



Tömöri Mihály

# **A KISKERESKEDELEM NAGY JÁTÉKOSAI,**

## **AVAGY TRANSZNACIONÁLIS VÁLLALATOK A KISKERESKEDELEMBEN**

### **ABSZTRAKT**

A globális világgazdaságban a termelés, a fogyasztás és a kereskedelem is globális léptékű hálózatokba szerveződik, melyek fókuszában a transznacionális vállalatok állnak. A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a transznacionális vállalatok kialakulását, különböző típusait, majd a kiskereskedelemben érdekelt transznacionális cégek speciális jellemzőire koncentrálva kiemelje azokat a sajátos működésükből fakadó térfolyamatokat, amelyek dinamikus kölcsönhatásrendszereken keresztül egyszerre strukturálják át a globális és lokális szintek gazdasági, társadalmi, politikai rendszereit és magukat a transznacionális vállalatokat is. A tanulmány amellett érvel, hogy a transznacionális kiskereskedelmi vállalatok az utóbbi évtizedekben a világgazdaság globalizálódásának egyik meghatározó hajtóerői lettek, amiben a nemzetközi befektetésekben rejlő előnyök (gyorsabb növekedés, nagyobb profit) kihasználása jelentette a fő mozgatórugót. A transznacionális kiskereskedelmi vállalatok a rendszerváltást követően gyorsan és alapvetően alakították át a hazai kiskereskedelem ágazati és területi folyamatait, amelyben a 2008-2009-es gazdasági válság és az állam erőteljesebb piaci szabályozásra való törekvése 2010 után további fontos változásokat eredményeztek.

### **ABSTRACT**

In the globalized world economy production, consumption and trade are organized in global-scale networks which are centred around transnational corporations. The present study aims to introduce the evolution and the different types of transnational companies and focusing on the special characteristic features of retail TNCs it highlights spatial processes inherent in their operating mechanisms which are restructuring (through dynamic interrelationships) the economic, social and political systems on global and local scale as well as the retail TNCs themselves. The study argues that retail TNCs have become one of the major driving forces behind economic globalization in the past few decades, wherein the exploitation of the advantages of foreign investments (faster growth opportunities, higher profits) has been the most important factor. Following the regime change (1990) retail TNCs

transformed quickly and fundamentally the organizational and geographical structure of retailing in Hungary, wherein the 2008-2009 financial and economic crisis and government efforts to introduce stronger market regulation after 2010 have led to further important changes.

*Kulcsszavak: kiskereskedelem, transznacionális vállalatok, gazdasági válság, Magyarország*  
*Keywords: retailing, transnational corporations, economic crisis, Hungary*

## BEVEZETÉS

Az utóbbi évtizedekben a gazdaság és a társadalom világméretű szerveződésében jelentős mértékű átalakulási folyamat játszódott le, amit legátfogóbb módon a globalizáció fogalomkörével tudunk megragadni. A globalizáció egyik legfontosabb következménye, hogy átértékelte a különböző területi szintek (pl. országok, régiók, települések) szerepét és elmélyítette, illetve bonyolultabbá, összetettebbé tette a közöttük lévő kapcsolatokat. Az országok, illetve nemzetgazdaságok elvesztették azt az egyed-uralkodó szerepüket, amit korábban a gazdaságban betöltöttek, és ezzel párhuzamosan felértékelődtek a globális és lokális szintek valamint az ott zajló folyamatok. A globális világgazdaságban a termelés, a fogyasztás és a kereskedelem is globális léptékű hálózatokba szerveződik, melyek fókuszában a transznacionális vállalatok állnak (Cséfalvay 2004; Dicken 2003; Bernek 2000). Nem véletlen, hogy a transznacionális vállalatokat a globalizáció egyik legemblematikusabb tényezőiként tartjuk számon, amelyek nem csak a gazdaság, hanem immár a társadalom és a politika térfolyamatainak egyik legfontosabb alakítóivá is előléptek. A jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a transznacionális vállalatok kialakulását, különböző típusait, majd a kiskereskedelemben érdekelt transznacionális cégek speciális jellemzőire koncentrálna kiemelve azokat a sajátos működésükből fakadó térfolyamatokat, amelyek dinamikus kölcsönhatásrendszereken keresztül egyszerre strukturálják át a globális és lokális szintek gazdasági, társadalmi, politikai rendszereit és magukat a transznacionális vállalatokat is.

## A TRANZNACIONÁLIS VÁLLALAT FOGALMA, MŰKÖDÉSI SAJÁTOSSÁGAI, TÍPUSAI

A transznacionális vállalat (angolul transnational corporation, rövidítve TNC) fogalma egy speciális módon működő, szerveződő vállalat típust takar. Az elnevezésben a latin eredetű „transz” jelentése valamin túl, át, keresztül, míg a „nacionális” nemzetit jelent. Vagyis az elnevezés arra utal, hogy egy olyan vállalat típusról beszélünk, ami nem nemzetállami kereteken belül működik, hanem tevékenységei átszelik, keresztezik egy vagy több ország határait. A transznacionális vállalat fogalma alatt ezért leggyakrabban egy olyan vállalatot értünk, amely több országban tevékenykedik, több országban van telephelye, ugyanakkor ezek a vállalati egységek egy egységet alkotnak, mert irányításuk és működésük egy egységes és közös stratégiai elvek mentén történő döntéshozatal keretében valósul meg. A transznacionális vállalatok különböző egységei, telephelyei egymással kapcsolatban állnak, ezek a kapcsolatok lehetnek tulajdonosi, beszállítói, vagy egyéb jellegűek, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat egy vagy több egysége jelentősen befolyásolja a többi egység, telephely működését<sup>1</sup>. A transznacionális vállalatokra tulajdonképpen úgy tekinthetünk, mint sokrétű kapcsolatrendszerek

<sup>1</sup> <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-Corporations-Statistics.aspx>

hálózatára, amelyek a vállalaton belül (anya- és leányvállalatok közötti kapcsolatrendszer; intra-firm) és azon kívül (ágazaton belüli és azok közötti kapcsolatrendszer; inter-firm) is megjelennek. Napjaink globális gazdasági rendszere tulajdonképpen e vállalatok és telephelyeik közötti bonyolult területi és funkcionális munkamegosztási hálózatokból tevődik össze. Ez a munkamegosztási rendszer teszi lehetővé a transznacionális vállalatok tevékenységeinek globális léptékű optimalizálását, vagyis azt, hogy minden folyamatot a lehető legjobb feltételeket kínáló telephelyen végezzék el. Természetesen a globális vállalatok folyamatosan figyelemmel kísérik saját, valamint vetélytársaik működésének hatékonyságát és ennek függvényében időről-időre felülvizsgálják és átalakítják hálózataikat, ami azt eredményezi, hogy a létező és potenciális telephelyek folyamatosan versenyben állnak egymással (Bernek 2000; Barta et al. 2003; Dicken 2003).

A transznacionális vállalatok fogalmát alapvetően kétféle módon értelmezhetjük (Dicken 2003; Cséfalvay 2004). Az egyik hagyományos, szűkebb meghatározás egy viszonylag jól megragadható tényezőt, a vállalatok vagyoni eszközeinek (aktíva) tulajdonlását veszi alapul, melynek értelmében egy (anya)vállalatnak legalább 10%-os részesedéssel kell rendelkeznie egy külföldi üzemben, (leány)vállalatban ahhoz, hogy érdemi befolyást tudjon gyakorolni annak működésére<sup>2</sup>. Ennek az értelmezésnek kétségtelen előnye, hogy egy statisztikailag jól mérhető, meghatározható adaton alapul, ugyanakkor nem képes arra, hogy megragadja azokat az egyre összetettebb beszállítói, együttműködési kapcsolatokat, amelyek lehetővé teszik a transznacionális vállalatok számára a globális termelési és értékesítési hálózatok működtetését, összehangolását és irányítását. Ezért ha ezt a komplex működési mechanizmust szeretnénk megragadni, akkor az előző meghatározáshoz képest egy tágabb – ezzel együtt kevésbé megfogható, számszerűsíthető – értelmezést kell adnunk, melynek értelmében a transznacionális vállalat egy olyan vállalatípusnak tekinthető, amely képes arra, hogy a saját anyaországán kívül is koordináljon, ellenőrizzen termelési folyamatokat, anélkül, hogy az illető országban működő cégben tulajdonosi részesedéssel rendelkezne. Ennek értelmében egy transznacionális vállalat nem csak a saját belső működését (leányvállalatokkal való kapcsolat) képes befolyásolni, hanem a külső (tehát kvázi önálló, független) vállalatokra is hatást gyakorol. A transznacionális tehát ebben az esetben azt fejezi ki, hogy egy vállalatot egy stratégiai döntési központból (földrajzi helyről) irányítanak (Bernek 2001), ami a nemzetállamok határain átívelő, azokat keresztező folyamatra utal.

A fentiek tekintetében a transznacionális vállalatok három sajátossága emelhető ki (Dicken 2003):

- Képesek arra, hogy egy adott országon belül, vagy különböző országok között zajló termelési folyamatokat összehangolják, azok fölött ellenőrzést gyakoroljanak.
- A termelési tényezők (nyersanyagok, tőke, munkaerő) földrajzi elhelyezkedésében, koncentrációjában megfigyelhető különbségeket saját hasznukra tudják fordítani.
- Telephelyi hálózatukat nemzetközi, vagy akár globális léptékben is rendkívül rugalmasan tudják alakítani (új beszerzési források és telephelyek léphetnek be, vagy kerülhetnek ki), azaz a létező és potenciális telephelyek folyamatosan versenyben állnak egymással.

Bár a globális lépték közös nevezőnek tekinthető, a transznacionális vállalatok azonban sok tekintetben különböznek egymástól (pl. méretükben, tevékenységeikben, működésük földrajzi

<sup>2</sup> [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)

kiterjedtségében), ráadásul anyaországi „beágyazódottságuk” (bizonyos értelemben függésük a helyi viszonyoktól) a nemzetközi működési keretek ellenére is erős. A „globális vállalat” kifejezés mögött tehát a transznacionális vállalatok számos típusa húzódik meg (1. táblázat). A vállalatok csoportosítása a szervezeti felépítésben, az irányításban és a menedzsmentben megfigyelhető különbségek alapján végezhető el.

1. táblázat A transznacionális vállalatok típusai  
Table 1. Different types of transnational corporations

	<b>multinacionális</b>	<b>nemzetközi</b>	<b>globális</b>
<b>szervezeti felépítés</b> (döntések, felelősség, ellenőrzés)	decentralizált	decentralizált, fokozottabb ellenőrzés mellett	centralizált
<b>irányítás (kontroll)</b> (a vállalat irányítási központja (Headquarter) és a leányvállalatok közötti kapcsolat)	nincs intézményesült kapcsolat, egyszerű pénzügyi kontroll	intézményesült, szorosabb kapcsolat	erős és központosított ellenőrzés
<b>menedzsment</b> (külföldi tevékenységek megítélése)	egymástól függetlennek, önállóknak tekinti (országoként)	kiegészítő jellegűek egy központi (irányító) szerepet játszó vállalatban	a globális piachoz hozzáférést biztosító eszközként kezeli

Forrás: Dicken, 1994

A multinacionális vállalatokat a döntési, felelősségi és ellenőrzési jogkörök tekintetében a decentralizált szervezeti felépítés jellemzi, melynek következtében a vállalat irányítási központja (Headquarter) és a leányvállalatok között csak egy laza, informális kapcsolat valósul meg, egyszerű pénzügyi kontroll keretében. Ebből fakadóan az egyes országokban működő vállalati egységek nagyfokú önállósággal rendelkeznek és tevékenységük döntő részben annak az országnak a piacára irányul, amelyben működnek. A nemzetközi vállalatok esetében már jóval nagyobb a vállalati központ ellenőrző, irányító szerepe a külföldi egységek felett, ennek következtében a leányvállalatok nagyobb mértékben függenek a központtól, mint a multinacionális típusban. A globális vállalatokban gyakorlatilag teljes centralizáció valósul meg, vagyis a leányvállalatok a vállalati központban meghatározott tervek, stratégiák végrehajtását biztosítják, erős függésben vannak, önálló hatáskörökkel szinte egyáltalán nem rendelkeznek (Dicken 1994).

## A TRANSZNACIONÁLIS KISKERESKEDELMI VÁLLALATOK KIALAKULÁSA, SAJÁTOSÁGAI

Az utóbbi néhány évtizedben jelentősen nőtt a transznacionális vállalatok száma, világgazdasági jelentősége. Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Szervezete (UNCTAD) az 1960-as évek végén mintegy 10 ezer transznacionális vállalatot tartott nyilván, melyek száma 1990-re körülbelül 35 ezerre, az ezredfordulóra 63 ezerre, míg 2008-ra már 82 ezer fölé emelkedett. A transznacionális vállalatok számának emelkedésével együtt nőtt a leányvállalatok száma is, az 1990-ben regisztrált 150 ezerről 2008-ra több mint 800 ezerre, míg a vállalatok által világszerte foglalkoztatottak száma 1982 és 2008 között megnégyszereződött, elérve a 77 millió főt, azaz a világ munkavállalóinak mintegy 4%-át<sup>3</sup>.

A kiskereskedelemben érdekelt transznacionális vállalatok előretörése viszonylag új jelenség, de a folyamat gyorsaságát mutatja, hogy míg 1993-ban egyetlen kiskereskedelemmel foglalkozó transzna-

<sup>3</sup> <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52629/transnationale-unternehmen>

cionális vállalat sem volt a 100 legnagyobb között, addig 1999-re már négy ilyen vállalat is felkerült a listára (Dicken 2003; Wrigley et al. 2005). Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Szervezetének (UNCTAD) adatai<sup>4</sup> szerint 2012-ben három kiskereskedelemmel foglalkozó transznacionális vállalat tudott bekerülni a top 100-as listába, amelyen az amerikai Wal-Mart a külföldi aktívák<sup>5</sup> alapján a 27-ik, a brit Tesco a 78-ik és a francia Carrefour a 90-ik helyet foglalta el.

A kiskereskedelmi szektor 1990-es években tapasztalt erőteljes transznacionalizálódási hullámában (melyet vállalati összeolvadások és akvizíciók jellemeztek) az európai és egyesült államokbeli vezető kiskereskedelmi vállalatok játszották a főszerepet. Ezek a vállalatok a hazai piacokon képződött tőkéjüket a feltörekvő piacokon (Kelet-, Délkelet-Ázsia, Latin-Amerika, Kelet-Közép-Európa) fektették be, így egyre újabb és újabb piacokon jelentek meg, tevékenységük egyre nagyobb mértékben nemzetközi léptékűvé vált és mindeközben mélyrehatóan átformálták a feltörekvő országok kiskereskedelmi viszonyait (Currah-Wrigley, 2004). A kiskereskedelem nemzetköziesedése szoros összefüggésben áll azzal a mélyreható átalakulási folyamattal, amely a fejlett országok (Nyugat-Európa, Egyesült Államok) kiskereskedelmi szektorában az 1980-as, '90-es évek folyamán következett be (Wrigley-Lowe, 2010). Ennek egyik meghatározó elemét a koncentráció képezte, azaz egyre kevesebb számú, ugyanakkor egyre nagyobb és tőkeerősebb szereplő kezében egyre nagyobb piaci részesedés összpontosult. Az erősödő tőkekoncentráció megteremtette a külföldi befektetések finanszírozásának alapját, de emellett más tényezők is szerepet játszottak a nemzetközi terjeszkedésben. Mindenekelőtt a fejlett országok piacai ekkorra már telítetteké váltak, vagyis sokkal rosszabb növekedési kilátásokkal és befektetési lehetőségekkel rendelkeztek, mint a feltörekvő piacok. Másrészt a fejlett országokra jellemző szigorú szabályozással szemben a feltörekvő piacú országokban (részben a tapasztalatok hiánya okán) a befektetőknek gyakorlatilag alig kellett a működésüket korlátozó szabályozásokkal számolniuk. Harmadrészt, a vállalatok nemzetközi terjeszkedését az is gyorsította, hogy a befektetési versenyben a cégek egymást megelőzve, elsőként próbáltak az új piacokon megjeleníteni, így próbálva versenyelőnyt szerezni a később lépő szereplőkkel szemben. Mindezek mellett egyes térségekben az urbanizáció felerősödése, a gyors gazdasági növekedés és az ennek következtében emelkedő jövedelmek (vásárlóerő) is fontos vonzó tényezőt jelentettek a külföldi kiskereskedelmi vállalatok számára (Reardon 2003). Végül, de nem utolsó sorban, az új infó-kommunikációs technológiák megjelenése hozzájárult ahhoz, hogy a transznacionális kiskereskedelmi vállalatok egyre nagyobbá terebélyesedő hálózatait hatékonyabban lehessen menedzselni (Dawson 2007).

A transznacionális kiskereskedelmi vállalatok nemzetközi terjeszkedésében – amely az 1990-es évektől a világgazdaság globalizálódásának egyik meghatározó hajtóerejévé lépett elő – Reardon nyomán (2007) négy szakaszt lehet elkülöníteni<sup>6</sup>. Az első szakaszban, amely az 1990-es évek első felét takarja, Dél-Amerika, Kelet-Ázsia (Japán és Kína kivételével) és Közép-Európa északi felének (pl. Lengyelország, Baltikum) országai voltak a legfontosabb befektetési célpontok. A második hullámban

<sup>4</sup> [http://www.unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2013/WIR13\\_webtab28.xls](http://www.unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2013/WIR13_webtab28.xls)

<sup>5</sup> A vállalkozás külföldi vagyonának nagysága

<sup>6</sup> A szerző által meghatározott szakaszok idő- és térbeli jellemzőivel nagy vonalakban egyetértünk, azonban Magyarország kapcsán meg kell említenünk, hogy a külföldi befektetők már az 1990-es évek elején megjelentek a hazai kiskereskedelmi szektorban (ahogy ezt a dolgot későbbi részében tárgyaljuk), jóllehet a nagy alapterületű, modern hipermarketek, bevásárlóközpontok csak az 1990-es évek második felétől nyíltak meg, vagyis a hazai kiskereskedelem látványos ágazati és térszerkezeti átalakulása valóban csak ekkortól vált igazán érzékelhetővé.

(1990-es évek második fele) következett be a kiskereskedelmi szektor átalakulása Közép-Amerika (pl. Mexikó), Délkelet-Ázsia (pl. Indonézia) és Közép-Európa déli felének országaiban (köztük Magyarországon), míg a harmadik hullámban (2000-es évek eleje) Kelet Európa (pl. Oroszország), Kína, Dél- és Délkelet-Ázsia egyes országai (pl. India, Vietnám) voltak érintettek. Végül, a negyedik szakaszban (a 2000-es évek második fele) Dél- és Délkelet-Ázsia (pl. Kambodzsa), Dél-Amerika (pl. Bolívia) és Fekete-Afrika szegényebb országai találhatók.

Bár a transznacionális kiskereskedelmi vállalatok sok szempontból hasonlítanak a más ágazatokban tevékenykedő társaikhoz, mégis van néhány olyan sajátosságuk, melyek figyelmet érdemelnek. Ezek a sajátosságok leginkább abból fakadnak, hogy a transznacionális kiskereskedelmi vállalatoknak sokkal nagyobb a helyi társadalmi-gazdasági közegbe, adottságokba való beágyazódottsága, más szóval függősége, mint a termelő, összeszerelő cégeknek, ami alapvetően három tényezővel magyarázható. Egyrészt a kiskereskedelmi vállalatoknak tekintettel kell lenniük a helyi (országos, regionális) sajátosságokra, amelyek például a fogyasztók eltérő értékrendjében, ízlésvilágában jelennek meg. Másrészt jelentős tőkét kell befektetniük az adott országban, hiszen üzleteket és elosztó központokat kell létrehozniuk, aminek következtében erőteljessé válik a helyi ingatlanpiaci viszonyoktól, valamint a várostervezési és építészeti előírásoktól való függésük. Harmadrészt, annak ellenére, hogy a transznacionális kiskereskedelmi vállalatok globális beszerzési hálózatokat (global sourcing) működtetnek, különösen az élelmiszer forgalmazással foglalkozó cégek esetében termékeik jelentős részét mégis helyi szállítóktól szerzik be, ami tovább erősíti a helyi adottságoktól való függésüket (Wrigley et al. 2005). A transznacionális kiskereskedelmi vállalatok erős beágyazódottságából ugyanakkor az is következik, hogy a befogadó területek (piacok) és a vállalatok között egy dinamikus kölcsönhatásrendszer alakul ki, melynek következtében a nemzetközi kereskedelmi láncok átformálják a helyi piacokat (pl. új fogyasztói kultúrát honosítanak meg), de mindeközben a helyi működési környezet visszahat rájuk (pl. lokális fogyasztói sajátosságok), ami a vállalat szervezeti felépítésében, működési stratégiájában is változásokat eredményezhet. A vállalat szervezeti felépítése és területi szerkezete tehát folyamatosan formálódik, (át)alakul, ami a telephelyek közötti kapcsolatok révén a vállalat teljes globális hálózatára hatással lehet (Lowe-Wrigley 2010).

A transznacionális vállalatok tehát erőteljesen beágyazódnak, függnek a helyi viszonyok, körülmények alakulásától, vagyis területi expanziójuk nem csak előnyökkel, hanem bizonyos kockázatokkal is jár. Felmerül tehát a kérdés, hogy mi az oka, melyek lehetnek a legfontosabb magyarázó tényezői a transznacionális vállalatok terjeszkedésének? A kérdésre a válasz a transznacionális vállalatok természetében és működési környezetében rejlik, ami alapvetően kapitalista jellegű, és ebből egyenesen következik, hogy e cégek legfontosabb célja a profit termelése (Dicken 2003). A kapitalista gazdaságban egy vállalat eredményességének legfontosabb mérőszáma a nyereség, ill. annak nagysága, ami megalapozza egy vállalat sikerét, míg a veszteséges vállalatok előbb-utóbb eltűnnek a piacról. A vállalatok tehát mindig profitra, illetve profitjuk növelésére törekednek, amit napjainkban többek között tevékenységeik globálissá, vagy nemzetközivé tételén keresztül valósítanak meg, melynek keretében immár globálisan törekednek bevételeik növelésére, illetve ezzel szemben kiadásaik csökkentésére. Természetesen a profitok növelése mellett a transznacionális vállalatok térhódításában egyéb tényezők is szerepet játszanak, mint például új piacok szerzése, piaci részesedésük növelése, új

beszerzési források felkutatása, de mindezek jelentősége másodlagosnak tekinthető a nyereség növeléséből fakadó hajtóerő mögött. Arról sem feledkezhetünk meg, hogy a helyi működési környezettől való függőség bár kockázatokat jelent a transznacionális vállalatok számára, azonban gyors reagálási képességük (a telephelyek hálózatának gyors átstrukturálása) egyfajta védelmet is biztosít számukra, hiszen a több lábbon álló hálózat kevésbé sérülékeny, jobban ki tudja védeni a helyi szinten jelentkező esetleges negatív hatásokat. Végül, de nem utolsó sorban a vállalatok nemzetköziesedése működésüket is hatékonyabbá teheti, hiszen a cégek ennek során egy sajátos tudástökére<sup>7</sup> is szert tesznek, ami a vállalaton belüli tudástranzfer révén előnyt jelenthet számukra a versenytársakkal szemben és sikeresebbé teheti őket az új piacokon való megjelenésben is (Currah-Wrigley 2004; Lowe-Wrigley 2010; Wrigley-Currah 2006).

### **A VILÁG LEGNAGYOBB KISKERESKEDELMI VÁLLALATAI NAPJAINKBAN**

A londoni alapítású, de mára globálissá vált Deloitte cégcsoport – amely többek között könyvvizsgálattal, adó- és pénzügyi tanácsadással foglalkozik – ausztrál leányvállalata évről-évre megjelenteti kiadványát<sup>8</sup> (Global Powers of Retailing<sup>9</sup> címmel), melyben a világ 250 legnagyobb árbevételű kiskereskedelmi vállalatának adatait mutatják be. A világ (árbevétel szerint) legnagyobb kiskereskedelmi vállalatai és a legnagyobb transznacionális kiskereskedelmi cégek között természetesen nem tehetünk egyenlőség jelet, hiszen közöttük számos olyan is található, amely kizárólag egy országban működik, ennek ellenére mégis szembeűnő, hogy a legnagyobb kiskereskedelmi vállalatok és a transznacionális kiskereskedelmi cégek köre között számottevő átfedés tapasztalható (Currah-Wrigley 2004). Ez utóbbi megállapítást látszik alátámasztani, hogy a Deloitte által közölt adatok elemzése alapján (2. táblázat) a világ legnagyobb kiskereskedelmi vállalatai között az első ötven legnagyobb árbevételű cég volt jelen átlagosan a legtöbb országban. Hasonlóan magas szám jellemzi a top 100 második felét (51-100. hely) is, az ettől kisebb árbevételű vállalatok azonban már átlagosan kevesebb országban tevékenykedtek. Ezek az adatok tehát arra engednek következtetni, hogy van bizonyos mértékű összefüggés a vállalatok árbevétel szerinti nagysága és nemzetköziesedettség között. Nyilvánvaló, hogy a két tényező kölcsönösen hat egymásra, hiszen a nagyobb árbevétel tőkét biztosíthat a vállalat külföldi befektetései, terjeszkedése számára, ugyanakkor a külföldi tevékenységekből származó bevételek tovább növelhetik a vállalat forgalmát. Az adatok azonban azt is mutatják, hogy a nagy árbevétel eléréséhez nem feltétlenül szükséges külföldi piacokra lépni (illetve a vállalatok nem feltétlenül látják szükségesnek a nemzetközi terjeszkedést), hiszen a 250 cég között minden kategóriában előfordulnak olyanok, amelyek csak belföldön tevékenykednek. Ráadásul éppen a 100 legnagyobb árbevételű cég esetében a legnagyobb az adatok szórása, illetve terjedelme, ami azt mutatja, hogy ebben a kategóriában a legváltozatosabb a kép, hiszen egyaránt előfordul olyan vállalat, amely a Föld 90 országában van jelen és olyan is, amely csak saját székhelyeként szolgáló országában működik.

<sup>7</sup> Ez a tudástöke a terjeszkedési folyamattal együtt járó folyamatos tanulásból származik (pl. a logisztikában, a beszállítókkal való tárgyalásokban stb.).

<sup>8</sup> [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte\\_Global\\_Powers\\_of\\_Retail\\_2013.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf)

<sup>9</sup> A kiskereskedelem globális hatalmai

2. táblázat A világ 250 legnagyobb árbevételű kiskereskedelmi vállalatai működési helyeül szolgáló országok számának statisztikai jellemzői a cégek árbevétel szerint képzett rangsora szerint (2011-es adatok)  
 Table 2. Statistical characteristics of the number of countries where the world's top 250 retail TNCs (ranked by total revenues) are present (2011 data)

		A cégek árbevétel szerint elfoglalt pozíciói					
		1-50	51-100	101-150	151-200	201-250	1-250
Az országok száma, ahol jelen vannak	átlag	12,34	12	6,1	5,52	8,72	8,92
	medián	5	4	2	1	2	2,5
	minimum	1	1	1	1	1	1
	maximum	87	90	55	68	72	90
	szórás	18,52	18,09	9,93	12,87	13,41	14,89

Forrás: Deloitte – Global Powers of Retailing, 2013 alapján saját számítás

A 10 legnagyobb árbevételű cég (3. táblázat) részletes elemzése is azt mutatja, hogy a legnagyobbak egyben a leginkább globálisak is, hiszen azon országok átlagos száma, ahol jelen vannak esetükben majdnem eléri a 17-et, míg a 250 vállalatra számított átlag „csak” 8,9. A 10 legnagyobb kiskereskedelmi vállalat közül mindössze egy olyan van (Kroger), amely nem transznacionális vállalat, hiszen csak az Egyesült Államokban van jelen, ezzel szemben a német Metro és a francia Carrefour jelentik a másik végétet, ők egyaránt 33 országban végeznek kereskedelmi tevékenységet. A külföldi tevékenységből származó bevételek aránya a top 10-ben átlagosan majdnem eléri az egyharmadot, míg a 250 vállalat bevételeinek átlagosan kevesebb mint egynegyede származik külföldről. A külföldi bevételek aránya a német Metro, Lidl és Aldi, valamint a francia érdekeltségű Carrefour esetében volt a legmagasabb, mindegyiküknél 50% fölötti részesedéssel.

3. táblázat A világ 10 legnagyobb árbevételű kiskereskedelmi vállalatának néhány jellemzője  
 Table 3. Some characteristics of the world's top 10 retail TNCs ranked by total revenues

vállalat	kiskereskedelmi árbevétel (mrd dollár)	külföldi értékesítés aránya	országok száma, ahol jelen van	székhely
Wal-Mart	447	28,4%	28	Egyesült Államok
Carrefour	113	56,7%	33	Franciaország
Tesco	102	34,5%	13	Egyesült Királyság
Metro	93	61,1%	33	Németország
Kroger	90	-	1	Egyesült Államok
Costco	89	27%	9	Egyesült Államok
Lidl	88	55,8%	26	Németország
Aldi	73	57,1%	17	Németország
Walgreen	72	1,5%	2	Egyesült Államok
Home Depot	70	11,4%	5	Egyesült Államok

Forrás: Deloitte – Global Powers of Retailing, 2013

A legnagyobb árbevételű cégek nemzetköziesedésében azonban számottevő különbség mutatkozik aszerint, hogy hol található a székhelyük (4. táblázat). Az európai székhellyel rendelkező vállalatok működnek leginkább nemzetközi keretek között, hiszen átlagosan csaknem 15 országban vannak jelen, közöttük találhatók azok, amelyek a legtöbb országban végeznek tevékenységet, ugyanakkor ebben a csoportban a legnagyobb az adatok szórása. Az európai cégek magas fokú nemzetköziesedtségét mutatja az is, hogy amennyiben a vállalatokat nem árbevételük nagysága, hanem azon országok száma szerint rangsoroljuk, akkor az első tizenben 8 európai székhelyű vállalat található és



csak egy-egy észak-amerikai és ázsiai. Az észak-amerikai székhelyű vállalatok átlagosan alig több mint 6 országban vannak jelen és a legnagyobb mértékben nemzetköziesedett cég is „mindössze” 5 országban végez tevékenységet. Az ázsiai székhellyel működő cégek átlagosan valamivel több mint 5 országban vannak jelen, míg a többi kontinensen (Latin-Amerika, Afrika, Ausztrália) székelő cégek tekinthetők a legkevésbé globalizáltkak.

4. táblázat A világ 250 legnagyobb árbevételű kiskereskedelmi vállalatai működési helyeül szolgáló országok számának statisztikai jellemzői a cégek székhelye szerint (2011-es adatok)

Table 4. Statistical characteristics of the number of countries where the world's top 250 retail TNCs (ranked by total revenues) are present according to the location of their headquarters (2011 data)

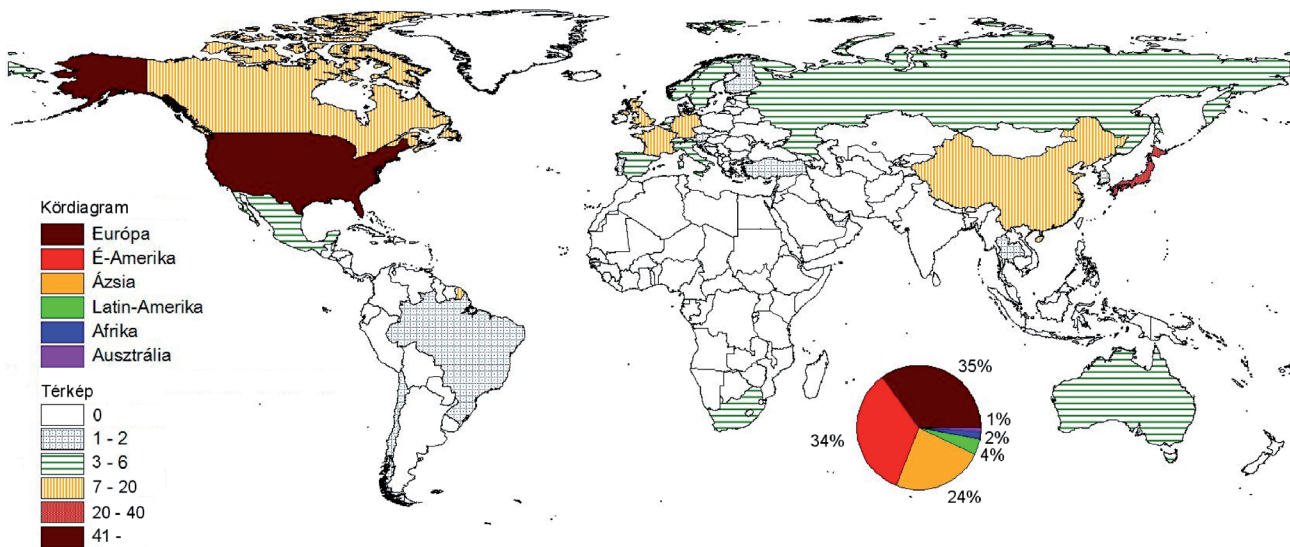
	<b>átlag</b>	<b>medián</b>	<b>minimum</b>	<b>maximum</b>	<b>szórás</b>
Európa	14,9	7	1	90	20
Észak-Amerika	6,2	2	1	50	10,1
Ázsia	5,2	1	1	72	11
Többi kontinens	4,8	2	1	18	5,5

Forrás: Deloitte – Global Powers of Retailing, 2013 alapján saját számítás

A legnagyobb kiskereskedelmi vállalatok földrajzi elhelyezkedésében és árbevételében igen jelentős koncentráció figyelhető meg. Ez már abból az adatból is kitűnik, hogy a legnagyobb vállalat, a Wal-Mart árbevétele önmagában is több mint 10%-át adta a 250 legnagyobb cég összes árbevételének. A tíz legnagyobb árbevételű vállalat pedig a 250 vállalat összes bevételeinek a 29%-át tette ki. A területi koncentrációt jól jelzi, hogy a 10 legnagyobb kiskereskedelmi vállalat felének az Amerikai Egyesült Államokban van a székhelye, háromnak Németországban, egynek Franciaországban, egynek pedig az Egyesült Királyságban.

Amennyiben vizsgálatunkat a 10 legnagyobb árbevétellel rendelkező kiskereskedelmi vállalatról kiterjesztjük a 250 legnagyobbra, akkor azt tapasztaljuk, hogy 35%-uknak Európában, 34%-uknak Észak-Amerikában, 24%-uknak pedig Ázsiában található a székhelye, ezzel szemben Latin-Amerika (4%), Afrika (2%) és Ausztrália (1%) részesedése elhanyagolható (*I. ábra*). Szintén beszédes adat, hogy a 250 legnagyobb vállalat több mint felének a székhelye a világ három gazdasági és politikai szempontból meghatározó szerepet betöltő országában (Egyesült Államok, Japán, Németország) található. Európában Németország mellett az Egyesült Királyság és Franciaország tölt be meghatározó szerepet, Észak-Amerikában az Egyesült Államok mellett Kanada szerepe számottevő, míg Ázsiában Japán arnyékában Kína (Hong Konggal és Tajvannal együtt) foglalja el a második pozíciót. Latin-Amerikában Mexikó, Brazília és Chile adnak otthont a legnagyobb kiskereskedelmi vállalatoknak, míg Afrikában egyedül a Dél-Afrikai Köztársaságban található globális léptékkel mérve jelentős kiskereskedelmi vállalati központok. A jelenlegi földrajzi kép az általános társadalmi-gazdasági fejlettség mellett annak a kiskereskedelmi átalakulási folyamatnak (koncentráció) az eredményét is visszatükrözi, amely (az előzőekben ismertett módon) az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában az 1990-es évektől fokozatosan létrehozta a napjainkig meghatározó szerepet játszó kiskereskedelmi „vállalatbirodalmakat”.

1. ábra A világ 250 legnagyobb (árbevétel szerint) kiskereskedelmi vállalati székhelyének földrajzi megoszlása  
 Figure 1. Geographical distribution of the headquarters of the world's top 250 retail TNCs (ranked by total revenues)



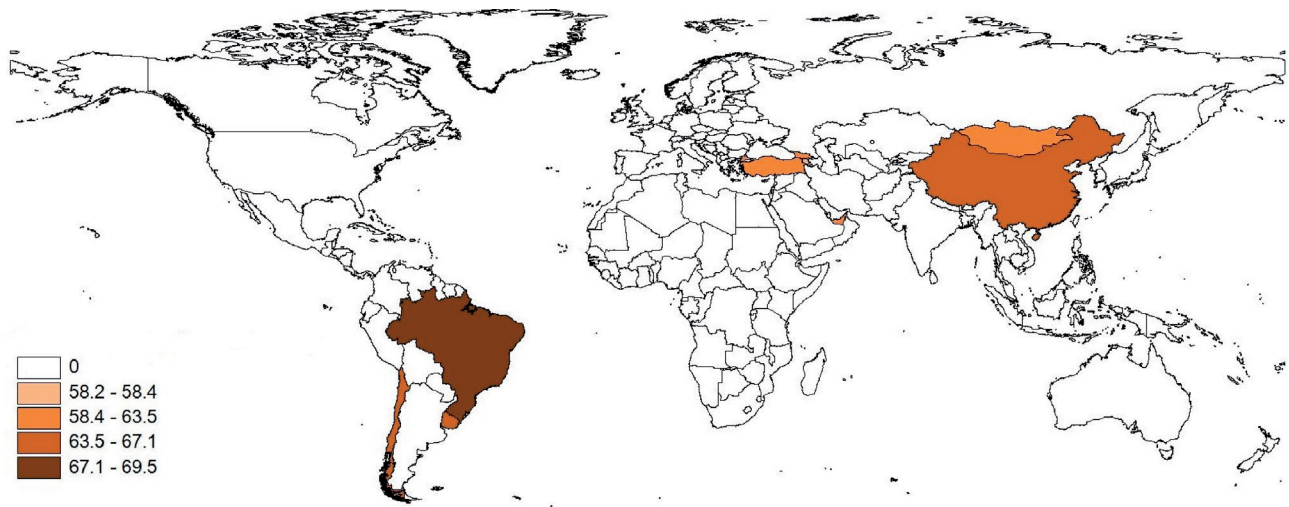
Forrás: Deloitte – Global Powers of Retailing, 2013 alapján saját szerkesztés

Az előző fejezetben rámutattunk, hogy az 1990-es évektől a kiskereskedelmi vállalatok nemzetközi terjeszkedésében a feltörekvő országok által kínált nagyobb profitot, gyorsabb megtérülést ígérő befektetési lehetőségek játszották az egyik legmeghatározóbb szerepet. Ráadásul a globális szereplők számának emelkedésével párhuzamosan a vállalatok közötti globális verseny is erősödött, ami tovább emelte a telephelyválasztás jelentőségét a vállalatok üzletpolitikájában (Bernek 2001). Az amerikai székhelyű globális tanácsadó cég, az A. T. Kearney, által évente publikált globális kiskereskedelem fejlődési index (Global Retail Development Index<sup>10</sup>), amelyben a világ 30 leggyorsabban fejlődő kiskereskedelmi piacát rangsorolják, 2013-as kiadásának tanúsága szerint napjainkban is a feltörekvő piacú országok kínálják a legkedvezőbb befektetési lehetőségeket, hiszen Latin-Amerika és Ázsia áll az élen (2. ábra) e tekintetben. Brazília és Kína esetében a jelentős méretű és folyamatosan növekvő belső piac a legfontosabb tényező, a Közel-Keleten (Kuvait, Egyesült Arab Emírségek) az olajexportból származó bevételek következtében a luxus-kiskereskedők találhatják meg a számításaikat, míg néhány kisebb népességű ország esetében (pl. Mongólia, Örményország, Grúzia) a viszonylag korán lépő befektetők szerephetnek versenyelőnyt vetélytársaikkal szemben, illetve használhatják „ugródeszkaként” ezeket az országokat ahhoz, hogy megalapozzák további terjeszkedésüket a régió többi országában.

<sup>10</sup> <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>. Az index értékének kiszámításakor összesen 25 makrogazdasági és kiskereskedelem specifikus mutatószámot vesznek alapul, amelynek célja, hogy hozzájáruljon a vállalatokat globális üzletpolitikájának a sikerességéhez és felhívja a figyelmet azokra a piacokra, amelyek a legjobb potenciális befektetési célpontoknak számítanak.

2. ábra A 10 legjobb befektetési lehetőséget kínáló ország a kiskereskedelmi vállalatok számára 2013-ban  
(pontérték: 100: legjobb 0: legrosszabb)

Figure 2. The top 10 countries providing the best opportunities for retail expansion in 2013  
(points: 100: best 0: worst)

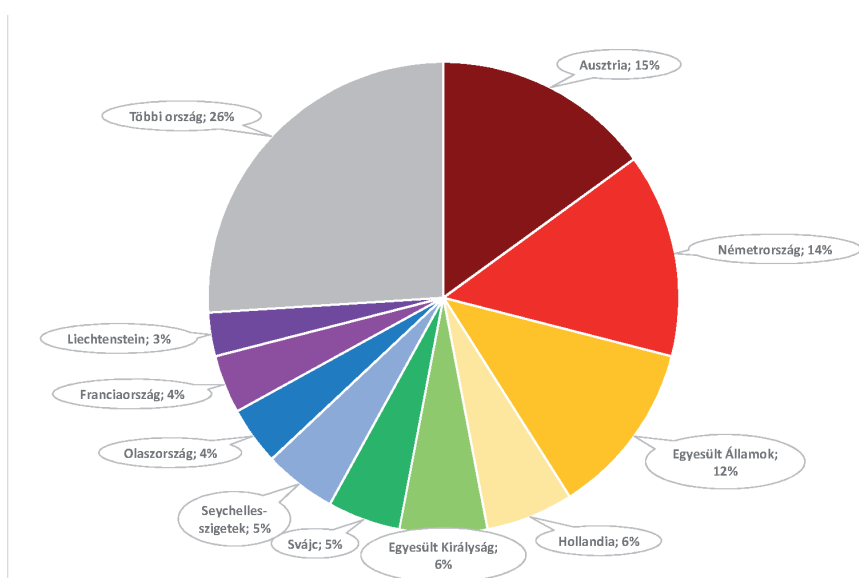


Forrás: A. T. Kearney Global Retail Development Index 2013 alapján saját szerkesztés

### MAGYARORSZÁG ÉS A „MULTIK”

A transznacionális vállalatok, pontosabban azok leányvállalatainak megjelenése a rendszerváltást követően vett nagy lendületet Magyarországon köszönhetően a privatizációnak és a külföldi tőkebefektetéseknek. A Központi Statisztikai Hivatal adatai (KSH, 2012a) szerint 2009-ben Magyarországon összesen (a mezőgazdasági és a pénzügyi nemzetgazdasági ágak adatai nélkül) több mint 18 ezer külföldi irányítású vállalkozás (leányvállalat) működött, ami az összes Magyarországon működő vállalkozás 3,3%-ának felelt meg. Gazdasági jelentőségük azonban messze felülmúlta számarányukat, hiszen ugyanekkor az ország teljes éves termelési értékének több mint a felét állították elő. A Magyarországon működő külföldi irányítás alá tartozó vállalkozások legtöbbször (33,9%) kereskedelemmel foglalkozott és a kiskereskedelmi vállalatok voltak a legnagyobb foglalkoztatók körükben. A Magyarországon működő külföldi leányvállalatok irányításában 2009-ben mintegy száz országban lévő tulajdonosi/irányító szervezet vett részt, ezek többségének (61,4%) székhelye az Európai Unió valamely tagállamában helyezkedett el. A stratégiai döntések meghozatalában tehát erős területi koncentráció figyelhető meg, hiszen a hazánkban működő leányvállalatok székhelyének csaknem háromnegyede mindössze 10 országban volt (3. ábra). Ezek közül legjelentősebb az Európai Unión belül Németország, Ausztria, Hollandia, Egyesült Királyság, Franciaország és Olaszország, az EU-n kívül pedig az Egyesült Államok, Svájc, Liechtenstein és a Seychelles-szigetek. A bolti kiskereskedelemben a legtöbb külföldi irányítású vállalat székhelye Németországhoz, Ausztriához, Nagy-Britanniához és Franciaországhoz kötődött.

3. ábra A Magyarországon működő külföldi irányítású vállalatok irányító központjainak földrajzi megoszlása, 2009  
 Figure 3. Geographical distribution of the headquarters of corporations in Hungary under foreign control in 2009



Forrás: KSH, 2012a

A külföldi tőkebefektetések az 1990-es évektől a hazai kiskereskedelmi szektort is elérték (Nagy 1996), melynek eredményeképpen az ágazat szervezeti és térszerkezeti felépítése alapvetően átalakult (Nagy 2010), új kiskereskedelmi csatornák (bevásárlóközpontok, hiper- és szupermarketek, diszkont áruházak) jelentek meg, megváltoztak a fogyasztói igények és szokások (Sikos-Hoffmann 2004). A változások következtében a hazai kiskereskedelmi forgalom egyre nagyobb hányada koncentrálódik a sokszor transznacionális vállalatok irányítása alatt álló üzletláncokba, bevásárlóközpontokba. Napjainkban a külföldi ellenőrzés alatt álló Magyarországon működő kiskereskedelmi vállalkozások szerepét jól mutatja, hogy míg számarányuk a hazai vállalkozásokhoz viszonyítva csak 1,9%, addig a foglalkoztatottak számából 24,9%-kal, az árbevételből 46,8%-kal, a beruházásokból 64,2%-kal, az ágazat összes jegyzett tőkéjéből pedig 72%-kal részesednek (KSH 2012b).

A 2013-as adatok alapján Magyarország tíz legnagyobb árbevételrel rendelkező kiskereskedelmi hálózata között hét külföldi érdekeltségű és három hazai található (5. táblázat). A külföldi érdekeltségű transznacionális kiskereskedelmi vállalatok döntő része még az 1990-es évek első felében jelent meg a magyarországi piacon, ami egybeesett e cégek (korábban ismertetett) nemzetköziesedésének első jelentős hullámával, illetve a magyarországi rendszerváltás és piacnyitás (privatizáció, liberalizáció) időszakával. Az ezredforduló után a legnagyobbak közé már csak három új külföldi szereplő – az Auchan és a Lidl (2004), valamint a válság időszakában (2008) terjeszkedésbe fogó Aldi – tudott betörni. Az adatokból kitűnik, hogy a külföldiek között kizárólag nyugat-európai székhellyel rendelkező cégeket találunk, melyek közül a német érdekeltségűek száma (4) a legnagyobb, vagyis a magyar gazdaság más szektoraihoz hasonlóan a német befektetések a kiskereskedelemben is meghatározóak. Ennek ellenére a forgalom nagysága alapján mégsem a német érdekeltségű láncok állnak az élen a külföldiek között, hanem a brit székhellyel rendelkező Tesco, a hollandiai központú Spar és a francia érdekeltségű Auchan.

5. táblázat A 10 legnagyobb árbevételű Magyarországon (is) működő FMCG<sup>11</sup> lánc néhány jellemzője  
Table 5. Some characteristics of the top 10 (ranked by total revenues) FMCG retailers in Hungary

	Rangsor az összes bruttó magyarországi forgalom alapján			Magyarországi összes bruttó forgalom (mrd Ft)		Magyarországi üzletszám			székhely ország*	országok száma, ahol jelen van (2013)	Magyarországi jelenlét
	2013	2007	változás (2007-13)	2013	2007	2013 (db)	2007 (db)	változás 2007=100%			
Tesco	1	1	0	704,7	554,9	220	122	180,3%	UK	12	1994 -
COOP	2	3	1	550	440	5480	5283	103,7%	H	1	1995 -
CBA	3	2	-1	521,4	525	2538	2924	86,8%	H	7	1992 -
Spar	4	5	1	453,7	284,5	401	204	196,6%	NL	35	1990 -
Reál	5	4	-1	370	331	2314	2310	100,2%	H	1	2001 -
Auchan	6	6	0	275,7	212	19	10	190,0%	F	12	2004 -
Lidl	7	8	1	262,9	124,1	159	90	176,7%	D	28	2004 -
Penny Market	8	7	-1	196,2	145,1	193	163	118,4%	D	7	1996 -
Aldi	9	-	-	97,8	-	93	-	-	D	17	2008 -
DM	10	12	2	67	53,1	258	206	125,2%	D	12	1993 -
Cora	-	9	-	-	118,8	-	7	-	B	4	1995 - 2012
Plus	-	10	-	-	106,8	-	172	-	D	-**	1992 - 2008

Magyarázat: \*B: Belgium, D: Németország, F: Franciaország, H: Magyarország, NL: Hollandia, UK: Egyesült Királyság

\*\*A Plus lánc 2010-ben megszűnt.

Headquarter: B: Belgium, D: Germany, F: France, H: Hungary, NL: Netherlands, UK: United Kingdom

\*\*Plus discount chain was dissolved in 2010.

Forrás: Nielsen piackutató, Trade magazin, vállalati honlapok, egyéb internetes források

A legnagyobb magyarországi láncok között három hazai tulajdonú is található, jól mutatja, hogy a nemzetközi terjeszkedést folytató kiskereskedelmi vállalatoknak a belföldi tulajdonú láncok is komoly kihívói lehetnek, ezért üzletpolitikájukban a nemzetközi (olykor globális) versenytársak mellett őket sem hagyhatják figyelmen kívül. A legnagyobb hazai láncok (COOP, CBA) az 1990-es évek elején jöttek létre, melyek kis beszerzési szövetségekként indultak, majd fokozatosan egyre nagyobb láncokká váltak. Tulajdonképpen ezeken az alapokon jött létre 2001-ben a CBA-ból kivált cégek által megalapított Reál Hungária beszerzési és értékesítési társaság, amely 2013-ban az ötödik legnagyobb forgalmú lánc volt. A hazai tulajdonú láncok a „sok kicsi sokra megy” elve alapján működnek, azaz a kis boltok összefogásában, a közös beszerzésben és értékesítésben rejlik erejük, amit jól mutat, hogy míg külföldi vetélytársaik néhány száz üzletből álló hálózattal érnek el nagyságrendileg hozzájuk hasonló forgalmat, addig a hazai láncoknak ehhez több ezres üzletszámra van szükségük. A három hazai lánc közül egyedül a CBA működik nemzetközi szinten is, amely az ezredforduló után kezdett terjeszkedésbe Magyarország határain túl is, miután felvette a kapcsolatot Európa egyik legnagyobb

<sup>11</sup> Az FMCG az angol Fast-Moving Consumer Goods rövidítése, ami magyarul gyorsan forgó, vagy napi fogyasztási cikket jelent, ide tartoznak például a tejtermékek, húskészítmények, testápolási szerek, üdítőitalok.

kereskedelmi szövetségével, a németországi EDEKA-val, amely jelentősen elősegítette ezt a folyamatot. Ennek eredményeképpen napjainkban a CBA hat külföldi országban (Bulgária, Csehország, Lengyelország, Románia, Szlovákia, Szerbia) van jelen. A hazai láncok nélkülözhetetlen szerepet töltenek be a kis lélekszámú települések, vidékies jellegű térségek ellátásában, mivel az üzlethálózatok eltérő felépítéséből, terjeszkedési stratégiájából fakadóan a külföldi érdekeltségű láncok elsősorban a településhierarchia magasabb fokán álló városokban jelennek meg (Tiner 2010; Tömöri 2008, 2009)

Magyarországon a válság éveitől a napi fogyasztási cikkek forgalmazó legnagyobb üzletláncok élmezőnye viszonylag stabil maradt, mindazonáltal az ágazat nem maradt mentes az átrendeződésektől sem (5. táblázat). A lista első nyolc helyén számottevő változás nem történt, hiszen 2013-ban is ugyanazok a láncok szerepeltek az élen, amelyek már 2007-ben is a legnagyobbaknak számítottak. Ebben a körben csupán egy-egy lánc egymáshoz viszonyított pozíciójában következett be elmozdulás. A 2007-es adatokhoz képest egy helyet rontott pozícióján a CBA, a Reál és a Penny Market, ezzel szemben a COOP, a Spar és a Lidl egy hellyel előbbre tudott kerülni, míg a Tesco és az Auchan megőrizték korábbi helyezését. Az adatok alapján megfigyelhető, hogy azok a láncok, amelyek javítottak korábbi helyezésükön általában jelentős mértékben bővítették üzlethálózatukat, míg a hátrább sorolódott láncokat mérsékeltebb bővítési ütem jellemezte, sőt a CBA üzleteinek száma csökkent a vizsgált időszakban. A lista utolsó helyein nagyobb átrendeződések következtek be, amelyek más üzletláncokra is hatással voltak. Ezek közül az egyik legfontosabb a német Aldi diszkontáruházláncnak a megjelenése, amely 2008-ban új szereplőként lépett a magyarországi piacra és igen intenzív terjeszkedésének köszönhetően 2013-ra a kilencedik legnagyobb forgalmú üzletláncává vált. 2008-ban egy másik jelentős esemény is bekövetkezett, a német érdekeltségű Plus üzletlánc – amely 1992 óta volt jelen a hazai piacon – megszűnt és beintegrálódott a Spar csoport üzleteibe. Az integráció fontos szerepet játszott abban, hogy a Spar csoport üzleteinek száma és forgalma jelentősen bővült, így egy helyet javítva 2007-es pozícióján Magyarország negyedik legnagyobb láncává vált. A gazdasági válság következtében csökkenő kereslet és a láncok között élesedő verseny hatására a Cora üzletlánc is beszüntette magyarországi tevékenységét, áruházait 2012-től az Auchan vette át, amely ennek köszönhetően hét egységgel bővítette üzlethálózatát. A Cora áruházak átvétele ugyanakkor csak mérsékelt forgalomnövekedést eredményezett, így az Auchan megőrizte hatodik pozícióját. Az átrendeződések eredményeképpen a DM - Drogerie Markt két pozíciót tudott javítani, hiszen a közvetlenül előtte álló két lánc (Cora, Plus) az előbb említett folyamatok következtében megszűnt, ill. beolvadt más láncokba. Megemlítjük még, hogy a válság előtt (2007) számottevő forgalmat bonyolító Match és Profi üzletláncok ugyancsak megszűntek, üzleteik egy részét 2012 őszétől a CBA, Coop és Spar vették át, ami tovább erősítette a hazai kiskereskedelemben már a válság előtt is folyamatban lévő koncentrációs tendenciákat.

### KÖVETKEZTETÉSEK

Az 1980-as, 1990-es évektől a fejlett országok kiskereskedelmi szektora jelentős átalakuláson ment keresztül, ami az erősödő koncentráció következtében egyre nagyobb vállalatok létrejöttét eredményezte. Ezt a folyamatot a legnagyobb kiskereskedelmi vállalatok irányító központjainak földrajzi elhelyezkedése is visszatükrözi, melyet mind a mai napig erős területi koncentráció jellemez, hiszen

többségük Nyugat-Európában, Észak-Amerikában és Japánban található. A nagyvállalatok külföldi befektetései révén egyre terebélyesedő nemzetközi, illetve globális (értékesítési, beszállítói) hálózatok formálódtak, melyek eredményeképpen az 1990-es évekre a kiskereskedelem, illetve a transznacionális kiskereskedelmi vállalatok a világgazdaság globalizálódásának egyik meghatározó hajtóerői lettek. A kiskereskedelmi vállalatok nemzetközi terjeszkedésének fő mozgatórugóját a globalizálódásban rejlő előnyök kihasználásában találhatjuk meg, ami leginkább a feltörekvő piacú országokban végrehajtott – a fejlett országokhoz képest magasabb profitot ígérő – befektetéseken keresztül valósult meg. Magyarországot a rendszerváltást követő években érte el kiskereskedelemben realizálódó külföldi tőkebefektetések első hulláma, amely megindította a szektor átalakulását és napjainkra alapvetően megváltoztatta az ágazat erőviszonyait, a fogyasztói szokásokat és igényeket. Napjainkra a külföldi irányítás alatt álló kiskereskedelmi hálózatok Magyarországon is meghatározó szerepre tettek szert a napi fogyasztási cikkek kereskedelméből, jóllehet az elmúlt évek során három hazai tulajdonú lánc sikeresen be tudott integrálódni az erőteljesen koncentrálódó kiskereskedelmi rendszerbe. A gazdasági válság, a csökkenő kereslet és a mindezek következtében még inkább élesedő verseny a vállalati kivonulások, felvásárlások és összeolvadások révén további átalakulások sorozatát eredményezte a hazai kiskereskedelemben, folytatva, illetve erősítve az előző évek koncentrációs tendenciáit.

A 2008-2009-es pénzügyi-gazdasági világválság hatására bekövetkezett események tanulmányozása mellett, azonban ugyanolyan érdekes és fontos kérdés, hogy hosszú távon milyen változások következhetnek be a globális világgazdaságban és ezek hogyan befolyásolhatják a transznacionális vállalatokat. Erre a kérdésre nyilvánvalóan csak a jövőbeli kutatások adhatnak választ, mindenesetre egyes vélemények szerint (Simai 2010), a transznacionális vállalatok szerepe a nemzetközi gazdaságban – az őket ért jelentős veszteségek (különösen a pénzügyi szférában) ellenére – továbbra is olyan jelentős, hogy aligha képzelhető el, hogy a válság következtében a globális piacgazdaságnak olyan modellje alakuljon ki, ami ellentétes lenne a nemzetközi társaságok érdekeivel.

Véleményünk szerint a kiskereskedelem és a transznacionális vállalatok jövőbeli fejlődését három fő tényező határozhatja meg leginkább. Egyrészt az, hogy a válságot követően a világgazdaság képes lesz-e tartós, hosszú távon fenntartható relatíve magas növekedési pályára állni, amely alapot teremthet a fogyasztás bővülésére. Másrészt, a hagyományos kiskereskedelmi formáknak várhatóan egyre jelentősebb kihívással kell szembenézniük a dinamikus növekvő online vásárlási lehetőségek és az ezek hatására megváltozó fogyasztói igények és elvárások következtében (Sikos 2013). Harmadrészt, kérdésként merül fel, hogy a válság idején a gazdaság működésébe való állami beavatkozások (pl. bankmentő csomagok, autóiipar támogatása, válságadók), vajon csak átmeneti, a válság idejére szóló intézkedések maradnak-e, vagy egy alapvető trendfordulót jeleznek, ami az állam szabályozó szerepének hosszú távú erősödését eredményezheti (Egedy 2012, Boros-Pál 2011), azaz a deregulációval jellemzett neoliberális gazdaságpolitikát ismételten egy erőteljesebb szabályozásra épülő rendszer követheti-e. A fent említett tényezők mindegyike rendkívül összetett, melyek feltárása jövőbeli tudományos kutatások feladatául szolgálhat, ugyanakkor a megfelelő, gyors és hatékony válaszok, alkalmazkodási stratégiák megtalálása, kidolgozása a kiskereskedelem szereplőinek is elemi érdekét képezi, hiszen jövőbeli sikerességük alapvetően ettől függ.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás a TÁMOP-4.2.4.A/2-11/1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## IRODALOM

- Berneke Á. (2001): A stratégiai földrajzi hely fogalma a transznacionális vállalatok nemzetközi üzletpolitikájában. *Tér és Társadalom* 15. (3-4): 1-9.
- Berneke Á. (2000): A globális világ „új gazdaságföldrajza”. *Tér és Társadalom* 14 (4): 87-107.
- Barta Gy., Berneke Á., Nagy G. (2003) A külföldi működőtőke- befektetések jelenlegi tendenciái és területi elmozdulásának esélyei Magyarországon. *Tér és Társadalom* 17 (4): 173-190.
- Boros L. – Pál V. (2011): A gazdasági válság hatásai és a rá adott válaszok különböző földrajzi léptékeken. In: *Földrajzi közlemények* 135 (1): 17-32.
- Currah, A. – Wrigley, N. (2004) Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs. *Global Networks* 4 (1): 1–23.
- Cséfalvay Z. (2004): *Globalizáció 2.0.* Nemzetközi Tankönyvkiadó, Budapest.
- Dawson, J.A. (2007) Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of Economic Geography* 7: 373- 397
- Dicken, P. (2003): *Global shift.* Sage, London. pp. 198-237.
- Dicken, P. (1994): The Roepke Lecture in Economic Geography Global-Local Tensions: Firms and States in the Global Space-Economy. *Economic Geography* 70 (2): 101-128.
- Egedy T. (2012): A gazdasági válság hatásai városon innen és túl. *Területi statisztika*, 15. (4): 335-352.
- Humphrey, J. (2007): The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle. *Journal of Economic Geography* 7: 433–450.
- Lowe, M. – Wrigley, N. (2010) The “Continuously Morphing” Retail TNC During Market Entry: Interpreting Tesco’s Expansion into the United States. *Economic Geography* 86 (4): 381-408.
- Nagy E. (1996): A kiskereskedelem terei Győrben. *Tér és Társadalom* (2-3):141-147.
- Nagy, E. (2010) Változó erőviszonyok – átalakuló terek. A kereskedelmi tőke térszerkezet-alakító szerepe az élelmiszer-ágazatban. In: Sikos T. T. szerk. *Fenntartható fogyasztás és növekedés határai – új trendek a kereskedelemben.* Selye János Egyetem Kutatóintézete, Gödöllő-Komárom, pp. 177-194.
- Reardon, T., Timmer, C. P., Barrett, C. B., Berdegue’, J. A. (2003): The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics* 85: 1140-1146.
- Reardon, T., Henson, S., Berdegue’, J. (2007): Proactive fast-tracking’ diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade. *Journal of Economic Geography* 7: 399-431.
- Sikos T. T. (2013) Szükség van-e paradigmaváltásra a bevásárlóközpontok piacán? In: Sikos T Tamás (szerk.) *A válság hatása a kiskereskedelemre.* Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő. pp. 33-44.



- Sikos T. T. – Hoffmann I-né (2004): A fogyasztás új katedrálisai. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest.
- Simai M. (2010): A világvállalatok és a globális válság: a multik jelene és jövője. *História* 32: 20-24.
- Tiner T. (2010) Kereskedelmi nagylétesítmények telephelyválasztási kritériumai Magyarországon. In: Sikos T. T. (szerk.) Fenntartható fogyasztás és növekedés határai – új trendek a kereskedelemben. Selye János Egyetem Kutatóintézete, Gödöllő-Komárom. pp. 69-86.
- Tömöri M. (2009): Hipermarketek a magyarországi városhálózatban. In: Bajmócy P, Józsa K, Pócsi G (szerk.) Geográfus Doktoranduszok IX. Országos Konferenciája: társadalomföldrajzi előadások. CD-ROM
- Tömöri M. (2008): A magyarországi hipermarketek térbeli terjedésének vizsgálata. In: Szabó V, Orosz Z, Nagy R, Fazekas I (szerk.) IV. Magyar Földrajzi Konferencia. Debreceni Egyetem, Debrecen. pp. 375-381.
- Wrigley, N. – Coe, N. M. – Currah, A. (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). *Progress in Human Geography* 29. (4): 437-457.
- Wrigley, N – Currah, A. (2006): Globalizing retail and the ‘new e-economy’: The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs. *Geoforum* 37 pp. 340–351.
- Wrigley, N. – Lowe, M. (2010) The Globalization of Trade in Retail Services. Report commissioned by the OECD Trade Policy Linkages and Services Division for the OECD Experts Meeting on Distribution Services, Paris 17 November 2010. 39 p.

### **Adatok, statisztikák, fogalmak**

- KSH (2012a): A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok, 2008–2009. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH (2012b): Jelentés a kiskereskedelem 2009-2011. évi teljesítményéről. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)
- <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-Corporations-Statistics.aspx>
- <http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>
- <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52629/transnationale-unternehmen>
- [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte\\_Global\\_Powers\\_of\\_Retail\\_2013.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business/Deloitte_Global_Powers_of_Retail_2013.pdf)
- [http://www.unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2013/WIR13\\_webtab28.xls](http://www.unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2013/WIR13_webtab28.xls)

