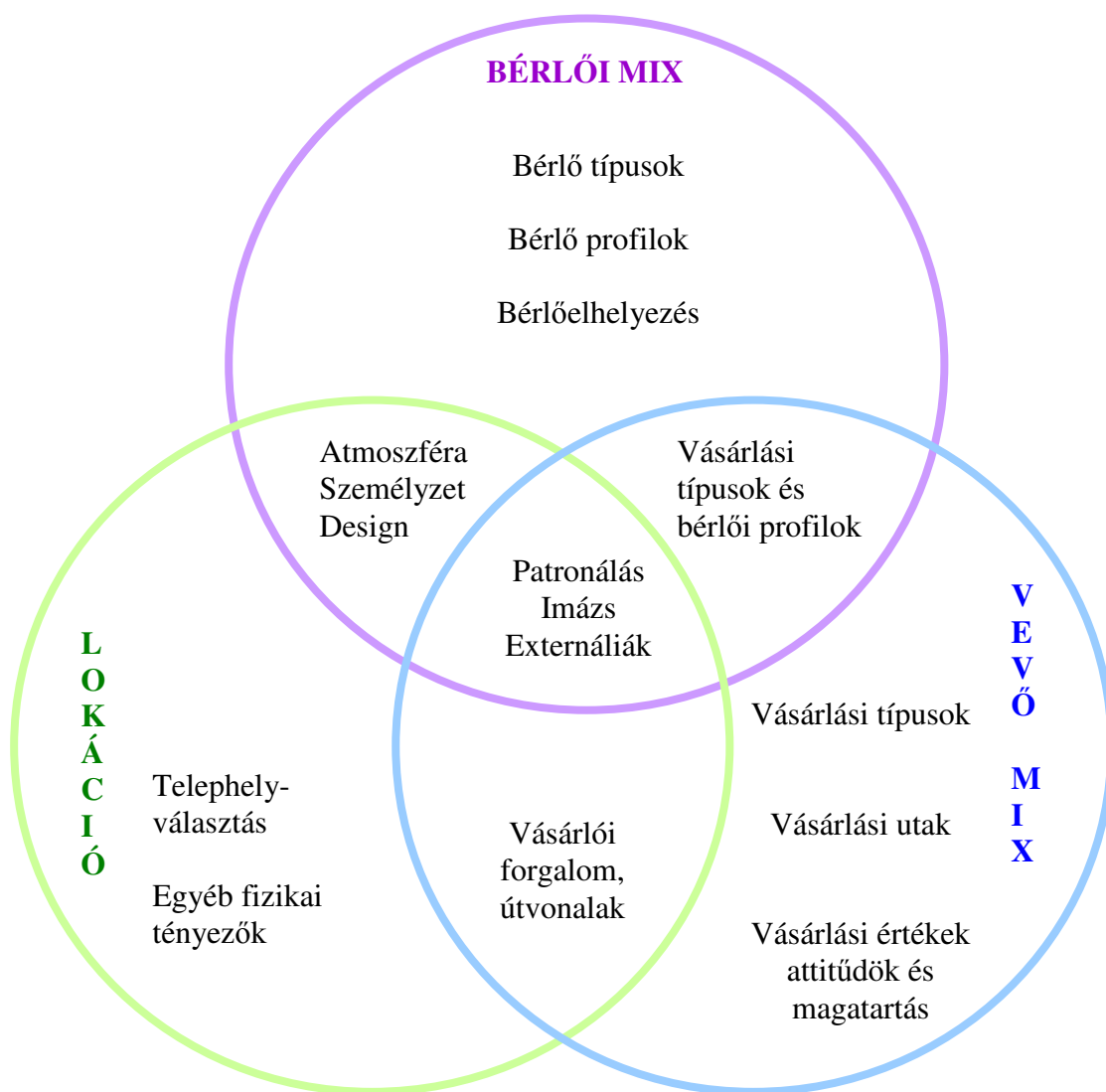
Ebben a fejezetben ennek az új bevásárlóközpont elméletnek, az általános bevásárlóközpont elméletnek a kifejtésére kerül sor. Így az alkotóelemek rövid meghatározása után, szó esik ezeknek az alkotóelemeknek az illeszkedéséről és így jutunk el a bevásárlóközpontok esetében meghatározható szinergia forrásokhoz: bevásárlóközpont patronálás, imázs és keresleti externáliák.

IV. 1. Általános bevásárlóközpont modell

A bevásárlóközpont, mint Termék, az öt alkotó elemek: Lokáció, Vevői mix és Bérloői mix adott kombinációjának összessége. Ez határozza meg magát a bevásárlóközpontot, ez teszi azzá ami és alakítja ki „termék”-típusát. A bevásárlóközpontok sikeressége azonban nem a különálló alkotóelemekben van, hanem ezeknek az alkotóelemeknek a stratégiai illeszkedésében, dinamikus együttfejlődésében (coevolving) és szinergia forrásainak kihasználásában. Ennek megfelelően a bevásárlóközpontok sikeressége nem külön-külön a Lokációban, a Vevői mixben vagy a megfelelő Bérloői mixben rejlik, hanem mindezek megfelelő összhangjában áll. Kiindulópontként a telephely nagymértékben meghatározza a

Vevői mixet, mely visszahat a Lokáció egyéb fizikai tényezőire, valamint meghatározza a kialakításra váró Bérői mixet is. Nagyon sokáig a Lokációt mint egyetlen meghatározó alappillért tartották számon. Mára azonban már világos, hogy a Lokáció, a megközelíthetőségen kívül csupán annyiban játszik fontos szerepet, amennyiben meghatározza az illető bevásárlóközpont vonzáskörzetét. Ettől kezdve pedig a vevői kereslet és a bérői kínálat összehangolásán múlik minden, amelynek elérésében a fejlesztői és üzemeltetői képességek és kompetenciák elhanyagolhatatlanok. A három alkotóelem találkozásával egy olyan erős alap teremthető meg, mely hosszú távon biztosíthatja a befektetők, tulajdonosok, fejlesztők és üzemeltetők által kívánt célok elérését. Az alkotóelemek között lévő kölcsönhatások megfelelő kiaknázásával olyan szinergia forrásokat hozhatnak létre, melyek meghatározzák a bevásárlóközpont sikerességét. A fejlesztők és üzemeltetők menedzseri képességei pedig annyiban érdekesek, amennyiben képesek felismerni ezek között a tényezők között fellépő kapcsolatokat, kölcsönhatásokat, képesek ezeket egymással összhangban alkalmazni és együttesen fejleszteni. Fontos észrevenni, hogy ez a Lokáción, Vevői és Bérői mixen alapuló modell dinamikus, és ahogy megváltozik az egyik alkotóelem belső szerkezete, úgy kell hozzáigazítani a másik két alkotóelem szerkezetében lévő tényezőket. ***Ebben a dinamikus modellben a lényeg az alkotóelemek összehangolt együttműködésén és együttfejlődésén (coevolving) van.*** A fejlesztők és üzemeltetők szerepe pedig nem más, mint azé a külső eszköze, mellyel az összehangolt együttműködés megvalósítható. A tudományos kutatások eredményeit bemutató fejezetekben, külön-külön már figyelmet szenteltem a bevásárlóközpontok alkotóelemeinek, így részletesen kitértem a Lokációval, Vevői mixel és Bérői mixel foglalkozó kutatási területekre. Kevés szó esett azonban az alkotóelemek között lévő kapcsolatokról és az általuk elérhető szinergia forrásokról. Ahogy azt az ***általános bevásárlóközpont modell is mutatja, ez a három alkotóelem (Lokáció, Vevői mix és Bérői mix)*** magába foglal egy sor olyan tényezőt, melyek nemcsak magát az adott alkotóelemet határozzák meg, hanem befolyással vannak a másik két alkotóelemre is, és az azokon belül meghúzódó tényezőkre. ***Ezeknek az alkotóelemeknek a találkozásából létrejönnek olyan területek, amelyek szinergia forrásokat hordoznak magukban.*** Ilyen például a Lokáció és a Bérői mix közötti terület, mely meghatározza a bevásárlóközpont designját és egész atmoszféráját. A Lokáció és a Vevői mix találkozási pontja pedig meghatározza a vásárlói forgalmat, közlekedést a bevásárlóközponton belül és az alkalmazott vásárlói útvonalakat. A Bérői mix és a Vevői mix találkozásából pedig összefüggéseket figyelhetünk meg a vásárlási típusok és a különböző bérői profilok között.

13. ábra: Általános bevásárlóközpont modell



Forrás: saját szerkesztés

Ezek mellett, létezik azonban egy olyan szűk terület, ahol mindhárom alkotóelem egyidejű találkozásából jön létre szinergia forrás. Ide tartozik a bevásárlóközpont imázsa és patronálása, valamint a keresleti externáliák. Ez az a három fő terület, ahol a bevásárlóközpont sikeressége, az illető szinergia források kiaknázásával növelhető. Fontos, hogy az alkalmazott tevékenységek mindhárom kulcstényező figyelembe vételével legyenek kialakítva. A kutatás során ezt az általános bevásárlóközpont modellt tesztelem, egy egyszerűsített változatban. Ez annyit tesz, hogy a modell tesztelése során csupán az alkotóelemek, a köztük levő kölcsönhatások és ezek bevásárlóközpontot meghatározó hatásait vizsgálom. A szinergia források elemzése már nem fér bele jelen disszertáció kereteibe, éppen ezért ezek elméleti bemutatása részletesebb lesz.

IV. 2. Az általános bevásárlóközpont elmélet kritikai összefoglalója

A következőkben az általános bevásárlóközpont elméletéhez kapcsolódó szakirodalom kritikai összegzésére és elméleti rendszerezésére kerül sor külön-külön az alkotóelemek mentén, illetve a köztük lévő szinergia források mentén. A szinergia forrásokkal kapcsolatos témákat kicsit bővebben tárgyalom, hiszen ezek lényegi bemutatására csupán most kerül majd sor.

IV.2. 1. Kritikai összefoglaló a bevásárlóközpont alkotóelemei mentén

Ebben az alfejezetben azokról a területekről lesz szó, mint a Lokáció, Vevői és Bérleti mix. Ahogyan az előbbiekben tisztáztam, ezek képezik az általános bevásárlóközpont modell főbb alkotóelemeit. Másképp fogalmazva, a bevásárlóközpont, mint Termék, nem más, mint a Lokáció, a Vevői mix és a Bérleti mix egy meghatározott kombinációját jelenti. Mivel ezekhez a területekhez kapcsolódó kutatások már részletes bemutatásra kerültek az előbbi alfejezetekben, így itt csak röviden teszek róluk említést, kritikai megközelítésben.

IV. 2. 1. 1. Lokáció

A bevásárlóközpont, mint Termék első alapelemét a Lokáció képezi, mely a központ telephelye mellett magában foglalja, mindazokat az egyéb fizikai tényezőket, melyek a központ fizikai környezetét, épületét stb. meghatározzák. A bevásárlóközpontok első megjelenése óta nagy szerep jutott **a telephelyválasztásnak**. Ehhez kapcsolódik Christaller (1935) központi telephelyválasztás elmélete, Reilly (1931, id. Huff, 1964) gravitációs elmélete, ill. Hotelling (1929) kereskedelmi agglomerációs elmélete is. Christaller (1935) elmélete főként a földrajzi térelemzés körében kezdett el terjedni, míg Reilly (1931, id. Huff, 1964) gravitációs elméletét leginkább a megfelelő telephely kiválasztásra alkalmazták, hiszen ez bizonyult megfelelő módszernek a telephelyek vásárlói vonzerejének elemzésére. Több változata alakult ki az eredeti modellnek, az egyik legismertebb Huff (1964) nevéhez fűződik, aki a vonzerő valószínűségszámítás szempontú megközelítését alapozta meg. Hotelling (1929) elméletét a közgazdaságtan kapta fel és főként a keresleti externáliák megjelenésében

volt nagy szerepe. Az **egyéb fizikai tényezők**, pedig csupán annyiban kaptak szerepet a kutatásokban, amennyiben ezek a bevásárlóközpont patronálását (Teller és Reutterer, 2008; Pan és Zinkhan, 2006; Inman et al., 2004; Wakefield és Baker, 1998) vagy imázsát (Finn és Louviere, 1996; Kupke, 2004; Chebat et al., 2006; Chebat et al., 2009) befolyásolják. A következőkben ezeknek nagyobb szerephez kellene jutniuk kiegészítve a Lokáció fogalmát.

IV. 2. 1. 2. Vevői mix

Ezzel pedig már el is jutottunk a bevásárlóközpontok második alkotóeleméhez, a **Vevői mixhez**. A telephely kiválasztásával nagyjából egyszerre kerül meghatározásra a bevásárlóközpont törzsvásárlói magja, melynek megismerése elengedhetetlen egy sikeres bevásárlóközpont fejlesztéshez és működtetéshez. A Vevői mix megismeréséhez a legtöbbet kutatott terület a vásárlási értékek, motívumok, attitűdök és magatartás területe (Wagner és Rudolph, 2010; Shim és Eastlick, 1998; Babin et al., 1994; Holbrook és Hirschman, 1982; Jackson et al., 2010; Diep and Sweeney, 2008). Itt főként a hedonikus és utilitárius értékek vásárlási magatartásra gyakorolt hatását vették figyelembe a bevásárlóközpontok által alkotott környezetben. Egy másik kedvelt kutatási téma a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos attitűdök és annak hatásai a központok patronálására, a bevásárlóközpont lojalitásra és imázsának megítélésére. Ezt a területet követi a vásárlási utak elemzése (Arentze és Timmermans, 2001; Popowski és Timmermans, 2001; Arentze et al., 2005; Oppewal és Holyoake, 2004). A vásárlási utak elemzésének egy speciális területe a bevásárlóközponton belül történő vásárlói forgalom, a vásárlói útvonalak (Chebat et al, 2009) elemzése, azonban ez eddig kevés figyelmet kapott. Mégkevesebb figyelmet kapott a vásárlási típusok elemzése, különös tekintettel a bérlői típus és profil mixre vonatkozóan, annak ellenére, hogy a vásárlási típusokkal kapcsolatos magatartás elemzés különösen érdekes megközelítéshez vezethetne az eddigiekben kidolgozott keresleti externáliákkal kapcsolatosan.

IV. 2. 1. 3. Bérlői mix

A bevásárlóközpont törzsvásárlói magjának megfelelően kell kiválasztani a hozzá illeszkedő Bérlői mixet, mely az általános bevásárlóközpont elmélet harmadik alkotóeleme. A szakirodalmat **Bérlői oldalról** tekintve kijelenthetjük, a keresleti externáliákkal kapcsolatos elméletek a legelterjedtebbek, mely főként Brueckner (1993) nevéhez fűződik. Azonban, ezek

legtöbbször úgy vizsgálták a bérlői típusok és profilok közötti kapcsolatokat, hogy sajnos még nem alakult ki egy pontos bérlői típus, ill. profil osztályozás. Ennek értelmében elég nehézkes ezeknek az eredményeknek az összehasonlíthatósága. Éppen ezért szorgalmazom egy standardizált rendszer kialakítását és javasolok egy általam kidolgozott bérlő- típus és profil osztályozást. Továbbá, ezeknek a modelleknek a többségében sajnos nem kaptak helyet az olyan fontos tényezők, mint a vásárlói magatartás: vásárlói utak vagy vásárlói szokások. Ezzel szemben, ezek a modellek főként a bérleti díj, ill. a bevásárlóközpont eladásainak maximalizálása felől közelítik meg a keresleti externáliák témakörét, kizárólag a bevásárlóközpontok tulajdonosainak érdekeit véve figyelembe (Miceli et al, 1998; Benjamin et. al, 1990, 1992; Mejia és Eppli, 2003). Született néhány kutatás a bérlőkiválasztással, illetve a bérlőelhelyezéssel (klaszterben vagy elszórtan) kapcsolatosan is (Bean et al., 1988; Borgers et al., 2010; Brown, 1992; Kirkup és Rafiq, 1994; Bruwer, 1997; Carter és Vandell, 2005; Baker, 1999; Rosiers et al, 2005; Yiu et al, 2008 és Yiu és Xu, 2012), melyek úgyszintén nagy jelentőséggel bírnak a Bérlői mix meghatározásában. Ezzel gyakorlatilag ki is merült a bérlői mixel foglalkozó kutatási terület, melynek szegényessége általánosan elfogadott (Brown, 1992). Azonban az iparág jellegéből és a meglehetősen nehézkes adatszerzésből adódóan ez teljesen érthető. Jövőbeni kutatások olyan új témakörökkel foglalkozhatnak, mint pl. a bérlőérték.

IV. 2. 2. Kritikai összefoglaló a bevásárlóközpont főbb szinergia forrásainak mentén

A következőkben olyan területekre térek ki, mint a bevásárlóközpontok patronálása, imázsa és a keresleti externáliák. Ezek azok a területek, melyekben a bevásárlóközpont alkotóelemeinek találkozása szinergia forrássá alakulhat, a hozzájuk kapcsolódó tényezők megfelelő együttes alkalmazásával és együtt-fejlődésével (coevolving). Másképp fogalmazva, egy bevásárlóközpont sikeressége, értéke úgy növelhető, ha a bevásárlóközpontok fejlesztői és üzemeltetői ezekre a területekre koncentrálnak együttesen alkalmazzák, összeillesztik, összhangba hozzák a három alkotóelem (Lokáció, Vevői és Bérlői mix) adta tényezőket, lehetőségeket. Így olyan szinergia források elérésére lesz lehetőségük, melyek internalizálásával és kihasználásával növelhető az adott bevásárlóközpont értéke. Ezért ezek a szinergia források kiemelt fontosságúak az általános bevásárlóközpont elmélet szempontjából és a jövőbeni kutatások komplexitásuknak megfelelően kell foglalkozzanak a témákkal.

IV. 2. 2. 1. Bevásárlóközpont imázs

A stratégiai illeszkedést megkívánó egyik szinergia forrás a **bevásárlóközpontok imázsa**. Mivel ezt a területet nem kell feltétlenül külön kezelni a bevásárlóközpontok patronálásától, hiszen annak egy befolyásoló tényezőjeként is tekinthetünk rá, mégis érdemes külön megemlíteni fontossága miatt és mert nagyon gyakran meglehetősen szűken értelmezik. Az esetek többségében a patronálást befolyásoló tényezők egy speciális összeállításának tekintik, és olyan faktorok mentén írják le, mint: a boltok minősége, választékuk szélessége, árszínvonal, árleszállítások, eladóterület, parkolás, kényelem, személyzet, nyitvatartási idő stb. (Nevin Houston, 1980; Kupke, 2004), amelyekben a hangsúly a lokációhoz kapcsolódó *egyéb fizikai tényezőkre* tevődik. Az újabb tanulmányokban pedig a *vásárlói magatartás és érzékelés* szempontjából elemzik a bevásárlóközpont imázsát (Chebat et al, 2006; Chebat et al, 2009; Massicotte et al, 2010). Meglehetősen kevés tanulmány foglalkozik azonban a *bevásárlóközpont imázsa ill. az abban helyet kapott bérlők imázsa közötti kölcsönhatásokkal*, vagy a bevásárlóközpont márkaértéke és a bérlők márkaértéke közötti kölcsönhatásokkal. Pedig ezeknek a kölcsönhatásoknak az egzisztenciája és fontossága megkérdőjelezhetetlen (Shine et al, 2007). Csupán Chebat et al. (2006) foglalkozik a bevásárlóközpont imázsának hatásával a bérlőkre nézve, s teszik mindezt a vásárlók önképével való megegyezés függvényében. Ellenkező irányú kapcsolatok vizsgálata során azonban csak a horgonybérlők imázsának hatását vizsgálják a bevásárlóközpont megítélésében (Finn és Louviere, 1996; Mejia, 2000; Mejia és Benjamin, 2002). Ez meglehetősen szűk szemléletnek bizonyul, főként ha azt vesszük alapul, hogy a bevásárlóközpontok imázsát, annak kiemelt bérlői, a bérlői mix törzsét képező második bérlői típus befolyásolja a leginkább. A bevásárlóközpont imázs kutatásokban javasolt lenne ezeket az egyéb fizikai tényezők, a vásárlói érzékelés és magatartás, valamint a bérlők imázsának kombinációjaként elemezni.

IV. 2. 2. 2. Bevásárlóközpont patronálás

A következő szinergia forrást nyújtó terület a **bevásárlóközpontok patronálása**. A patronálás fogalmát a vásárlási helyszín választással és az ott történő vásárlások gyakoriságával határozzák meg. Azt, hogy a vásárlók melyik bevásárlóközpontot választják, patronálják sok minden befolyásolja. A legegyszerűbb vonzerő 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 és Zinkhan, 2006). Az újabb alkalmazásokban a modellbe már beépítik a kínálat nagyságát. Ez különösen ajánlott a bevásárlóközpontok vonzerejének vizsgálata során, hiszen ezek olyan előnyökkel járnak, mint pl. utazási idő és költség spórolás (Messinger és Narasimhan, 1997; Gosh, 1986 id. Oppewal és Holyoake, 2004), illetve a kockázatok és bizonytalanság csökkentése (Berman és Evans, 1986, id. Kelly et al., 1993; Brown, 1989, id. Oppewal és Holyoake, 2004) a komparatív vásárlás eredményeképpen. Egy üzlet patronálását befolyásoló tényezők vizsgálatáról készített meta-analízist Pan és Zinkhan (2006), akik ezeket a tényezőket három kategóriába sorolták: *termékkel, piaccal kapcsolatos tényezők, illetve személyes faktorok*. Pan és Zinkhan-hoz (2006) hasonlóan, magam is úgy vélem, hogy a bevásárlóközpontok patronálását három fő kategória határozza meg, azonban ezeket a következő képpen jellemezném: (i) a termékkel kapcsolatos faktorok nem mások, mint a Bérloi mixel kapcsolatos tényezők, melyek főként a vásárlás tárgyára mutatnak; (ii) a piaccal kapcsolatos faktorok megfelelői a Lokációt meghatározó tényezők; (iii) míg a személyes faktorok a Vevői mixre vonatkozó tényezők.

A bevásárlóközpontok patronálását befolyásoló tényezők között nagy gyakorisággal fordulnak elő a Lokációra, illetve a Bérloi mixre vonatkozó tényezők. Annak ellenére, hogy bár Pan és Zinkhan (2006) megállapította: az áruválaszték befolyásolja leginkább a boltválasztást, mégis az áruválaszték szélességére vagy mélységére vonatkozó megkülönböztető kutatást, mint pl. Oppewal és Koelemeijer (2005) vagy Van Herpen és Pieters (2002) eddig még nagyon kevesen végeztek. Arra pedig mégkevesebben fordítottak figyelmet, hogy mindezek a tényezők a vásárlók egyéni személyes jellemzőin keresztül megszűrve vezetnek a vásárlót egy adott bevásárlóközpont kiválasztása felé (Suárez et al., 2004; Kandikó, 2007). Természetesen itt a vásárlóknak nemcsak demográfiai, szociális tulajdonságait kell figyelembe venni, hanem főként azok pszichográfiai jellemzőiket is. Ennek megfelelően érdemes kialakítani a bevásárlóközpontok Lokációján belüli az egyéb fizikai tényezőket és ennek megfelelően érdemes összeválogatni a bérloi összetételt is. Ezek együttes kezelésével, a köztük lévő stratégiai illeszkedés kialakításával növelhető a bevásárlóközpontok patronálása, a látogatószám növelése, illetve a vásárlás gyakorisága és a vevőmegtartás.

IV. 2. 2. 3. Keresleti externáliák

A **keresleti externáliák** bizonyulnak annak a területnek, ahol a bevásárlóközpontok értékét és sikerességét meghatározó alkotóelemek között fellépő kölcsönhatások, szinergia források a legnagyobb mértékben megnyilvánulhatnak és a legnagyobb előnyökkel járhatnak. Egy bevásárlóközpont akkor maximalizálhatja igazán értékét és bevételeit, ha optimálisan kihasználja a keresleti externáliák adta lehetőségeket (Bureckner, 1993). Ennek ellenére az eddigi tanulmányokban csupán a Bérloi mixel, illetve a Lokációval (pl. a bevásárlóközpont mérete) kapcsolatos tényezőket építették be a keresleti externáliákat kiaknázandó modellekbe. Pedig ezen a ponton figyelembe kellene venni a Vevői mixre vonatkozó tényezőket is, hiszen ennek a három alkotóelemnek az együttes alkalmazásával növelhetőek lennének a keresleti externáliák által nyújtott előnyök, szinergia források. Ez nem is kérdéses ha a bérlo kiválasztás mellett figyelembe vesszük a bérloelhelyezés témakörét: hova helyezzük el a különböző vagy azonos típusú bérloket, a nagy forgalmat generáló, horgony és egyéb bérloket a komparatív, többcélú és impulzus vásárlási formáknak megfelelően (Carter és Vandell, 2005). Ehhez pedig elengedhetetlen a különböző vásárlási típusok és vásárlási utak elemzése. Popkowski és Timmermans (2001) két fő vásárlási stratégiát különböztet meg, mégpedig az egyállomásos és többállomásos vásárlási stratégiát. Egy másik lehetséges tipizálása a vásárlási utaknak a vásárlás célját illetően az egycélú, illetve a többcélú vásárlás. A vásárlások többségére a többcélú vásárlás jellemző (Brown, 1992), és ezt segítik elő a halmozott kiskereskedelmi egységek, bevásárlóközpontok is. Arentze et al. (2005) azt kutatták, hogy a kereskedelmi kínálat, vagyis az üzletek száma és típusa egy bevásárlóközponton belül milyen hatással vannak a többcélú vásárlásra. Arra az eredményre jutottak, hogy a vásárlás helyszínének cél-specifikus üzletei (hasznosságai) pozitív együttes-vonzerővel bírnak. Ugyanakkor azt is megfigyelték, hogy a céltól különböző üzlettípusok is pozitív kereszt-vonzerővel hatnak a vásárlók helyszín-választási döntésére, még abban az esetben is, ha ezekben az üzletekben nem vásárolnak. Erre talán több magyarázattal szolgálhatnánk a különböző vásárlási típusok (Levy és Weitz, 2008; Kramer et al, 2008) és vásárlói kosarak (Manchanda et al, 1999) alaposabb vizsgálatával és modellbe való beépítésével. Így, az eddigi kutatásokban említett hiányokra felfigyelve, a keresleti externáliák árnyaltabb vizsgálatára hívom fel a figyelmet a bevásárlóközponton belül jelentkező externális hatások többdimenziós elemzésével, melyben a bevásárlóközpont sikerességét befolyásoló tényezők (Lokáció, Vevői mix, Bérloi mix) egyaránt helyet kapnak. Ennek megfelelően az egy

bevásárlóközpont belül jelentkező keresleti externáliák következő dimenzióit különböztetem meg:

- **1. bérlő típusok közötti externáliák** – ez alatt főként a horgonybérlő, kiemelt bérlő és az ürtöltő bérlők közötti externális hatásokat kell érteni. Az eddigi tanulmányokban gyakorlatilag, az externáliáknak ezt a dimenzióját úgy elemezték, mint a horgonybérlők vs. nem-horgonybérlők közötti externáliákat. (Mejia, 2000; Mejia és Eppli, 2003)
- **2. kereskedői profilok közötti externáliák** – az externáliák azon dimenziója, amely a különböző kategóriájú termékeket forgalmazó kereskedők között lép fel, főként a kiegészítő termékek esetében a többcélú vásárlásnak köszönhetően (Arentze et al, 2005; Cater és Vandell, 2005)
- **3. kereskedői profilon belüli externáliák** – ebben az esetben, az azonos termék kategóriát forgalmazó kereskedők egymás melletti elhelyezéséből lép fel egyfajta forgalom növekedés (Miceli et al, 1998; Oppewal és Holyoake, 2004).
- **4. bérlő típuson belüli externáliák** – azonos bérlő típusokon belül jelentkező externália. Bevásárlóközpontok esetében nem szokványos több azonos profilú horgonybérlő elhelyezése, így esetükben különböző profilú kereskedőkről beszélünk, és a profil vonal erősebbnek bizonyul, mint a bérlőtípus. Azonos profilon belüli és azonos típuson belüli externáliák csupán a kiemelt bérlők és az ürfeltöltő bérlők esetében fordulnak elő, azonban itt is nagyobb szerep jut a profil, mint típus hatásoknak. Éppen ezért az externáliáknak ezt a dimenzióját tartom relevánsnak.

Ezeket a különböző dimenziójú externáliákat a Bérlői mix, Vevői mix és Lokáció (egyéb fizikai tényezők) megfelelő kombinációjával lehet elősegíteni. A 18. táblázat tartalmazza ezeket a különböző externália dimenziókat, szinergia forrásokat meghatározó tényezőket.

18. táblázat: Az externáliák különböző dimenzióit meghatározó változók

Alapelem / Változó	Típusok közötti externália	Profilok közötti externália	Profilon belüli externália
Lokáció	Eladófelület mérete	Elhelyezés	Elhelyezés
	négyzetméter	Elszórta	Klaszterben
	Bérlő típus eladás	Kereskedői profil eladás	Kereskedői profil eladás
	Horgonybérlő,	Mindennapi szücs., hobbi,	Mindennapi szücs., tartós

Bérlői mix	kiemelt és ürfeltöltő	szolg. és szórakozás	fogy., divatárú, hobbi és szórakozás
	Vásárlói forgalom	Vásárlási típus	Vásárlási típus
Vevői mix	Távolság a bérlők között	Kényelmi és impulzív vásárlás	Összehasonlító és szakosodott vásárlás

Forrás: saját szerkesztés

Érdekes a kereskedelmi struktúra és a versenyelemzés felé is irányítanunk a figyelmet a különböző kereskedői profilok és bérlői típusok közötti kapcsolatok megismeréséhez. Ezt az elemzést pedig egy teljesen egyedi megvilágításba helyezi a versenyelemzés és a stratégiai menedzsmentből átvett együttversengés (coopetition) (Brandenburger és Nalebuff, 1996) fogalma, hiszen „ami megkülönbözteti a bevásárlóközpontot az utcai vásárlástól, az a bevásárlóközpont bérlői közötti együttműködő-versengő interakciók sora” (Yiu és Yau, 2006, 274 old.). Hotelling (1929) kereskedelmi agglomeráció és Nelson (1958, id. Oppewal - Holyoake, 2004) kumulatív vonzerő elméletének megjelenésétől elfogadott, hogy a különböző kategóriájú kereskedők profitálnak abból, ha egymáshoz közel helyezkednek el. Pedig ez élesen ellentmond az addigi domináns versenyelméletnek (Barney, 1986; Porter, 1980), mely szerint a kereskedelmi agglomerációk a kereskedők közötti verseny kiéleződéséhez vezet és így negatív hatásokkal jár. 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. Természetesen, az egymásra versengő hatással lévő üzletek egymás mellé helyezése, akárcsak 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. (1999) a kereskedelmi struktúra többszintességéből adódóan külön-külön vizsgálták a kereskedői típuson belüli, a típusok közötti, illetve a kereskedői kategóriák közötti versenyhatásokat. Arra a következtetésre jutottak, hogy a kereskedői típusok és kategóriák közötti verseny pozitív hatással van a kereskedőkre, akik így szimbióta módon együtt élnek. A kereskedői típuson

belüli versenyt azonban egy zéró-összegű játszmaként írták le, melyben a versenynek darwini szelekciós hatása van. Velük ellentétben Oppewal és Holyoake (2004) a kapcsolt javak és kereskedelmi agglomeráció fogyasztókra gyakorolt hatásának vizsgálatával kapcsolatosan 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. Véleményem szerint, célszerű lenne az externális hatásokat a versenyelemzésből már ismert módszerekkel és fogalmakkal kiegészítve elemezni, különös tekintettel a bérlői típusok közötti, illetve a kereskedői profilon belüli és profilok közötti externáliákat figyelembe véve. A keresleti externáliák és az együttversengés (coopetition) fogalma tehát szorosan összekapcsolható, míg azonban az előbbiek külső környezeti tényezők, addig az együttműködő-versengő interakciók belső meghajtó erők (Padula és Dagnino, 2007). Másképpen fogalmazva, amíg a keresleti externáliák, szinergia források, csupán olyan környezeti adottságok, amelyeket a fejlesztők és üzemeltetők alakítanak ki a bevásárlóközpont, mint Termék előállításakor, addig az együttműködő és versengő tevékenységek a bérlők aktív interakciójából fakad. Azonban ne tévesszük szem elől, hogy a bevásárlóközpont fejlesztői és üzemeltetői, annak függvényében, hogy milyen keresleti externáliákat tartalmazó környezetet alakítanak ki, jócskán befolyásolják, moderálják, a bérlők között kialakult együttműködő és versengő interakciókat, együttversengő modelleket (Chin et al, 2008), melyeket a 19. táblázat mutat be alább.

19. táblázat: Az externáliák dimenziói és a hozzájuk kapcsolódó együttversengő modellek

Externália dimenzió	Externália hatásának iránya	Együttversengő model
Típusok közötti	Pozitív	Egy játékos – Monoplayer (gyenge verseny, gyenge együttműködés)
Típuson belüli	Negatív	Versengő (erős verseny, gyenge együttműködés)
Profilok közötti	Positív	Partner (gyenge verseny, erős együttműködés)
Profilon belüli	Pozitív és/vagy Negatív	Alkalmazkodó (erős verseny, erős együttműködés)

Forrás: saját szerkesztés Chin et al (2008, p. 439) alapján.

A Bérlői mixhez kapcsolódó keresleti externáliák internalizációja és maximális kihasználása mindig is a bevásárlóközpont kutatás középpontjában volt, hiszen „az a szinergia, mely a bérlők megfelelő csoportosításából jön létre, összességében nagyobb hatással bír, mint ezek különálló hatásainak összege” (Alexander és Muhlebach, 1990, 292 old. id. Yiu és Xu, 2012, 528 old.). Ezzel is magyarázható, hogy a keresleti externáliákkal foglalkozó kutatások száma jócskán meghaladja az egyszerűbb Bérlői mixhez kapcsolódó témakörökben végzett kutatásokét. A jövőben javasolt lenne a keresleti externáliák együttversengés (coopetition) felőli vizsgálata.

V. Előtanulmányok

Két előtanulmány készült a bevásárlóközpontok alkotóelemeit meghatározó tényezők feltárására. Az első előtanulmány alapját az iparágban aktív két vezető üzemeltetővel készült mélyinterjú képezte. Így ez főként fejlesztői, üzemeltetői és befektetői szempontból mutatja be a bérlői típus és profil mix hatását a bevásárlóközpont sikerességére vonatkozóan. A második előtanulmány a vásárlói szokásokat vizsgálja, melyhez 344 egyetemi hallgató által kitöltött kérdőív adatait dolgoztam fel. Ennek a megkérdezésnek az eredményei a vásárlási típusok és utak szempontjából szolgálnak érdekes információkkal.

V. 1. Üzemeltetői megközelítés - kvalitatív mélyinterjúk

A 2007-ben végzett előkutatás középpontjában a Bérlői mixnek, mint a bevásárlóközpont egyik alkotóelemének, vizsgálata állt és arra kereste a választ, hogy milyen az optimális bérlői típus és profil-mix a bevásárlóközpontok üzemeltetői, a kereskedelmi kínálatot összeállítók szemszögéből. Ennek megfelelően a kutatás lebonyolítására egy félig-struktúrált interjú (King, 1994) segítségével került sor, a következő főbb témaköröket érintve: üzemeltetői célkitűzések, főbb fordulópontok, bérlőkkel kapcsolatos üzemeltetői döntések, bérlői típus és profil mix, vevői mix, bevásárlóközpont választást befolyásoló tényezők. Két bevásárlóközpont üzemeltetőjével sikerült interjút készíteni. Az 20. táblázat tartalmazza az interjúk megkérdezésekben résztvevő bevásárlóközpontok alapadatait. Az interjúk jegyzőkönyveit a fentebb említett témaköröknek megfelelően dolgoztam fel. Megbízhatóság és érvényesség szempontjából igen nehéz értékelni a kapott eredményeket, hiszen: (1) csupán

két megkérdezés történt, (2) a két bevásárlóközpont tulajdonosa azonos. Mindazonáltal, úgy vélem, az eredmények megfelelő kiindulópontot nyújtanak általános érvényű tézisek megállapításához és a bevásárlóközpontokkal kapcsolatos elmélet pontosításához és kiegészítéséhez. Ezeket az eredményeket nem mutatom be külön ebben a fejezetben, hiszen azokat már fölhasználtam a szakirodalom bemutatása során olyan fogalmak pontosítására vagy új fogalmak bevezetésére mint: a bevásárlóközpontok fejlesztésének és üzemeltetésének folyamata és érintettjei, a különböző bérlői típusok és kereskedői profilok.

20. Táblázat: A kvalitatív kutatásban résztvevő bevásárlóközpontok főbb adatai

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

Forrás: saját szerkesztés

V. 2. Vásárlóközpontú megközelítés – hallgatói lekérdezés

A hallgatói lekérdezés szervezett keretek között történt, 2008 március 31. és április 01.- jén a Marketing és Média Intézet által rendezett hallgatói megkérdezés során. A hallgatói megkérdezésben 534 harmad és negyedéves marketinget hallgató diák vehetett részt. A kitöltést követően csupán 344 kérdőív adatait dolgoztam fel. A kérdőív főként olyan kérdésekre volt kiélezve, mint:

1. - milyen termékkategóriákból állítják össze vásárlói kosaraikat?, milyen gyakorisággal fordulnak elő ezek a vásárlói kosarak?
2. - melyek a patronálást befolyásoló tényezők: a bolt kiválasztása és a vásárlás gyakoriságát illetően?

A vásárlói kosarak megalkotásához a következő 12 termék / bérlő kategóriát használtam fel: élelmiszer és háztartási cikk, ruházati cikk, cipő, bőrárú, könyv, műszaki cikk, bútor és lakberendezési árú, óra és ékszer, sportszer, illatszer és pipere cikk, papír és írószer, barkács és építési anyagok.

Az adatokat az SPSS szoftvercsomag segítségével elemeztem. Jelen disszertáció szempontjából csupán az első kérdés eredményeit mutatom be, ezek relevanciája miatt. Ennek megfelelően az elemzés során figyelmemet a boltválasztást befolyásoló egyik legmeghatározóbb tényezőre, a vásárlás tárgyára fordítottam, különös tekintettel Popowski és Timmermans (2001) egycélú, illetve többcélú vásárlási utak tipizálására. Annak felmérésére, hogy az egycélú vagy többcélú vásárlás-e a domináns, illetve, hogy többcélú vásárlás esetén, milyen termékek jelentik a vásárlás tárgyat, vásárlói kosarak megalkotására kértem a megkérdezetteket. Ennek megfelelően, egyrészt konfirmatív módszerekkel teszteltem azt a feltevést, mely szerint ***a vásárlási stratégiák többsége többcélú; a vásárlások között nagyobb arányban szerepelnek többcélú vásárlási utak, mint egycélú vásárlási utak.*** Másrészt exploratív módszerekkel próbáltam meg feltárni hogy milyen termékeket vásárolnak többcélú vásárlási utak során. A válaszadóknak öt vásárlói kosár megalkotására volt lehetőségük, melyet a feljebb már említett 12 termék / bérlő kategóriából válogathatták össze.

Az előbb említett feltevést tesztelve megvizsgáltam azokat a vásárlói kosarakat, melyekben egynél több termék / bérlő kategória került kiválasztásra. Az első vásárlói kosár 73%-ban szerepelt egyszerre több termék, a második vásárlói kosárban ez az érték 90,2%, a harmadikban 73,4%, a negyedikben 63%, míg az ötödikben pedig 56,8%. ***Összesítésben, ezek szerint, a vásárlói kosarak 71%-a tanúskodik többcélú vásárlásról, míg csupán 29% egycélú vásárlásról. Ez az eredmény összhangban van az O'Kelly (1981) és Brown (1992) által végzett megfigyelésekből kapott eredményekkel.*** Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy *a többcélú vásárlási utak gyakrabban fordulnak elő, mint az egycélú vásárlások.*

A vásárlási helyszín kiválasztását befolyásoló legfontosabb faktor, a ***vásárlás tárgyának elemzését*** exploratív klaszterelemzéses módszerrel vizsgáltam. A többcélú vásárlás fényében igyekeztem megfigyelni, azokat a termék kategóriákat melyeket a vásárlók együttesen vásárolnak és megállapítani azokat a termék kategória csoportokat, melyek hasonlóságot mutatnak. Ennek érdekében több feltáró jellegű, hierarchikus agglomeratív klaszterelemzést végeztem vásárlói kosaranként a következő módszerekkel: átlagos lánc módszere (csoporton belül és csoportok között), egyszerű lánc módszere, teljes lánc módszere, centroid módszer, median módszer és Ward módszer. A számos módszer közül a Ward módszer által végzett elemzésekkel sikerült a legértelmezhetőbb eredményeket kapni. Annak érdekében, hogy megállapíthassam, milyen termék kategóriákat vásárolnak együtt a megkérdezettek, igyekeztem összességében vizsgálni az öt vásárlói kosár elemzése során kapott 35

klaszterelemzés eredményeit. Ennek érdekében megfigyeltem azokat a termék kategóriákat, amelyek a legtöbbször kerültek összevonásra, a legtöbbször helyezkedtek el egymás mellett. Az eredményeket a következőkben összegzem:

- **a. tartós fogyasztási cikkek** - az egyik legtöbbször együtt vásárolt termék kategória a bútorkategória, lakberendezési áru (7) és a barkács-, építési anyag (12), melyek minden egyes klaszterelemzés során egy csoportba kerültek; az esetek kétharmadában hozzájuk csatlakozik a műszaki cikk (6) termék kategória is.
- **b. Öltözködés, divatáru** - a másik nagyon gyakran együttesen előforduló két termék kategória a ruházati cikk (2) és cipő (3). Az elvégzett 35 klaszterelemzésből csupán két esetben nem kerültek összevonásra.
- **c. mindennapi szükségleteket kielégítő termékek** - habár az előzőeknél sokkal gyengébb kapcsolatok jellemzik, mégis egy vásárlói kosárba sorolnám az élelmiszer, háztartási cikk (1), illatszer, pipere cikk(10), papír, írószer (11) és a könyv (5) termék kategóriákat, melyek annak ellenére, hogy együttesen csupán egyszer fordulnak elő, kettes és hármas párban azonban annál többször,
- **d. potenciális ajándékok, életstílus és hobbi** - végül, a leglazábban kezelhető, együttesen vásárolt termék kategória csoportba tartozik a bőráru (4), a sportszer (9) és az óra, ékszer (8), esetenként hozzájuk csatolható a könyv (5), a műszaki cikk (6) és az illatszer-, pipere cikk (10).

Esetünkben azért mertem a „c” pont alatt említett papír, írószer (11) és könyv (5) termék kategóriákat a mindennapi szükségleteket kielégítő csoportba sorolni, mert a mintánk egyöntetűen egyetemi hallgatókból tevődik össze és esetükben ezek a termékek is ide tartoznak.

Az elvégzett vizsgálatok alapján sikerült megállapítani, hogy a vásárlások többsége (71%) többcélú vásárlási stratégiát takar, illetve feltáró klaszterelemző eljárással azt is sikerült kideríteni, hogy a több termék kategóriát tartalmazó vásárlói kosarak a következő csoportokba sorolhatóak: *mindennapi szükségleteket kielégítő, az öltözködést elősegítő, illetve a tartós fogyasztói cikkeket tartalmazó kosarak*. Az egycélú vásárlói utak pedig inkább valamilyen *életstílus, hobbi* szolgáltatásban vagy valamilyen potenciális ajándéktárgy beszerzésére irányulnak. Érdekes megfigyelni, hogy ezek a vásárlói kosarak, ugyanakkor nagyon szorosan kapcsolódnak a különböző vásárlási típusokhoz: (i) kényelmi vásárlás – mindennapi szükségletet kielégítő, (ii) összehasonlító vásárlás – öltözködést elősegítő, (iii) szakosodott

vásárlás – tartós fogyasztói cikkek és (iv) impulzus vásárlás – életstílus, hobbi termékek. Ezek az eredmények támpontot adhatnak a bevásárlóközpontok menedzsereinek, hogy a profil mix mely elemeit érdemes szélesíteni, illetve mélyíteni.

Úgy gondolom, hogy ezek az eredmények értékes információ tartalommal rendelkeznek, főként az együttesen vásárolt vevői kosarak feltárását illetően, és ezáltal némi betekintést engednek a különböző vásárlási típusok megoszlásával kapcsolatosan. Ennek ismerete pedig elengedhetetlen a különböző dimenziójú keresleti externáliák elemzéséhez.

VI. A kutatás

A következőkben elérkeztünk ahhoz a fejezethez, melyben az általános bevásárlóközpont modell konkrét tesztelésére kerül sor. Az előbbieken bemutatott általános bevásárlóközpont elmélet a Termék paradigmából táplálkozik és a marketinget tekinti domináns tudományterületének. Ez az elméleti keret csupán most került először megfogalmazásra, így csupán elmélet alkotási és fejlesztési fázisban van. Ennek segítségével sikerült fényt deríteni a bevásárlóközpont, mint Termék, alkotóelemeire és ezeknek az illeszkedéséből származó speciális szinergia forrásokra. A kutatás célja pedig ennek az általános bevásárlóközpont elméletnek a tesztelése, pontosítása és továbbfejlesztése. Kérdés, hogy valóban megállja-e a helyét, és megfelelő elméleti keretet tud-e biztosítani úgy a bevásárlóközpont irodalomnak, mint a gyakorlatnak? Bacharach (1989, 498 old.) megfogalmazásában „az elmélet nem más, mint az empirikus világban megfigyelt vagy megközelített egységek közötti kapcsolatokról szóló állítás”. A megközelített egységek közvetlenül nem mérhető látens változók, míg a megfigyelt egységek közvetlenül mérhető operacionalizált változók. Az elmélet elsődleges célja, hogy választ adjon a hogyan, mikor és miért kérdésekre. Másképp fogalmazva „az elmélet egy látens és megfigyelt változókból álló rendszer, melyben a látens változók közötti kapcsolatokat tételek, míg a megfigyelt változók közötti kapcsolatokat hipotézisek írják le” (Bacharach, 1989, 498 old.). A kutatás során pedig az általános bevásárlóközpont elméletből származó tételeket, hipotéziseket, látens és megfigyelt változókat vizsgáljuk.

Mindazonáltal, a kutatás során csupán egy egyszerűsített általános bevásárlóközpont elmélet kerül elemzésre, melyben a bevásárlóközpont-Termék alkotóelemeinek hatásait vizsgálom a bevásárlóközpont termék-típusok meghatározására vonatkozóan. Azért kerül sor csak egy egyszerűsített elemzésre, mert az adatgyűjtés során nem állt módomban a teljes elméletre vonatkozó adatok megszerzése. Az iparági sajátosságoknak megfelelően a bevásárló-

központokkal kapcsolatos adatokat meglehetősen titkosan kezelik, így bár megkísértem az önkitöltős kérdőíven alapuló adatgyűjtést kb. 100 bevásárlóközpont üzemeltetőinek bevonásával, ez nem járt sikerrel. Éppen ezért a bevásárlóközpontok sikerességét elősegítő imázs, patronálás illetve keresleti externália adatok, valamint a bevásárlóközpontok sikerességét mérő vásárlói forgalom, összeladás és bérleti bevételek hiányoznak. Ezek helyettesítését megközelítő változókkal mint pl. elfoglaltsági mutató vagy a gyakorló szakemberek által kiállított toplisták, nem tartom helyénvalónak. Elég csak a bevezetőben elmített City Mall-ra gondolni, mely 90%-os elfoglaltsággal került csődeljárás alá, s mely több mint 80 millió eurót veszített forgalmi értékéből 5 év leforgása alatt. Így a kutatásban csupán másodlagos adatforrásokból és megfigyeléssel gyűjtött adatok segítségével vegzem az elemzést. 75 Közép-Kelet Európai bevásárlóközpont adatait gyűjtöttem össze személyes megfigyeléssel úgy a bevásárlóközpont típusára, Lokációra, mint a Bérleti mixre vonatkozóan. A Vevői mixre vonatkozó adatokat pedig másodlagos adatforrásokból nyertem. Ennek következtében az általános bevásárlóközpont elméletnek csupán egy szűkített változata kerül tesztelésre a disszertációban. Ettől függetlenül, a célul kitűzött elmélet alkotáshoz és annak pontosításához a jelen kutatás nagyban hozzájárul és mintegy utat nyit a további ilyen irányú kutatásokhoz. Az általános bevásárlóközpont modell vizsgálata során, lehetőség nyílik egy olyan elméleti keret rögzítésére, mely összefogja az eddigi bevásárlóközpont szakirodalmat és amely útmutatást nyújthat úgy a jövőbeni kutatásoknak, mint a jövőbeni bevásárlóközpont fejlesztéseknek is. Így, olyan kutatási kérdések kerülnek előtérbe a kutatási javaslat során, mint: leírható-e a bevásárlóközpont a lokáció, vevői mix és bérleti mix függvényeként ?, hogyan befolyásolják ezek a tényezők a bevásárlóközpont típusát ? stb. Az egyszerűsített modell értelmében az alkotóelemek között fellépő kölcsönhatások és szinergiák, valamint a bevásárlóközpont sikeressége nem kerülnek az elemzés fókuszába. Ettől függetlenül az elemzéshez a vizsgált modell komplexitásának megfelelően a kritikus útelemzést (LVPLS – latent variable path analysis) tartom megfelelőnek az általa nyújtott számos előnyből (Hair et al, 2011a). A tételek és hipotézisek megfogalmazása után, röviden kitérek az alkalmazott módszertan által nyújtott előnyökre. Majd részletesen bemutatom a modellbe beépített változók operacionalizálását, leírom az adatgyűjtés módját és a bevásárlóközpontok általános jellemzőit, az elsődleges elemzések eredményeit.

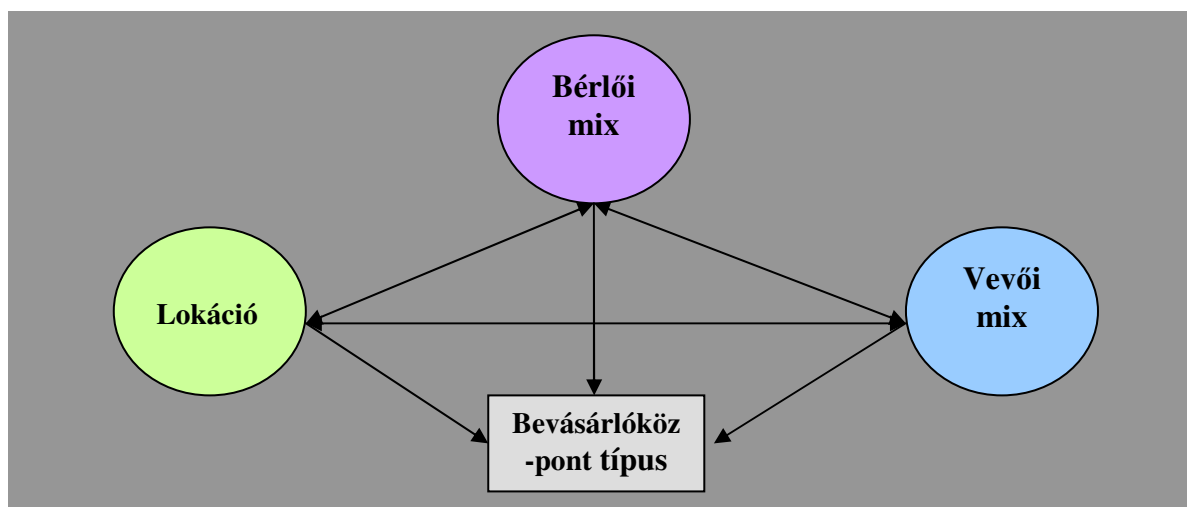
VI. 1 Általános bevásárlóközpont modell – egyszerűsített, vizsgált modell

Jelen kutatás elméleti modelljét az újonnan bemutatott általános bevásárlóközpont modell képezi. A Lokáció, Vevői mix és Bérlői mix az a három alapelem, mely egyaránt meghatározza a bevásárlóközpont gyakorlatot és elméletet. Minden bevásárlóközpont és a hozzájuk kapcsolódó tevékenységek vagy jelenségek körbeírhatóak ennek a három alapelemnek a segítségével. Ennek megfelelően ez az a három alapelem, amely meghatározza a bevásárlóközpont, mint Termék típusát is. Az eddigiek során bemutatott bevásárlóközpont osztályozások (Dawson, 1983; Guy, 1994; ICSC, 2004; Levy & Weitz, 2008), ahogyan azt a 6. táblázat is mutatja, olyan osztályozási kritériumokat vesznek figyelembe, mint:

- területi elhelyezkedés
- építészeti jelleg
- bérlők típusa és funkciója
- vásárlási típusok.

Tovább göngyöltve ezt a gondolatmenetet, elmondhatjuk, hogy a bevásárlóközpontok osztályozási kritériumaiként a Lokációt (területi elhelyezkedés és építészeti jelleg), a Vevői mixet (vásárlási típusok stb.) és a Bérlői mixet (bérlők típusa és funkciója) használhatjuk fel. A 14. ábrán látható ez az egyszerűsített általános bevásárlóközpont modell, melyben az alapelemek meghatározzák a bevásárlóközpont típusát. A lokáció, vevői mix és bérlői mix közötti nyílak jelölik a kölcsönhatásokat, az alapelemek közötti együttfejlődési irányokat; míg az ezekből eredő egyirányú nyílak jelölik ezek hatását, befolyását a bevásárlóközpont típus meghatározására.

14. ábra: Az általános bevásárlóközpont modell hatása a bevásárlóközpont-termék típusokra



Forrás: saját szerkesztés

21. táblázat: Bevásárlóközpont típus kapcsolódása az általános modellhez

Bevásárlóközpont típus – ICSC (2004)	Lokáció	Vevői mix	Bérlői mix
Mall – fedett központ	Telephely	Általános vásárlói jellemzők	Bérlői típus és profil mix
Regionális központ			
Szuper-regionális központ			
Szabad-téri központ	Egyéb fizikai tényezők	Vásárlási értékek, attitűdök, magatartás	Bérlőkiválasztás és elhelyezés
Lakónegyedi központ			
Közösségi központ		Vásárlási szokások	Bérlők közötti externáliák
Erőközpontok			
Téma/fesztivál központ			
Outlet központ			
Életstílus központ		Vásárlási típusok	
Hybrid központ		Vásárlási utak	

Forrás: saját szerkesztés

Az 21. táblázat összegzi ennek az egyszerűsített általános modellnek a befolyásoló tényezőit, illetve a különböző bevásárlóközpont típusokat a Bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetségének (ICSC, 2004) meghatározásában. Ennek megfelelően, a Lokációt véve figyelembe, a telephely és az egyéb fizikai tényezők befolyásolják az illető bevásárlóközpont típusát. A Vevői mix szempontjából főként a bevásárlóközpont telephelyének vonzáskörzetében lévő vásárlók általános jellemzői vannak befolyással a bevásárlóközpont típusára; azonban a vásárlási szokásokon belül a vásárlási típusok (Guy, 1994) is meghatározóak lehetnek. A Bérlői mix felől közelítve, a bérlők típusa és profilja tűnik fontos befolyásoló tényezőnek, melyhez hozzájárul a bérlőkiválasztás és elhelyezés, valamint a köztük fellépő externáliák is, habár az utóbbiak nehezebben mérhetőek. Így a következőkben ezt a modellt tovább szűkítem úgy, hogy annak konkrét vizsgálata lehetővé váljon az alábbiakban megfogalmazott hipotézisek tükrében. Ennek megfelelően a tesztelt modellből kimarad a bérlőelhelyezés és a bérlők közti externáliák vizsgálata, valamint a vásárlási értékek és szokások vizsgálata. Ezért az egyszerűsített általános bevásárlóközpont modell tesztelése során a mérhető és rendelkezésre álló adatoknak megfelelően szűkítem a Vevői és Bérlői mixre vonatkozó elemzést. Ugyan az általános bevásárlóközpont modellnek csupán egy egyszerűsített és szűkített változata kerül elemzésre, ez mégis elégséges alapot nyújt majd az elmélet pontosításához és továbbfejlesztéséhez.

VI. 2. Tételek és Hipotézisek

Az általános bevásárlóközpont elméletnek három fő tételét határozhatjuk meg. A kutatásban tesztelt hipotéziseket pedig ezekből a tételekből származtatjuk. A kutatás során, ahogy azt már az előbbiekben említettem csupán egy egyszerűsített változatát tesztelem ennek az általános bevásárlóközpont elméletnek. Ebből kifolyólag csak az első két tételhez tartozó hipotézisek kerülnek gorcsó alá az elemzés során. A harmadik tételhez kapcsolódó hipotézisek tesztelése adatok hiányában nem kivitelezhető.

1. Tétel: Az általános bevásárlóközpont elmélet első tétele, hogy a bevásárlóközpont nem más, mint egy olyan Termék, mely három alkotóelem: Lokáció, Vevői Mix és Bérloi Mix összeillesztéséből fejleszthető ki és tartható fenn. Ennek a három alkotóelemnek az összetétele határozza meg magát a bevásárlóközpontot és annak típusát.

Ebből az első alaptételből aztán számos hipotézis fogalmazható meg. Ezeket az alábbiakban írom le.

H₀: A Lokáció, a Vevői mix és a Bérloi mix pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpontok típusát.

Az általános bevásárlóközpont elméletnek megfelelően a Lokáción belül megkülönböztethetjük a telephelyre valamint az egyéb fizikai tényezőkre vonatkozó jelenségeket és elméleteket. Egy központ telephelye, pedig csak annyiban érdekes, amennyiben ez meghatározza a bevásárlóközpont közvetlen vonzáskörzetében élő törzsvásárlói magot (a bevásárlóközpont vásárlóinak kb. 50-60%). És ez a Lokáció legnagyobb kontribúciója a bevásárlóközpont típusának meghatározásában. Ezt követően a Lokáció az egyéb fizikai tényezőkön keresztül (pl. design, építészeti jelleg stb.) kihat a Bérloi Mixre is, hiszen maga a vásárlótér a Bérlokkal egyetemben kerül kialakításra.

H₁: A Lokáció elsősorban pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont Vevői Mixét.

H₂: Másodsorban a Lokáció pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont Bérloi Mixét is.

Egy bevásárlóközpont Bérloi Mixét úgy lehet sikeresen kialakítani, ha azt az illető központ Vevői Mixéhez igazítjuk, így teremtve meg a kereslet és kínálat találkozását egy adott térben és időben. Ehhez pedig szükség van a vásárlói kör általános jellemzőinek ismeretén kívül a vásárlói szokások, értékek, attitűdök és magatartás figyelembe vételére is. Ennek megfelelően a Vevői Mix kihat a bérlok típusának és profiljának kiválasztásán túl azok elhelyezésére is.

H₃: A Vevői Mix pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont Bérloi Mixét.

Az eddigi bevásárlóközpont irodalomban már többen megfogalmazták, hogy egy bevásárlóközpont sikeressége a bérlők között fellépő keresleti externáliák optimális kihasználásában rejlik (Brueckner, 1993; Carter, 2009). Ugyanakkor a gyakorló szakemberek szerint is a bevásárlóközpont eredményes működése a Bérlői Mix törzsét képező kiemelt bérlőkön alapszik. Ennek megfelelően nyilvánvaló, hogy a Bérlői Mix kiemelt szerephez kell jusson a bevásárlóközpont és bevásárlóközpont típusának meghatározásában.

H₄: A Bérlői Mix sokkal erősebb pozitív hatással van a bevásárlóközpont típusra, mint a Lokáció vagy Vevői Mix.

Egy bevásárlóközpont Lokációja annál megfelelőbb minnél nagyobb a telephelyhez kapcsolódó város, település területe, illetve annál alkalmatlanabb minnél távolabb esik az illető település központjától. Ez a feltevés pedig összhangban van az eddigiekben megfogalmazott központi hely elmélettel (Christaller 1935; Eppli és Benjamin, 1994). A bevásárlóközpont egyéb fizikai tényezői, mint pl. bejáratok száma, észrevehetőség stb. pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont Lokációját.

H₅: A bevásárlóközponthoz tartozó település területének mérete pozitívan befolyásolja a Lokációt.

H₆: A bevásárlóközpont telephelyének városközponttól mért távolsága negatívan befolyásolja a Lokációt.

H₇: Az egyéb fizikai tényezők pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont Lokációját.

A Vevői mixet az általános vásárlói jellemzőkön kívül befolyásolja a vásárlók értékrendszere, attitűdje és vásárlási magatartása, illetve vásárlási szokásaik. Az általános vásárlói jellemzők, mint pl. a vonzáskörzetben élő lakosság száma, jövedelme, a munkanélküliek száma stb. kihatással van a bérlők kiválasztására, míg a vásárlói szokások inkább a bérlőelhelyezést befolyásolják a Vevői mixen keresztül.

H₈: Az általános vásárlói jellemzők, mint pl. a lakosság száma és az egy főre jutó átlagjövedelme pozitívan befolyásolják a Vevői mixet, míg a munkanélküliek száma negatívan hat rá.

H₉: A hedonikus és utilitárius vásárlói értékek, attitűdök és magatartás egyaránt pozitívan befolyásolják a Vevői mixet.

H₁₀: A többcélú vásárlási utak és a különböző vásárlási típusok pozitívan befolyásolják a Vevői mixet.

A Bérlői mixet a különböző bérlő típusok és profilok kiválasztásán túl, befolyásolja a bérlők klaszteres vagy elszórt elhelyezése, valamint a bérlők közt fellépő keresleti externáliák hatása.

H₁₁: A különböző bérlői típusok és profilok pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont Bérlői mixét.

H₁₂: A bérlők elhelyezése és az ezáltal fellépő keresleti externáliák pozitívan befolyásolják a Bérlői mixet.

2. Tétel: Egy bevásárlóközpont, mint Termék leginkább annak típusán keresztül határozható meg. A bevásárlóközpont típusa pedig kihatással van az illető központ összeladófelületére (GLA – gross leasable area), a bérlők számára és a bevásárlóközpont szintjeinek számára.

A bevásárlóközpontok Nemzetközi Szövetségének 2004-es bevásárlóközpont típus meghatározás során az egyik kulcs elem az illető központ eladófelületének mérete, majd ezt követi a horgonybérlők száma és eladófelülete. Véleményem szerint, megfelelőbb lenne a horgonybérlők száma helyett a bérlők teljes számát figyelembe venni. A bevásárlóközpontok fedett, nyílt vagy hybrid központként való megkülönböztetése helyett pedig inkább az illető központ emeleteinek számát veszem figyelembe.

H₁₃: A bevásárlóközpontok típusa pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpontok eladófelületét, bérlőinek és emeleteinek számát.

3. Tétel: A bevásárlóközpontok sikeressége nem magukban az egyes alkotóelemekben található, hanem ezek stratégiai illeszkedésében és együttfejlődésében. Az alkotóelemek megfelelő illeszkedésével olyan szinergia források jöhetnek létre, mint a bevásárlóközpont imázsa, patronálása és a keresleti externáliák. Egy bevásárlóközpont annál sikeresebb, minnél jobban kihasználja és integrálja ezeket a szinergia forrásokat.

Ahogy azt az általános bevásárlóközpont elmélet részletes bemutatásánál megfogalmaztam, a bevásárlóközpont sikeressége nem az egyes alkotóelemek szintjén nyilvánul meg, hanem ezek megfelelő kombinációjában és dinamikus együttfejlődésében. Az alkotóelemek stratégiai illeszkedése által szinergia források alakulhatnak ki két vagy akár mindhárom alkotóelem találkozásánál. A legtöbb pozitív hatást természetesen az olyan területek foglalják magukba, ahol mindhárom alkotóelem található, ilyen a bevásárlóközpont imázsa, patronálása és a keresleti externáliák. Ezeknek a szinergia forrásoknak az optimális kihasználása vezet a bevásárlóközpont sikerességéhez. A bevásárlóközpont sikerességét pedig olyan mutatókban

mérhetjük, mint a bevásárlóközpont összeladása vagy az ebből származtatott bérleti bevételek. A látogatószám már csak egy megközelítő mutató.

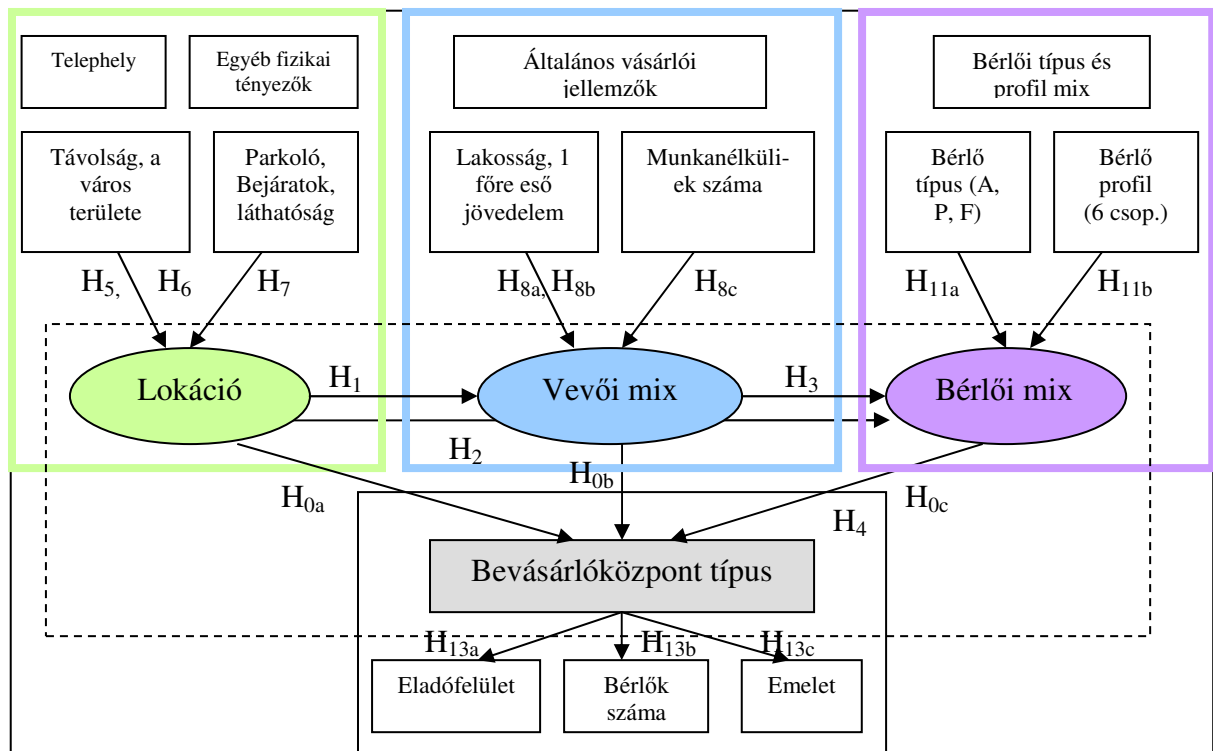
H₁₄: A Lokáció, Vevői Mix és Bérői Mix megfelelő illeszkedése pozitívan befolyásolja az olyan szinergia források kialakulását mint a bevásárlóközpont imázs, patronálás és keresleti externáliák.

H₁₅: A bevásárlóközpont imázsa, patronálása és a központon belüli keresleti externáliák pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont sikerességét.

H₁₆: A bevásárlóközpont sikeressége pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont összeladását, bérleti bevételeit és látogatószámát.

Ezzel megfogalmazásra kerültek az általános bevásárlóközpont elmélet tételei és hipotézisei. Ahogy azt az előbbieken említettem, jelen disszertáció ennek az elméletnek csupán egy szűkített modeljét teszteli, így a három tételből csupán az első kettő, míg a 17 hipotézisből csupán 11 hipotézis kerül tesztelésre, ugyanis a H9, H10, H12, H14 és H15 hipotézisek tesztelése megfelelő rendelkezésre álló adatok hiányában nem kivitelezhető. A vizsgálatba bekerült hipotézisek grafikus ábrázolását a 15. ábra mutatja be. Ezek közül az első öt hipotézis a kritikus útelemzés strukturális modelljéhez vagyis a látens változókhoz kapcsolódik, míg a többi hipotézis a mérési modellekhez, a mért változókhoz kapcsolódik.

15. ábra: A bevásárlóközpont típus kapcsolódása az általános modell alkotóelemeihez



Forrás: saját szerkesztés

VI. 3. Kutatási módszertan

Az előbbiekben bemutatott általános bevásárlóközpont modell és a hozzá kapcsolódó tézisek, hipotézisek tesztelésére, véleményem szerint a legalkalmasabb elemzési módszer a SEM (structural equation models) modellek közül az LVPLS (Latent Variable Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation), látens, többváltozós kritikus útelemzés. Ez a második generációs többváltozós modell (Gefen et al 2000), lehetővé teszi a független és függő változók egyszeri, párhuzamos és átfogó elemzését. Ebben pedig nagyban különbözik az első generációs többváltozós modellektől, mint a regresszió elemzés vagy faktor elemzés, hiszen itt egyszerre több független és függő változó együttes elemzése válik lehetővé. Éppen ezért a legalkalmasabb a komplex elméletek empirikus exploratív tesztelésére és tovább fejlesztésére. Albers (2010) megközelítésében a PLS alapú SEM modellek javasoltak a sikertényezők kutatásában úgy marketing, mint más területeken. Véleménye szerint a Churchill (1979) neve által fémjelzett Cronbach α és LISREL (Linear Structural Relationships by the Method of Maximum Likelihood) használata nem megfelelő a PLS-sel szemben, mely főként tartalmi érvényesség szempontjából alkalmasabb a sikertényezők meghatározásában. Igaz ez annál is inkább, mivel a sikertényezők elemzése során a legjavasoltabb a formatív külső mérési modellek használata a reflektív modellekkel szemben, melyeket legjobban a PLS-SEM elemzésekben lehet elemezni. A formatív külső mérési modellek esetében, a megfigyelhető mért külső változók határozzák meg a látens változókat, míg a reflektív külső mérési modellek esetében ez éppen fordítottan jelentkezik. A formatív modellek esetében pedig nincs szükség a változók korrelációjára, így a Cronbach α , mint klasszikus elméleti teszt kritikus értékének vizsgálata elhanyagolható. Hair et al (2011 a) is a PLS-SEM elemzési módszert javasolja a következő esetekben:

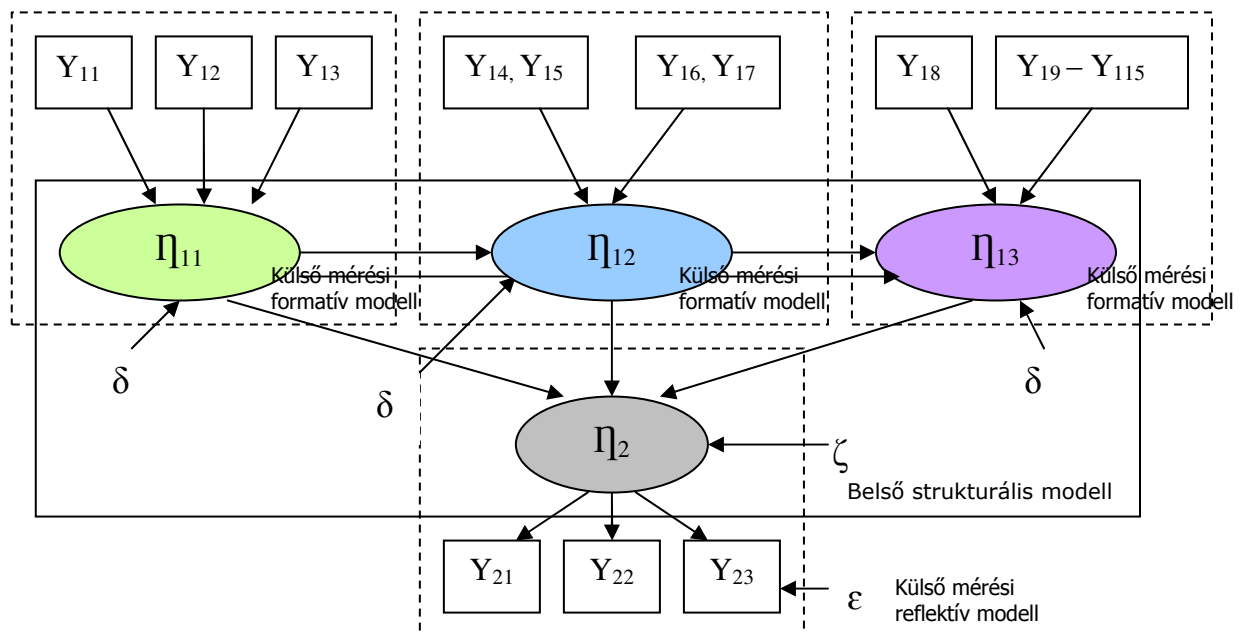
- ha a kutatás célja kulcs sikertényezők (ok-okozati kapcsolatok) meghatározása
- ha a kutatás exploratív és elmélet fejlesztő tulajdonságain van a hangsúly
- ha a strukturális modell formatív és komplex („a PLS előtérbe kerül szélesebb modellek esetében, amikor a fontosság az egyedi változók és paraméterek felől eltolódik a változói csomagok és aggregált paraméterek felé [...] széles, komplex látens változós modellek esetében a PLS-nek virtuálisan nincs versenytársa.” (Wold, 1985 pp. 589-590, id. Henseler et al, 2009, pg. 294)

- ha a kutatásban felhasznált minta relatív alacsony (a hüvelykujj szabály szerint a legalacsonyabb elfogadott mint egyenlő: (i) az elemzés során egy látens változó méréséhez felhasznált legtöbb változó minimum tízszeresével vagy (ii) a strukturális modellben használt egy látens változó irányába mutató legtöbb hatás tízszeresével).
- ha az adatok nem normális eloszlásúak.

Ezeknek az előnyöknek köszönhetően az elmúlt évtizedekben a PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Model) egész gyorsan elterjedt a marketing kutatásokban, és az elmúlt 30 évben több mint 200 említésre méltó kutatás született ezzel az elemzési módszerrel (Hair et al, 2011 b).

Mindennek köszönhetően, jelen kutatás esetében, melynek célja az általános bevásárlóközpont modell tesztelése és fejlesztése, valamint a bevásárlóközpont meghatározó sikertényezők exploratív feltárása, a legkézenfekvőbb a PLS-SEM – LVPLS kritikus útelemzés alkalmazása. Az előbbieken bemutatott általános bevásárlóközpont modellt és a hozzá kapcsolódó téziseket átvezetve matematikai-statisztikai területre a 16. ábrán látható PLS-SEM modellt kapjuk, ahol Y jelöli a megfigyelt, mért változókat, míg η jelöli a becsült látens változókat.

16. ábra: A bevásárlóközpont típus kapcsolódása az általános modell alkotóelemeihez – LVPLS elemzés



Forrás: saját szerkesztés

A közöttük lévő kapcsolatokat, hatásokat LVPLS útelemzéssel tárhatjuk fel. Az LVPLS (Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation) modell, az egyik legmegfelelőbb és gyakran alkalmazott módszer a különböző látens változók hatásainak irányát és erősségét elemzendő. (Füstös et al, 2004) Az ábrából kitűnik, hogy a Lokációt, Vevői Mixet és Bérloi Mixet mérő külső modellek, mind egytől egyik formatívak, tehát ezeket mint sikertényezőket formálják a különböző mérhető külső változók. Ami a bevásárlóközpont típusát illeti, ehhez már egy reflektív külső mérési modell tartozik, hiszen ez befolyásolja a bevásárlóközpont eladófelületét, bérloinek és emeleteinek számát és nem fordítva. A belső strukturális modellt illetően is elmondhatjuk, hogy ebben több az endogén változó (Vevői Mix, Bérloi Mix és bevásárlóközpont típus), tehát a modell meglehetősen komplex. Mindemellett, természetesen az egyedi endogén látens változók meghatározása helyett, jelen kutatás fő célja a változók csoportos elemzése, a bevásárlóközpont típus meghatározása. Ugyanakkor az sem elhanyagolható szempont, hogy a jelen kutatás esetében a mintába csupán 75 bevásárlóközpont kerül bevonásra, ami relatív egy igen alacsony elemszámú minta, azonban a bevásárlóközpont kutatások esetében ez igencsak megfelelő. A bevásárlóközpont kutatás egy annyira speciális terület, ahol az adatok megszerzése rendkívül nehéz és meglehetősen körülményes, a legtöbb esetben üzleti titoknak minősül, és a legjobb bevásárlóközpont kutatások (Mejia, 2000) esetében is maximum 41 bevásárlóközpontra vonatkozó adatok kerültek elemzésre. A 75 elemszámból álló minta épp megfelel az előbbieken Hair et al (2011 a) által megállapított első hüvelykújj szabálynak, hiszen a legtöbb változóból mért Bérloi mixhez hét változó tartozik, annak tízszerese pedig 70 elem. Mindezeket figyelembe véve, elmondhatjuk, hogy az általános bevásárlóközpont modell elméleti tesztelésére és fejlesztésére a legalkalmasabb módszer a PLS-SEM (Partial Least Squares–Structural Equation Models), így a továbbiakban ezt fogom használni a SmartPLS 2.0 szoftver csomag segítségével.

VI. 4. A változók operacionalizálása és adatgyűjtés

Az előbbieken bemutatott LVPLS modellből kitűnik, hogy egyaránt felhasználásra kerülnek megfigyelhető, mért változók és direkt mérésre alkalmatlan látens változók is. *A megfigyelt változók* az általános bevásárlóközpont modellben felhasznált látens alkotóelemekre: a Lokációra, a Vevői mixre és a Bérloi mixre és a bevásárlóközpont típusra vonatkoznak. Így a Lokáción belül, az egyéb fizikai tényezők közül a parkolóhelyek és a bevásárlóközpont

bejáratainak számát, észrevehetőségét építem be a modellbe egy agregált faktorról, míg a telephelyet illetően az illető város területe és a bevásárlóközpont városközponttól mért légtávolsága kerül a modellbe. A Vevői mix szempontjából a bevásárlóközpont vonzáskörzetében élő lakosság száma, átlagjövedelme és a munkanélküliek száma kerül elemzésre. Sajnos a bevásárlóközpont vonzáskörzetében élő vásárlók szokásai és vásárlási stratégiái adatok hiányában nem kerülnek elemzésre, pedig ezek biztosan jobban árnyalnák az eredményeket. Bérloi mix szempontjából csupán a bérlok típusa és profilja kerül be a modellbe, és az olyan tényezők mint a bérloelhelyezés, vagy bérlok közti externáliák nem kerülnek beépítésre. A bérloi típusok egy faktorba kerülnek összevonásra, míg a profilok esetében pedig olyan hat faktor változót használok fel, mely az irodalom bemutatása során javasolt 18 profilt csoportosítja főkomponens elemzéssel. Ezekre az összevonásokra azért van szükség, hogy a modell kezelhetőbb legyen, nem mellesleg pedig egy látens változóhoz kapcsolódóan 21 mért változó használata esetén egy minimum 210 elemszámból álló mintát követelne meg (Hair et al, 2011 a), ami esetemben nem kivitelezhető. A bevásárlóközpont típusát pedig az eladófelület méretén, a bérlok számán és az emeletek számán keresztül elemzem. Ezek a változók azonban az előbbiektől eltérően, nem mint input változók kerülnek a modellbe, hanem mint output változók, melyeket a bevásárlóközpont típus befolyásol.

A képzett faktor változókat a PASW 18 szoftvercsomag segítségével állítottam elő. Az egyéb fizikai tényezők esetén a faktor változó az eredeti mért értékek csupán 48,4%-át magyarázzák, a Bartlett teszt során kapott $p = 0,002$ -es szignifikancia szint mellett, a bérloi típusok esetében ez 62,24%, $p = 0,000$ szignifikancia szint mellett. A bérloi profilok főkomponens elemzéssel történő összevonásával létrehozott 6 faktor, ezeknek a változóknak a 72,73%-át magyarázzák $p = 0,000$ szignifikancia szint mellett. A három faktorelemzés során kapott KMO értékek 0,492 (egyéb fizikai tényezők), 0,575 (bérlo típusok) és 0,773 (bérlo profilok) ugyan nem minden esetben érik el az elfogadható 0,5-ös értéket (Sajtos és Mitev, 2007), ennek ellenére mégis elfogadásra kerülnek a minta és a rendelkezésre álló változók megszorításainak következményeként.

A *látens változók* közül meg kell említeni a Lokációt, a Vevői mixet, a Bérloi mixet és bevásárlóközpont típust. Ezek közül exogén, külső változónak számít a Lokáció, míg a modellt alkotó többi alapelem és a bevásárlóközpont típus endogén látens változók szerepét veszik fel. Ezeket a megfigyelt és látens változókat, mérték egységüket és meghatározásukat egyaránt a 22. táblázat foglalja össze.

22. táblázat: A modell megfigyelt és látens változói

A változó neve	Megfigyelt vs. látens változó	Input vs. Output Endogén vs. Exogén	M.E.	Egyéb
A település területe (Land area)	Megfigyelt	Input	km ²	A központ telephelyéhez tartozó település területe.
Távolság (Distance)	Megfigyelt	Input	km	A bevásárlóközpont és a városközpont között mért légtávolság.
Egyéb fizikai tényezők (FAC1_physical characteristics)	Megfigyelt	Input		Faktor változó a parkolóhelyek és bejáratok számának és az észrevehetőség (hány fő utca kereszteződésénél van a központ telephelye) aggregálásával.
Lokáció (Location)	Látens	Exogén		v.ö. a disszertáció elején található meghatározással
A lakosság száma (Inhabitants)	Megfigyelt	Input	db. (e)	A központhoz kapcsolódó település lakosainak száma.
Munkanélküliek száma (Unemployment)	Megfigyelt	Input	db. (e)	A központhoz kapcsolódó település munkanélküli lakosainak száma.
Jövedelem (Income PPS)	Megfigyelt	Input	EUR	A lakosság 1 főre eső átlagjövedelme vásárló-erő paritásnak megfelelően.
Vevői mix (Customer mix)	Látens	Endogén		v.ö. a disszertáció elején található meghatározással
Bérlő típusok (FAC1_tenant type)	Megfigyelt	Input		Faktor változó a horgonybérlők, kiemelt bérlők és ürtöltő bérlők számának aggregálásával.
Bérlő profilok (FAC1 – FAC6_tenant profile)	Megfigyelt	Input		6 Faktor változó a 18 különböző bérlői profil aggregálásával.
Bérlői mix	Látens	Endogén		v.ö. a disszertáció elején

(Tenant mix)				található meghatározással
Összeladófelület (GLA)	Megfigyelt	Output	m ²	A bevásárlóközpont össz-eladófelülete
Bérlők száma (Total tenants)	Megfigyelt	Output	db.	A központ bérlőinek teljes száma
Emelet (Levels)	Megfigyelt	Output	db.	A bevásárlóközpont emeleteinek száma
Bevásárlóközpont típus (Shopping Center Type)	Látens	Endogén		v.ö. a disszertáció elején található meghatározással

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során felhasznált megfigyelt változókhoz tartozó adatok gyűjtésére 2008-2012 között folyamatosan került sor. Ennek ellenére nem idősoros dinamikus elemzésre kerül sor, hiszen a gyűjtött adatok keresztmetszeti adatok, a mintába bevett bevásárlóközpontok egy pillanatnyi állapotát rögzítik. Ez a pillanatnyi állapot azonban a bevásárlóközpontok esetében, egy meglehetősen hosszabb időszakra vonatkozik, mint más iparágak esetében, hiszen a központ tulajdonságai (eladófelület nagysága, emeletek és bérlők száma) gyakran évtizedeken keresztül nem változnak, mint ahogy a bérleti szerződések többsége is hosszú távra (horgonybérlők esetében akár 15 év) köttetnek. A Lokáción belül pedig csak az egyéb fizikai tényezők változtathatók egy bevásárlóközpont esetében, de ez is csak egy-egy nagyobb felújítás, bővítés, újrapozicionálás alkalmával válik lehetővé. Egyedül a Vevői Mixhez kapcsolódó mért változók esetében figyelhetünk meg észlelhető ingadozásokat egy négy éves időtávban. Éppen ezért az adatgyűjtés időtávától függtelenül, megfelelőnek tartom, ezeknek a keresztmetszeti adatoknak az alkalmazását. Ezeket az adatokat a személyes megfigyelés módszerével (Malhotra, 2005) gyűjtöttem a következőképpen:

- a bérlői mixhez, bevásárlóközpont típushoz, valamint egyéb fizikai tényezőkhez kapcsolódó adatokat, egyrészt a bevásárlóközpontok hivatalos internetes honlapjaikról, másrészt a központokban rendelkezésre álló térképes információs szórólapokból gyűjtöttem és kódoltam be (pl. a 17. ábrán látható kereskedelmi térkép)
- a bevásárlóközpont településközponttól való távolságát légvonalban a Google Earth program segítségével mértem le

17. ábra: A West End bevásárlóközpont kereskedelmi térképe



- a települések területének méretét és a vevői mixhez kapcsolódó adatok összegyűjtéséhez a Világ Bank adatbázisa mellett, főként az Európai Unió Központi Statisztikai Hivatalának adatbázisát, valamint a Kínai Népköztársaság és Törökország Statisztikai Hivatalának nyilvános adatait gyűjtöttem össze.

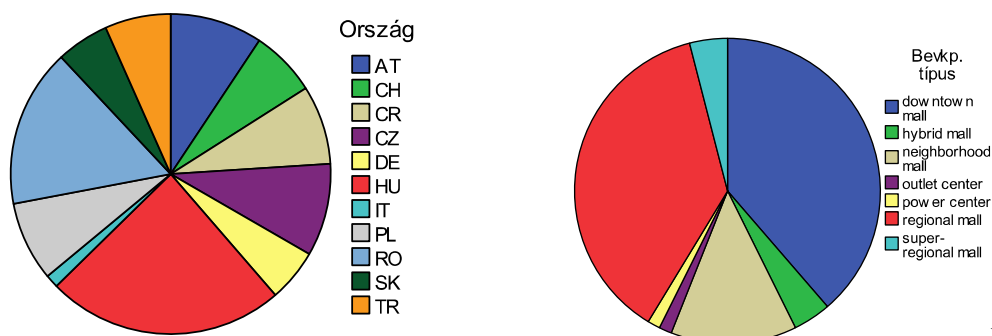
A statisztikai adatbankokban azonban csupán településre, városra vagy országra (Horvátország, Kínai Népköztársaság, és Törökország esetében) vonatkozó aggregált adatok álltak rendelkezésre az illető bevásárlóközpontok vonzáskörzetére vonatkozó adatok helyett, így ezek az adatok csak megközelítően adják vissza a mérni kívánt értékeket.

Mindezek ellenére, lévén, hogy a bevásárlóközpont kutatás egy igen nehéz terület ami az adatgyűjtést illeti, úgy gondolom, hogy az összegyűjtött adatok megfelelnek majd az általános bevásárlóközpont elmélet tesztelésére és fejlesztésére.

VI. 5. A Minta és Adatok

Az általános bevásárlóközpont elmélet megfelelő elemzésére, viszonylag nagy elemszámú mintára van szükség. Más kutatási területekhez képest, a bevásárlóközpontok esetében meglehetősen nehéz feladat az adatgyűjtés, így a legtöbb kutatás során a minta csupán néhány elemszámmra szorítkozik a legjobb esetekben is: 18 bevásárlóközpont (Yiu és Xu, 2012), 41 bevásárlóközpont (Mejia, 2000). Éppen ezért **75, főként közép és kelet európai bevásárlóközpontot** választottam ki, olyan országokból mint: Ausztria (7), Cseh ország (7), Horvátország (6), Lengyelország (6), Magyarország (18), Románia (12) és Szlovákia (4). Hozzájuk úgymond kakukktójásként csatlakozik néhány bevásárlóközpont a Kínai Népköztársaságból (5), Németországból (4) és Törökországból (5), valamint egy Olaszországból. A mintába bevont bevásárlóközpontok országonkénti megoszlását 18. ábra jeleníti meg, míg az elemzésbe bevont bevásárlóközpontok nevét és főbb jellemzőit a 23. táblázat tartalmazza.

18. ábra: A bevásárlóközpontok országonkénti és bevásárlóközpont típusonkénti megoszlása



Forrás: PASW 18

23. táblázat: A kutatásba bevont bevásárlóközpontok főbb tulajdonságai

S.sz.	Bevásárlóközpont neve	Eladófelület (m ²)	Ország kód	Város	Fejlesztő/Tulajdonos	Adatfelvétel éve
1	McFerihegy	44.000	HU	Budapest	AIG	2008
2	Savoya Park	30.000	HU	Budapest	-	2008
3	Rózsakert	7.700	HU	Budapest	Raiffeisen	2008
4	EuroPark	24.700	HU	Budapest	-	2008
5	CsepelPlaza	13.654	HU	Budapest	SGC	2008
6	Campona	40.000	HU	Budapest	ING	2008
7	MOM Park	30.000	HU	Budapest	-	2008
8	Duna Plaza	47.000	HU	Budapest	SGC	2008
9	Mammut	57.000	HU	Budapest	-	2008
10	Aréna	67.000	HU	Budapest	PC	2008
11	Árkád	45.000	HU	Budapest	ECE	2009
12	Lurdy Ház	33.000	HU	Budapest	-	2009
13	Allee	47.000	HU	Budapest	ING	2009
14	WestEnd	44.800	HU	Budapest	Trigránit	2009
15	Polus Center	56.000	HU	Budapest	Trigránit	2009
16	Parndorf	37.000	AT	Vienna	McArthurGlenn	2008
17	Leonardo	100.000	IT	Rome	-	2009
18	Forum Debrecen	30.500	HU	Debrecen	ECE	2010
19	Elbe	43.000	DE	Hamburg	ECE	2008
20	Europa Passage	30.000	DE	Hamburg	ECE	2008
21	Phoenix	26.500	DE	Hamburg	ECE	2008
22	Alstertal	59.000	DE	Hamburg	ECE	2008
23	Novy Smichov	85.150	CZ	Prague	-	2009
24	Palladium	115.000	CZ	Prague	-	2009
25	Băneasa Shopping City	85.000	RO	Bucharest	Baneasa Dev.	2010
26	Feeria	32.500	RO	Bucharest	Baneasa Dev.	2010
27	Lotus	30.000	RO	Oradea	Mudura	2010
28	Iulius Mall	37.000	RO	Cluj Napoca	Iulius Grup	2010
29	Polus	62.884	RO	Cluj Napoca	Immofinanz	2010
30	Cevahir	110.000	TR	Istanbul	-	2009
31	Istinye Park	87.000	TR	Istanbul	-	2009
32	Kanyon	37.500	TR	Istanbul	-	2009
33	Akmerkez	34.680	TR	Istanbul	-	2009
34	Metro City	34.200	TR	Istanbul	ECE	2009
35	Bucuresti Mall	38.000	RO	Bucharest	Anchor Grup	2010
36	Romania Plaza	46.880	RO	Bucharest	Anchor Grup	2010
37	Corvin	34.600	HU	Budapest	SGC	2011
38	KÖKI	59.000	HU	Budapest	-	2011
39	Ringstrassen Galerien	10.000	AT	Vienna	-	2011
40	Oradea SC	29.600	RO	Oradea	-	2011
41	Manufaktura	125.700	PL	Lodz	APSYS	2011
42	Bejing APM	33.440	CN	Beijing	Sun Hung Kai Properties	2011
43	Intim Lotte	42.900	CN	Beijing	-	2011
44	Tower Shopping	100.000	CN	Hangzhou	-	2011

	City					
45	Polus Center	40.280	SK	Bratislava	Immofinanz	2012
46	Aupark	58.000	SK	Bratislava	Unibail Rodamco	2012
47	Shopping Palace	35.000	SK	Bratislava	Soravia	2012
48	Avion	84.000	SK	Bratislava	Interikea	2012
49	Cerna Ruze	-	CZ	Prague	-	2012
50	Palac Flora	20.200	CZ	Prague	Atrium	2012
51	Arkady Pankrac	40.000	CZ	Prague	-	2012
52	Metropole Zlicin	55.000	CZ	Prague	-	2012
53	Park Hostivar	23.700	CZ	Prague	Immofinanz	2012
54	Donau Centrum	119.000	AT	Vienna	Unibail Rodamco	2012
55	Simmering	-	AT	Vienna	-	2012
56	Millenium City	31.000	AT	Vienna	-	2012
57	Shopping City Süd	173.000	AT	Vienna	Unibail Rodamco	2012
58	Galleria Landstrasse	15.500	AT	Vienna	-	2012
59	Zlote Tarasy	63.500	PL	Warsaw	Unibail Rodamco	2012
60	Arkadia	110.000	PL	Warsaw	Unibail Rodamco	2012
61	Blue City	65.000	PL	Warsaw	-	2012
62	Promenada	41.000	PL	Warsaw	Atrium	2012
63	G. Mokotow	62.300	PL	Warsaw	Unibail Rodamco	2012
64	Avenue Mall	36.500	HR	Zagreb	GTC	2012
65	Centar Kaptol	20.000	HR	Zagreb	-	2012
66	City Center One ZG West	36.000	HR	Zagreb	-	2012
67	City Center One ZG East	50.000	HR	Zagreb	-	2012
68	Garden Mall	26.000	HR	Zagreb	-	2012
69	King Cross	118.000	HR	Zagreb	-	2012
70	Liberty Center	26.000	RO	Bucharest	-	2012
71	Sun Plaza	81.000	RO	Bucharest	-	2012
72	AFI Cotroceni	76.000	RO	Bucharest	AFI	2012
73	Unirea	43.760	RO	Bucharest	Unirea	2009
74	Xintiandi	54.500	CN	Shanghai	-	2012
75	Super Brand Mall	121.433	CN	Shanghai	-	2012

Forrás: saját gyűjtés alapján

A mintában résztvevő bevásárlóközpontokról elmondható, hogy átlagosan kb. 54.000 m² összeladófelülettel és kb. 150 bérlővel rendelkeznek, melyek közül átlagosan 5 horgonybérlő. A vizsgálatba bevont változók alapján a bevásárlóközpontok közel azonos módon jellemezhetőek, még a Bérlői Mix tekintetében is, így nincs szükség az adatok országonkénti, kulturális megkülönböztetésére, súlyozására. A vásárlói szokások és attitűdök tekintetében valószínűleg ez elengedhetetlen lenne, mivel azonban ezek nem kerülnek elemzésre, így a kulturális különbségek figyelmen kívül hagyhatóak. A fenti táblázatból kitűnik, hogy a bevásárlóközpontok fejlesztését és tulajdonlását illetően igen koncentrált a piaci szereplők száma, Közép Európában pedig a legtöbb bevásárlóközpont az ECE vagy az Unibail-Rodamco csoport kezében van.

24. táblázat: A kutatásba bevont budapesti bevásárlóközpontokhoz tartozó Bérői Mix, Lokáció és bevásárlóközpont típus adatok

Sz.	Megnevezés	K	HB	FA	SH	PF	HM	FU	SP	EL	BG	SR	SE	DIY	FO	JA	DF	EN	SM	Összes	A	P	F	Eladó-felület	Szint	Parkoló	Kapu	Észreve- hetőség	Távolság(km)	Év
1	MC Ferihegy	1	1	6	3	1	1	1	1	1	2	1	4	1	5	0	0	0	0	29	2	8	19	44.000	1	1.550	99	1	17,90	2008
2	Savoya Park	4	6	12	4	1	1	0	0	0	9	0	20	0	7	6	3	1	0	74	2	8	64	30.000	1	1.600	2	1	6,83	2008
3	Rózsakert	4	3	11	2	0	0	0	0	1	2	0	23	0	16	1	4	0	1	68	3	12	53	7.700	4	230	2	1	3,35	2008
4	EuroPark	2	2	14	6	1	0	0	1	3	3	0	22	0	6	3	0	0	1	64	3	6	55	24.700	2	1.000	3	2	7,60	2008
5	CsepelPlaza	1	1	8	3	1	0	0	2	0	4	0	23	0	8	5	0	3	1	60	5	11	44	13.654	2	450	3	1	9,21	2008
6	Campona	5	7	36	12	0	1	0	5	3	2	1	39	0	15	8	4	7	0	145	6	12	127	40.000	2	1.800	5	1	9,82	2008
7	MOM Park	0	4	18	5	0	0	0	1	2	6	0	23	0	18	3	3	2	1	86	3	9	74	30.000	3	1.540	4	2	1,56	2008
8	Duna Plaza	2	6	27	8	2	0	2	4	3	5	1	32	0	16	10	2	3	0	123	4	14	105	47.000	3	1.600	3	1	6,28	2008
9	Mammut	11	15	79	22	2	0	0	15	8	14	0	70	0	43	22	11	5	1	318	5	36	277	57.000	5	1.200	7	1	1,55	2008
10	Aréna	2	8	55	23	1	1	0	9	5	6	0	29	0	27	11	2	2	0	181	7	20	154	67.000	2	2.800	3	1	3,70	2008
11	Árkád	4	7	50	18	0	0	0	9	2	9	0	26	0	17	7	4	1	1	155	4	19	132	45.000	3	1.300	2	2	7,29	2009
12	Lurdy Ház	1	3	14	6	0	0	1	4	5	12	0	33	0	17	6	7	5	1	115	3	11	101	33.000	2	1.000	3	2	4,42	2009
13	Allee	2	8	37	15	0	0	0	5	6	9	0	19	0	22	8	3	3	1	138	6	18	114	47.000	4	1.280	4	1	2,68	2009
14	WestEnd	5	21	118	51	1	0	0	20	9	20	0	53	0	46	45	6	7	1	403	4	16	383	44.800	3	1.400	5	2	1,98	2009
15	Polus Center	10	14	37	13	2	1	0	10	10	11	0	50	0	25	19	1	6	0	209	6	11	192	56.000	1	2.500	6	1	9,63	2009
16	Corvin	1	6	19	5	0	0	0	1	3	2	1	8	0	10	2	0	2	1	61	3	9	49	34.600	4	1.200	4	1	2,72	2011
17	KÖKI	2	9	26	8	1	1	0	3	3	8	0	30	1	24	11	3	4	0	134	4	16	114	59.000	3	1.900	4	1	8,95	2011

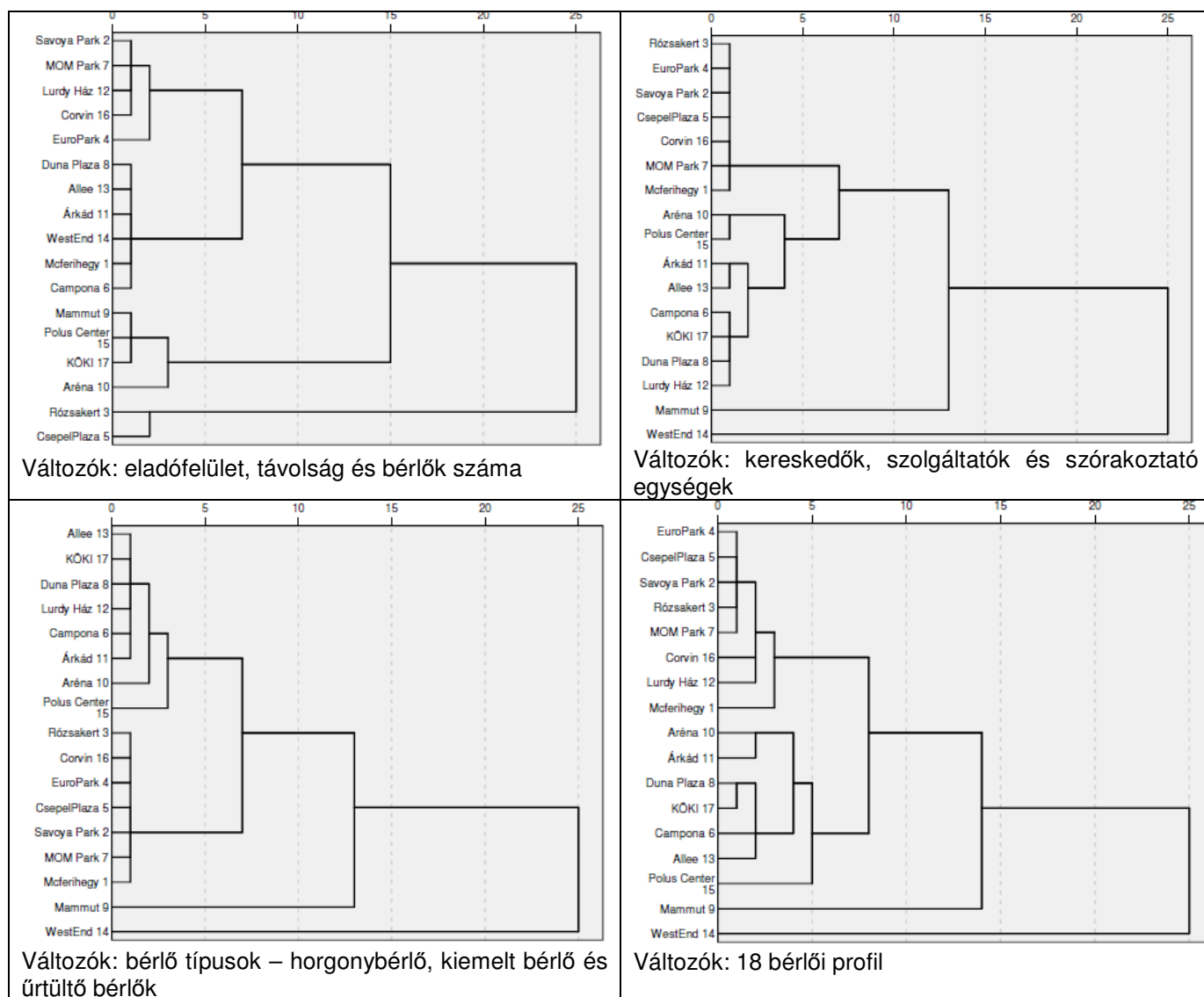
Forrás: saját adatgyűjtés

Jelmagyarázat:

- 18 bérői profil (v.ö. 17. táblázat: javasolt bérői profil osztályozás): K-kids (gyermekáru), HB-health&beauty (egészség-szépség), FA-fashion (divatáru), SH-shoes (cipő), PF-pet food (állateledel), HM-hypermarket, FU-furniture (bútor), SP-sports (sportáru), EL-electronics (műszaki cikk), BG- books&gifts, SR-showroom (bemutató terem), SE-services (szolgáltatások), DIY-do it yourself (barkács), FO-food&foodcourt (élelmiszer és etető), JA-jewelry&accessories (ékszerek és kiegészítők), DF-decor&furnishing (lakberendezés), EN-entertainment (szórakozás), SM-supermarket.
- 3 bérői típus: A-anchor (horgonybérő), P-preferential (kiemelt bérő), F-fill-up (ürtöltő bérő)

A 24. táblázat a teljesség igénye nélkül jeleníti meg a kutatásba bevont budapesti bevásárlóközpontok Bérlői Mixre, Lokációra és bevásárlóközpont típusra vonatkozó adatait. Ennek az almintának az elsődleges elemzése során azonban már megfigyelhetünk néhány érdekes jelenséget: pl. az azonos bevásárlóközpont típusba tartozó központok bérlői mixe hasonlóságokat hordoz, így a bevásárlóközpontok között horizontális hasonlóságokat figyelhetünk meg. Ugyanakkor ha csoportosítjuk ezeket a bevásárlóközpontokat olyan változók mentén, mint az eladófelület nagysága, a városközponttól mért távolság vagy a bérlők teljes száma (Huff, 1964 – gravitációs elméletéből származtatott változók) vagy esetleg a Bérlői mix különböző elemei mentén teljesen jól elkülöníthető csoportokat kapunk. Ezeket a csoportosításokat csoporton belüli átlagos lánc módszerét alkalmazó hierarchikus klaszterelemzéssel végeztem. A kapott dendrogramokat a 19. ábraegyüttes összegzi.

19. ábra: Bevásárlóközpontok horizontális csoportosításával kapott dendrogrammok



Forrás: PASW 18 szoftvercsomag segítségével előállítva

A Bérközi Mixhez tartozó változók felhasználásával kapott csoportok a bevásárlóközpontok horizontális hasonlóságait támasztják alá, hiszen a csoportokon belül a bevásárlóközpontok azonos vagy hasonló típusba tartoznak. Így az első csoport olyan központokat tartalmaz mint: Allee, KÖKI, Duna Plaza, Lurdy Ház, Campona, Árkád, Aréna és Pólus Center, melyeket mind regionális bevásárlóközpontnak tekinthetünk. A második csoportba kerültek: Rózsakert, Corvin, Európark, Csepel Pláza, Savoya Park, MOM Park és Market Centrál Férihegy, melyek vagy lakónegyedi központok vagy bevásárló parkok. Ezek a központok a hasonlóságaikból adódóan egymást helyettesíthetik. Ezekből az elsődleges eredményekből arra következtethetünk, hogy a Bérközi Mixnek valóban nagyon fontos meghatározó szerepe van a bevásárlóközpont típust illetően (H_4 hipotézis). Érdekes megfigyelni, hogy a Bérközi Mix változói alapján végzett elemzések mindegyikében szerepel két különálló (outlier) egyedi bevásárlóközpont: Mammút és WestEnd. Ez a két bevásárlóközpont teljesen egyedi, nem mutat hasonlóságot a többi bevásárlóközponttal. Különbözőségük által pedig kevésbé vannak kitéve versenynek, kevésbé helyettesíthetőek más központokkal, így azt is mondhatnánk, hogy versenyelőnyrel rendelkeznek. Pont ez az a két bevásárlóközpont, mely a helyi általános közhiedelemnek megfelelően a legsikeresebb. Ha megvizsgáljuk többi jellemzőiket is, azt kell mondanunk, hogy teljesen átlagos méretű eladófelülettel, parkolókkal stb. rendelkeznek, ami mégis megkülönbözteti őket az a rendkívül nagyszámú bérközi összetétel. Ezen belül is az ürtöltő bérlok száma teljesen átlagon felüli: Mammút – 277, WestEnd – 383. Ennek következtében joggal feltételezhetjük, hogy a bevásárlóközpontok sikerességében a Bérközi Mixnek kiemelt szerepe van.

VII. Eredmények

Az összegyűjtött adatok elemzését két lépcsőben végeztem. Első körben feltáró jelleggel elemeztem a mintába bekerült bevásárlóközpontok legfőbb jellemzőit. Ehhez a PASW 18 szoftvercsomag leíró statisztikák funkcióját használtam. Ezt követően a már előbbieken bemutatott egyszerűsített általános bevásárlóközpont modell kritikus út (LVPLS) tesztelésére a SmartPLS 2.0 szoftvercsomagot használtam fel. A kapott eredményeket azok megbízhatósági és érvényességi mutatóival együtt tárgyalom a külső formatív, külső reflektív mérési modellnek és a belső strukturális modellnek megfelelően. Végezetül a kapott eredményeknek megfelelően vizsgálom újra a hipotéziseket és elfogadom vagy elvetem őket. Az eredmények alapján leszűrendő következtetések már a következő fejezet tárgyát képezik.

VII. 1. Elsődleges statisztikák

Az elemzésbe bevont bevásárlóközpontok elsődleges elemzéséhez a PASW 18 programcsomagot alkalmaztam, a kapott eredményeket a 25. táblázat foglalja össze. Az elemzésbe bevont 75 bevásárlóközpont közül a legkisebb eladófelülettel a budapesti Rózsakert bevásárlóközpont rendelkezik (7.700 m²), míg a legnagyobb eladófelülettel az ausztriai Shopping City Süd (173.000 m²). A bevásárlóközpontok átlagosan kb. 54.000 m² eladófelületet foglalnak magukban. A legkisebb számú bérlőkkel a Market Centrál Férihegy erőközpont rendelkezik (29 bérlő), míg a legnépesebb bérlőszámot (403 bérlő) a WestEnd-ben találjuk. A bevásárlóközpontok átlagosan kb. 6 km távolságra helyezkednek el az illető város központjától, átlagosan 3 emeletet, szintet foglalnak magukba. Érdekes, hogy létezik bevásárlóközpont horgonybérlő nélkül is, pl. az ausztriai Galleria Landstrasse, míg a legtöbb horgonybérlőt (14) a németországi Europa Passage-ban sikerült regisztrálni. Átlagosan pedig elmondhatjuk, hogy egy bevásárlóközpontban kb. 5 horgonybérlő foglal helyet. A bérlői profilt illetően elmondhatjuk, hogy a divatáru és cipő kereskedők közötti átlagos arány 5:1-hez: átlagosan kb. 50 divatárut és 10 cipőt forgalmazó kereskedő kap helyet egy bevásárlóközponton belül. Őket követik a szolgáltató egységek és az élelmiszert forgalmazó vagy az étkezési csarnok bérlői (átlagosan kb. 21 bérlővel). A sporszert, műszaki cikkeket és könyvet forgalmazó bérlők átlagos száma 4-5 között mozog, míg a szórakoztató egységek átlagos száma 3. Gyerekárut átlagosan 4 bérlő forgalmaz, az egészséggel és szépséggel foglalkozó üzletek száma átlagosan 8, az ékszerek esetében pedig 12. Ezzel pedig már képet is kaptunk az átlagos bérlői profil összetételéről, mely nagy valószínűséggel közelít a hosszú távon fenntartható bérlői profil összetételéhez.

25. táblázat: Elsődleges statisztikák

Elsődleges statisztikák						
	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Átlagos eltérés	Szórás
Bérlők száma	75	29	403	150,15	75,116	5642,451
Eladófelület	73	7700	173000	53555,63	32443,478	1,053E9
Távolság	75	,1	43,6	5,900	5,9175	35,017
Parkoló	73	0	10000	1728,75	1332,273	1774951,772
Szintek	75	1	10	3,31	1,755	3,080
Horgonybérlők	75	0	14	5,24	2,832	8,023

Forrás: PASW 18

VII. 2. Az általános bevásárlóközpont modell LVPLS – SEM elemzés eredményei

A korábbiakban elmondottakkal összhangban az általános bevásárlóközpont modell egyszerűsített változatát teszteltem kritikus út (LVPLS – SEM) elemzéssel, melyhez a SmartPLS 2.0 programcsomagot használtam fel. A kapott eredmények és a modell megbízhatóságának és érvényességének értékeléséhez Hair et al (2011 a, 145 old.) által összegyűjtött hüvelykújj szabályokat veszem figyelembe, melyeket a jelen modellre levetítve a 26. táblázat foglal össze.

26. táblázat: A modell megbízhatósági és érvényességi kritériumai

Változó / Kritérium	Reflektív mérési modell			
	Belső konzisztencia > 0,70	Változók terhelése > 0,70	Konvergens érvényesség AVE > 0,50	Diszkrimináns érvényesség
Bevásárlóközpont típus	0,7993	-	0,5801	-
Összeladófelület		0,771		
Emeletek száma		0,551		
Bérlők száma		0,918		
Változó / Kritérium	Formatív mérési modellek			
	Változók súlya	Változók terhelése	Szignifikancia szint (<i>t</i> érték)	Multikollinearitás (VIF < 5)
Távolság	- 0,0938	- 0,0406	0,9572	1,178
Egyéb fizikai tényezők	0,5614	0,3869	3,0446*	1,033
Település területe	0,9263	0,8410	6,9374*	1,212
Lakosság száma	0,9505	0,9845	5,0177*	2,388
Jövedelem	0,1454	-0,0836	0,6971	1,077
Munkanélküliek	0,0998	0,7652	0,6053	2,411
Bérlői típus	0,3091	0,8525	1,9300***	3,285
Bérlői profil 1	0,6635	0,8945	4,6929*	2,838
Bérlői profil 2	- 0,1948	- 0,2165	1,7440***	1,016

Bérlői profil 3	- 0,0907	- 0,1382	1,1046	1,078
Bérlői profil 4	0,2225	0,2842	2,0124**	1,131
Bérlői profil 5	0,1757	0,1193	1,9724**	1,110
Bérlői profil 6	0,0410	0,0979	0,7089	1,112
Változó / Kritérium	Strukturális modell			
	Célváltozó	R ² értékek	Előrejelző érték Q ² > 0	Út együtthatók Szignifikancia szint (t érték)
Lokáció		0,000	0,000	-
Lokáció	Vevői mix	-	-	7,2958*
Lokáció	Bérlői mix	-	-	4,6508*
Lokáció	Bevásárlóközpont típus	-	-	5,0620*
Vevői mix		0,5567	0,519	-
Vevői mix	Bérlői mix	-	-	0,4278
Vevői mix	Bevásárlóközpont típus	-	-	0,2931
Bérlői mix		0,2598	0,233	-
Bérlői mix	Bevásárlóközpont típus	-	-	8,0966*
Bevásárlóközpont típus		0,7376	0,581	-

* p=0,001, ** p=0,05, *** p=0,10 szignifikancia szint

VII. 2. 1. Külső reflektív mérési modell

Henseler et al (2009) szerint a *külső reflektív mérési modell* illeszkedésénél figyelembe kell venni a modell megbízhatóságát és érvényességét. A formatív modellek esetében csupán az érvényességet fontos vizsgálni. Jelen esetben a külső reflektív modell megbízhatóságát megcélözva elmondhatjuk, hogy a belső konzisztenciát mérő kompozit értéke (0,7993) meghaladja az elvárt 0,6-os (Henseler et al, 2009) vagy 0,7-es (Hair et al, 2011 a) értéket. Ugyancsak a megbízhatóságot vizsgálva figyelembe kell venni a mért változók külső terhelését, melyeknek ugyancsak meg kell haladni a 0,7-es értéket, de legalábbis 0,4 fölötti értékkel kell rendelkezzenek ahhoz, hogy ne kerüljenek kivonásra a modellből. A bérlők száma (0,918) és az összeladófelület (0,771) esetén a kapott értékek meghaladják az

elvártakat, mivel azonban az emeletek száma (0,551) során kapott érték nem esett 0,4 alá, így megtartom a modellben annak ellenére, hogy nem a legmegfelelőbb kapcsolatot mutatja. Az érvényesség vizsgálatánál a konvergens érvényességet mutató, AVE-t (average variance extracted - kivont átlagos variancia) kell figyelembe venni, amelyhez a társított kritikus érték 0,5. Jelen esetben ez 0,5801, így bátran kijelenthetjük, hogy a reflektív mérési modell érvényes. A diszkrimináns érvényesség esetében a Fornier-Larcker (1981) kritérium nem teljesül, hiszen a bevásárlóközpont típusa és a Bérloi Mix közötti korreláció (0,8065) jócskán meghaladja az AVE értéket. A megfigyelt és látens változók közötti kereszt-terhelések (cross-loading) sem a legmegfelelőbbek. Azonban ha ezek figyelembe véve változtatunk a modell konfigurálásán sokkal gyengébb megbízhatósági és konvergens érvényességi értékeket kapunk. Joggal feltételezhetnénk, hogy a diszkrimináns érvényesség nem teljesül mert a Bérloi Mix mellett, a bevásárlóközpont típus esetében felhasználjuk a bérlok teljes számát. Ha azonban ezt töröljük a modellből és csupán az eladófelületet és az emeletek, szintek számát vesszük figyelembe, a diszkrimináns érvényesség akkor sem teljesül, hiszen az AVE érték megközelíti az előbbi, míg a Lokáció és Vevői Mix közötti korreláció ugyancsak 0,8 fölötti értéket kap. Csúpan a látens változók magyarázó értéke romlik. A Bérloi Mix hatása a bevásárlóközpont típusra továbbra is a legerősebb és szignifikáns, valamint az eladófelület és a szintek számának terhelése is erős kapcsolatot mutat. Éppen ezért a diszkrimináns érvényesség hiányosságainak ellenére, a reflektív mérési modellt úgy fogadom el, hogy nem vonom el a bérlok számát a bevásárlóközpont típustól, mert összességében ez jobban magyarázza a modellt.

VII. 2. 2. Külső formatív mérési modell

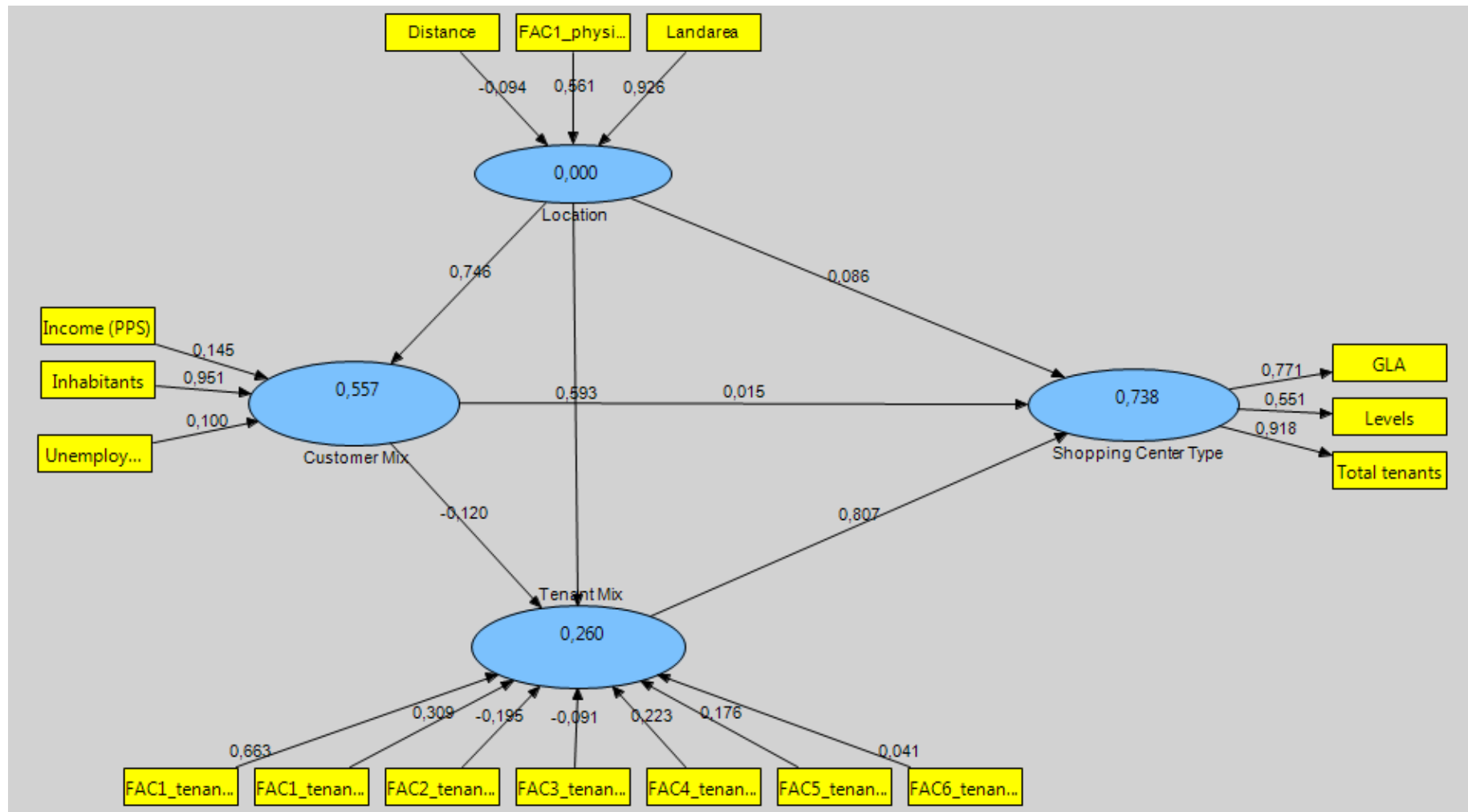
A *külső formatív modellek* esetében figyelembe kell venni a megfigyelt változók által kapott súlyokat és terheléseket, valamint, hogy a kapott értékek szignifikánsak-e. Annak alapján, hogy a megfigyelt változók milyen mértékben magyarázzák az illető látens változót, beszélhetünk tartalmi és külső érvényességről. A fenti táblázatban bemutatott értékek alapján észrevehető, hogy a távolság, jövedelem, munkanélküliek száma, a bérloi profil 3 és bérloi profil 6 változókat leszámítva a kapott súlyok és terhelések mind legalább közepes vagy erős kapcsolatról tanuskodnak. Az átlagolással (bootstrapping) kapott t értékek szignifikancia vizsgálata során is az derül ki, hogy ugyanezeknek a megfigyelt változóknak a hatásai nem szignifikánsak még $p=0,1$ szinten sem. Ennek ellenére megtartom őket a modellben, hiszen tartalmi szempontból mindenképp fontosak a látens változókra vonatkozóan. Az összes többi megfigyelt változó hatása azonban egyszerre közepes vagy erős és egyaránt szignifikáns is. A

legerősebb és legszignifikánsabb ($p=0,001$) kapcsolatokat a település területe, az egyéb fizikai tényezők, a lakosság száma és a bérlői profil 1 esetében figyelhetjük meg. A formatív modellben felhasznált változók esetében multikollinearitás vizsgálatot is vizsgáltunk a PASW 18 szoftvercsomag segítségével. A kapott VIF (variance inflation factor) értékek minden esetben jócskán alul maradnak az 5-öt nem meghaladó hüvelykújj szabálynak (Hair et al, 2011 a), így a megfigyelt változók közötti multikollinearitás még elfogadható.

VII. 2. 3. Belső strukturális modell

A *belső strukturális modell* esetében az R^2 értékeket, a látens változók közötti hatásokat és szignifikancia szintjüket, valamint az előrejelző képességüket kell megvizsgálni. Mivel az általános bevásárlóközpont modell esetében a Lokáció a kiinduló exogén változó, így a modell alapján nem számolunk R^2 értéket számára. A többi látens változó esetében pedig figyelembe vesszük a (i) Henseler et al (2009, 303 old.) által említett kritikus értékeket: 0,67 – erős, 0,33 – közepes és 0,19 – gyenge kapcsolat, (ii) valamint a Hair et al (2011 a, 145 old.) által említett kritikus értékeket: 0,75 – erős, 0,50 – közepes és 0,25 – gyenge kapcsolat. Ennek megfelelően azt mondhatnánk, hogy a Bérlői Mix $R^2 = 0,260$ értéke gyenge kapcsolatot mutat a megfigyelt és a látens változók között, figyelembe kell azonban venni, hogy a felhasznált mérési input változók mindegyike egy faktor, azaz összesen 21 közvetlenül megfigyelt változóból kerültek összevonásra. Ezért itt gyakorlatilag duplán végeztünk faktorelemzést a látens változó meghatározására, így véleményem szerint a kapott érték igencsak elfogadható. A Vevői Mix esetében kapott $R^2 = 0,557$ érték egy közepes erősségre utal, míg a Bevásárlóközpont típus $R^2 = 0,738$ értékét egy igencsak erős és jó értéknek lehet tekinteni. A látens változók közötti hatások szignifikancia szintjét szintén egy 5.000-es mintán végzett átlagolással (bootstrapping) kaptuk, melynek alapján kijelenthetjük, hogy a Vevői Mix hatásait leszámítva a többi látens változó közötti hatások mind szignifikánsak $p = 0,001$ -es szinten. A legerősebb hatásokat a Bérlői Mix \rightarrow Bevásárlóközpont típus (0,807), a Lokáció \rightarrow Vevői Mix (0,746) és a Lokáció \rightarrow Bérlői Mix (0,593) között mértük. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a látens változók között nagyon szoros és pozitív kapcsolat van, és egy egységnyi változás a kiinduló változóban 0,807 , 0,746 vagy 0,593 egységnyi elmozdulást idéz elő a célváltozóban. Érdekes, hogy a Vevői Mix \rightarrow Bérlői Mix (-0,120) között lévő hatás negatív előjelű. Az előrejelző Q^2 értékeket a „blindfolding” számítás segítségével képeztem $d=5$ távolság érték mellett; mivel a kapott értékek nagyobbak nullánál, így az exogén változók endogén változókra gyakorolt előrejelzési képessége meglehetősen jó. Az általános bevásárlóközpont modell elemzés grafikus képét a 19. ábra mutatja be.

19. ábra: Az elemzett általános bevásárlóközpont modell



Forrás: a SmartPLS 2.0 által létrehozva

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a modell illeszkedése összességében elfogadható; nem tökéletes, hiszen az elmélet- alkotás, tesztelés és fejlesztés folyamatában vagyunk, de elsődleges exploratív elemzés eredményeképp mindenképpen jó.

VII. 3. Hipotézisvizsgálat

A modell illeszkedésének elfogadásával pedig továbbléphetünk az előbbieken megfogalmazott hipotézisek megvizsgálására, elfogadására vagy elvetésére, melyet a 27. táblázat foglal össze.

27. táblázat: Hipotézis vizsgálat

Ssz.	Hipotézis	Elfogadás/Elvetés
H ₀	A Lokáció, a Vevői mix és a Bérloi mix pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpontok típusát.	Elfogadjuk.
H ₁	A Lokáció elsősorban pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont Vevői Mixét.	Elfogadjuk.
H ₂	Másodsorban a Lokáció pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont Bérloi Mixét is.	Elfogadjuk.
H ₃	A Vevői Mix pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont Bérloi Mixét.	Elvetjük
H ₄	A Bérloi Mix sokkal erősebb pozitív hatással van a bevásárlóközpont típusra, mint a Lokáció vagy Vevői Mix.	Elfogadjuk.
H ₅	A bevásárlóközponthoz tartozó település területének mérete pozitívan befolyásolja a Lokációt.	Elfogadjuk.
H ₆	A bevásárlóközpont telephelyének városközponttól mért távolsága negatívan befolyásolja a Lokációt.	Elvetjük.
H ₇	Az egyéb fizikai tényezők pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont Lokációját.	Elfogadjuk.
H ₈	Az általános vásárlói jellemzők, mint pl. a lakosság száma és az egy főre jutó átlagjövedelme pozitívan befolyásolja a Vevői mixet, míg a munkanélküliek száma negatívan hat rá.	Részben fogadjuk el.
H ₉	A hedonikus és utilitárius vásárlói értékek, attitűdök és	Nem került

	magatartás egyaránt pozitívan befolyásolják a Vevői mixet.	elemzésre.
H ₁₀	A többcélú vásárlási utak és a különböző vásárlási típusok pozitívan befolyásolják a Vevői mixet.	Nem került elemzésre.
H ₁₁	A különböző bérlői típusok és profilok pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont Bérlői mixét.	Részben fogadjuk el.
H ₁₂	A bérlők elhelyezése és az ezáltal fellépő keresleti externáliák pozitívan befolyásolják a Bérlői mixet.	Nem került elemzésre.
H ₁₃	A bevásárlóközpontok típusa pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpontok eladófelületét, bérlőinek és emeleteinek számát.	Elfogadjuk.
H ₁₄	A Lokáció, Vevői Mix és Bérlői Mix megfelelő illeszkedése pozitívan befolyásolja az olyan szinergia források kialakulását mint a bevásárlóközpont imázs, patronálás és keresleti externáliák.	Nem került elemzésre.
H ₁₅	A bevásárlóközpont imázsa, patronálása és a központon belüli keresleti externáliák pozitívan befolyásolják a bevásárlóközpont sikerességét.	Nem került elemzésre.
H ₁₆	A bevásárlóközpont sikeressége pozitívan befolyásolja a bevásárlóközpont összeladását, bérleti bevételeit és látogatószámát.	Nem került elemzésre.

Forrás: saját szerkesztés

Az általános bevásárlóközpont elmélet megalapozásához alkotott H_0 hipotézist elfogadhatjuk, hiszen a modell meglehetősen jól magyarázza a bevásárlóközpont típust. Elmondható tehát, hogy a Bevásárlóközpont, mint Termék valóban meghatározható az öt alkotó három elem: Lokáció, Vevői Mix és Bérlői Mix függvényében. A strukturális modellhez kapcsolódó hipotézisek mindegyikét elfogadjuk, kivétel a H_3 Vevői Mix és Bérlői Mix közötti kapcsolatot meghatározó hipotézist, mely az elemzés során egy fordított, gyenge és nem szignifikáns kapcsolatot eredményezett. Valószínűleg ez annak köszönhető, hogy az elemzésben a Vevői Mix meghatározásához felhasznált adatok csupán aggregáltan álltak rendelkezésre a bevásárlóközpontokhoz tartozó település, város vagy ország szintjén és nem az illető központok közvetlen vonzáskörzetének szintjén. Ennek megfelelően, ahogy már a változók operacionalizálására és az adatgyűjtés során említettem, ezek csupán megközelítik az

eredetileg mérni kívánt input változókat, sajnos azonban csak ezekhez sikerült hozzájutni. A Lokációt meghatározó megfigyelt változók esetében a település területéhez (H_5) és az egyéb fizikai tényezőkhez (H_7) kapcsolódó hipotéziseket elfogadjuk, míg a városközponttól mért távolsághoz (H_6) hipotézist elutasítjuk, mivel nem ért el megfelelő szignifikancia szintet. Az általános vásárlói jellemzők közül (H_8) csupán a lakosság számának van szignifikánsan észlelhető hatása, ezért a hozzájuk kapcsolódó hipotézist csak részben foglalkozunk el. Ugyanígy a Bérői Mixet befolyásoló bérői típusok és profilok esetében, csupán öt faktor változónak van szignifikáns hatása, ezek közül pedig egy negatív előjelű; ennek megfelelően a H_{11} hipotézist is csak részben tudjuk elfogadni. A bevásárlóközpont típusához kapcsolódó megfigyelt változók hatásai mind szignifikánsnak bizonyultak, ezért a H_{13} hipotézist elfogadjuk. Érdekes még megemlíteni, hogy a H_9 , H_{10} , H_{12} , H_{14} , H_{15} és H_{16} hipotézisek sajnos adatok hiányában nem kerültek elemzésre, éppen ezért az általános bevásárlóközpont elméletnek csupán egy szűkített változatát sikerült megvizsgálni. Összességében pedig elmondható, hogy az elemzésből kapott értékek elfogadhatóan magyarázzák az általános bevásárlóközpont elméletet és a hozzá kapcsolódó Termék paradigmát. Ennek értelmében az általános bevásárlóközpont elmélet első két tételét elfogadjuk. Természetesen a modell és elmélet további pontosítására és fejlesztésére még szükség van, annál is inkább, mert az általános bevásárlóközpont elméletéhez tartozó és sikerességet vizsgáló harmadik tételt sajnos nem állt módunkban megvizsgálni. Jövőbeni kutatásoknak erre mindenképp figyelmet kellene fordítani.

VIII. Következtetések

Az utolsó nyolcadik fejezet összegzi a jelen tézis legfontosabb következtéseit és azok kihatásait úgy a bevásárlóközpont elméletre, mint a bevásárlóközpont gyakorlatra. Ezek mellett, szó lesz a kutatás korlátairól, a lehetséges jövőbeli kutatási irányokról, valamint a tézis tudományos és gyakorlati jelentőségéről.

Az általános bevásárlóközpont elmélet összességében való értékeléséhez a Bacharach (1989) által kidolgozott kritériumrendszert hívom segítségül a 28. táblázatban. Ez a kritériumrendszer az elméleti megalapozottságot vizsgálja a megcáfolhatóság és hasznosság jegyében. Így az elmélet elemeinek logikai vizsgálatán túl, figyelembe veszi az empirikusan megfigyelt adatok elemzéséből származó eredményeket is.

28. táblázat: Az általános bevásárlóközpont elmélet vizsgálata

Az elmélet elemei / Vizsgálati szempontok	CÁFOLHATÓSÁG (FALSIFIABILITY)	HASZNOSSÁG (UTILITY)
MEGFIGYELT VÁLTOZÓK (VARIABLES)	Meghatározások, operacionalizálás	Megfigyelt változók alkalmazási területe
	A megfigyelt változók pontosan meg vannak határozva. Egyesek meghatározására és pontos rögzítésére (pl. bérlői típus és profil mix) itt került először sor.	A megfigyelt változók alkalmazási területe pontosan körülhatárolt, legfőképpen a bevásárlóközpont területén alkalmazzák gyakorló szakemberek.
	Mérés – tartalmi érvényesség, megbízhatóság	
	A megfigyeléssel mért adatok tartalmilag érvényesek és a meghatározásokkal összhangban vannak.	
LÁTENS VÁLTOZÓK (CONSTRUCTS)	Világosság és kizárólagosság – konvergens és diszkrimináns érvényesség	Látens változók alkalmazási területe
	Belső konzisztencia és konvergens érvényesség szempontjából az értékek elfogadhatóak. A diszkrimináns érvényesség nem teljesül.	A látens változók alkalmazási területe körülhatárolt, de nem teljesen kizárólagos, elképzelhető, hogy mögöttük meghúzódik még valami közös látens elem ? Ettől függetlenül a látens változók alkalmazhatóak.
KAPCSOLATOK (RELATIONSHIPS)	Logikai megfelelés – a kapcsolatok természete meghatározott.	Magyarázó képesség – megfigyelési egységek, kapcsolatok és tételek
	Az általános bevásárlóközpont elméletben a kapcsolatok iránya és hatása pontosan meghatározott.	A strukturális modell által kapott értékek magyarázóereje elfogadható (közepes és erős). A vizsgált két tételt és a hipotézisek többségét elfogadtuk.
	Empirikus alkalmasság – több megfigyelési egység vagy több időpontú megfigyelés	Előrejelző alkalmasság – valószínűségi vs. elmélet alapú
	Az elmélet empirikusan alkalmas, 75 bevásárlóközpontra vonatkozó adatsor segítségével tesztelt.	A strukturális modell által kapott előrejelző értékek mind eltérnek a nullától és közepes erősségűek.

Forrás: saját szerkesztés Bacharach (1989) alapján

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy az általános bevásárlóközpont elmélet elfogadhatóan jól magyarázza a bevásárlóközpont, mint Termék jelenségét és alkalmas alapot nyújt egy átfogó elméleti keret kialakításához. Természetesen ez az elméleti keret még csak egy kezdeti elmélet-alkotási fázisban van, azonban ennek jövőbeni továbbfejlesztése mindenképpen érdemes és hasznos úgy a kutató, mint a gyakorló szakemberek számára egyaránt.

VIII. 1. A disszertáció főbb következtetései

Jelen disszertáció legfőbb tézise, hogy a bevásárlóközpont nemcsak egy HELY, hanem egy TERMÉK is. Egy olyan ingatlanipari termék, amit fejlesztők fejlesztenek ki, befektetők tulajdonolnak és üzemeltetők tartanak fenn. Bérloi és vásárlói pedig felhasználják. *Mint minden Terméknek, ennek is vannak alapelemei: Lokáció, Vevői Mix és Bérloi Mix. A bevásárlóközpont sikeressége pedig azon múlik, hogy ezek az alapelemek hogyan kerülnek összeillesztésre (mennyire segítik elő a különböző szinergia források létrejöttét) és hogyan lesznek a továbbiakban együttfejlesztve.* Ez az új általános bevásárlóközpont elmélet pedig egy olyan új értelmezési keretet nyújt mely lehetővé teszi a bevásárlóközpont irodalom megfelelő rendszerezését és útmutatást nyújt a gyakorlat számára a megfelelő bevásárlóközpont fejlesztésre és fenntartásra.

Ennek az új elméletnek a tesztelése során kapott eredmények alátámasztják az általános bevásárlóközpont elméletet: a bevásárlóközpont igenis leírható a Lokáció, Vevői és Bérloi mix függvényeként. A kritikus útelemzés (LVPLS) látens változói közötti kapcsolatok összességében megfelelő alapot nyújtanak az általános bevásárlóközpont elmélet elfogadására. William T. Dillard Lokációt hangsúlyozó nézete, igaznak bizonyul. Ez jelenti a kiindulópontot egy bevásárlóközpont meghatározásában, legfőképpen pedig annak vevő körének meghatározásában. Érdekes azonban, hogy a bevásárlóközpont telephelyének városközponttól mért távolsága elenyésző mértékben és nem szignifikánsan befolyásolja magát a Lokációt. A hatás iránya megfelel Christaller (1935) központi telephely elméletének, azonban úgy tűnik, hogy ez mégsem releváns a Lokáció szempontjából. A bevásárlóközponthoz kapcsolódó település nagysága és a lakosok száma közötti kapcsolat rendkívül erős és szignifikáns, hiszen a telephely meghatározza a vevőkör általános jellemzőit. A bevásárlóközpont telephelye mellett annak egyéb fizikai tényezői befolyásolják az illető központ Bérloi Mixét is. Meglepetést a Vevői Mix, Bérloi Mixre gyakorolt hatása

okozott. Ez a hatás egyrészt gyengének, nem szignifikánsnak és mindemellett még negatív előjelűnek bizonyult. Véleményem szerint ez a meglepő eredmény adódhat a vevői mixhez kapcsolódó változók csupán megközelítő adataiból, hiszen sajnos csak aggregált adatokáltak rendelkezésre a közvetlen vonzáskörzetben élő vásárlói körre vonatkozó adatokkal szemben. Mindazonáltal azt sem tartom teljesen kizártnak, hogy ahogy nő a Vevői mix száma, jövedelme és életkörülményei úgy csökken ennek szerepe a Bérloi mixre vonatkozóan. Itt vissza kell csatolni Allard et al (2009) cikkére, melyben azt találták, hogy a magasabb jövedelemmel rendelkező vásárlók utilitárius értékei nagyobb hangsúlyt kapnak, így kevesebb figyelmet fordítanak a bevásárlóközpontra, az ottlévő szórakozási, szocializációs stb. lehetőségekre. Sajnos azonban a vásárlói értékek, attitűdök és szokások hatásainak konkrét vizsgálatára jelen disszertáció keretei között nem került sor, így ez csak egy sejtés marad. Jövőbeni kutatásokban azonban erre mindenképp figyelni kellene. Bérloi mix szempontjából érdekes megfigyelni, hogy a különböző bérloi profilok szerepe sokkal nagyobb, mint a bérloi típusoké. Az első bérloi profilhoz tartozó faktor külső terhelése 0,663, míg a bérloi típus faktor változó terhelése csupán 0,309. Ez mindeképp arra utal, hogy a bérloi profilok szerepe igen jelentős a keresleti externáliák mérésének szempontjából is, hiszen a különböző bérloi típusok (horgonybérloi – nem horgonybérloi, Mejia, 2000) közti externáliák hatása a fentebb említett terheléseknek megfelelően sokkal alacsonyabb. Éppen ezért, véleményem szerint, égető szükség lenne egy egységesített és standardizált bérloi profil osztályozás kialakítására iparági szinten. Ez pedig jócskán elősegítené a kutatások eredményeinek összehasonlíthatóságát és továbbfejlesztését. Természetesen a bérloi profilokon alapuló keresleti externáliák vizsgálata során pedig javasolt lesz figyelembe venni a különböző vásárlási típusokat: kényelmi, összehasonlító, szakosodott és impulzus. A bevásárlóközpont típus meghatározását figyelembe véve, az elsődleges feltételezéseknek megfelelően a Bérloi Mixnek kiemelkedően magas szerepe van 0,807-as út koefficienssel. Ez összhangban van a szakirodalomban többek által is (Brown, 1992; Brueckner, 1993; Bruwer, 1997; Mejia és Eppli, 2003; Carter és Vandell, 2005; Carter, 2009; Yiu et al. 2008, 2012) hangoztatott nézettel, miszerint a bevásárlóközpont sikeressége a megfelelő bérloi mixből adódó keresleti externáliák optimális kihasználásában rejlik. Véleményem szerint ugyan a Bérloi Mixnek kiemelt szerepe van, azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni a másik két alapelemet Lokációt és Vevői Mixet sem, hiszen ezek jelentőségét az előbbieken bemutatott eredmények alátámasztják. Igaz ez annál is inkább, mivel pl. a Lokáció hatása a Bérloi Mixre, jócskán hozzájárul annak bevásárlóközpont típusra gyakorolt hatásához. Éppen ezért ennek a három alapelemnek a megfelelő összeillesztéséből és együttfejlesztéséből alakítható ki a keresleti externália is, mint

a szinergia források egyike. A bevásárlóközpont sikeressége pedig valóban a szinergiák kihasználásán múlik. A három alkotóelem összeillesztéséből kapott bevásárlóközpont típus pedig kihat a bérlők számára, a központ összeladófelületének méretére és emeleteinek a számára.

Az előbbieken bemutatott eredmények alapján elmondható, hogy az általános bevásárlóközpont modell általánosságban véve kiállta a próbát. Ugyan ezt még finomítani kell más változók bevonásával főként a Vevői Mix esetében, esetleg egy nagyobb mintán való teszteléssel stb. lévén azonban egy kezdeti exploratív jellegű elmélet alkotási folyamat eredménye, mindenképp elfogadhatónak minősül.

Ez az általános bevásárlóközpont elmélet pedig megfelelő keretet nyújt a bevásárlóközpont irodalom rendszerezésére és a kutatási eredmények egységbe foglalására. Segít a bevásárlóközpont elmélet tudományterületi elhelyezésére és a **TERMÉK** paradigma felől közlítve felhívja a figyelmet a marketing mint domináns tudományterület jelentőségére.

VIII. 2. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok

Az alábbiakban egyaránt bemutatásra kerülnek a kutatással kapcsolatos gyakorlati és tudományos korlátok. A gyakorlati korlátok esetében az adatgyűjtéssel kapcsolatosan a rendelkezésre álló adatok korlátait kell figyelembe venni, illetve az ipárral kapcsolatos koncentrációt és centralizációt kell megemlíteni.

VIII. 2. 1. Gyakorlati korlátok

A bevásárlóközponttal kapcsolatos kutatások nem csak igen érdekes területnek számítanak, hanem meglehetősen bizalmasnak is, egyfajta üzleti titokként is felfoghatjuk őket. Így, ezen a területen végzett kutatásoknak az elsődleges gyakorlati korlátja abban áll, hogy a modellek méréséhez szükséges adatok nagyon bizalmasak és sokszor üzleti titokként megszerezhetetlenek. Éppen ezért, ezeknek az adatoknak az összegyűjtése meglehetősen nagy korlátokba, ellenállásba ütközik. Ezekhez nagyon nehéz hozzáférni, nagyon sokszor még az iparág által elismert szervezeteknek sem továbbítják őket. Ennek következtében már teljességgel érthető, hogy a szakirodalom során bemutatott kutatások többségében, esettanulmányi jeleggel, csupán egy-egy bevásárlóközpontra vonatkozó adatokat sikerül a kutatóknak elemezni. Innen, mint egy kivétel magaslik ki Mejia (2000) kutatása, melyben 41 bevásárlóközpont adatait sikerült elemeznie. Ennek a mintának a korlátja pedig abban áll,

hogy mind a 41 bevásárlóközpont egyetlen befektetői vállalatcsoport tulajdonában volt. A témából fakadó, fő kutatási korláton túlmenően, meg kell említeni még az iparági sajátosságból eredő korlátokat. Ahogyan azt Seres (1998) is megállapította, ezt az iparágat nagyon magas fokú koncentráció és centralizáció jellemzi, ez pedig szintúgy megnehezíti az adatgyűjtést és a megfelelő minta kiválasztását, pláne, ha a megfigyelt bevásárlóközpontok többsége azonos tulajdonos / fejlesztő kezében van. Mindezek a korlátok a jelen általános bevásárlóközpont modellhez kapcsolódó kutatás esetén mérsékelten vannak jelen, hiszen szerencsére sikerült egy 75 elemszámból álló minta összeállítása. Más iparágakhoz képest ez a minta nagy valószínűséggel meglehetősen kevés lenne, jelen esetben az iparági sajátosságokból adódóan egész nagynak számít. A minta sokszínűségéből adódóan, mivel több országra terjed ki a kutatás területe, ugyan a koncentráció és centralizáció itt is jelen van, mégis az eredmények kimenetelére kevés hatással van. Éppen ezért a jelen kutatás legnagyobb korlátja, hogy nem álltak rendelkezésre a megfigyelt bevásárlóközpontok közvetlen vonzaskörzetében élő Vevői Mixel kapcsolatos adatok, így csak megközelítő (proxy) változókat volt lehetőség beépíteni a modellbe. Ennek megfelelően csupán település, város és ország szinten aggregált adatok elemzésére volt lehetőség, melynek következtében a Vevői Mixel kapcsolatos feltételezések és hipotézisek nem bizonyultak megalapozottnak. Jövőbeni kutatások esetében mindenképp szükség lenne a bevásárlóközpontok vonzaskörzetében élő Vevői Mix-hez kapcsolódó adatok elemzésére.

VIII. 2. 2. Tudományos korlátok

Az általános bevásárlóközpont modell tesztelése esetében a mérhetőség jegyében, csupán azokat a változókat építettem be, melyek összegyűjtése elérhető másodlagos forrásokból, viszont ezek csak megközelítőleg adják vissza a modell lényegét. Így, bérlő elhelyezéssel és bérlők közötti externáliákkal kapcsolatos változók nem kerülnek be a modellbe, ugyanígy a vásárlói szokásokkal kapcsolatos változók sem. Ezáltal, az általános bevásárlóközpont modell nem kerül teljes egészében elemzésre, hiszen a harmadik tétel és több hipotézis (H_9 , H_{10} , H_{12} , H_{14} , H_{15} és H_{16}) vizsgálata kimarad, így csupán egy szűkített modell elemzését végezhettem el. Ennek ellenére, véleményem szerint a tesztelt modell meglehetősen jó eredményeket adott, ahhoz képest, hogy elsődleges exploratív elmélet alkotás és fejlesztés volt a cél. Természetesen a modell nem tökéletes, hiszen például a külső reflektív mérési modell esetén a diszkrimináns érvényességet meghatározó hüvelykújj szabályok (Forner-Larcker, 1981) nem teljesülnek, valamint több megfigyelt változó esetében nem beszélhetünk szignifikáns

hatásról és a látens Vevői Mixhez kapcsolódó feltevések (H₃) nem teljesülnek. Így a továbbiakban ennek a modellnek és az általános bevásárlóközpont elméletnek a további fejlesztésére és tökéletesítésére van szükség.

VIII. 3. A disszertáció tudományos és gyakorlati jelentősége

A disszertációnak több tudományos és gyakorlati jelentősége is van. Véleményem szerint, legnagyobb jelentősége, hogy bevezet egy *új általános bevásárlóközpont elméletet*, melynek értelmében a bevásárlóközpont nem más, mint egy Termék, melyet a következő három alkotóelem: Lokáció, Vevői Mix és Bérloi Mix megfelelő összeillesztésével fejlesztenek ki és tartanak fenn. Ez az új, általános bevásárlóközpont elmélet pedig egy teljesen új paradigma váltást eredményezhet a bevásárlóközpont elméletben, mely által elmozdulhatunk az eddigi domináns *Hely* paradigmától a *Termék* paradigma felé. Ez a paradigmaváltás pedig lehetővé teszi az eddigiekben felhalmozott bevásárlóközpont irodalom és kutatások pontosabb rendszerezését a bevásárlóközpontot alkotó alapelemek mentén és a központok működésének értékelése mentén. Ugyanakkor a paradigmaváltás a bevásárlóközpont gyakorlat számára is hasznos, hiszen ezáltal az új irodalom rendszerezés által, a gyakorlatban eddig használt megérzések és tapasztalatok helyett konkrét pozitív ismeretek is rendelkezésre állnak. Az új szemlélet, lehetővé teszi a bevásárlóközpont kutatásban fellelhető húzóerő (normatívtól a pozitív felé) megfordítását, ezáltal pedig a bevásárlóközpont elmélet pozitívan befolyásolhatja a bevásárlóközpont gyakorlatot. Az új Termék szemlélettel pedig, a marketing, mint domináns tudományterület kiemelt szerephez juthat a bevásárlóközpont kutatásban.

A disszertációnak mindenképpen figyelemre méltó része a bevásárlóközpontok intézményi hátterével foglalkozik, és olyan területekre tér ki, mint pl. a bevásárlóközpont fejlesztésének és üzemeltetésének folyamatai és érintettjei vagy a bevásárlóközpont életciklus. A tézisnek egy másik tudományos újdonság elemét képezi az általam javasolt bérloi típus és profil osztályozás. Ennek standardizálása elősegíthetné a jövőbeni kutatások eredményeinek összehasonlítását. Mivel azonban az eddigiek során, minden kutató más és más osztályozást alkalmazott, melyek közül sajnos egyiket sem tartom megfelelőnek, így ezt az osztályozást használok fel és hangsúlyozom, hogy nagy szükség lenne egy ehhez hasonló univerzális, standardizált osztályozásra.

A tézis gyakorlati jelentősége pedig abban áll, hogy felhívja a figyelmet a bevásárlóközpont, mint Terméket alkotó hármas alapelemre, ezen belül is különösen a Vevői Mixre. A

fejlesztőknek és üzemeltetőknek különös tekintettel kell lenniük erre a területre, és ehhez kell igazítaniuk Bérloi Mix-üket a bevásárlóközpont hosszú távú fenntartásához. Egy másik érdekessége a tézisnek, hogy bemutatja azokat a területeket, ahol a fejlesztők és üzemeltetők a hármas alkotóelem megfelelő összeillesztésével szinergia forrásokat hozhatnak létre (pl. bevásárlóközpont imázs, patronálás és keresleti externáliák), ezzel pedig megalapozhatják egy bevásárlóközpont sikerességét. Ahogy azt már az előbbiekben említettem egy bevásárlóközpont sikeressége nem magukban az alkotóelemekben keresendő, hanem ezek megfelelő összeillesztésében és együttfejlődésében (coevolving). Ugyanakkor, ez a viszonylag egyszerű, csupán három fő alkotóelemből álló általános bevásárlóközpont elmélet megfelelő értelmezési keretet nyújthat a bevásárlóközpontok komplex világában való eligazodásra.

Az általános bevásárlóközpont modell és a Termék paradigma újdonság tartalmának köszönhetően egy olyan egyedi keretet mutat, melyet csak önmagához mérten lehet megvizsgálni. Reményem szerint pedig ezzel az új szemlélettel elindul egy új korszak a bevásárlóközpont kutatásban és fejlesztésben.

IX. Irodalomjegyzék

1. *Abrudan, Ioana.* (2011). Definitions and classifications of shopping centers.
International Conference – Marketing-from information to decision, 4th Edition. 9-20.
2. *Agárdi, Irma.* (2010). Kereskedelmi marketing és menedzsment. *Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest*, 40-99, 306-339.
3. *Albers, Sönke* (2010). PLS and Success Factors Studies in Marketing. in Vinzi, Esposito V. et al (2010) *Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 409-424. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_19
4. *Allard, Thomas, Babin, Barry J., Chebat, Jean-Charles.* (2009). When income matters: Customers evaluation of shopping mall's hedonic and utilitarian orientations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 40-49. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.08.004>
5. *Arentze, Theo A., Timmermans, Harry J P.* (2001). Deriving performance indicators from models of multipurpose shopping behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 325-334. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00038-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00038-2)
6. *Arentze, Theo A., Oppewal, Harmen, Timmermans, Harry J P.* (2005). A Multipurpose Shopping Trip Model to Assess Retail Agglomeration Effects. *JMR, Journal of Marketing Research*, 42(1), 109-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.42.1.109.56884>
7. *Babin, Barry J., Darden, William R., Griffin, Mitch.* (1994). Work and / or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *The Journal of Consumer Research*, 20 (4), 644-656. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/209376>
8. *Babin, Barry J., Darden, William R.* (1996). Good and Bad Shopping Vibes: Spending and Patronage Satisfaction. *Journal of Business Research*, 35, 201-206. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00125-5](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(95)00125-5)
9. *Bacharach, Samuel B.* (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation.
Academy of Management Review, 14(4), 496-515. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4308374>
10. *Baker, Michael.* (1999). A Review of Mall Tenant Space Allocation. *ICSC Research Quarterly*, 6(3), 1-8.
11. *Barney, Jay B.* (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward

- an Integrative Framework. *Academy of Management Review* 11(4), 791-800. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4283938>
12. Bauer, András, Berács, József. (2006). Marketing alapismeretek. Aula Kiadó Kft., Budapest, 26-33, 346-381.
 13. Bean, James C., Noon, Charles E., Ryan, Sarah M., Salton, Gary J. (1988). Selecting Tenants in a Shopping Mall. *Interfaces*, 18(2), 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/inte.18.2.1>
 14. Benjamin, John D. (1990). Retail Leasing: The Determinants of Shopping Center Rents. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, 18(3), 302-312. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6229.00524>
 15. Benjamin, John D., Boyle, Glenn W., Sirmans, C.F. (1992). Price Discrimination in Shopping Center Leases. *Journal of Urban Economics*, 32, 299-317. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0094-1190\(92\)90020-L](http://dx.doi.org/10.1016/0094-1190(92)90020-L)
 16. Benjamin, John D., Jud, Donald G., Winkler, Daniel T. (1994). An Analysis of Shopping Center Investment. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 10, 161-168. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF01096987>
 17. Beynon, Malcolm, Griffiths, Benjamin, Marshall, David. (2002). A prototype store choice and location modelling system using Dempster-Shafer theory. *Expert Systems*, 19(5), 273-284. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-0394.00214>
 18. Borgers, Aloys, Brouwer, Menno, Kunen, Tristan, Jessurun, Joran, Janssen, Ingrid. (2010). A virtual reality tool to measure shoppers' tenant mix preferences. *Computers, Environment and Urban Systems*, 34, 377-388. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2010.04.002>
 19. Brandenburger, Adam M., Nalebuff, Barry J. (1996). Co-opetition. *Doubleday Currency*, New York, NY
 20. Brooks, Charles M., Kaufmann, Patrick J., Lichtenstein, Donald R. (2004). Travel Configuration on Consumer Trip-Chained Store Choice. *Journal of Consumer Research*, 31, 241-248. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/422104>
 21. Brown, Stephen. (1992). Tenant mix, Tenant Placement and Shopper Behaviour in a Planned Shopping Centre. *The Services Industry Journal*, 12(3), 384-403. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02642069200000046>
 22. Brueckner, Jan K. (1993). Inter-Store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 7, 5-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF01096932>

23. Bruwer, Johan de W. (1997). Solving the ideal tenant mix puzzle for a proposed shopping centre: a practical research methodology. *Property Management*, 15(3), 160. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02637479710169981>
24. Bucklin, Louis P. (1967). The Concept of Mass in Intra-Urban Shopping. *Journal of Marketing*, 31, 37-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1249464>
25. Carter, Charles C, Vandell, Kerry D. (2005). Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates. *The Journal of Real Estate Research*, 27(3), 237-265.
26. Carter, Charles C. (2009). What We Know About Shopping Centers. *The Journal of Real Estate Literature*, 17(2), 165-180.
27. Chatterjee, Sayan. (1986). Types of Synergy an Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging Rival Firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070203>
28. Chebat, Jean-Charles, G  linas-Chebat, Claire, Therrien, Karina. (2004). Lost in a mall, the effects of gender, familiarity with the shopping mall and the shopping values on shoppers' way finding processes. *Journal of Business Research*, 58, 1590-1598. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.006>
29. Chebat, Jean-Charles, Sirgy, M. Joseph, St-James, Valerie. (2006). Upscale image transfer from malls to stores: A self-image congruence explanation. *Journal of Business Research*, 59, 1288-1296. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.007>
30. Chebat, Jean-Charles, El Hedhli, Kamel, Sirgy, M. Joseph. (2009). How does shopper-based mall equity generate mall loyalty? A conceptual model and empirical evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 50-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.08.003>
31. Chebat, Jean-Charles, Sirgy, M. Joseph, Grzeskowiak, Stephan. (2009). How can shopping mall management best capture mall image? *Journal of Business Research*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.009>
32. Chen, Yuxin, Hess, James D., Wilcox, Ronald T., Zhang, Z. John. (1999). Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management. *Marketing Science*, 18(3), 208-229. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.18.3.208>
33. Chin, Kwai-Sang, Chan, Boris L., Lam, Ping-Kit. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02635570810868326>
34. Christaller, Walter. (1935). Die Zentralen Orte in S  ddeutschland. J. Fischer, Jena.
35. Chun, Gregory H., Eppli, Mark J., Shilling, James D. (2001). A Simulation Analysis

- of the Relationship between Retail Sales and Shopping Center Rents. *The Journal of Real Estate Research*, 21(3), 163-186.
36. Churchill, Gilbert A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 64-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3150876>
 37. Damodaran, Aswath (2006). A befektetések értékelése. Módszerek és eljárások. *Panem Könyvkiadó, Budapest*. 790-820.
 38. Des Rosiers, Francois, Thériault, Marius, Ménétrier, Laurent. (2005). Spatial Versus Non-Spatial Determinants of Shopping Center Rents: Modeling Location and Neighbourhood-Related Factors. *Journal of Real Estate Research*, 27(3), 293-319.
 39. Devletoglou, N.E. (1965). A Dissenting View of Duopoly and Spatial Competition. *Economica*, 32, 140-160. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2552545>
 40. Diep, Vien Chau Stephanie, Sweeney, Jillian C. (2008). Shopping trip value: Do stores and products matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 399-409. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.10.002>
 41. Dommermuth, William P., Cundiff, Edward W. (1967). Shopping Goods, Shopping Centers, and Selling Strategies. *Journal of Marketing*, 31(4), 32-36. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1249463>
 42. Eaton, Curtis B., Lipsey, Richard G. (1979). Comparison Shopping and the Clustering of Homogeneous Firms. *Journal of Regional Science*, 19, 421-435. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9787.1979.tb00610.x>
 43. Eaton, Curtis B., Lipsey, Richard G. (1982). An Economic Theory of Central Places. *Economic Journal*, 92, 56-72. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2232256>
 44. Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258191>
 45. Eisenhardt, Kathleen M., Galunic, Charles D. (2000). Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work. *Harvard Business Review*, (1), 91-101.
 46. El Hedhli, Kamel, Chebat, Jean-Charles. (2009). Developing and validating a psychometric shopper-based mall equity measure. *Journal of Business Research*, 62, 581-587. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.016>
 47. Eppli, Mark J. (1991). Retail Leasing Behavior with Anchor Tenant Externalities. Ph.D. dissertation. University of Wisconsin-Madison.
 48. Eppli, Mark J., Benjamin, John D. (1994). The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis. *The Journal of Real Estate Research*, 9(1), 5-32.

49. *Eppli, Mark J.* (1998). Value Allocation in Regional Shopping Centers. *The Appraisal Journal*, 66(2), 198-206.
50. *Feinberg, Richard A., Meoli, Jennifer.* (1991). A Brief History of the Mall. *Advances in Consumer Research*, 18, 426-427.
51. *Finn, Adam, Louviere, Jordan J.* (1996). Shopping Center Image, Consideration, and Choice: Anchor Store Contribution. *Journal of Business Research*, 35, 241-251. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00129-8](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(95)00129-8)
52. *Fornell, Claes, Larcker, David F.* (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
53. *Füstös, László, Kovács, Erzsébet, Meszéna, György, Simonné Mosolygó, Nóra.* (2004). Alakfelismerés. Sokváltozós statisztikai módszerek. *Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest*. 491-516.
54. *Gautschi, David A.* (1981). Specification of Patronage Models for Retail Center Choice. *Journal of Marketing Research*, 18, 162-74. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3150951>
55. *Gefen, David, Straub, Detmar W., Boudreau, Marie-Claude.* (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communication of the Association for Information Systems*, 4, Article 7, 1-79
56. *Gerbich, Marcus.* (1998). Shopping Center Rentals: An Empirical Analysis of Retail Tenant Mix. *Journal of Real Estate Research*, 15(3), 283-296.
57. *Ghosh, Avijit, Craig, Samuel C.* (1983). Formulating Retail Location Strategy in a Changing Environment. *Journal of Marketing*, 47(3), 56-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251197>
58. *Ghosh, Avijit, McLafferty, Sara* (1984). A Model of Consumer Propensity for Multipurpose Shopping. *Geographical Analysis*, 16, 244-249. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1538-4632.1984.tb00812.x>
59. *Ghosh, Avijit* (1986). The Value of a Mall and Other Insights from a Revised Central Place Model. *Journal of Retailing*, 62(1), 79-97.
60. *Ghosh, Avijit, McLafferty, Sara* (1991). Guest Commentary: The Shopping Center: A Restructuring of Post-War Retailing. *Journal of Retailing*, 67(3), 253-267.
61. *Hair, Joe F., Ringle, Christian M., Sarstedt, Marko* (2011 a). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
62. *Hair, Joe F., Sarstedt, Marko, Ringle, Christian M., Mena, Jeanette A.* (2011 b). An

- assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi 10.1007/s11747-011-0261-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
63. *Hakansson, Hakan, Snehota, Ivan (eds.)* (1995): Developing relationships in business networks. *London, Routledge*, 1-330
 64. *Hartman, Katherine B., Spiro, Rosann L.* (2005). Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization. *Journal of Business Research*, 58, 1112-1120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.008>
 65. *Henseler, Jörg, Ringle, Christian M., Sinkovics, Rudolf R.* (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *New Challenges to International Marketing. Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
 66. *Hirschman, Elizabeth C.* (1978). A Descriptive Theory of Retail Market Structure. *Journal of Retailing*, 54(4), 29-48.
 67. *Hoffmann, Istvánné.* (2007). A bevásárlóközpontok szerepe az igények és a fogyasztáskultúra fejlesztésében. in Sikos T., Tamás. (2007). A bevásárlóközpontok jelene és jövője. Selye János Egyetem Kutatóintézete, Komárom, 13-18.
 68. *Holbrook, Morris B., Hirschman, Elizabeth C.* (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *The Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/208906>
 69. *Hotelling, Harold* (1929). Stability in Competition. *Economic Journal*, 39, 41-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2224214>
 70. *Huff, David L.* (1964). Defining and Estimating a Trading Area. *Journal of Marketing*, 28, 34-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1249154>
 71. *Hunt, Shelby D.* (2002). Introduction in Hunt (2002): Foundations of Marketing Theory, Toward a General Theory of Marketing, 3-47.
 72. ICSC Shopping Center Definitions. Basic Configurations and Types for the United States. (2004). International Council of Shopping Centers, New York, 1-4.
 73. ICSC's Dictionary of Shopping Center Terms. (2008). International Council of Shopping Centers. Third edition. New York.
 74. *Inman, J. Jeffrey, Shankar, Venkatesh, Ferraro, Rosellina.* (2004). The Roles of Channel-Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage. *Journal of Marketing*, 68(2), 51-71. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.2.51.27789>
 75. *Jackson, Vanessa, Stoel, Leslie, Brantley Aquia.* (2010). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and*

- Consumer Services*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.08.002>
76. Jones, Ken, Pearce, Michael. (1999). The Geography of markets: Spatial analysis for retailers. *Ivey Business Journal*, 63(3), 66-70.
 77. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2005). Creating Value from Organizational Alignment. *Balanced ScoreCard Report*, Harvard Business School Publishing Corporation, 3-10.
 78. Kandikó, József. (2007). Vevők és versenytársak a légkondicionált térben: Egy holisztikus marketing megközelítés. in Sikos T., Tamás. (2007). A bevásárlóközpontok jelene és jövője. Selye János Egyetem Kutatóintézete, Komárom, 49-58.
 79. Keller, Kevin Lane. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
 80. Kelly, J. Patrick, Freeman, D. Carl, Emlen, John 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09593969300000017>
 81. King, N. (1994). The qualitative research interview, in Cassell, S. G. (Eds): *Qualitative Methods in Organisational Research*. London: Sage Publications.
 82. Kirkup, Malcolm, Rafiq, Mohammed. (1994). Managing tenant mix in new shopping centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(6), 29-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09590559410070303>
 83. Központi Statisztikai Hivatal. (2009). Bevásárlóközpontok és hipermarketek, 2008. *Statisztikai tükrök*, 3(144), 1-11.
 84. Kramer, Anita et. al. (2008). Retail Development. Fourth Edition. ULI Development Handbook Series, Washington D.C., 3-97, 131-305.
 85. Kupke, Valerie. (2004). Identifying the dimensions to retail centre image. *Journal of Property Investment & Finance*, 22(4/5), 298-306. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14635780410550858>
 86. Kuruvilla, Shelja J., Ganguli, J. (2008). Mall Development and Operations: An Indian Perspective. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7(3), 204-215. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/rlp.2008.14>
 87. Levitt, Theodore. (1980). Marketing Success through Differentiation – of Anything. *Harvard Business Review*, 68(2), 83-91.

88. Levy, Michael, Weitz, Barton A. (2008). Retailing Management. McGraw-Hill International Edition. Seventh Edition, 192-245.
89. Lowry, James R. (1997). The Life Cycle of Shopping Centers. *Business Horizons*, 40, 77-86. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90029-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90029-X)
90. Maclaran, Pauline, Brown, Stephen. (2005). The Center Cannot Hold: Consuming the Utopian Marketplace. *Journal of Consumer Research*, 32(2), 311-323. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/432240>
91. Malhotra, Naresh K. (2005). Marketing-kutatás. *Akadémiai Kiadó, Budapest*. 43-273.
92. Manchanda, Puneet, Ansari, Asim, Gupta Sunil. (1999). The “Shopping Basket”: A Model for Multicategory Purchase Incidence Decisions. *Marketing Science*, 18(2), 95-114. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.18.2.95>
93. Marton, Miklós. (2007). A bevásárlóközpontok városiasodása, a vásárok plázásodása. in Sikos T., Tamás. (2007). A bevásárlóközpontok jelene és jövője. Selye János Egyetem Kutatóintézete, Komárom, 217-233.
94. Massicotte, Marie-Claude, Michon, Richard, Chebat, Jean-Charles, Sirgy, M. Joseph, Borges, Adilson. (2010). Effects of mall atmosphere on mall evaluation: Teenage versus adult shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.001>
95. McConell, John J., Schallheim, James S. (1983). Valuation of Asset Leasing Contracts. *Journal of Financial Economics*, 12, 237-261. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(83\)90037-5](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(83)90037-5)
96. Mejia, Luis C. (2000). The Effect of Non-Spatial Attributes on Shopping Center Sales Performance. Ph.D. dissertation, The George Washington University, Washington D.C.
97. Mejia, Luis C., Benjamin, John D. (2002). What do we know about the determinants of shopping center sales? Spatial vs. Non-Spatial Factors. *Journal of Real Estate Literature*, 10(1), 3-26.
98. Mejia, Luis C., Eppli, Mark J. (2003). Inter-Center Retail Externalities. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 27(3), 321. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1025890024135>
99. Messinger, Paul R., Narasimhan, Chakravarthi (1997). A Model of Retail Formats Based on Consumers’ Economizing on Shopping Time. *Marketing Science* 16(1), 1- 23.
100. Meyer, Terry G. (1988, April). Site Selection vs. Site Evaluation: Techniques For Locating. *Real Estate Issues*, 13(1), 25-28.

101. Miceli, Thomas J, Sirmans, C F, Stake, Denise. (1998). Optimal competition and allocation of space in shopping centers. *The Journal of Real Estate Research*, 16(1), 113-126.
102. Miller, Chip E, Reardon, James, McCorkle, Denny E. (1999). The effects of competition on retail structure: An examination of intratype, intertype, and intercategory competition. *Journal of Marketing*, 63(4), 107-120.
103. Nakanishi, Mosao, Cooper, Lee G. (1974). Parameter estimation for a multiplicative competitive interaction Model – Least Squares Approach. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 303-311.
104. Nevin, John R., Houston, Michael J. (1980). Image as a Component of Attraction to Intraurban Shopping Areas. *Journal of Retailing*, 56(1), 77-93.
105. O'Kelly, M. E. (1981). A Model of the Demand for Retail Facilities, Incorporating Multistop, Multipurpose Trips. *Geographical Analysis*, 13, 134-148.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1538-4632.1981.tb00721.x>
106. O'Malley, Lisa, Patterson, Maurice, Evans, Martin. (1995). Retailing applications of geodemographics: A preliminary investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), 29-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02634509510083482>
107. Oppewal, Harmen, Holyoake, Belinda. (2004). Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(2), 61- 74. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00079-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00079-6)
108. Oppewal, Harmen, Koelemeijer, Kitty. (2005). More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing*, 22, 45-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.03.002>
109. Oruc, Nermin. (2005). Retail Gravity Model Analysis of Store Choice Behaviour of Hypermarket Shoppers in Sarajevo. *European Retail Digest. European Regional Review*. 47(3), 31-34.
110. Padula, Giovanna, Dagnino, Giovanni B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition. The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52. DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/IMO0020-8825370202>
111. Pan, Yue; Zinkhan, George M.. (2006). Determinants of retail patronage: A meta- analytical perspective. *Journal of Retailing*, 82(3), 229-243. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.008>
112. Pauler, Gabor, Trivedi, Minakshi, Gauri, Dinesh Kumar. (2009). Assessing

- store performance models. *European Journal of Operational Research*, 197, 349-359.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2008.05.023>
113. Péntzes, Ibolya R. (2007). A bevásárlóközpont, mint a piaci szereplők tevékenységét befolyásoló tényező. in Sikos T., Tamás. (2007). A bevásárlóközpontok jelene és jövője. Selye János Egyetem Kutatóintézete, Komárom, 262-278.
 114. Pockell, Leslie , Avile, Adrienne. (2004). The 101 Greatest Business Principles of All Time. *Time Warner Brook Group. New York*.
 115. Popkowski Leszczye, Peter T L, Timmermans, Harry. (2001). Experimental choice analysis of shopping strategies. *Journal of Retailing*, 77(4), 493-509. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00054-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00054-9)
 116. Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *New York, Free Press*
 117. Reynolds, Jonathan. (2005). Retail location analysis: An annotated bibliography. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 13(3), 258-266. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740152>
 118. Ries, Al, Trout, Jack. (2001). Positioning. The battle for your mind. *New York, McGraw-Hill*.
 119. Rushton, G. (1969). Analyzing Spatial Behavior by Revealed Preference. *Annals of the Association of American Geographers*, 59, 391-400.
 120. Sajtos, László, Mitev, Ariel. (2007). Faktorelemzés. SPSS Kutatási és Adatelemzési kézikönyv. *Alinea Kiadó, Budapest*
 121. Seres, Antal. (1998). A bevásárlóközpontok szerepe a hazai kereskedelemben. *Ipari Szemle*, 3, 31-33.
 122. Shim, Soyeon, Eastlick, Mary Ann. (1998). The Hierarchical Influence of Personal Values on Mall Shopping Attitude and Behavior. *Journal of Retailing*, 74(1), 139-160. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80091-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80091-8)
 123. Shine, Byung Chul, Park, Jongwon, Wyer, Robert S.Jr. (2007). Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 44(11), 663-670. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.44.4.663>
 124. Sikos T., Tamás. (2001). A bevásárlóközpontok fogalma, típusai. *Marketing & Menedzsment*, 35(5/6), 30-38.
 125. Sikos T., Tamás, Hoffman, Istvánné. (2004). A fogyasztás új katedrálisai. *MTA Társadalomkutató Központ, Budapest*, 51-141, 213-241, 301-361.
 126. Sikos T., Tamás, Hoffman, Istvánné. (2005). Budapesti bevásárlóközpontok

- tipológiája. *Marketing & Menedzsment*, 39(3), 27-39.
127. Singh, Harvinder, Bose, Swapan K., Sahay, Vinita. (2010). Management of Indian Shopping Malls: Impact of the pattern of financing. *Journal of Retail and Leisure Property*, 9 (1), 55-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/rjp.2009.22>
 128. Sirmans, C.F., Guidry, K. (1993). The Determinants of Shopping Center Rents. *Journal of Real Estate Research*, 8(1), 107-115.
 129. Stanley, Thomas J., Sewall, Murphy A. (1976). Image Inputs to a Probabilistic Model: Predicting Retail Potential. *Journal of Marketing*, 40, 48-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1249994>
 130. Suárez, Ana, del Bosque, Ignacio Rodriguez, Rodriguez-Poo, Juan M, Moral, Ignacio. (2004). Accounting for heterogeneity in shopping centre choice models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 119-129. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00011-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00011-0)
 131. Teller, Christoph, Reutterer, Thomas. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 127-143. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.03.003>
 132. Thompson, Andy, Walker, Jonathan. (2005). Retail network planning – Achieving competitive advantage through geographical analysis. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(3), 250-257. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740151>
 133. Tóth, Krisztina. (2004). Szinergia és valóság. A felvásárlások vezetésének hatása a szinergiák realizálására. *Ph.D. értékezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest*.
 134. Van Herpen, Erica, Pieters, Rik. (2002). The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach. *Marketing Science*, 21(3), 331-341. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.21.3.331.144>
 135. Vámos, György. (1997). Új bevásárlóközpontok az átalakuló kiskereskedelemben. *Ipari Szemle*, 3, 26-28.
 136. Vitorino, Maria A. (2012). Empirical Entry Games with Complementarities: An Application to the Shopping Center Industry. *Journal of Marketing Research*, 49(4), 175-191. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.10.0021>
 137. Wakefield, Kirk L., Baker, Julie. (1998). Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of Retailing*, 74(4), 515-539. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80106-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80106-7)

138. *Wagner, Tillmann, Rudolph, Thomas.* (2010). Towards a hierarchical theory of shopping motivation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 415-429. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.04.003>
139. *Wesley, Scarlett, LeHew, Melody, Woodside, Arch G.* (2006). Consumer decision- making styles and mall shopping behaviour: Building theory using exploratory data analysis and the comparative method. *Journal of Business Research*, 59, 535-548. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.005>
140. *West, Douglas S., Von Hohenbalken, Balder, Kroner, Kenneth* (1985). Test of Intraurban Central Place Theories. *Economic Journal*, 95, 101-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2233471>
141. *Williams, Richard G.* (1994). New Again: Public Markets and Shopping Arcades. *Journal of Property Management*, 59(5), 24-27.
142. *Yiu, Chung-Yim, Yau, Yung.* (2006). An ecological framework for the strategic positioning of a shopping mall. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(4), 270-280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5100037>
143. *Yiu, Chung-Yim.* (2007). Ecomallogy. Retail Research Team e-book r1.0. Department of Real Estate and Construction. The University of Hong Kong, chapter 1-5.
144. *Yiu, Chung-Yim, Xu, Sherry Y.S., Cheong Ng, Hing.* (2008). Space allocation and tenant placement at high-rise shopping malls. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7(4), 315-324. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/rlp.2008.22>
145. *Yiu, Chung-Yim, Cheong Ng, Hing.* (2010). Buyers-to-shoppers ratio of shopping malls: A probit study in Hong Kong. *Journal of Retail and Consumer Services*, 17, 349-354. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.03.016>
146. *Yiu, Chung-Yim, Xu, Sherry Y.S..* (2012). A tenant-mix model for shopping malls. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 524-541. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202594>

Internetes források

147. http://en.wikipedia.org/wiki/Shopping_mall, megtekintve 10.05.2011
148. <http://nutmeg.easternct.edu/~pocock/Malls.htm>, Shopping Center Studies at Eastern Connecticut State University, megtekintve 10.05.2011
149. <http://www.comunicatedepresa.ro/victoria-holding/apnuka-european-retail-trust-este-noul-proprietar-al-companiei-victoria-holding-si-al-city-mall/> megtekintve 10.05.2011
150. <http://www.zf.ro/companii/noul-pret-al-city-mall-26-mil-euro-cu-20-sub-nivelul->

- [initial-8197109](#) megtekintve 10.05.2011
151. <http://deadmall.com/features.html> megtekintve 10.05.2011
 152. http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20110429_402722516.htm
megtekintve 20.07.2012
 153. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
megtekintve 20.07.2012
 154. <http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=3&id=4> megtekintve 20.07.2012
 155. http://www.turkstat.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=7&KITAP_ID=232
megtekintve 20.07.2012
 156. http://www.unhabitat.org/documents/WHDI0/EN/State_of_Chinas_cities.pdf
megtekintve 20.07.2012

X. Publikációk, konferencia részvétel

Tudományos könyv, könyvfejezet

-

Referált szakmai folyóirat

1. Reikli Melinda [2008]: A bevásárlóközpontok sikerességének meghatározó tényezői: Az optimális bérlői és profil-mix szerepe és jelentősége, Vezetéstudomány, 39 évf., 9. szám, 55-63 old.
2. Melinda Reikli [2012]: All shopping centers are the same, aren't they? An empirical analysis on shopping centers tenant mix in Budapest, International Journal of Sales, Retailing & Marketing, Vol. 1, No. 2, pp. 51-57

Megjelenésre váró

3. Melinda Reikli [2014]: Agency Theory Problems Behind the Fall of Shopping Centers

Egyéb

4. Reikli Melinda – Bauer András [2008]: Értékteremtés és a bevásárlóközpontok optimális profil- és bérlői mixe, MOK XIV, Budapest.
5. Reikli Melinda [2008]: Bevásárlóközpontok optimális profil- és bérlői mixe – marketing vs. számviteli vonatkozások, DOSZ Tavasz Szél Konferencia, Budapest.
6. Reikli Melinda [2009]: Bevásárlóközpontok optimális bérlői -és profil mixe, Vásárló központú megközelítés, Fenntartható fogyasztás – Növekedés határai Konferencia, Gödöllő.
7. Melinda Reikli [2012]: All shopping centers are the same, aren't they? An empirical analysis on shopping centers tenant mix in Budapest. 9th CIRCLE Conference, Santa Eulalia, Ibiza.
8. Melinda Reikli [2012]: Coopetition in Shopping Centers. From Retail Agglomeration and Externalities to Coopetition. 5th Workshop on Coopetition, Katowice.
9. Melinda Reikli [2012]: Success Factors in Shopping Centers. Composing Elements of Shopping Centers and their Strategic Fit. 3rd EMAC Regional Conference, Doctoral Colloquium, Belgrade.