PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

REGO SMART BEVÁSÁRLÓKÖZPONT

Innováció a XXI. század bevásárlásában

Belső konzulens:
Dr. Antal Anita PhD

Kéri Dóra
alapképzés
levelező tagozat
pénzügy és számvitel szak

2026

SZERZŐI NYILATKOZAT

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Alulírott **Kéri Dóra** (Neptun kód: **ZGRWO7**) kijelentem és a dolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy a **„Rego Smart Bevásárlóközpont – Innováció a XXI. század bevásárlásában”** című szakdolgozatot a Pannon Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszegen készítettem a pénzügy és számvitel oklevél megszerzése érdekében.

Kijelentem, hogy a dolgozatban csak a megadott és hivatkozott forrásokat használtam fel, és ezekre a vonatkozó idézési szabályok szerint hivatkoztam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat érdemi része saját kutatásom eredménye, és azt más intézményben, szakon vagy felsőfokú képesítés megszerzésére nem nyújtottam be. Tudomásul veszem, hogy a plágium vagy szerzői jogsértés esetén a dolgozatom elutasításra kerülhet, és ellenem fegyelmi eljárás indulhat. Tudomásul veszem továbbá, hogy szerzői jogsértés esetén az Egyetem jogosult a dolgozat elérhetőségét korlátozni, valamint eltávolítani a dokumentumot az elektronikus zárt rendszerből.

Továbbá, tudomásul veszem, hogy a Pannon Egyetem a dolgozat eredményeit saját céljaira – titkosított dolgozat esetén kizárólag a titkosításra vonatkozó időszak lejártát követően – szabadon felhasználhatja.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során mesterséges intelligencia eszközöket használtam / **nem használtam.**

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy dolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

Zalaegerszeg, 2026. május 11.

Kéri Dóra

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

SZERZŐI NYILATKOZAT **2**
TARTALOMJEGYZÉK **3**
BEVEZETÉS **4**
1. ELMÉLETI KITEKINTÉS **7**
1.1 Marketing és értékesítés 13
1.2 Pénzügyi terv 15
1.3 Kockázatelemzés 18
2. PIACI KITEKINTÉS **23**
3. EMPIRIKUS KUTATÁS **30**
3.1 Kutatásmódszertan 30
3.2. A projekt 33
3.2.1 A projekt bemutatása 33
3.2.2 A pénzügyi elemzés módszertana: NPV és IRR számítás 47
4. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK **56**
IRODALOMJEGYZÉK **60**
ÁBRAJEGYZÉK **62**
TÁBLÁZATJEGYZÉK **62**
MELLÉKLETEK **63**
SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS **66**

BEVEZETÉS

Szakdolgozatom központi témájául a kiskereskedelmet választottam, ezen belül is ennek hátterének bemutatását és egy általam megálmodott innovatív és úttörőnek számító bevásárlóközpont megvalósítási folyamatának ismertetését.

Témám aktualitása vitathatatlan, hiszen a kiskereskedelem, a bevásárlás mindennapi életünk elhanyagolhatatlan, nélkülözhetetlen része. Minden embert és szinte minden korosztályt érint, beszéljünk akár falusi akár nagyvárosi emberekről.

A mai modern világban már nem csupán a személyes bevásárlás a jellemző, bár úgy gondolom, az emberek többsége még mindig ezt részesíti előnyben, éppen személyes mivolta miatt. Vegyük példának az idősebb korosztályt, akik szívesen sétálnak el a helyi kisboltba és beszélgetnek el a személyzettel, vagy a munkából hazafelé sietők fiatalabbakat, akik betérnek egy gyors vacsorához szükséges hozzávalókért. Véleményem szerint hiába terjed el az online bevásárlás, a kiskereskedelmi egységek létjogosultsága sohasem fog megszűnni.

Ez a gondolatmenet hozta meg az ötletet projektem kidolgozásához, melyben ötvözöm az online bevásárlás bizonyos elemeit a személyes megjelenés szükségességével. Az általam megálmodott bevásárlóközpontban egyszerre van jelen a modern technológia és a személyes kommunikáció is. Legfőbb előny a gyorsaság, és persze az, hogy lehetőség van a személyes találkozásra is az eladókkal, így nem szorul háttérbe a véleményem szerint elengedhetetlen emberi kapcsolat.

Projektem bemutatását elméleti háttérrel kezdem, ahol szakirodalmi kutatásaim eredményét ismertetem. Itt elsőként a kiskereskedelem történeti háttere kerül bemutatásra, majd a jelen és a jövő legfontosabb kérdései, szempontjai, lehetőségei. Ezt követően egy sajátomhoz hasonló nagy beruházás megvalósításának elméletét mutatom be, mint az üzleti tervezés, a helyzetelemzés szükségessége, itt kitérve például a PEST-elemzés és a SWOT-analízis fogalmára is. Ezután a tervezés konkrét folyamatának lépéseinek ismertetése következik, majd a beruházási döntések megalapozásához szükséges tényezők felsorolása.

Mindezek után térek rá a már említett és általam megálmodott Rego Smart névvel illetett bevásárlóközpont bemutatására, a tervezés és lebonyolítás lépéseire, és a pénzügyi, személyzeti háttér részletes kifejtésére.

Úgy gondolom, az ilyenfajta projektek olyan újításokat hozhatnak az érintett régióba, melyek fellendíthetik a kereskedelmet, embereket, vállalkozókat vonzhatnak a környékre, és az ötlet elterjedése innovatív fejlesztéseket eredményezhet országszerte, hiszen nem mindennapi bevásárlási formáról van szó. Sikeres megvalósítás esetén egy ilyen bevásárlóközpont újító

szemléletet terjeszthet el a beruházók, kereskedők körében, és egy újfajta szemléletmódot indíthat el.

A bevezetés zárásaként az alábbiakban kerülnek megfogalmazásra a szakdolgozat kutatási kérdései, amelyekre a dolgozat empirikus része választ keres.

A szakdolgozat kettő fő célkitűzéssel rendelkezik. Az első és egyben legfőbb cél egy konkrét, innovatív kiskereskedelmi projekt, a Rego Smart Bevásárlóközpont kidolgozása és megvalósíthatóságának megalapozása. A második célkitűzés az ehhez szükséges elméleti és piaci háttér feltárása: a kiskereskedelem elméletének, a stratégiai tervezés módszertanának és a beruházás-gazdaságossági számítások módszereinek szisztematikus bemutatása, amelyek a projekt értékeléséhez nélkülözhetetlen keretet biztosítanak.

A téma aktualitása több tényezőből fakad. A kiskereskedelmi szektor az elmúlt évtizedben mélyreható strukturális átalakuláson ment keresztül: az e-kereskedelem részaránya világszinten 2018 és 2023 között 11,9%-ról közel 20%-ra emelkedett, miközben a hazai fogyasztók időkényszere és kényelmi igényei egyre markánsabban formálják a kiskereskedelmi innovációk irányát. A 2020-as Covid-19 járvány tovább gyorsította az érintésmentes, digitális megoldások terjedését. Ebben a kontextusban a drive-in alapú, mobilapplikációval integrált Rego Smart Bevásárlóközpont kifejezetten időszerű választ kínál a piaci igényekre, miközben megőrzi a személyes vásárlás társas értékeit is.

A szakdolgozat várható eredményeként egy pénzügyileg megalapozott és a piaci trendekbe logikusan illeszkedő beruházási tervdokumentáció jön létre. Ennek részeként a dolgozat igazolja, hogy a Rego Smart Bevásárlóközpont koncepciója pozitív nettó jelenértékkel (NPV) bír, a finanszírozási mix az elérhető pályázati, banki és sajáttőke-forrásokból megvalósítható, és a projekt innovatív jellege megkülönbözteti a hagyományos kiskereskedelmi formáktól. Emellett a dolgozat hozzájárul a hazai kiskereskedelem fejlődési tendenciáinak és az innovatív üzleti modellek elméletének jobb megértéséhez is.

A szakdolgozat három kutatási kérdés köré épül, amelyek logikusan tagolják az elméleti és az empirikus részt:

1. kutatási kérdés (KK1): Milyen tendenciák jellemzik a hazai kiskereskedelmet az elmúlt évtizedben, és hogyan illeszkedik a Rego Smart Bevásárlóközpont projektje ezekbe a folyamatokba?

2. kutatási kérdés (KK2): Milyen pénzügyi feltételek – beruházási költségstruktúra, finanszírozási mix, megtérülési mutatók – szükségesek a Rego Smart Bevásárlóközpont megvalósíthatóságának megalapozásához?

3. kutatási kérdés (KK3): Melyek azok az innovatív jellemzők és működési sajátosságok, amelyek megkülönböztetik a Rego Smart Bevásárlóközpontot a hagyományos kiskereskedelmi formáktól?

A kutatás módszertani kerete tekintetében a dolgozat alkalmazott kutatásnak minősül, mivel közvetlen gyakorlati célt egy konkrét beruházási projekt előkészítését és értékelését szolgálja. Az alkalmazott primer kutatási stratégia az esettanulmány-módszer, amely egyedi, komplex jelenségek mélyreható vizsgálatára alkalmas, és lehetővé teszi a kontextus szerves figyelembevételét. Az esettanulmány tárgyát a Rego Smart Bevásárlóközpont fejlesztési projektje képezi. A szekunder adatok körét a KSH kiskereskedelmi statisztikái, a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a projekt pénzügyi tervdokumentációja alkotja. A pénzügyi elemzés során statikus (megtérülési idő) és dinamikus (NPV, IRR, PI) beruházás-gazdaságossági mutatók egyaránt alkalmazásra kerülnek a Pölöskeiné (2008) és Sántáné (2008) által kidolgozott módszertani keretek szerint.

1. ELMÉLETI KITEKINTÉS

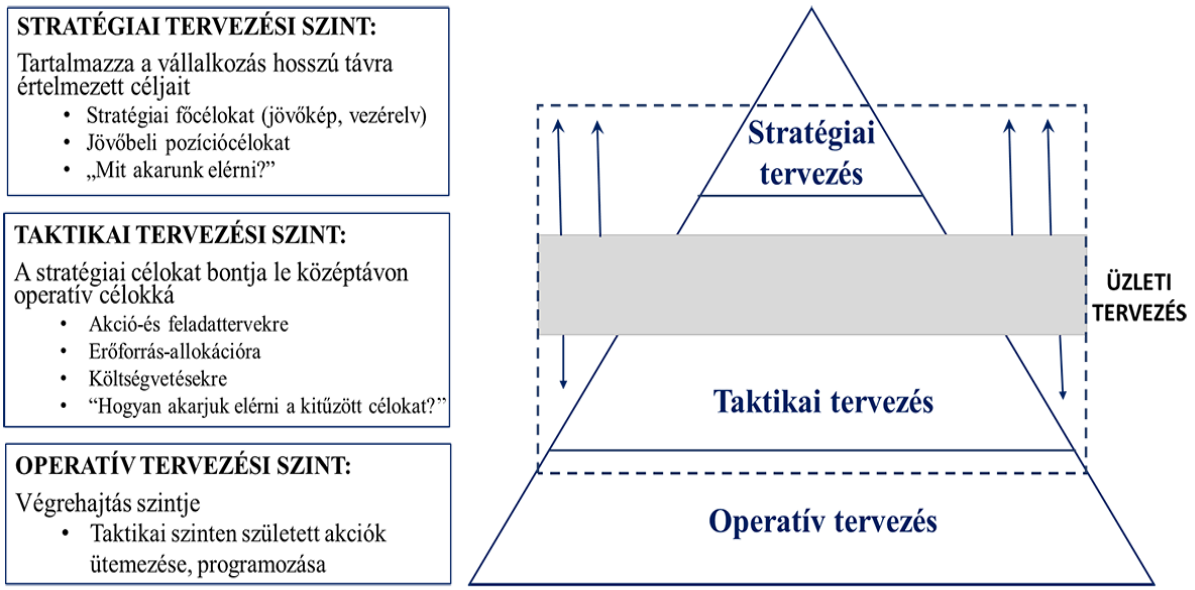
A jelen fejezetben a kutató munkám bevezetéseként azokat a releváns tudományos háttérinformációkat gyűjtöm össze, melyek ismerete a szakdolgozatom keretében vizsgált témakör teljes feldolgozásához és megértéséhez nélkülözhetetlen.

A vizsgált terület maradéktalan körül járása érdekében elsőként a hazai kiskereskedelmi helyzetről ejtek néhány szót, különös tekintettel annak elmúlt évtizedekben végbemenő változásaira és a jövőt érintő részben a fogyasztási szokások változása, részben a technológia fejlődése indukálta prognózisok jelentőségére.

Ezt követően a stratégiai és üzleti tervezés területét járom körül és emelem ki azokat a releváns szakismereteket és kutatási eredményeket, melyek az általam bemutatott projekt jellemzőivel kapcsolatba hozhatóak, és amelyeket a szakdolgozatom vizsgálati részében felhasználok a projekt bemutatása és elemzése során. Végül pedig a beruházási döntések meghozatalát, gazdaságosságuk megítélését segítő módszerek tudományos hátterét tekintem át szintén azok gyakorlati felhasználásának megalapozása céljából.

A tervezés egy irányítási folyamat, melynek célja felvázolni a vállalat jövőbeni működését, annak jellemzőit, továbbá magában foglalja azokat az akciókat is, melyek megvalósítása révén éri el a célként megjelölt állapotot, pozíciót. E definíció alapján a tervezés maga egy döntési folyamat, mely a vállalkozás vezetői részéről irányítási feladatok ellátását szükségelteti és amelyet a folyamatosság a jövőorientáltság jellemez. Eredmény a terv, mely rögzíti a kitűzött célokat és az azok eléréséhez végrehajtandó feladatokat, cselekvési programokat (Deutsch és Jelen, 2019). A tervezés szintjeinek egymásra épülését és értelmezését jól szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra: A tervezés szintje



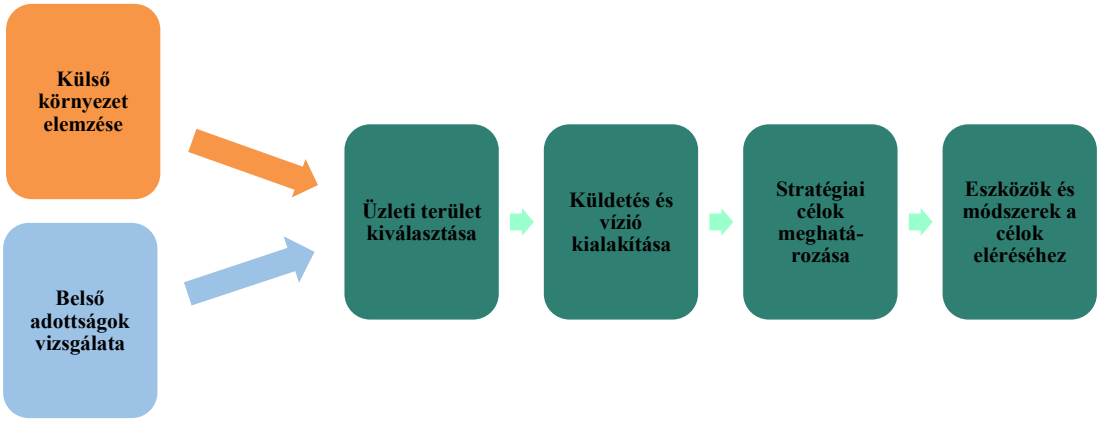
Forrás: Deutsch és Jelen, 2019

Az üzleti terv Dobák és Antal (2016) megfogalmazása szerint „sokszor több évre szóló operatív tervek összessége", mely az egyes évek főbb adatait évenkénti bontásban is tartalmazzák, melyek az operatív tervben kerülnek további részletezésre, pontosításra.

Az üzleti terv felépítésére irányulóan nincs egységes, előírt forma, azonban közös jellemzőjük, hogy azonos területeket fednek le, így tehát kitérnek a piaci helyzet áttekintését követően az értékesítési lehetőségekre, az erőforrástervre és a pénzügyi tervre, továbbá számba veszik a tervben elérendő célokat akadályozó kockázati forrásokat, felméri azok kezelésének lehetőségeit (Dobák és Antal, 2016).

Balaton és Tari (2010) a tervezés főbb lépéseit az alábbi grafikai absztrakttal foglalja rendszerbe. (2. ábra)

2. ábra: Racionális tervezési modell



Forrás: Balaton és Tari (2010) alapján saját szerkesztés

A tervek mindenekelőtt informális módon, gondolati síkon keletkeznek, melyek célokat szem előtt tartó és alapos, körültekintő tervezési folyamatot követően formálisan, írásban is rögzítésre kerülnek. A tervezési folyamat megkerülhetetlen része a gazdasági környezet felmérése, melyek számos szempontból meghatározzák, behatárolják a vállalkozás lehetőségeit, hatást gyakorolnak nyereségességére. A vállalkozás külső környezetének felmérése során különféle, a vállalkozás tevékenységére és működésére befolyással lévő makrogazdasági tényezők vizsgálatára kerül sor. A külső helyzetelemzés egy általános és gyakran elfogadott módszere a PEST elemzés, mely négy fő makrogazdasági tényező mentén vizsgálja a külső környezet jellemzőit. Ezek: (Balaton és Tari, 2016)

- P mint Political, mely a politikai, jogi környezetre, a kormányzati stabilitásra, illetve ezekben rejlő lehetőségekre és kockázatokra helyezi a fókuszt. Magában foglalhatja politikai értékrendek, gyártási, értékesítési tevékenységet érintő törvénykezések, a versenyjog, vagy akár a környezetvédelem területén releváns szabályokat is.
- E mint Economic, mely a vállalkozást körülvevő gazdasági környezet felmérésére koncentrál a nemzetgazdasági teljesítményének (GDP, infláció, adók, foglalkoztatási helyzet, kamatlábak várható alakulása stb.) jellemzői és tendenciái alapján.
- S mint Social: a társadalmi környezet felmérése a demográfiai helyzet, az életszínvonal, a kulturális szokások és jellemzők, vallási hovatartozás területét vizsgálja.
- T mint Technological: a vállalat tevékenységével érintett iparág technológia-igényéből kiindulva az a téren releváns tényezőket (nemzeti/nemzetközi/regionális fejlesztési

politikák), infrastruktúra rendelkezésre állása, innovációs lehetőségek vizsgálatára fókuszál (Rekettye et al, 2022).

A PEST elemzés módszere gyakran kiegészül a természeti (E) és jogi (L) környezet vizsgálatával, melyeket az alábbiak szerint értelmezhetünk:

- E mint Environment: központjában a releváns környezetvédelmi, hulladékgazdálkodási stb. szabályok jelentette lehetőségek és akadályok feltérképezése áll.
- L mint Legal: a terület a vállalkozás tevékenysége révén érintett különféle jogi területek (foglalkoztatás, munkabiztonság, fogyasztóvédelem stb.) megismerésével foglalkozik (Balaton és Tari, 2016).

Mind a külső, mind a belső környezet felmérésére alkalmazható eszköz a SWOT analízis, mely segíti a vállalkozást abban, hogy információkat gyűjtsön a szűkebb és tágabb környezetéből, továbbá azokat rendszerezze segítendő a stratégia kialakítását. A módszer az erősségeket (S – Strengths), a gyengeségeket (W – Weaknesses), a lehetőségeket (O – Opportunities) és veszélyeket (T – Threats) igyekszik azonosítani az alábbi célok elérése érdekében:

- Erősségek: valamilyen adottság vagy képesség, mely a vállalkozás számára versenyelőnyt jelent más vállalkozásokhoz képest, ezért cél az erősségek kihasználása.
- Gyengeségek: hiányosság, mely akár akadályát is jelentheti a fejlődésnek, így erőforrás fordítandó a gyengeségek erősítésére. Ehhez nélkülözhetetlen ezek, illetve forrásuk azonosítása.
- Lehetőségek: a vállalkozás környezetében jelenlévő kedvező lehetőség, melynek kihasználásával a lehetőség erősségé válhat.
- Veszélyek: kedvezőtlen jelentés, jellemző a vállalkozás környezetében, mely jelentős negatív hatást gyakorolhat a vállalkozás jövőjére (Balaton és Tari, 2016).

A SWOT-analízis összeállítását – figyelembe véve a szakdolgozatom tárgyát képező projekt sajátosságait is több kérdés körül járása segítheti, ezeket a SWOT táblának megfelelő kategóriákba sorolom (1. táblázat).

1. táblázat: A SWOT-analízis kérdéseinek rendszere

Erősségek:	**Gyengeségek:**
- Van a vállalkozásnak különleges képessége? - Rendelkezik versenyelőnnyel? - Anyagi háttere stabil? - Elismert piaci szereplő? - Megfelelő technológiával rendelkezik? - Innovatív?	- Bizonytalan-e a vállalat versenypozíciója? - Hiányoznak a pénzügyi források? - Elégtelen a piaci elismertség? - Túlságosan szűk a termékek köre? - Alacsony a jövedelmezőség szintje?
Lehetőségek:	**Veszélyek:**
- Van lehetőség új piacokra belépni, új célcsoportokat, fogyasztói igényeket kiszolgálni? - Bővülhet a kínálati paletta? - Gyors piaci növekedéssel számolhat a vállalkozás? - Kiegészítő tevékenységekkel bővülhet a tevékenységi profil? - Elérhetőek kedvező külső pénzügyi források?	- Új versenytársak belépése fenyegetettséget jelent? - Bizonytalan a piaci növekedés lehetősége? - Veszélyt jelenthet a kedvezőtlenül alakuló demográfiai helyzet? - Változhatnak a vevői igények és szokások?

Forrás: Balaton és Tari, 2016 alapján saját szerkesztés

A SWOT-analízis kérdéseinek rendszere jól szemlélteti a vállalkozás belső és külső környezetének feltérképezéséhez szükséges szempontokat (Balaton és Tari, 2016).

A helyzetelemzéshez kapcsolódóan célszerű kitérni a vállalkozás tervezett tevékenységéhez kapcsolódó érintettek körének meghatározására. Az ún. stakeholderek körét célszerű tágan értelmezni, s az érintettség irányától (pozitív, negatív) függetlenül is számba venni (Kovács, 2016).

Külső érintettek esetében a vállalkozáson kívül állókról beszélhetünk, úgymint vevők, beszállítók, finanszírozók, versenytársak, egyéb együttműködő partnerek, de ide tartozik a társadalmi környezet és a kormányzat, állam, önkormányzat, egyéb helyi szervezetek is (Kovács, 2016).

Belső érintettek alatt a vállalkozás tulajdonosi körét, vezetőit és alkalmazottjait értjük (Kovács, 2016).

A külső és belső helyzetelemzés elvégzését követően megfogalmazásra kerül a vállalat küldetése és jövőképe, melyen keresztül megragadhatóvá válnak értékei, melyek alapvető építőkövei a vállalkozás stratégiájának (Balaton és Tari, 2010).

A helyzetelemzésen alapuló tervezési folyamat során a célok és az azok elérését szolgáló tevékenységek meghatározása, valamint idő- és erőforrástervezés zajlik. Előbbi egyik lehetséges módszere az LFM, azaz a Logical Framework Matrix, melynek top-down, azaz felülről-lefelé történő megalkotásával a projekt hatásai, eredményei, kockázatai is feltérképezésre kerülnek (3. ábra).

3. ábra: A logikai keretmátrix

Projekt leírása	Indikátorok	Ellenőrzés információforrásai	Feltételezések
Átfogó célok A projekt hozzájárulása a politikához, a tágabb célok megvalósításához (hatás, impact)	Az átfogó célok mérése, beleértve a minőségi, mennyiségi és időt érintő szempontokat	Mikor, hogyan és ki gyűjti az információkat?	Ha a (konkrét) célt elértük, milyen feltételezéseket kell fenntartani az átfogó célok eléréséhez?
Célok Közvetlen hozzájárulás a célokhoz (kimenetel, outcome)	A konkrét célok mérése, beleértve a minőségi, mennyiségi és időt érintő szempontokat	Mikor, hogyan és ki gyűjti az információkat?	A célok elérése esetén milyen feltételezéseket kell fenntartani az átfogó célok eléréséhez?
Eredmények A projekt közvetlen, kézzelfogható eredményei (kimenet, output)	Az eredmények mérése, beleértve a minőségi, mennyiségi és időt érintő szempontokat	Mikor, hogyan és ki gyűjti az információkat?	Az eredmények elérése esetén milyen feltételezéseket kell fenntartani a célok eléréséhez?
Tevékenységek A kívánt eredmények létrehozása érdekében végrehajtandó feladatok	Eszközök	Költségek	A tevékenységek elvégzése esetén milyen feltételezéseket kell fenntartani az eredmények eléréséhez?

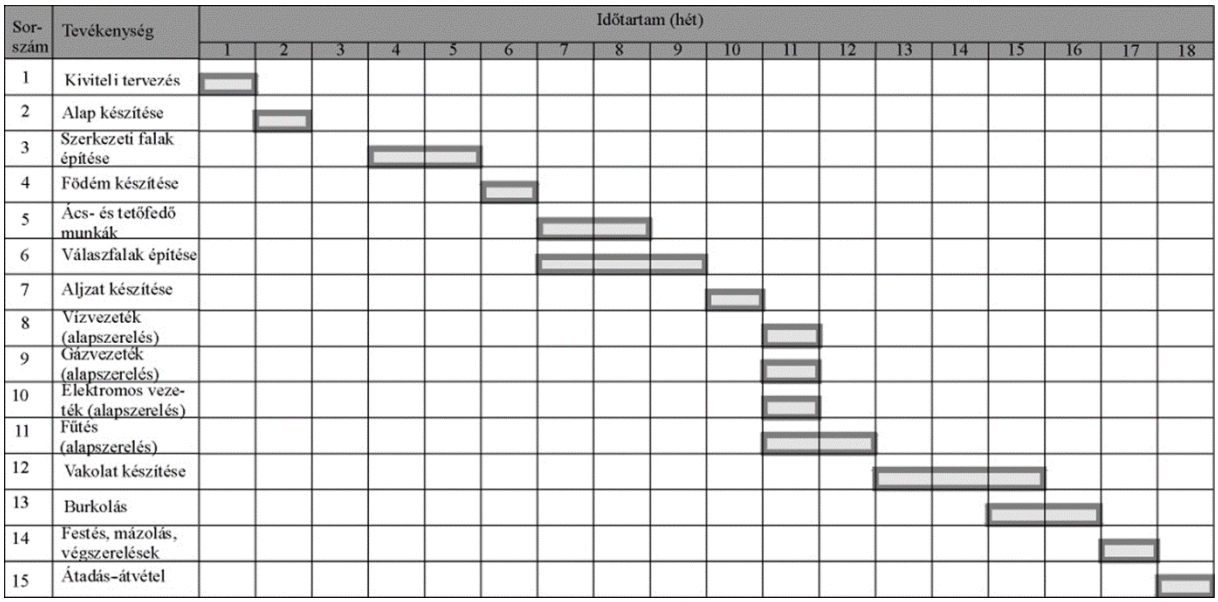
Forrás: Kovács, 2017 alapján saját szerkesztés

A projekt megvalósítását célzó tevékenységek azonosítását követően már számos információ rendelkezésre áll ahhoz, hogy egyfelől az egyes feladatok ellátásához szükséges erőforrás terv elkészüljön, másfelől pedig felvázolásra kerülhet az időterv is (Deutsch és Jelen, 2019).

Ennek egyik gyakran alkalmazott és széleskörben ismert formája a projektmenedzsment szakterületének egyik kiválósága, Henry Gantt nevéhez fűződő Gantt-diagram (4. ábra). A módszer, melyet feltalálója a haditengerészetnél töltött szolgálati ideje alatt a hadihajók építésének felügyeletére alkotott meg, egy idővel egyenesen arányos sávdiagram, melyben jól ábrázolható az egyes tevékenységek végrehajtásának sorrendje és időigénye egyaránt, továbbá magának a projektnek az időhorizontja is.

A diagram jól mutatja az egyes tevékenységek közötti logikai függőséget, így az is jól levezethető belőle, hogy melyek azok a tevékenységek, melyek csúszása kihatással van más tevékenységekre, továbbá megmutatja azokat a tevékenységeket is, melyek teljesítése időben később is megvalósítható, vagy következmény nélkül a tervezettnél hosszabb idő alatt megvalósítható (Daróczi, 2011).

4. ábra: Gantt-diagram minta



Forrás: Deutsch és Jelen, 2019

1.1 Marketing és értékesítés

A marketing és értékesítés tervezése célszerűségi okokból kifolyólag párhuzamosan zajlik, azonban a két stratégiát mégis külön kell kezelni. A marketingterv Kotler (1996) szerint alapvetően négy területet mér fel: a célpiac azonosítása mellett a vevői szükségletek megismerésére, a marketing tevékenység megvalósítására és a profit realizálás igényére fókuszál (Rekettye et al., 2022).

A kereskedelmi, kiskereskedelmi témakör területén számos szakirodalmi mű szerzőjeként elismert szakértő, Agárdi Irma (2017) szerint könnyen előfordulhat, hogy a vállalat nem képes, minden, a piacon fellelhető igény kielégítésére, ezért választania kell, hogy mely fogyasztói igényeket tudja és akarja teljesíteni, azaz ki kell választania a célpiacát. A kiskereskedők számára a legfontosabb működési körülményt maguk a fogyasztók jelentik. Ahhoz, hogy kielégíthessék a fogyasztói igényeket, meg kell érteniük, milyen tényezők motiválják a vásárlást, a fogyasztók mi alapján választják ki az üzletet és a terméket.

A kiskereskedelmi marketing stratégia funkciókra bontható, mely az áruválasztékkal, az árpolitikával, a kommunikációval és az üzlet jellemzőivel, atmoszférájával kapcsolatos döntéseket tartalmazza. Az áruválaszték kapcsán fő kérdés, hogy mit és abból mennyit tartson a kiskereskedő az üzletében, melynek kapcsán a választék szélesség és a választék mélység is meghatározó tényezők. Az ár ugyanakkor az egyik legkönnyebben, legrugalmasabban változtató eleme a marketing mixnek. Az árucikkek ugyanis akár egyetlen nap alatt átárazhatóak – az árat alulról a kiskereskedő költségei, felülről pedig a fizetőképes kereslet

árrugalmassága határozza meg. Mindezek mellett az árnak fedeznie kell a kiskereskedő működési költségeit, a konkurens üzletek árképzését és természetesen a fogyasztók fizetési hajlandóságát is (Agárdi, 2017).

A csatornapolitika a kiskereskedelmi egység és vevői közötti értékesítési és kommunikációs csatornák összességét jelenti, továbbá azon módszerek és eszközök összességét, melyeken keresztül a kiskereskedelmi terméke a fogyasztó felé értékesítésre kerülnek. Ebben meghatározó szerepet játszik a termék jellege, az értékesítési út költsége, továbbá az opcionális közvetítők szerepe és száma is (Agárdi, 2017).

A kiskereskedelmi marketing egyes eszközeinek összehangolt alkalmazása kulcsfontosságú a fogyasztói igények hatékony kiszolgálása szempontjából. Rekettye és szerzőtársai (2022) kiemelik, hogy a marketing-mix elemeinek koherens tervezése – különösen a termékpolitika, az árpolitika, az értékesítési csatornák és a kommunikáció összehangolása – meghatározza a kiskereskedelmi egység piaci pozicionálásának sikerességét, és alapvetően befolyásolja a vevőmegtartási képességet is (Rekettye et al., 2022).

A kommunikációs politika elemeit egy kiskereskedelmi egység esetében a hagyományos értelemben vett reklámokon túl maga az üzlethelyiség, a kiszolgálás színvonala, továbbá az üzlet online megjelenése együttesen adja (Agárdi, 2017).

A marketing stratégia összeállítása kiterjed a marketing célok elérését biztosító marketing akciók megtervezésére is, továbbá tartalmazza az egyes feladatok időzítését, erőforrás- és eszközigényét, valamint az akciótól elvárt eredmény mutatószámait is (Rekettye et al., 2022).

A vállalkozás értékesítési terve a marketingtervben megfogalmazottakra épül – előre jelezve a várható értékesítési volumenből származó árbevételt, kalkulálva ezen előrejelzés során az értékesíteni kívánt termékek/szolgáltatások körével, az értékesítés módjával, az árstratégiával, az esetleges szezonalitás hatásaival és a piaci részesedés figyelembevételével. Hasznos lehet három szemlélet – optimista, realista és pesszimista – szerint készíteni, a pénzügyi terv jobb megalapozottsága érdekében (Deutsch és Jelen, 2019).

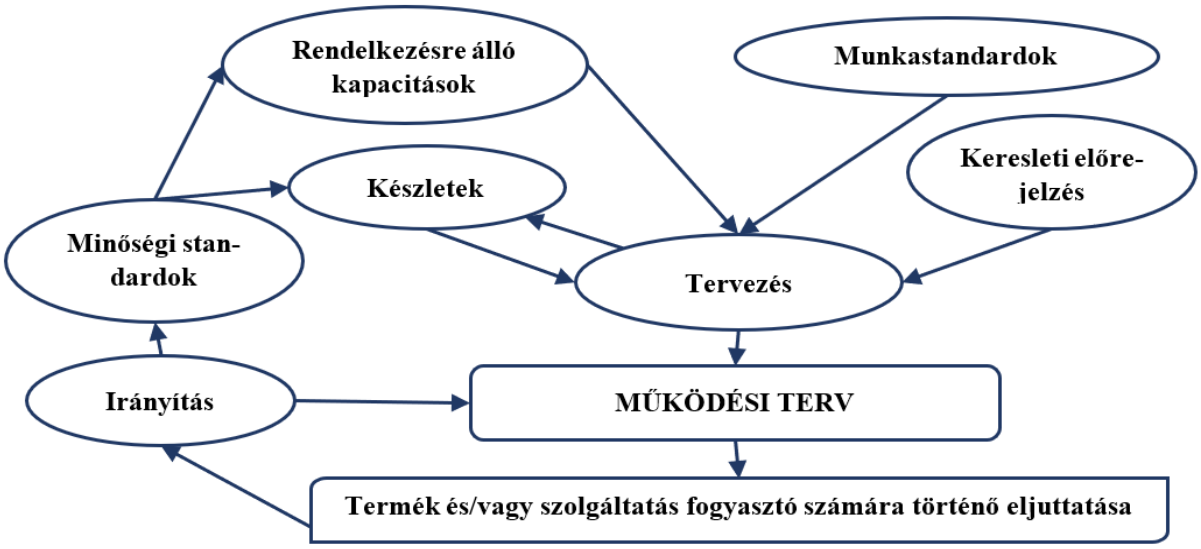
Alapvető szükség mutatkozik annak megtervezésére is, hogy milyen folyamatok és erőforrások révén kívánja a vállalkozás megvalósítani üzleti ötletét és ennek eredményeként értéket jelentő terméket/szolgáltatást létrehozni a fogyasztók számára. Ennek feltérképezését az alábbi kérdések megválaszolása segítheti: (Deutsch és Jelen, 2019)

- Hogyan valósul meg a termelés/szolgáltatás folyamat?
- Milyen technológiát kell a vállalkozásnak alkalmaznia?

- Mely tevékenységeit kívánja a vállalkozás maga ellátni és melyekhez vesz igénybe és milyen formában együttműködő partnereket?
- Mekkora a végezni kívánt tevékenység állóeszköz igénye?
- Milyen anyagok/termékek, illetve készletek szükségesek a tevékenység végzéséhez?
- Milyen kapacitással kalkulál a vállalkozás?
- Miként tervezi a munkaerő-igény kielégítését?
- Milyen minőségellenőrző rendszereket kíván alkalmazni?

Mindezek alapján a működési terv az alábbi (5. ábra) főbb strukturális elemek figyelembevételével alakítható ki.

5. ábra: A működési terv főbb strukturális elemei



Forrás: Deutsch és Jelen, 2019

1.2 Pénzügyi terv

A költségterv készítése során célszerű a projekt tervezésének eddigi szakaszaiban azonosított tevékenységeket alapul venni, és ezek megvalósításához kapcsolódó közvetlen és közvetett költségeket összegezni. Amennyiben a projekt megvalósításának költségeit ilyen módon (tevékenységek alapján) kalkuláljuk, a lehető legpontosabb költségbecslést (Deutsch és Jelen, 2019). A projekt megvalósítási költségeinek tervezését követően szükséges számba venni a projekt eredményeinek működtetéséhez kapcsolódó költségeket, továbbá az abból várt bevételeket is.

A működési költségek nagyságát több tényező határozza meg, ezek közül a legfontosabbak: (Deutsch és Jelen, 2019)

- a vállalkozás típusa és profilja,

- a vállalati méret,
- a tevékenység végzésének helye,
- a szükséges készletek mérete, összetétele,
- az elérhető kedvezmények.

A működési költségek alapvető fajtái között a munkavállalók bérekről és annak közterheiről, bérleti díjról, biztosításról, a javítási/karbantartási költségekről, a rezsi költségekről, az adókról, valamint egyéb szakértői (jogi, számviteli) költségekről beszélhetünk.

Az induláshoz felmerülő (projekt megvalósítási) és működési költségek együttesen adják a vállalkozás forrásigényét, melynek megítélése során célszerű kitérni azon kérdés vizsgálatára is, hogy vajon szükséges-e biztonsági tartalékkal felkészülni az előre nem látható helyzetekre, esetleg a tévesen becsült költségek fedezése érdekében (Vecsenyi, 2018).

Az induláshoz, illetve a létrehozott kapacitás „mozgásban tartásához" szükséges költségek összegzése alapján határozható meg a finanszírozási igény, melynek során olyan kérdésekre keresendő válasz, mint:

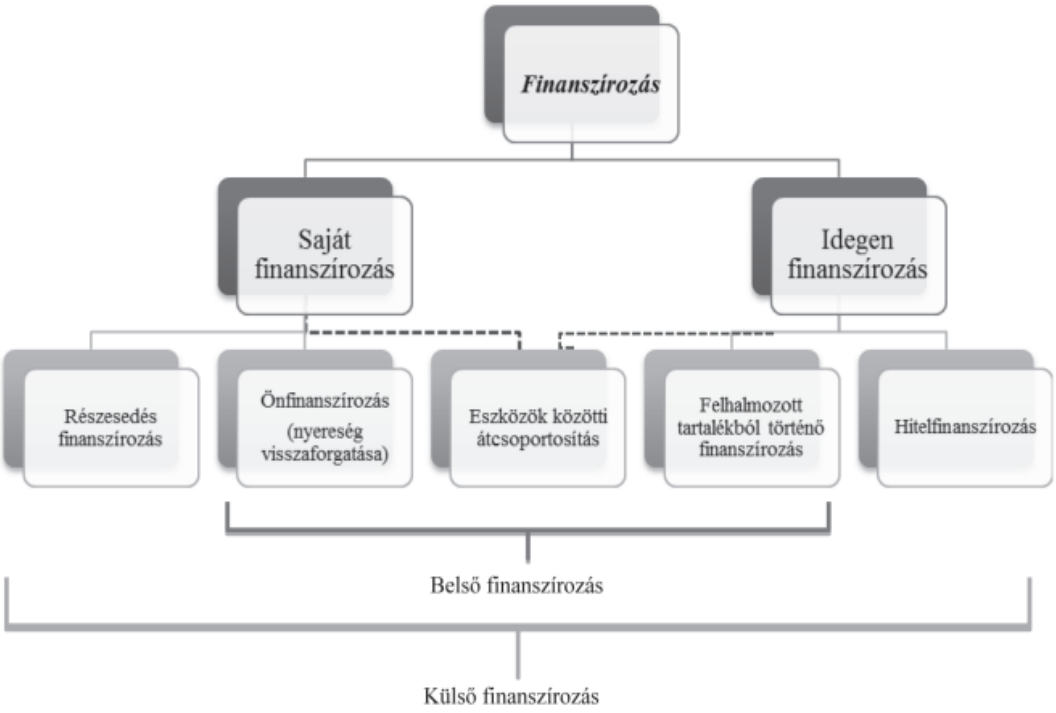
- Honnan, milyen forrásból kerül biztosításra a szükséges tőke?
- Milyen időbeli ütemezésben kell a szükséges tőkének rendelkezésre állnia?
- Mekkora költséget jelent a szükséges tőke biztosítása?
- A szükséges forrás mely része áll már rendelkezésre, illetve a működés során mekkora része biztosítható a kapacitások működtetése során keletkező tervezett bevételből? (Vecsenyi, 2018)

Alapvetően minden vállalkozás fő célja a profitszerzés, illetve a minél jobb jövedelmezőség biztosítása, hiszen ezen keresztül gyarapszik a vállalkozói vagyon. A jövedelmezőség növelése leggyakrabban befektetések, erőforrások felhasználása révén érhető el, aminek okán fontos kérdés megvizsgálni a szükséges finanszírozási háttér megteremtése kapcsán felmerülő kérdéseket (Horváth, 2010).

Amint arra a fenti kérdések is utalnak, a szükséges tőke külső és belső forrásból származhat, ugyanakkor az egyes tőkeelemek hovatartozása egyes nézetek szerint eltérő. Alábbiakban Mester és szerzőtársai (2017) által felvázolt csoportosítást szemléltetem a 6. ábrán, mely szerint belső forrásként kizárólag a vállalkozás működéséből származó javak találhatóak, így tehát ebbe a kategóriába a vállalkozás elért, visszaforgatott eredménye, továbbá az eszköz értékesítés útján szerzett vagyon sorolható (de például a tulajdonosok hozzájárulása már nem sorolható ide).

A szerzők az egyes források igénybevétele kapcsán arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalkozás legfontosabb választási szempontjai között mindenképpen helyet kell kapjon a vállalkozás biztonságának, jövedelmezőségének, függetlenségének kérdése (Mester et al, 2017).

6. ábra: Finanszírozási források



Forrás: Mester et al, 2017 p. 31.

Horváth ennél több elv szem előtt tartására hívja fel a figyelmet, meglátása szerint a pénzügyi tervezés, finanszírozás tervezés során az alábbi szempontok irányadók:

- Biztonság elve: az adósság megfizetésének kötelezettsége ne legyen akadálya, gátja a vállalkozás folyamatos működésének.
- Rugalmasság elve: a vállalkozásnak rugalmasan kell kezelnie a tőkeigényt, miközben megfelel a végzett tevékenységet jellemző konjunkturális és szezonális ingadozásoknak is.
- Normativitás elve: a vállalkozás által választott a finanszírozási stratégia meg kell feleljen a finanszírozók által támasztott elvárásoknak és normáknak is.
- Önállóság elve: amennyiben a vállalkozás idegen tőkét von be forrásai közé, mérlegelnie kell az ezzel kialakuló függőség mértékét, annak minél alacsonyabb szintjére kell törekednie.

- Rentabilitás (jövedelmezőség) elve: a vállalkozás fő törekvése a minél alacsonyabb tőkeköltség és a pótlólagos tőkéből előállított minél nagyobb hozam elérése kell legyen (Horváth, 2010).

Az előzőekben bemutatott források körét Gombkötő (2021) írásában – a jelen szakdolgozatomban bemutatásra kerülő projekthez nagyban illeszkedően - kiegészíti a vissza nem térítendő forrásokkal, melyek leggyakrabban hazai és/vagy európai uniós forrásból származó támogatás formájában realizálhatók.

1.3 Kockázatelemzés

A kockázatelemzés a kockázatokat három kategóriába rendezi: a célkitűzéseket veszélyeztető tényezők (pl. szakemberhiány, anyagkésés), az ütemterv-kockázatok (banki folyósítás csúszása, engedélyezési késedelmek) és a költségvetési kockázatok (árbevétel-csökkenés, hitelkiesés). Minden kockázatnál megjelöli a prioritást, a valószínűsített mértéket, a kezelési stratégiát és a projekt-felfüggesztési helyzetet (Pölöskeiné, 2008).

Végül, de nem utolsó sorban az üzleti terv szükségszerűen kitér a lehetséges kockázatok számbavételére, azok kezelésének, csökkentésének, elkerülésének lehetőségeire. A kockázatok fakadhatnak a megvalósítandó projekt jellegéből, de ugyanígy piaci működésből, vagy a tevékenységgel érintett országból adódó kockázatból is. Amennyiben fejlesztési projekt megvalósításáról van szó, célszerű annak vizsgálata, hogy az egyes kockázatok milyen szempontból (határidőt, költséget, esetleg műszaki teljesítményt érintő kockázatok) gyakorolnak kedvezőtlen hatást a projektre. Célszerű becsülni a kockázat bekövetkezésének esélyét, továbbá, hogy milyen mértékű kár keletkezik annak bekövetkezése esetében, hiszen a kockázat mértékét e kettő szorzata adja. Végül, ha már a kockázatok azonosításra kerültek, hasznos lehet felkészülni ezek kezelésére, melyet az alábbi kérdések megválaszolása segíthet:

- Hogyan kerülhetjük el az azonosított kockázat bekövetkezését?
- Hogyan csökkenthetjük a kockázat bekövetkezésének esélyét?
- Hogyan háríthatjuk át, vagy hogyan oszthatjuk meg a kockázat következményeit?
- Ha a kockázat mértéke ezt lehetővé teszi, elfogadható-e a kockázat? (Kovács, 2016)

A hatékony kockázatmenedzsment folyamatát Pölöskeiné (2008) az alábbi három lépésben definiálja:

- A kockázati tényező valamilyen módszerrel (becslés, elemzés, korábbi tapasztalat stb.) azonosításra, definiálásra kerül.

- Válaszstratégia kidolgozása, melynek alkalmazásával csökkenthető/kiküszöbölhető az azonosított kockázati tényező.
- A kockázat következményeinek felmérése - beavatkozási prioritások meghatározása.

A kockázatmenedzsment során többféle módszert alkalmazhatunk, egyik leggyakrabban előforduló módszertan az érzékenység vizsgálat, melynek során arra a kérdésre keresendő a válasz, hogy az egyes, definiált kockázati tényezők változásai milyen hatást gyakorolnak hatást a projekt egyes függőváltozóira (például a megvalósítás költségére, idejére stb.) A módszer jellemzője, hogy az egyes kockázati tényezők közötti kölcsönkapcsolatokat nem vizsgálja (Pölöskeiné, 2008).

Daróczi (2011) megfogalmazása szerint a beruházási projektek elsődleges célja valamilyen termék, vagy szolgáltatás előállítását/nyújtását szolgáló létesítmény létrehozása, átalakítása, bővítése, e projektek fő erőforrásai pedig a materiális anyagok.

A beruházási projektek közös jellemzője Lock (1996) szerint, a projektet körülvevő egyedi feltételek, hiszen minden projekt eltérő környezetben valósul meg.

Mindezek alapján jogosan merül fel a kérdés, hogyan hasonlíthatóak össze az egyes projektek, milyen olyan közös ismérveik vannak, melyek alapján felelősséggel megítélhető például az, hogy érdemes-e megvalósítani őket (Sántáné, 2008).

Görög (2011) szerint a projekt sikerességét mindenekelőtt három alapvető tényező határozza meg, melyek az idő (megfelelő időben, ütemezés szerint), a költség (előre megtervezett költségek, erőforrások tartása) és a minőség (előre definiált cél megfelelő szintű elérése). Emellett ugyanakkor fontos szempont az is, hogy a projekt megvalósítója – jelen szakdolgozatom esetében – egy profitorientált piaci szereplő, aki befektetéseiért cserébe azok mielőbbi megtérülését és gazdálkodási tevékenységének jobb jövedelmezőségét várja.

Sántáné (2008) írásában tekintettel arra, hogy a vállalkozás beruházási döntése hosszútávra meghatározza a vállalkozás működését, az alábbi szempontok mérlegelését javasolja:

- Mekkora a szükséges ráfordítás nagysága, illetve melyik alternatíva kezdő ráfordítása a legkedvezőbb?
- Mennyi üzemeltetési idő alatt érhető el hozam folyamatos működés esetén?
- Mekkora kockázattal jár a megvalósítás, illetve melyik beruházási alternatíva jár alacsonyabb kockázattal?
- Hogyan hat a vállalkozás piaci helyzetére a projekt megvalósítása?

Az objektív és felelősségteljes beruházási döntés meghozatalát a beruházási projektek gazdaságossági számításai segítik, melyek alapján a beruházási megvalósítási és működtetési időszakában keletkező pénzáramok adják.

A megvalósítás időszaka alatt a projekt létrehozása érdekében tett erőforrások költsége egyszeri kiadást jelent, míg a működtetési időszak során folyamatosan keletkeznek ráfordítások és bevételek. Utóbbiak kapcsán a ráfordításokat meghaladó bevételek a projekt vonatkozásában többlet-pénzbevételt, vagyis hozamot eredményeznek, mely az adózott eredmény és az értékcsökkenési leírás együttes összegként működés pénzáramként (MCF) definiálhatunk (Sántáné, 2008).

A beruházásokhoz kapcsolódó beruházás-gazdaságossági számítások mutatószámai annak alapján, hogy azok figyelembe veszik-e az idő pénzértékét, statikus és dinamikus mutatószámokról beszélhetünk (Pölöskeiné, 2008).

A statikus mutatók fő jellemzője, hogy a felmerülő kiadások és keletkező bevételek vonatkozásában azok eltérő időpontjait nem veszik figyelembe, azaz nem kalkulálnak az idő pénzértékével. E hátrányuk mellett a mutatók előnye, hogy kiszámításuk és értelmezésük egyszerű, ugyanakkor fő jellemzőjük miatt a nagyobb kockázatú, hosszabb megtérüléssel prognosztizálható és kisebb jövedelmezőséggel kecsegtető projektek esetében leginkább kiegészítő számításként jelennek meg (Pölöskeiné, 2008).

A statikus mutatók leggyakrabban használt típusai:

- Költségek összehasonlítása: az egyszeri kiadások összemérése alapján kerülnek rangsorolásra az egyes beruházási alternatívák, ahol a rangsor elején a legalacsonyabb költséggel megvalósítható projekt szerepel.
- Hozam összehasonlítása: a legmagasabb nyereséget biztosító beruházás mellett javasolt a döntéshozatal.
- Megtérülési idő: a beruházás ráfordításainak megtérülési idejét mutatja az éves átlagos hozamból. Minél rövidebb a megtérülési idő, annál kedvezőbbként értékelhető a beruházás.
- Jövedelmezőségi mutató: a megtérülés idő reciprokaként értelmezhető, az éves átlagos hozam és a beruházás egyszeri ráfordításaként kalkulálható a minél magasabb eredmény preferálható.

A dinamikus mutatók – szemben a statikussal – figyelembe veszik a gazdaságosság számítás során azt, hogy a kiadások és bevételek nem azonos időpontban keletkeznek. Ennek

módszere a különböző időpontban ki- és beáramló pénzek egyazon időpontra történő értékelése a jövőidőre, vagy jelenidőre történő számítás útján. (Pölöskeiné, 2008)

Ezek a mutatók a beruházásra folyamatként tekintenek, beleértve az előkészítést, megvalósítást, üzemeltetést is. A teljes folyamat során felmerülő pénzáramokat a kamatláb segítségével teszi összemérhetővé, aminél fogva kifejezetten alkalmas különböző beruházási alternatívák összehasonlítására (Horváth és Pálvölgyi, 2020).

Hátránya ugyanakkor a bonyolultabb számítási módszertana.

A leggyakrabban használt dinamikus mutatók között a nettó jelenérték (NPV) számítás, a jövedelmezőségi index (PI), valamint a belső kamatláb (IRR) említhető. Mindhárom mutató a piaci kamatlábat (kalkulatív kamatláb) alkalmazza a pénz időértékének meghatározásához.

Számítási módszertanukat tekintve:

- A nettó jelenérték meghatározásához a beruházáshoz kapcsolódóan becsült nettó pénzáramok az elvárt kamatlábban kerülnek diszkontálásra.

  Az eredmény akkor fogadható el, ha legalább 0 értéket vesz fel, hiszen ennek alapján a jövőbeli hozamok mai értéke (jelenértéke) még éppen fedezi a ráfordításokat, azonban annál megalapozottabb a beruházás melletti döntés meghozatala, minél nagyobb a nettó jelentérték (vagy több projekt esetében, amely NPV-je a legnagyobb).
- A jövedelmezőségi index a ráfordítások megtérülését mutatja meg a beruházás hozamainak diszkontált összegét a beruházás egyszeri ráfordításaival osztva. A mutatótól elvárt érték minimum 1, de jelen esetben is – hasonlóan az NPV-hez – minél nagyobb, illetve több projektváltozat esetén a legnagyobb PI-t biztosító projekt megvalósítása mellett hozható felelősségteljes beruházási döntés.
- A belső megtérülési ráta az a diszkontráta, amely mellett a keletkező hozam diszkontálva éppen megegyező a beruházás kezdő pénzáramával, vagy az NPV nulla. Emiatt az IRR akkor tekinthető kedvezőnek, ha meghaladja a kamatláb értékét.

Fentiek összegzéseként a dinamikus mutatók megítélése az alábbiak szerint foglalható össze:

- Elfogadható a beruházási javaslat, ha: $NPV > 0$, $IRR > r$, $PI > 1$
- Elutasítandó a beruházási javaslat, ha: $NPV < 0$, $IRR < r$, $PI < 1$ (Pölöskeiné, 2008)

Fenti módszerek alkalmazása mellett projektmérettől függetlenül nagy hangsúlyt kell fektetni az egyes pénzáramok idejének és mennyiségének és nagyságának minél pontosabb és minél teljesebb körű becslésére is, hiszen megfelelő mennyiségű és minőségű alapadatok nélkül a különféle gazdaságossági mutatók eredményei sem lesznek megbízhatóak (Horváth és Pálvölgyi, 2020).

Habár a beruházások megvalósítását érintő döntés fontossága nem megkérdőjelezhető, az egyes szakirodalmak nem fogalmazzák meg egységes a beruházás előkészítés, illetve döntéselőkészítés folyamatát (Szűcsné, 2013).

A beruházások gazdasági döntés-előkészítésének modelljébe Szűcsné (2013) az általa végzett szakirodalmi háttérkutatáson alapuló elemzése alapján az alábbi feladatokat javasolja sorolni:

1. Beruházási igény felmerülése
2. Kiinduló helyzet elemzése
3. A célul kitűzött igénynek megfelelő beruházási alternatívák feltárása, megvalósításuk lehetőségeinek előzetes felmérése
4. A megvalósíthatónak minősített alternatívák gazdaságosságának vizsgálata
5. Kockázatok becslése és elemzése
6. A gazdaságos alternatívák megvalósíthatóságának részletes elemzése, rangsorolás
7. Döntéshozatal a megvalósítandó beruházásról

Szűcsné (2010) kutatása keretében az előbbi modell felállításán túl primer kutatás keretében vizsgálta, hogy miként valósulnak meg a fenti lépések a hazai vállalkozások beruházásainak tervezése során. Főbb tapasztalatait a jelen szakdolgozat tárgyát képező projekt kapcsán hasznosnak tartom figyelembe venni, hiszen fő cél a megfelelő beruházási döntés meghozatala, illetve a sikeresen megvalósított és prosperáló gazdálkodási tevékenységet biztosító projekt létrehozása.

A kutatás tapasztalatai alapján megállapítható, hogy:

- A hazai vállalkozások mintegy harmada soha, vagy csak nagyon ritkán készít kockázatelemzést.
- A nagyobb méretű vállalatok általánosságban véve körültekintőbben járnak el a beruházások tervezése és a döntéshozatal során, mint a kisebb méretű vállalkozások.
- A vállalatok többsége 1-6 hónap alatt hozza meg egy nagyobb volumenű projekt kapcsán a beruházási döntést, továbbá elmondható, hogy a többségi külföldi tulajdonú cégek esetében nagyobb a döntési folyamat időigénye.
- Beruházási alternatívák felállítása és azok szelekciója döntőrészt a külföldi tulajdoni részesedéssel bíró vállalatokra jellemző, csakúgy, mint a gazdaságosságot érintő részletesebb elemzések elkészítése, valamint a gazdaságosnak ítélt beruházási változatok rangsorba állítása.

2. PIACI KITEKINTÉS

A hazai kiskereskedelem igen jelentős változáson ment át az elmúlt évtizedekben, melynek hátterében eleinte főként történelmi/politikai körülmények, később a dinamikus ütemű technológia fejlődése, illetve a vásárlók szokásainak változása áll.

Történelmi felvezetésemet a 2. világháború véget értével kezdem, hiszen a háborús időszak olyan mértékben nyomta rá bélyegét a társadalom és gazdaság jóformán valamennyi folyamatára, mely a háború befejeződésével nagyarányú újjáépítést kívánt. Ez alól a kiskereskedelem helyzete sem jelentett kivételt (Sikos és Hoffmann, 2004).

Ennek eszközeit Hoffmann és Sikos (2004) megfogalmazása szerint ebben az időszakban a „politikai indítékok" határozták meg, melynek eredményeként az '50-es években a nagy- és külkereskedelem állami monopóliummá válása volt jellemző, míg a kiskereskedelemben a folyamatosan és jelentősen csökkenő magántulajdon és ezzel párhuzamosan növekvő állami tulajdon mellett az évtized közepén elkezdett megjelenni és terjedni (főként a falvakban, vidéki területeken) a szövetkezeti forma, a SZÖVOZ (Szövetkezetek Országos Szövetsége – SZÖVOSZ) irányítása alatt. Az 1968-tól jellemző új gazdasági mechanizmus koncepciója dinamikus fejlődés kezdetét jelentette, mely egészen a rendszerváltás időszakáig fennmaradt. A kiskereskedelmi forgalom volumene 80%-kal növekedett ezalatt, s ezzel összhangban a szolgáltatói infrastruktúra is jelentősen nőtt – a kiskereskedelmi hálózat alapterülete mintegy duplájára emelkedett országos szinten. Ebben az időszakban épült számos nagyáruház a fővárosban és a nagyobb városokban, ami 6000 m^2 alapterületnél nagyobb állami áruházakat jelentett például Debrecenben, Szegeden, Tatabányán, továbbá 2000-4000 m^2 alapterületű szövetkezeti áruházakat a kisebb városokban (pl. Kiskörösön, Karcagon, Nádudvaron stb.).

A 2. táblázat a kiskereskedelmi üzlethálózat egyes, releváns üzlettípusainak alapterületének változását mutatja be 1968-ról 1978-ra. Az adatok jól szemléltetik a kiskereskedelmi hálózat jelentős bővülését: az áruházak alapterülete 1968 és 1978 között több mint duplájára nőtt (186 m^2-ről 413 m^2-re), az élelmiszerboltoké 53%-kal emelkedett, a vegyesboltok alapterülete pedig tízszeresére növekedett, ami a vidéki ellátási infrastruktúra dinamikus fejlődését tükrözi (Sikos és Hoffmann, 2004).

2. táblázat: Egyes kiskereskedelmi üzlettípusok alapterületének változása (m^2)

Megnevezés	1968	1978
Áruházak	186	413
Élelmiszerboltok	1115	1708
Vegyesbolt	47	485

Forrás: Pölöskeiné (2008) módszertana alapján saját szerkesztés

Ebben az időszakban került helyreállításra és felújításra a budapesti Divatcsarnok, a Párisi Nagyáruház és a Luxus Áruház, a városok, illetve városrészek rekonstrukciója során pedig bevásárlóközpontok létesültek. Erre az időszakra tehető továbbá az önkiszolgáló egységek megjelenése is – az első kísérleti önkiszolgáló egység (a budapesti Margit krt. és Bem József utca sarkán) olyan forgalomnövekedést produkált, aminek eredményeként 1970-ben már az összes kiskereskedelmi forgalom 17%-át bonyolították ilyen üzletek. A ’70-es évek további fontos jellemzője az üzletek számának csökkenése mellett alapterületük növekedése volt, valamint a fővárosi és nagyvárosi üzletek, üzlethálózatok korszerűsödése, miközben a vidéki, kistelepülési üzletek nem igazán fejlődtek, változtak (Sikos és Hoffmann, 2004).

1983-ban megjelent egy új vállalkozási forma, melynek keretében személyek, vagy személyek kisebb csoportjai állami, vagy szövetkezeti eszközök segítségével üzemeltettek boltokat, aminek következtében a vállalkozók érdekeltté váltak a bolt eredményességét illetően. Ez kedvezően hatott mind a boltok fenntartásának költségeire, mind pedig a vevőkiszolgálásra, ugyanis az anyagi érdekeltség már nem csupán a (az összes kiskereskedelmi forgalomból egyébként elenyésző, 1% körüli részesedéssel rendelkező) magánkereskedelmi üzletek tulajdonosainak sajátja volt, ilyenformán pedig a vevőkért való versengés is fokozódott. A rendszerváltás a kínálat igen jelentős szélesedése, színesebbé válása révén mind a fogyasztói magatartásra, mind pedig a piacon lévő szereplők számára és összetételére jelentős hatást gyakorolt. Új, multinacionális szereplők jelentek meg a hazai kínálati oldalon, ugyanakkor a meglévő kiskereskedelmi bolthálózat is gyors ütemben fejlődött: 1996-2001 között az élelmiszeripari termékeket árusító üzletek száma 23.402-ről 36.912-re nőtt (Sikos és Hoffmann, 2004).

A globális kiskereskedelmi szektor az elmúlt évtizedben mélyreható strukturális átalakuláson ment keresztül. Az e-kereskedelem részaránya a teljes kiskereskedelmi forgalomból világszinten 2018-ban 11,9%-ot tett ki, míg 2023-ra ez az arány megközelítette a 20%-ot (Oeconomus, 2021). A fizikai üzletek ugyanakkor nem szorultak vissza – sokkal inkább átalakult szerepük: az ún. omnichannel stratégiák keretében a bolti jelenlét a márkahűség és a

vásárlói élmény megteremtésének eszközévé vált (Bauer et al., 2016). A pandémia hatására felgyorsult digitalizáció az érintésmentes fizetési megoldások és az előrendelési rendszerek elterjedéséhez vezetett, amelyek ma már a fejlett piacok kiskereskedelmi infrastruktúrájának alapvető elemei (binnews.hu, 2023).

A globális kiskereskedelmi forgalom 2019 és 2024 között dinamikus, ugyanakkor egyenetlen növekedést mutatott. A Covid-19 járvány 2020-ban a fizikai üzletek forgalmát átmenetileg visszavetette, az online értékesítési csatornák növekedését azonban drasztikusan felgyorsította: az e-kereskedelem globális részaránya 2019-es 13,8%-ról 2020-ra 18%-ra ugrott, majd 2024-re elérte a 21%-ot (Oeconomus, 2021; binnews.hu, 2023). Az omnichannel modellek elterjedése nyomán a fizikai üzletek szerepe sem szűnt meg, hanem átalakult: a bolti jelenlét a márkahűség és a vásárlói élmény megteremtésének eszközévé vált (Bauer et al., 2016). Az érintésmentes fizetési megoldások és az előrendelési rendszerek mára a fejlett piacok kiskereskedelmi infrastruktúrájának alapvető elemei (binnews.hu, 2023). Különösen figyelemre méltó a drive-in és click-and-collect modellek térhódítása: e megoldások egyidejűleg elégítik ki a fogyasztók időkényszerből fakadó igényeit és a fizikai jelenlét iránti vágyát, ami a Rego Smart Bevásárlóközpont koncepcióját a nemzetközi trendek szempontjából is releváns innovációként pozicionálja (Franchising.hu, 2013).

A magyarországi kiskereskedelmi forgalom volumene 2018 és 2022 között – a pandémiás visszaesés ellenére – összességében emelkedő trendet mutatott. A KSH (2022) adatai szerint a kiskereskedelmi forgalom volumenindexe 2021-ben 5,0%-kal, 2022-ben 4,8%-kal haladta meg az előző évi szintet, míg 2023-ban az infláció hatására reálértéken visszaesés következett be (KSH, 2023). Az élelmiszer-kiskereskedelem részesedése a teljes forgalomból konzisztensen 40% körül mozog. A nagy alapterületű (2500 m² feletti) élelmiszerüzletek száma 2005 és 2013 között 24-ről 171-re nőtt, ami a szupermarket- és hipermarket-formátumok dominanciájának erősödését jelzi (Bauer et al., 2016). Az online élelmiszer-értékesítés hazai elterjesztésében a Tesco 2013-as belépése mérföldkövet jelentett (Franchising.hu, 2013); azóta a drive-in és kattintás-és-átvétel (click-and-collect) modellek is megjelentek a hazai piacon. A fogyasztók időkényszere és kényelmi igényei egyre markánsabban formálják a kiskereskedelmi innovációk irányát (Szakály, 2017), amelyek meghatározzák a Rego Smart Bevásárlóközpont piaci pozicionálásának lehetőségeit is.

A hazai kiskereskedelem helyzetének XXI. századi vonásait Szabó és szerzőtársai (2019) „keleti típusú piacgazdaságként” jellemzik, melyben erős a külföldi, ezen belül is a nyugat-európai cégek jelenléte, míg emellett gyengébb, illetve lassabban erősödő hazai cégek találhatóak a piacon. A nemzetközi szakirodalom tipizálása szerint Magyarországot

kiskereskedelmi szempontból az ún. „a” típus jellemzi, melyben a hagyományos, kisebb élelmiszerüzletek aránya alacsony, míg a szuper- és hipermarketek bonyolítják a kiskereskedelmi forgalom döntő részét. Ezt a trendet jól igazolja az alábbi kimutatás, mely az általános élelmiszerüzletek számának változásait szemlélteti hazánkban a boltméret vonatkozásában (3. táblázat).

3. táblázat: Az élelmiszerüzletek számának változása Magyarországon

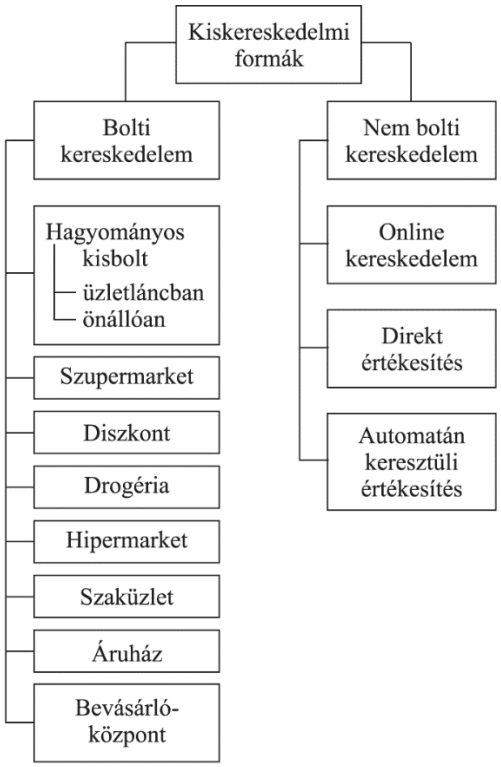
Boltméret / Évek:	**2005**	**2008**	**2013**
2500 m^2 felett	24	123	171
401-2500 m^2 között	657	943	1.104
201-400 m^2 között	919	853	768
51-200 m^2 között	5.777	6.888	6.421
50 m^2 alatt	17.859	12.533	10.785
Összesen:	**25.326**	**21.340**	**19.249**

Forrás: saját szerkesztés, Pölöskeiné (2008) alapján

Ezen általános jellemvonás mellett elmondható, hogy a város és vidék kiskereskedelmében fontos különbségként nevezhető meg a vidékre, falvakra jellemző helyi termelés, helyi termékek számottevően nagyobb részaránya, ugyanakkor az elmúlt évek tendenciái alapján az olló záródik, ez a területi különbség csökkenni látszik (Szabó, et al 2019).

A kiskereskedelmi egységeket alapvetően négy osztályozási ismérv szerint csoportosíthatjuk, így a termékek választéka, fajtái, a tulajdoni hovatartozás, illetve az alkalmazott eladási forma, módszer szerint. Szakdolgozatom tárgyához kapcsolódóan kiemelve ez utóbbi alapján bolti és nem bolti kiskereskedelmet különböztetünk meg, melynek típusai az 7. ábra szerint rendszerezhetőek (Bauer et al., 2016).

7. ábra: A kiskereskedelem formái



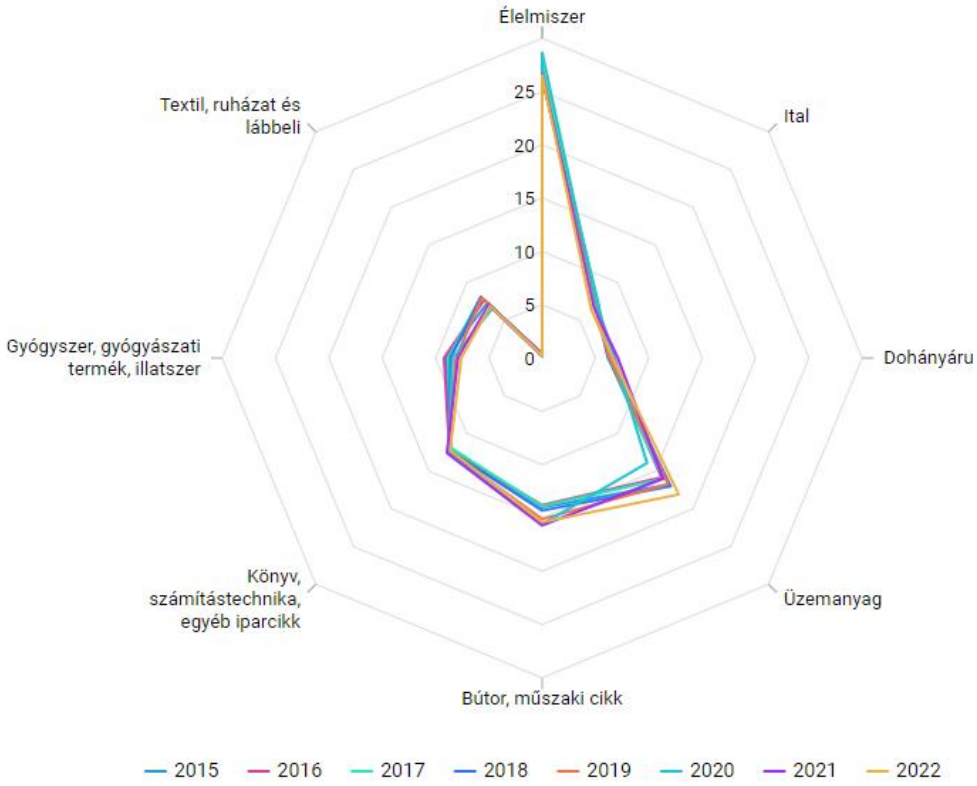
Forrás: Bauer et al, 2016

A hazai kiskereskedelem összetételét tekintve az élelmiszertermékek forgalma domináns. Amint azt a következőkben a 8. ábra is szemlélteti az elmúlt 7 év vonatkozásában, a teljes kiskereskedelmi áruforgalom mintegy 40%-át az élelmiszertermékek (élelmiszerek, italok, dohányáruk) teszik ki.

Az élelmiszertermékek iránti keresletet az elmúlt évtizedben hozzávetőleges stabilitás jellemezte (KSH, 2023), ugyanakkor mind a kínálat, mind a kereslet terén folyamatosan jelennek meg új trendek. Ezek közül a jelen szakdolgozat tárgyához kapcsolódóan legfontosabbként a fogyasztókat érintő időhiány és időkényszer hatásai emelhetőek ki, melyek a nélkülözhetetlen bevásárlások időigényének minimalizálását keletkeztetik, de megemlíthetőek a kényelmi trendek is, melyek egyre nagyobb hozzáadott értéket várnak a szolgáltatásoktól (Szakály, 2017).

Ezen fogyasztói elvárásokra is reagálva jelentek meg a korábban csak bolti értékesítési tevékenységet végző piaci szereplők bolt nélküli kereskedelmi tevékenységgel a jelen század elején – hazánkban például a Tesco 2013-ban az első között indította el online értékesítését, melynek sikere fokozta az ún. többcsatornás értékesítés elterjedését (Bauer et al, 2016).

8. ábra: A hazai kiskereskedelmi forgalom megoszlása főbb árucsoportok szerint



Forrás: KSH, 2022

Napjainkra számos élelmiszerlánc kínál online vásárlás és házhozszállítás mellett ún. drive-in szolgáltatást, melynek lényege szerint az online módon megrendelt élelmiszereket meghatározott időpontban az élelmiszeráruház parkolójában veheti át a vásárló (Franchising.hu, 2013).

Az élelmiszerek hagyományos, bolti úton történő beszerzésében jelentkező új vásárlási szokások a 2020-ban hazánkat is nagymértékben érintő Covid-19 egészségügyi járvány hatására jelentősen elmélyültek és rögzültek, a járványhelyzet indukálta e-kereskedelmi és digitális megoldások térnyerése és az érintésmentes szolgáltatások iránti fokozott igény így igen jelentős mértékben befolyásolta az ágazat működését (Oeconomus, 2021).

Ez a folyamat ugyanakkor nem ért véget a Covid-19 járvány ellaposodásával, hiszen a technológiák fejlődése (intelligens megoldások, mesterségek intelligencia alkalmazása, stb.), a fenntarthatósági törekvések érvényesítése, az ügyfélélmény területén jelentkező (jellemzően

egyre nagyobb) igények kielégítésének profitorientált szándéka egyre újabb és újabb innovatív megoldásokat és lehetőségeket hív életre, melyek alapvetően magukba hordozzák a kiskereskedelem bonyolításának jövőbeni változásait, tovább-fejlődését (binnews.hu, 2023).

3. EMPIRIKUS KUTATÁS

3.1 Kutatásmódszertan

A jelen fejezet az empirikus kutatás módszertani alapjait mutatja be. A vizsgálat az alkalmazott kutatás kategóriájába sorolható, amelynek célja közvetlen gyakorlati hasznosítás: egy konkrét beruházási projekt a Rego Smart Bevásárlóközpont megvalósíthatóságának és életképességének megalapozása (Görög, 2011).

Az alkalmazott primer kutatási stratégia az esettanulmány-módszer, amelyet Görög (2011) az egyedi, komplex jelenségek mélyreható, kontextusérzékeny vizsgálatára alkalmasnak tart. Az esettanulmány lehetővé teszi, hogy a projekt sajátos jellemzői – pénzügyi, szervezeti, piaci dimenziók – egyetlen koherens elemzési keretben kerüljenek vizsgálatra. A szekunder adatok forrásai: KSH kiskereskedelmi statisztikák, a releváns hazai szakirodalom, valamint a projekt belső tervdokumentációja. A pénzügyi elemzés módszertani keretét Pölöskeiné (2008) és Sántáné (2008) munkái adják; a statikus (megtérülési idő) és dinamikus (NPV, IRR, PI) mutatók egyaránt alkalmazásra kerülnek.

„Rego Smart Bevásárlóközpont – Innováció a XXI. század bevásárlásában” című projektem egy olyan élelmiszerbolt létrehozásáról szól, ahol kizárólag autóval, rendkívül gyorsan és kényelmesen vásárolhatunk be.

A mai rohanó világban az ember számára a legnagyobb érték az idő, így ha egy vállalkozás arra épít, hogy az embereknek időt spóroljon, a legnagyobb értéket adja a számukra (Szakály, 2017).

A Rego Bevásárlóközpont felépítése Nagykanizsán, a régi Volán-Dózsa Sporttelep helyén valósul meg. A telek 1500 m^2, így kényelmesen elfér rajta egy 8 szektorra osztott bevásárlóközpont a hozzá tartozó „okos” parkolókkal (Nagykanizsa Megyei Jogú Város, 2025).

A bevásárlóközpont lényege, hogy nem lehet a vevőnek fizikailag bemenni, kizárólag autóval járható körbe. Miután az okos parkolóban az érintőképernyős LED fal segítségével kiválasztottuk, hogy mit szeretnénk vásárolni, kapunk egy azonosítót, majd elindulunk és az óramutató járásával ellentétes irányba körbeautózzuk az épületet. Az épületen 8 ablak lesz kialakítva, mindenhol egy-egy eladó várja a vásárlókat a már összekészített termékekkel. Az első szektorban található a szárazáru részleg, ahol a vevők konzervek, tészták, fűszerek, kávék és teák között válogathatnak. Ezt követi egy édességbolt, majd a harmadik ablak, a tejtermékek boltja. Tovább haladva elérjük a húsboltot, mely után rögtön az italbolt következik. A hatodik szektor a zöldség- és gyümölcs bolt, végül pedig a pékség. A kört a kasszával zárják a vásárlók. A szektorok sorrendjét az elmúlt 5 év vásárlói szokásai alakították ki. Amit leggyakrabban és a

legnagyobb mennyiségben vásárolunk, az lesz az utolsó szektor, hiszen ott van szükség a legtöbb időre az összekészítéshez. Hogy még több időt spóroljunk a vásárlóknak, nem kötelező az okos parkolóban kiválasztani, hogy mit szeretne vásárolni, hanem egy mobilapplikáció segítségével már otthon elkészíthetik a listát, amit néhány másodperc alatt beolvastathatnak a LED falnál (KSH, 2023).

A megvalósítás kezdete 2026. január 6, tervezett befejezése 2031. december 13. A projektet a Rego Hungary Kft. valósítja meg, aki több, mint 10 éve üzemeltet hagyományos bevásárlóközpontokat a megye több pontján.

Jelen okos bevásárlóközpont a jövőben egy 24 fős szakmai személyzetnek ad majd munkalehetőséget; a vezető mellett 2 informatikus, 14 eladó, 2 pénztáros, 4 árufeltöltő és 1 karbantartó munkatárs. Megbízási jogviszonyban foglalkoztatnak majd még biztonsági őrt és 2 fő takarító személyzetet is.

A projekt tervezett költsége nettó 373 630 000 forint. A költségek jelentős részét az építési beruházás képezi, ez 153 502 000 Ft. Az eszközbeszerzésre fordított összeg 144.507 000 Ft, ez tartalmazza a teljes működéshez szükséges berendezéseket, hardvereket, szoftvereket. Egyéb költségként felmerül a tervezés, a közbeszerzés, a hatósági díjak, a nyilvánosság, valamint a projektmenedzsment díja. A projekt 50%-a pályázati pénzből, 30%-a banki hitelből, 15%-a pedig önerőből valósul meg.

A kutatás típusa: alkalmazott kutatás

A kutatási módszertanok tipizálása szerint alapkutatásról, alkalmazott kutatásról és fejlesztésről beszélhetünk, amelyek elsődleges céljuk és eredményeik tekintetében különböznek egymástól (Görög, 2011). Az alapkutatás célja az általános tudományos ismeretek bővítése, míg az alkalmazott kutatás konkrét gyakorlati problémák megoldására irányul. Jelen szakdolgozat az utóbbi kategóriába sorolandó: közvetlen és mérhető gyakorlati célt szolgál, mégpedig egy konkrét beruházási projekt, a Rego Smart Bevásárlóközpont megalapozását és megvalósíthatóságának igazolását. Az alkalmazott kutatás jellegéből adódóan a vizsgálat szorosan kapcsolódik a valós piaci és gazdálkodási kontextushoz, és eredményei közvetlenül döntéstámogató funkcióval bírnak (Daróczi, 2011).

A dolgozat empirikus része alkalmazott kutatás keretében, esettanulmány-módszerrel készült. Az esettanulmány-stratégia alkalmas volt arra, hogy a Rego Smart Bevásárlóközpont fejlesztési projektjének pénzügyi, szervezeti, műszaki és piaci dimenzióit egyetlen koherens elemzési keretben vizsgálja. A szekunder adatok körét a KSH kiskereskedelmi statisztikái, a releváns hazai szakirodalom, valamint a projektgazda belső tervdokumentációja alkotta. A

pénzügyi elemzés statikus (megtérülési idő) és dinamikus (NPV, IRR, PI) mutatók alkalmazásával zajlott, Excel NPV() és IRR() pénzügyi függvények segítségével.

Az esettanulmány mint kutatási stratégia

Az alkalmazott primer kutatási stratégia az esettanulmány-módszer (case study), amelyet Görög (2011) az egyedi, komplex jelenségek mélyreható, kontextusérzékeny vizsgálatára különösen alkalmasnak tart. Az esettanulmány olyan empirikus kutatási stratégia, amely egy jelenséget a valós életbeli összefüggéseiben vizsgál, különösen akkor, ha a jelenség és kontextusa határa nem egyértelmű. Jelen kutatás egyetlen projekt, a Rego Smart Bevásárlóközpont fejlesztési és megvalósíthatósági folyamatát elemzi egyetlen koherens keretben, lefedve annak pénzügyi, szervezeti, jogi és piaci dimenzióit egyaránt. Az esettanulmány módszer előnye, hogy lehetővé teszi a projekt egyedi jellemzőinek, beleértve a helyszíni sajátosságokat (Nagykanizsa, piaci rés), az innovatív üzleti modellt (drive-in, mobilapplikáció) és a finanszírozási struktúrát, mélyreható és összefüggő bemutatását.

Kutatási kérdések

A szakdolgozat három, egymásra épülő kutatási kérdés köré szerveződik. Az első kutatási kérdés a helyzetelemzés fejezetéhez kapcsolódik, és a vizsgált időszak piaci tendenciáira irányul: (KK1) Milyen tendenciák jellemzik a hazai kiskereskedelmet 2019 és 2024 között, és hogyan illeszkedik a Rego Smart Bevásárlóközpont projektje ezekbe a folyamatokba? A második kutatási kérdés az empirikus elemzés pénzügyi dimenziójára fókuszál: (KK2) Milyen pénzügyi feltételek, beruházási költségstruktúra, finanszírozási mix és megtérülési mutatók szükségesek a Rego Smart Bevásárlóközpont megvalósíthatóságának megalapozásához? A harmadik kutatási kérdés a projekt egyediségét és piaci megkülönböztethetőségét vizsgálja: (KK3) Melyek azok az innovatív jellemzők és működési sajátosságok, amelyek megkülönböztetik a Rego Smart Bevásárlóközpontot a hagyományos kiskereskedelmi formáktól?

Adatgyűjtés és módszer

Az adatgyűjtés két forrásra támaszkodik. A szekunder adatok körét a KSH kiskereskedelmi forgalmi statisztikái, a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a projekt belső tervdokumentációja alkotja. A pénzügyi elemzés módszertani keretét Pölöskeiné (2008) és Sántáné (2008) munkái adják; az elemzés során statikus (megtérülési idő) és dinamikus (NPV, IRR, PI) beruházás-gazdaságossági mutatók egyaránt alkalmazásra kerülnek.

A szenzitivitásvizsgálat célja annak feltárása, hogy az egyes forrástételek változása milyen mértékben befolyásolja a projekt pénzügyi eredményességét.

3.2. A projekt

3.2.1 A projekt bemutatása

Projektgazda azonosító adatok

Neve:	Rego Hungary Kft.
Címe:	8800 Nagykanizsa, Petőfi utca 97.
Adószáma:	11358824-2-20
Bejegyzés dátuma:	2006.02.06.
Hivatalos képviselője:	Kéri Dóra
	+ 36 30 869 5820
	info@rego.hu

Projektgazda tevékenysége

4639’08	Élelmiszer, ital, dohányáru vegyes nagykereskedése (főtevékenység)
4711’08	Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem
4721 ’08	Zöldség, gyümölcs kiskereskedelme
4722 ‘08	Hús-, húsáru kiskereskedelme
4724 ‘08	Kenyér-, pékáru-, édesség-kiskereskedelem
4725 ‘08	Ital-kiskereskedelem
4636 ‘08	Cukor, édesség nagykereskedelme
4637 ‘08	Kávé-, tea-, kakaó-, fűszer-nagykereskedelem
4631 ‘08	Zöldség-, gyümölcs-nagykereskedelem
7311 ‘08	Reklámügynöki tevékenység
4634 ‘08	Ital nagykereskedelme
4638 ‘08	Egyéb élelmiszer nagykereskedelme

A projektgazda alanya az ÁFÁ-nak, a projektben megjelölt, támogatásból finanszírozott tevékenységekkel kapcsolatban felmerült költségeire vonatkozóan adólevonási jog illeti meg. (saját szerkesztés)

A 4. táblázat a projektgazda Rego Hungary Kft. által korábban végrehajtott két beruházást mutatja be, amelyek igazolják a vállalkozás pályázati tapasztalatát és projektmegvalósítási kapacitását. A korábbi projektek sikeres lezárása alapozza meg a jelenlegi bevásárlóközpont-fejlesztés megvalósíthatóságát. (saját szerkesztés, Rego Hungary Kft. belső dokumentáció alapján)

4. táblázat: A projektgazda által korábban végrehajtott beruházások

Megnevezés	A megvalósítás időpontja	A projekt összes költsége	Pályázati azonosító szám
1. Élelmiszer alapanyagok beszerzése (Gazdasági ellátó szervezet Keszthely)	2020.04.30.	79 800 eFt	KBE-02663/2017
2. Új helyi termék bolt építése Zalaegerszegen	2022.01.10.	297 489 eFt	KBE-04958/2018

Forrás: saját szerkesztés (Rego Hungary Kft. belső dokumentáció alapján)

Projektgazda tulajdonosi szerkezete

név:	**Kéri Dóra**	**Kéri Dávid**
adóazonosító jel:	8437023181	8497562171
tulajdonrész:	50%	50%

A 5. táblázat a projektgazda Rego Hungary Kft. öt éves gazdálkodási adatait foglalja össze. Az adatok jól tükrözik a vállalkozás stabil, emelkedő árbevételét (2020-ban 1,92 milliárd Ft, 2024-ben 2,94 milliárd Ft) és erősödő saját tőke-pozícióját, amely a beruházás önerejének megalapozása szempontjából kulcsfontosságú. (saját szerkesztés, Rego Hungary Kft. éves beszámolói alapján)

5. táblázat: Projektgazda gazdálkodási adatai

(eFt)	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Éves nettó árbevétel	1 921 018	2 161 030	2 190 773	2 556 950	2 941 665
Adózott eredmény	41 255	35 573	41 226	34 661	95 086
Saját tőke	301 670	337 243	378 469	413 130	508 216
Mérlegfőösszeg	666 243	778 634	878 958	968 102	1 008 901
Üzleti tevékenység eredménye	45 083	40 156	46 803	44 227	102 171
Éves átlagos létszám (fő)	52	57	61	63	69

Forrás: saját szerkesztés (Rego Hungary Kft. éves beszámolói alapján)

Az 6. táblázat a projektgazda SWOT-analízisét mutatja be, amelynek célja a belső erősségek és gyengeségek, valamint a külső lehetőségek és veszélyek azonosítása. A belső erősségek között szerepel a fejlett technológiai háttér és a meglévő pénzügyi kapacitás, a gyengeségek között a tőkeigény nagysága és a szűkebb termékválasztéki kör. Külső lehetőséget jelent a gyors piaci növekedés és az innovatív technológiai környezet; veszélyt a potenciális új versenytársak megjelenése és a fogyasztói preferenciák változása (Balaton és Tari, 2016; saját szerkesztés).

6. táblázat: A projektgazda SWOT analízise

Erősségek	**Gyengeségek**
különleges versenyképesség fejlett technológia versenyképes szakértelem megfelelő pénzügyi források vásárlók elégedettsége	piac érzékenysége hiányzó kulcsszakértelem tőkehiány nagyon szűk termékválaszték
Lehetőségek	**Veszélyek**
gyors piaci növekedés megfelelő technológiai környezet szélesebb vásárlói csoportok kiszolgálása szélesebb vásárlói igények kielégítése	új versenytárs belépése kedvezőtlen demográfiai változások vásárlói igény és ízlés változása

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázat a projekt logikai keretmátrixát (LKM) tartalmazza, amely a projekt céljait, várt eredményeit, tevékenységeit, indikátorait, a monitoring eszközeit és a feltételezéseket strukturált formában foglalja össze. Az LKM top-down logikája szerint az átfogó cél egy okos bevásárlóközpont létrehozása, amelyhez konkrét projekt-célok, mérhető indikátorok és ellenőrizhető monitoring-eszközök tartoznak.

7. táblázat: Logikai keretmátrix

Projekt leírása	Beavatkozási logika	Indikátorok	Monitoring forrásai és eszközei	Feltételezések és kockázatok
Átfogó cél	Okos bevásárlóközpont a városban	1 darab	szemrevételezés információgyűjtés	elégedettség, érdeklődés
Projekt célok	Új munkahelyek száma	24 fő	munkaszerződések	képzett szakemberek
	Vállalkozók száma	50 fő	vállalkozói szerződések	rendelkezésre állás
	Diákmunkások száma	5 fő	munkaszerződések	munkamorál
Várt eredmények	Árbevétel növekedése	20%	eredménykimutatás, mérleg	gazdasági helyzet
	Munkanélküliség csökkentése	1%	KSH	képzett szakemberek
Tevékenységek	Földterület	1500 m^2	tulajdoni lap	környezeti feltételek, engedélyek
	Ingatlan	8 bolt	tulajdoni lap	környezeti feltételek, engedélyek
	Saját tőke	5%	eredménykimutatás, mérleg	gazdasági helyzet
	Eszközök	250 darab	számlák	működés pontosság

Forrás: saját szerkesztés

A projekt környezete

Ökológiai és fizikai környezet

A projekt megvalósításának helyszíne Nagykanizsa, megyei jogú város, Zala megye második legnagyobb városa. Terület 14.840 hektár (Nagykanizsa város oldala). A bevásárlóközpont a régi Volán-Dózsa Sporttelep területére épül, mely a város szélén fekszik, azonban a város minden pontjáról jól megközelíthető, illetve az M7 autópályáról is gyorsan elérhető.

Gazdasági és piaci környezet

Az elmúlt években a gazdaság szerkezeti átalakulása miatt Nagykanizsán a foglalkoztatási lehetőségek a gépipartól a könnyűipar és a szolgáltatások felé rendeződtek át. Ezek mellett a gazdaság másik jelentős ágazata a folyamatosan fejlődő turizmus.

A Rego Bevásárlóközponthoz hasonló sem a megyében, sem a régióban nem található, így monopol helyzetéből adódóan egyelőre nincsenek közvetlen versenytársai, közvetetten a városban létező hagyományos bevásárlóközpontokat kell figyelembe venni. A vevőkört elsősorban a városban és annak közvetlen vonzáskörzetében élő emberekből kell kialakítani, de a turizmus miatt idelátogató emberekről sem szabad megfeledkezni, hiszen ezek száma is jelentős.

Társadalmi, szociális és munkaerőpiaci környezet

Nagykanizsa lakossága 47.000 fő (Nagykanizsa város oldala), azonban a statisztikai adatok alapján egy elöregedő városról beszélhetünk, hiszen a közétett adatok szerint több ember hal meg, mint amennyi születik. A városban a munkanélküliségi ráta csak 4%. Mivel megyei jogú város, rendelkezik a közoktatás és a felsőoktatás minden intézményével, teljeskörű egészségügyi és szociális ellátással, könyvtárral, színházzal és művelődési központtal.

Technológiai és innovációs környezet

A projekt megvalósításának alapja a gyors és megbízható internet szolgáltatás, mely Nagykanizsán több szolgáltató által is elérhető. A bevásárlóközpont működéséhez azonban egy speciális és innovatív IT háttér létrehozása szükséges, amit informatikus munkatársak alakítanak az egyéni és egyedi elvárásoknak megfelelően.

A projekt termék jellemzői

A Rego Bevásárlóközpont létrehozásával különböző projekt termékeket hozunk létre. Belső termékeink a projekt végrehajtásának eredményeként jönnek létre, csak a projekt-teamnek van rájuk szüksége. Ide tartozik az iroda, amit bérlünk a megvalósítás idejére, illetve az ide beszerzett bútorok, eszközök. Belső termék továbbá minden terv és engedély, mely a projekt megvalósításához szükséges. A projekt külső termékei azok a termékek, amelyeket a projektben a megbízók és az érdekeltek a célcsoportok számára készítenek. A bevásárlóközpont létrehozása a projekt fő külső terméke, de ide tartozik minden ehhez kapcsolódó eszköz, berendezés, új technológia és szolgáltatás is.

A projekt célcsoportja

A Rego Bevásárlóközpont létrehozásának elsődleges célcsoportja azok a jogosítvánnyal és gépjárművel rendelkező felnőttek, akik számára a bevásárlás egy olyan tevékenység, ami elengedhetetlen a mindennapokhoz, azonban a lehető legkevesebb időt és energiát szeretnék erre szánni. Másodlagos célcsoportnak tekinthető az elsődleges célcsoport közvetlen környezete, hiszen több idő marad számukra. Ezen kívül ide tartozik még az önkormányzat, a helyi szolgáltatók és vállalkozók, akár mint beszállítók, Nagykanizsa és a környező települések teljes lakossága.

A projektet korlátozó tényezők

A korlátozó tényezők olyan feltételek, melyek nélkül a projekt nem tudja teljesíteni a tőle elvárt stratégiai és operatív célokat, illetve az elért eredmények fenntarthatósága nem biztosítható.

Fő tényező az idő. A megvalósítás tervezett időszaka 6 év, mely tartalmaz úgynevezett tartalék időket. Tehát egy minimális mozgásterünk van a határidők betartását illetően, de alapvetően fontos tartanunk magunkat a tervekhez. Másik tényező a költség. Rendelkezünk egy komplex pénzügyi tervvel, ám bármikor felmerülhetnek rendkívüli költségek. Ezek lehetnek önálló költségek, vagy az előző idő tényező által felmerült többletköltségek is. Van egy elkülönített összegünk erre a korlátozó tényezőre, ám ennek kimerítése a projekt meghiúsulásához vezethet. Harmadik tényező a minőség. Semmi nem mehet a minőség rovására, hiszen ez az a tényező, ami a jövőben a vevők elégedettségével mérhető, illetve a későbbi üzemeltetés költségeit nagyrészt meghatározza. A három fő korlát mellett a projekt megvalósításához, támogatásához jogszabályi megfelelés szükséges, mely a projekt bármely szakaszában korlátozhatja a tevékenység haladását.

A projekt műszaki tartalma

A projekt előkészítése

1. Helyzetfelismerés
2. Közvélemény kutatás, célcsoport kutatás
3. Igényfelmérés
4. A projekt megvalósításához szükséges terület kiválasztása
5. Megvalósíthatósági tanulmány készítése
6. Előkészítő munkarészek és tervdokumentációk
7. Előzetes árajánlatok kérése
8. Előkészítő pénzügyi tervdokumentációk
9. Pályázati lehetőségek felmérése
10. Hitelkérelem benyújtása
11. Tartalék idő

A projekt megvalósítása

1. Projektmenedzsment létrehozása
2. Projektmenedzsment eszközeinek beszerzése
3. Projektindító esemény
4. Hitelfelvétel
5. A terület megvásárlása
6. Építési engedélyezési tervdokumentáció
7. Valós árajánlatok kérése
8. Közbeszerzési eljárás kidolgozása
9. Közbeszerzési eljárás lebonyolítása
10. Projektmenedzsment létrehozása
11. Szakmai csoportok kiválasztása
12. Tartalék idő
13. Földterület előkészítése, tereprendezés
14. Közművek átalakítása
15. Az ingatlan felépítése
16. Parkolók kialakítása
17. Úthálózat kialakítása
18. IT rendszerek telepítésének előkészítése
19. Tereprendezés, zöldfelület kialakítás

20. Tartalék idő
21. Eszközbeszerzések
22. Tartalék idő
23. Információs technológia-fejlesztés
24. Oktató kiválasztása
25. Oktató felkészítése
26. Munkavállalói személyzet kialakítása
27. Munkavállalói személyzet képzése
28. Könyvvizsgálat

A projekt lezárása

Dekoráció elhelyezése

Tájékoztató táblák elhelyezése

Mobilapplikáció beélesítése

Fotósorozat készítése

Zárórendezvény

Tartalék idő

Zárórendezvény lebonyolítása

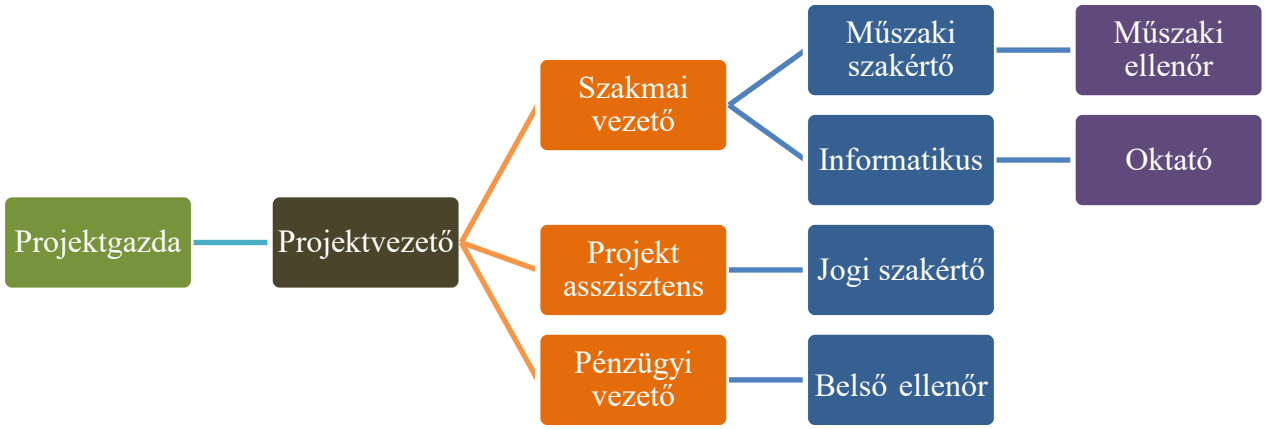
A projekt személyzeti kerete

Belső érintettek (9. ábra)

- Projektgazda: a vállalkozás, aki a projektet megvalósítja, finanszírozza, majd a későbbiekben működteti, üzemelteti, nyereségre tesz szert belőle.
- Projektvezető: a projektgazda helyett jár el, a projekt előkészítője, értékelője, monitorja, irányítója, tervezője. Feladata a projekt határidőre, költségkereteken belüli és az elvárt minőségben történő megvalósítása. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda.
- Projektasszisztens: feladatai: jelentéstétel, projektdokumentálás. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda, dokumentációt tároló szekrény, nyomtató, fénymásoló, szkenner.
- Pénzügyi vezető: jelentéstétel, pénzügyi elszámolások, pénztár és bank kezelése, könyvvizsgálat, egyéb pénzügyi feladatok. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda, dokumentációt tároló szekrény, nyomtató, fénymásoló, szkenner.

- Belső ellenőr: a pénzügyi folyamatok ellenőrzése, könyvelés ellenőrzése, könyvvizsgálat ellenőrzése. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda
- Szakmai vezető: a hozzá tartozó szakmai területek szervezése, irányítása, ellenőrzése, minőségbiztosítás. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda.
- Jogi szakértő: közbeszerzési eljárások bonyolítása, hatósági engedélyek beszerzése, egyéb jogi feladatok. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda.
- Informatikus: IT háttér létrehozása, hardverek beszerzése, szoftverek beszerzése. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda, szerszámok.
- Oktató: az informatikus által létrehozott hardverek és szoftverek használatának betanítása a szakmai személyzet számára.
- Műszaki szakértő: építkezés szervezése, irányítása, ellenőrzése, műszaki ellenőr irányítása, ellenőrzése, hatósági engedélyek ellenőrzése, műszaki tervezés és engedélyeztetés koordinációja. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon, iroda.
- Műszaki ellenőr: építkezés irányítása, ellenőrzése, műszaki tervezés és engedélyeztetés koordinációja, kivitelezőkkel való kapcsolattartás, kivitelezők ellenőrzése. Szükséges eszközök: számítógép, mobiltelefon.

9. ábra: Belső érintettek



Forrás: saját szerkesztés

Külső érintettek

- Helyi önkormányzat, hatóságok, szakértők: településfejlesztés, közutak biztosítása, közművek biztosítása, hatósági engedélyek kiadása és ellenőrzése, közbiztonság
- Pályázatíró szakember: a projekthez kapcsolódó pályázat keresése és sikeres megírása

- Építési vállalkozó: tereprendezés, anyagok beszerzése, gépek biztosítása, munkaerő biztosítása, az építés szervezése, irányítása, ellenőrzése
- Tervező mérnök: tervdokumentációk elkészítése
- Egyéb beszállítók: anyagok beszerzése, eszközök beszerzése, szolgáltatások biztosítása
- Munkavállalók: hatékony munkavégzés, szabályok betartása

A 8. táblázat a projekt megvalósításához kapcsolódó főbb beszerzések és beruházások ütemezését, valamint azok becsült költségeit mutatja be. A táblázat alapján megállapítható, hogy a legnagyobb volumenű tételt a központi épület kivitelezése jelenti, amelyhez közbeszerzési eljárás kapcsolódik, és amely több éves megvalósítási időszakot ölel fel. Emellett jól látható, hogy a projekt megvalósítása egymásra épülő szakaszokban történik, kezdve az iroda kialakításától egészen az épület berendezéséig és a kapcsolódó szolgáltatások beszerzéséig.

8. táblázat: Közbeszerzési terv

A közbeszerzés tárgya	Összeg	Tervezett eljárásfajta	Időbeli ütemezés	
			Kezdés	Befejezés
Eszközbeszerzés *Projekt iroda berendezése*	12 000 000 Ft	nem szükséges közbeszerzés	2026.01.06	2026.01.31.
Építési beruházás *Központi épület*	153 502 000 Ft	közbeszerzés	2028.04.01	2030.04.30.
Eszközbeszerzés *Központi épület berendezése*	97 830 000 Ft	közbeszerzés	2029.12.01.	2029.12.31.
Szolgáltatás megrendelés	46 677 000 Ft	közbeszerzés	2029.12.01.	2029.12.31.

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a projekt megvalósítása részben állami támogatás bevonásával történik, a beszerzések esetében vizsgálni szükséges a közbeszerzési kötelezettség fennállását. A projektterv alapján a nagyobb értékű építési beruházások, eszközbeszerzések és szolgáltatás-megrendelések esetében közbeszerzési eljárás lefolytatásával kalkuláltam. A közbeszerzési eljárások előkészítésének és lebonyolításának becsült költsége 1 360 000 Ft. A bírálati szempont a legalacsonyabb összegű ellenszolgáltatás elve alapján kerül meghatározásra (Gombkötő, 2021).

Üzleti terv

Egy éves működés eredményeként elérendő célok

Éves szinten a cél 500 000 árucikk eladása és legalább 100 vásárló megnyerése állandó vevőnek. Cél még a vevők folyamatos, jó hangulatú kiszolgálása, az üzletek minél zökkenőmentesebb üzemeltetése, az árak minél versenyképesebbé tétele.

10 éves távlati cél, hogy a projekt teljes mértékben megtérüljön, nyereséget termeljen, mely által további fejlesztéseket tudunk létrehozni akár további bolt-egységek kialakításával. Ahogy a diagramon is látszik, az üzemeltetési költségeink évről évre 10%-kal, a bevételeink viszont – az előzetes kalkulációk alapján – 15%-kal emelkednek. Így a nyereségünk is folyamatosan növekszik. Az NPV számításához alkalmazott diszkontráta 7,46%, amely a támogatásokat vizsgáló iroda referencia-kamatlábával azonos, és megfelelően tükrözi a projekt kockázati profilét. Pozitív NPV esetén a beruházás pénzügyileg megalapozottnak tekinthető.

Marketing terv

Termékek és szolgáltatások bemutatása

A Rego Bevásárlóközpont egy hagyományos termékek árusításán alapuló, ám egy teljesen innovatív szolgáltatást létrehozó áruház. A bevásárlóközpont lényege, hogy nem lehet bemenni, kizárólag autóval járható körbe. Miután az okos parkolóban az érintőképernyős LED fal segítségével kiválasztottuk, hogy mit szeretnénk vásárolni, kapunk egy azonosítót, majd elindulunk és az óramutató járásával ellentétes irányba körbeautózzuk az épületet. Az épületen 8 ablak lesz kialakítva, mindenhol egy-egy eladó várja a vásárlókat a már összekészített termékekkel. Az első szektorban található a szárazáru részleg, ahol a vevők konzervek, tészták, fűszerek, kávék és teák között válogathatnak. Ezt követi egy édességbolt, majd a harmadik ablak, a tejtermékek boltja. Tovább haladva elérjük a húsboltot, mely után rögtön az italbolt következik. A hatodik szektor a zöldség- és gyümölcs bolt, végül pedig a pékség. A kört a kasszával zárják a vásárlók.

Árképzés

Az árképzés módszertana: költségek + árrés = nettó ár

nettó ár + általános forgalmi adó = bruttó eladási ár

Értékesítés – A marketing mix alkalmazása

Product (= termékpolitika)

A bevásárlóközpont létrehozásakor elsősorban a hagyományos termékek forgalmazása a cél. A „Rego” márkanév elterjedésével hosszú távon célunk, hogy a piacon saját márkás

termékeket is megjelentessünk. Az általunk forgalmazott termékek elsősorban azért lesznek könnyen eladhatóak, mert egy rendkívül innovatív szolgáltatás társul mellékük.

Price (= árpolitika)

Az értékesítésre kerülő termékek árait a vállalkozás a városban lévő hagyományos bevásárló központok árait figyelembe véve határozza meg. Egy 4-5 százalékkal drágább árképzést elbír a piac, hiszen itt az idő is pénz, és itt rengeteg időt takarít meg a vásárló.

Place (= értékesítés-politika)

Az értékesítés alapvetően helyben történik, azaz a vevők elautóznak a Rego Bevásárlóközpontba és önállóan bevásárolnak. Lehetőség van azonban az értékesítés korábbi elkezdésére is, azaz amikor a vásárláshoz szükséges alkalmazást megveszik és letöltik, már elkezdődik az értékesítés folyamata. Ezen az alkalmazáson keresztül kényelmesen böngészhetik termékeink, elkészíthetik a bevásárló listájukat és a várakozási időt minimálisra szorítva végzik el a bevásárlást. Hosszú távon tervünk egy franchising hálózat létrehozása, azaz átadni a már jól bevezetett szolgáltatás forgalmazásának, illetve márkájának használati jogát.

Promotion (=reklám-politika)

Fő célunk a „Rego" Brand felépítése. Bevásárlóközpontunk nevét a már régóta sikeresen működő és mindenki által ismert Mc'Drive-ról kapta, ami angolul „vezetni"-t, de „körbeautózni"-t is jelent. Ennek latin megfelelője a Rego. Kezdetben saját logóval, arculattal és jelmondattal indulunk a piacon, a helyi média népszerűségét kihasználva különböző hirdetésekkel kezdjük el megismertetni az emberekkel a Bevásárlóközpontot. Néhány év múlva pedig szeretnénk, ha a saját márkás termékeink is megjelennének a piacon.

A klasszikus 4P marketing-mix modell a vállalat belső nézőpontjából indul: a termékpolitika (Product), az árpolitika (Price), az értékesítés-politika (Place) és a reklám-politika (Promotion) vállalati döntési változóit rendszerezi. A Rego Smart Bevásárlóközpont esetében ez a modell jól alkalmazható, ugyanakkor a 7P-modell pontosabb keretet nyújt, mivel a kiskereskedelmi szolgáltatási kontextusban az emberek (People), a folyamatok (Process) és a fizikai bizonyítékok (Physical Evidence) is meghatározó tényezők. A Személyzet (People) dimenzió különösen hangsúlyos: a 14 eladó és a 2 pénztáros közvetlen vásárlói kapcsolatot biztosít, ami a drive-in modell innovativitásának kulcseleme. A Folyamatok (Process) alatt a LED-fal alapú előrendelési rendszer, a szektoronkénti termékátadás és a mobilapplikáció-integráció értendő. A Fizikai bizonyítékok (Physical Evidence) körébe az épület kialakítása, az okos parkoló és a márkaidentitás tartozik. A fogyasztóközpontú 4C-modell ugyanezen elemeket a vásárló perspektívájából közelíti meg: a fogyasztói érték (Customer value) az időmegtakarítást és a kényelmet jelenti; a fogyasztói költség (Cost) a 4-5%-os árkülönbözetet,

amelyet a vásárló az időnyereségért fizetni hajlandó; a kényelem (Convenience) a drive-in formátum lényege; a kommunikáció (Communication) a mobilapplikáción és a helyi médián keresztül valósul meg. A 4C-megközelítés alkalmazása megerősíti, hogy a Rego Smart stratégiai pozicionálása a fogyasztói igényekre van optimalizálva, nem csupán a vállalati termékkínálatra.

Cselekvési ütemterv

Lásd: 1. számú melléklet – Gantt diagram

Esélyegyenlőségi és környezeti szempontok érvényesülése

A Rego Bevásárlóközpont megvalósításának projektje teljes mértékben hozzájárul az esélyegyenlőség és a környezetvédelem biztosításához, így biztosítja a gazdasági, környezeti és szociális szempontból kiegyensúlyozott, fenntartható fejlődés feltételeit.

Fontos számunkra a családbarát munkahelyi körülmények megteremtése és erősítése, így teljes mértékben törekszünk a nemek közti egyenlőségre, a rugalmas munkaidő szervezésre és a csúsztatható munkakezdés lehetőségére. Az elképzelés teljes mértékben szolgálja az akadálymentesítésre szoruló vásárlók igényeit. Hogy a munkaerő-piaci és társadalmi esélyek javításában is közreműködhessünk, foglalkoztatunk mind pályakezdőket, mind 50 évnél idősebb munkavállalókat. Továbbá kiemelt figyelmet fordítunk a beruházás során a nők, idősek, fogyatékosok és gyermekek biztonságára.

A projektmenedzsment nagy hangsúlyt fektet az élhető, fenntartható környezet védelmére és kialakítására. A beruházás természetvédelmi értéket, természetvédelmi oltalom alatt álló területet nem érint. A zöldfelület kialakítása során előnyben részesíti az őshonos növényfajokat, a tájegységnek megfelelő fajkompozíciókat. A teljes energiafelhasználáson belül törekszünk a megújuló energia arányának növelésére. Az épület energiatakarékos fényforrásokkal felszerelt lesz. A lehető legkevesebb dokumentum kerül kinyomtatásra, az esetleges nyomtatás pedig újrahasznosított papírra történik. A termékeket műanyag helyett papírzacskókba készítjük össze és ebben adjuk át vásárlóink számára. A higiéniai beszállítótól is csak újrahasznosított, tanúsítvánnyal rendelkező toalettpapírt, illetve kéztörlőt fogadunk el. Kínálatunkban szerepel majd egészséges, bio-élelmiszer is. Előnyben részesítjük a helyben megtermelt áruk beszállítóit.

Költségszámítás

Beruházási költségek: Lásd: 1. számú melléklet – Gantt diagram

A beruházási költségek tervezésekor minden tételhez háromszintű árajánlat-alapú kalkuláció készült: a kivitelezési és eszközbeszerzési tételekhez legalább három, független vállalkozótól bekért árajánlat szolgált alapul, ezeket piaci referenciaárakkal és a KSH 2025. évi építési költségindexével korrigálta a projektgazda. Az építési beruházás (153 502 000 Ft) a 2025. évi m^2-alapú kivitelezési piaci átlagárakon (170-200 eFt/ m^2) alapul egy 800 m^2-es kereskedelmi épületre, figyelemmel a parkoló- és úthálózat-kialakítás többletköltségeire is. Az eszközbeszerzési tétel (144 507 000 Ft) a LED-technológiájú érintőképernyős falak, a kasszarendszerek és a mobilapplikáció-fejlesztés 2025. évi szállítói árlistáin alapul. A számok aktualitásának biztosítása érdekében az összegeket 2026. január hónapban is felülvizsgálták, és az infláció hatásával (becsült évi 4%) korrigálták.

A beruházási költségek tervezésekor minden tételhez árajánlatok, piaci referenciaárak és szakértői becslések kerültek felhasználásra az összegek meghatározásához.

A projekt tervezett költsége nettó 373 630 000 forint. A költségek jelentős részét az építési beruházás képzi, ez 153 502 000 Ft. Az eszközbeszerzésre fordított összeg 144 507 000 Ft, ez tartalmazza a teljes működéshez szükséges berendezéseket, hardvereket, szoftvereket. Egyéb költségként felmerül a tervezés, a közbeszerzés, a hatósági díjak, a nyilvánosság, valamint a projektmenedzsment díja.

Működési költségek: Lásd: 2. számú melléklet - Finanszírozási terv

A projekt működési költségei két nagy csoportra oszthatók.

Az első csoport a projekt megvalósítása közben felmerülő működési költségek. Ilyen az anyagköltség, a munkaerő költsége, a közüzemi költségek, a szállítási költség, az iroda bérleti díja, a banki költségek és a könyvelés díja.

A másik csoport a projekt lezárása és a működés megkezdése után felmerülő költségek. Ezek az úgynevezett pótló beruházások. Ennek jelentős részét a folyamatos üzemeltetési és karbantartási költségek teszik, de a tárgyi eszközökre fordított beruházások is folyamatosan szükségesek.

Pénzügyi költségek összegzése: Lásd: 3. számú melléklet - NPV

<u>Pénzügyi bevételek becslése</u>

A projekt lezárásának szakaszában beélesedik a mobilapplikáció, ennek az alkalmazásnak a megvásárlásával lehet majd a bevásárlólistát előre elkészíteni. A becslések szerint ez teszi a projekt megvalósításához szükséges forrás 2%-át. A működés megkezdésével

a vásárlások generálják a bevételeket, az előrejelzések szerint a nagy népszerűség nagy bevételt eredményez.

3.2.2 A pénzügyi elemzés módszertana: NPV és IRR számítás

9. táblázat: Pénzáram-elemzés

ÉVES PÉNZÁRAM-ELEMZÉS: NPV ÉS IRR (Excel pénzügyi függvényekkel)					
Év	**Nettó pénzáram (ezer Ft)**	**Diszkontfaktor [1/(1+r)^t]**	**Diszkontált CF (ezer Ft)**	**Kumulált NPV (ezer Ft)**	7,46%
2026	28 577	1,000000	28 577	28 577	0
2027	92 760	0,930579	86 320	114 897	1
2028	(52 652)	0,865977	(45 595)	69 302	2
2029	20 656	0,805860	16 646	85 948	3
2030	(70 594)	0,749916	(52 940)	33 008	4
2031	(6 377)	0,697856	(4 450)	28 558	5
2032 (becsült)	*1 237*	0,649410	*803*	29 361	6
2033 (becsült)	*3 291*	0,604327	*1 989*	31 350	7
2034 (becsült)	*5 839*	0,562374	*3 284*	34 634	8
2035 (becsült)	*8 976*	0,523333	*4 697*	39 331	9
2036 (becsült)	*12 808*	0,487003	*6 238*	45 569	10
2037 (becsült)	*17 465*	0,453195	*7 915*	53 484	11
2038 (becsült)	*23 093*	0,421733	*9 739*	63 223	12
2039 (becsült)	*29 867*	0,392456	*11 721*	74 945	13
2040 (becsült)	*37 987*	0,365211	*13 873*	88 818	14
2041 (becsült)	*47 690*	0,339858	*16 208*	105 026	15

Forrás: saját szerkesztés

A nettó jelenérték (Net Present Value, NPV) a projekt gazdaságossági értékelésének alapvető dinamikus mutatója. Számítása a 9. táblázatban szereplő adatok és az alábbi képlet szerint történik: NPV = CF_0 + Σ(CFt / (1+r)^t), ahol CF_0 a t=0 időszaki pénzáram, CFt az egyes periódusokban keletkező nettó pénzáram, r a diszkontráta és t az időszak sorszáma. A számítás elvégzésekor az Excel beépített NPV() pénzügyi függvénye kerül alkalmazásra: =CF_0 + NPV(r; CF_1:CF_n), ahol a t=0 pénzáramot (CF_0) külön adjuk hozzá, azt az NPV() függvény nem diszkontálja. A diszkontráta meghatározásakor a projektgazda a támogatásokat vizsgáló iroda által alkalmazott 7,46%-os éves referencia-kamatlábat alkalmazta (ÁROP-1.1.19 értékelési módszertan). Mivel a projekt pénzáramai többszörös előjelváltást mutatnak, a hagyományos IRR() egyértelmű megoldást nem ad (Descartes-szabály); ezért a módosított belső megtérülési ráta (MIRR) kerül kiszámításra: =MIRR (CF_0:CF_n; r_finanszírozási; r_újrabefektetési), mindkét rátaként 7,46%-ot alkalmazva (Brealey–Myers–Allen, 2020).

A projekt teljes vizsgálati időhorizontra számított nettó jelenértéke (NPV) a finanszírozási terv esetén 105 026 000 Ft, melynek Excelben történő kiszámolását a 10. táblázat tartalmazza. Ez az érték azt jelenti, hogy a jövőbeli diszkontált pénzáramok összege 105 millió forinttal haladja meg a befektetett tőke mai értékét, tehát a beruházás pénzügyileg megalapozottnak tekinthető (NPV > 0). Pozitív NPV esetén a befektetett tőke hozama meghaladja az elvárt 7,46%-os diszkontrátát, ezért a projekt megvalósítása közgazdaságilag indokolt (Sántáné, 2008).

10. táblázat: NPV - Excel NPV függvénnyel

NPV – Excel NPV függvénnyel	
Képlet:	NPV = CF_0 + NPV(r; CF_1; CF_2; ...; CF_n)
NPV összesen (ezer Ft):	**105 026** (=B115+NMÉ(G114;B116:B130))
Értelmezés:	Ha NPV > 0 → a beruházás 7,46%-os diszkontráta mellett pozitív nettó jelenértéket termel → megvalósítható.
Megjegyzés:	Az Excel NPV() a CF_1..CF_n értékeket diskontálja r rátával (periódus végére). A t=0 pénzáramot (CF_0=2026) külön adjuk hozzá, azt nem diszkontáljuk.

Forrás: saját szerkesztés

A belső megtérülési ráta (Internal Rate of Return, IRR) az a diszkontráta, amelynél a projekt NPV-je éppen nulla, vagyis a diszkontált bevételek pontosan fedezik a diszkontált kiadásokat. Mivel a projekt pénzáramai többszörös előjelváltást mutatnak – a különböző időpontokban érkező pályázati befizetések és folyamatos kiadások váltakoznak –, a hagyományos IRR() függvény alkalmazása a Descartes-féle előjelszabály értelmében nem ad egyértelmű megoldást (Brealey–Myers–Allen, 2020, 9. fejezet). Ezért a módosított belső megtérülési ráta (Modified Internal Rate of Return, MIRR) kerül alkalmazásra, amely a negatív és pozitív pénzáramokat elkülönítetten kezeli és egyértelmű eredményt biztosít. Az Excel MIRR() függvényével – finanszírozási és újrabefektetési rátaként egyaránt a 7,46%-os diszkontrátát alkalmazva a MIRR 12,62%. A MIRR Excelben történő kiszámolását a 11. táblázat tartalmazza. Ez az érték lényegesen meghaladja az alkalmazott 7,46%-os diszkontrátát (MIRR > r), ezért a beruházás elfogadható. Referenciaként: a METRO AG és a Walmart Inc. 10 éves átlagos tőkeköltség-mutatója 8–11% körül alakul, tehát a projekt MIRR-je versenyképes hozamot biztosít.

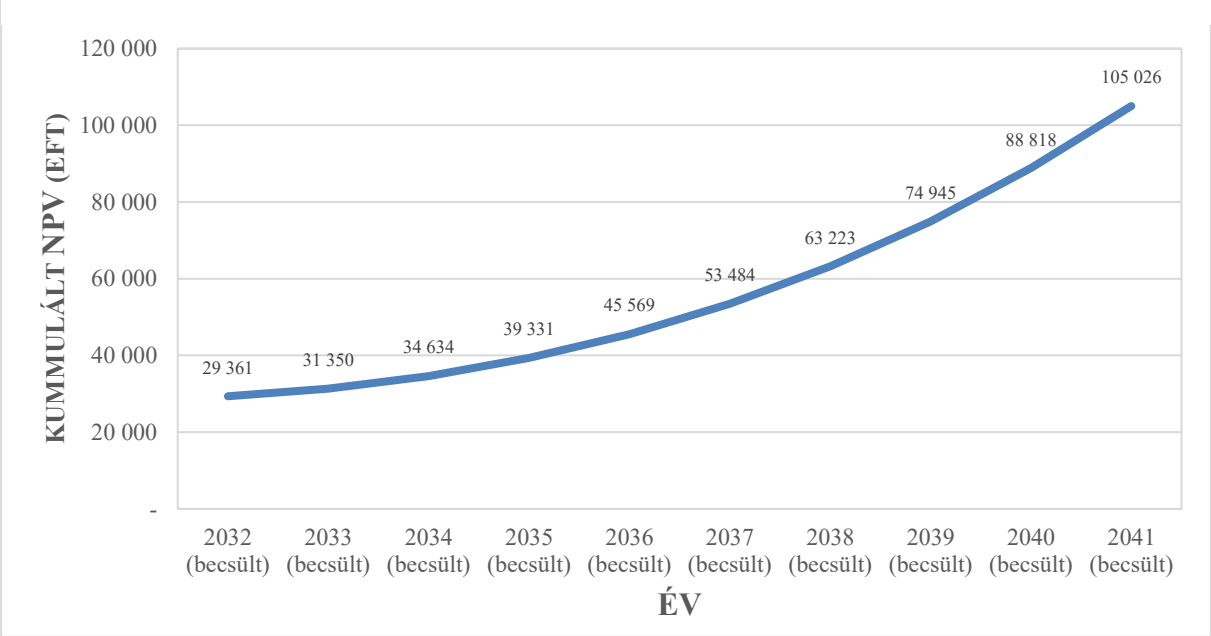
11. táblázat: IRR - Excel IRR() függvénnyel

IRR – Excel IRR() függvénnyel	
Képlet elve:	IRR az a r*, amelyre: $CF_0 + \Sigma[CF_t/(1+r^*)^t] = 0$
MIRR (módosított IRR, éves):	**12,62%** (=MEGTÉRÜLÉS(B115:B130;F114;F114))

Forrás: saját szerkesztés

A 10. ábra a projekt kumulált nettó jelenértékének (NPV) alakulását szemlélteti 7,46%-os diszkontráta alkalmazása mellett. Az ábra alapján megállapítható, hogy a kumulált NPV értéke az egyes évek során folyamatos növekedést mutat, amely arra utal, hogy a projekt hosszú távon pénzügyileg megtérülő és pozitív hozamtermelő képességgel rendelkezik. A vizsgált időszak végére a kumulált nettó jelenérték meghaladja a 105 millió Ft-ot, ami a beruházás gazdaságosságát és pénzügyi fenntarthatóságát támasztja alá.

10. ábra: Kum. NPV alakulása (diszkontláb: 7,46%)



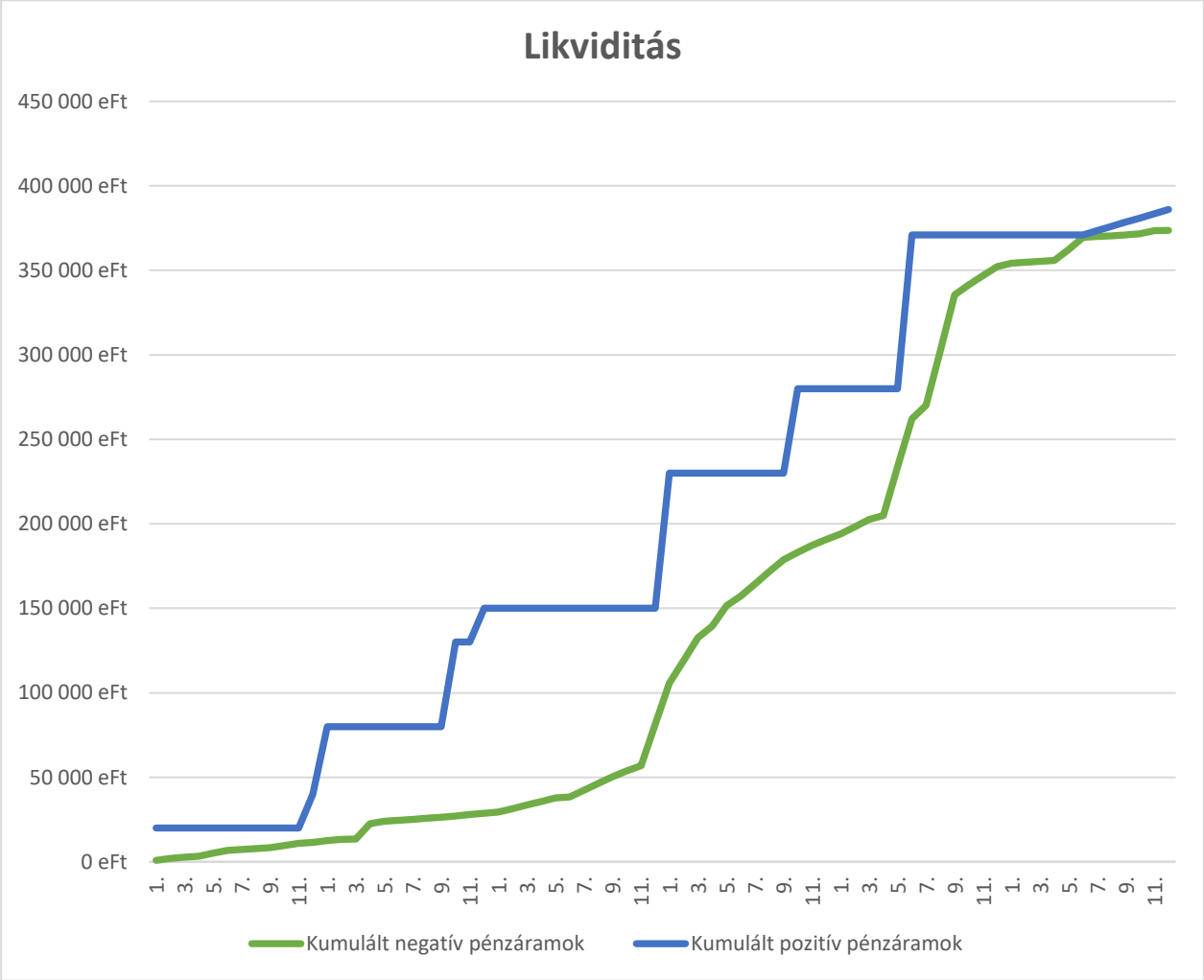
Forrás: saját szerkesztés, Excel NPV() függvény alapján (Pölöskeiné, 2008; Sántáné, 2008)

Megítélhető támogatási összeg meghatározása

A pályázat megvalósításához 191 000 000 Ft vissza nem térítendő támogatást veszünk igénybe. A pályázat neve: GINOP-3.2.2-8-2-4-16 - Vállalati komplex infokommunikációs és mobilfejlesztések, felhőalapú online üzleti szolgáltatások terjesztésének támogatása. Ez három részletben hívható le, az elsőt 2027 februárban, a másodikat 2029 októberben, a harmadikat pedig 2030 júniusban folyósítják.

Pénzügyi fenntarthatóság vizsgálata

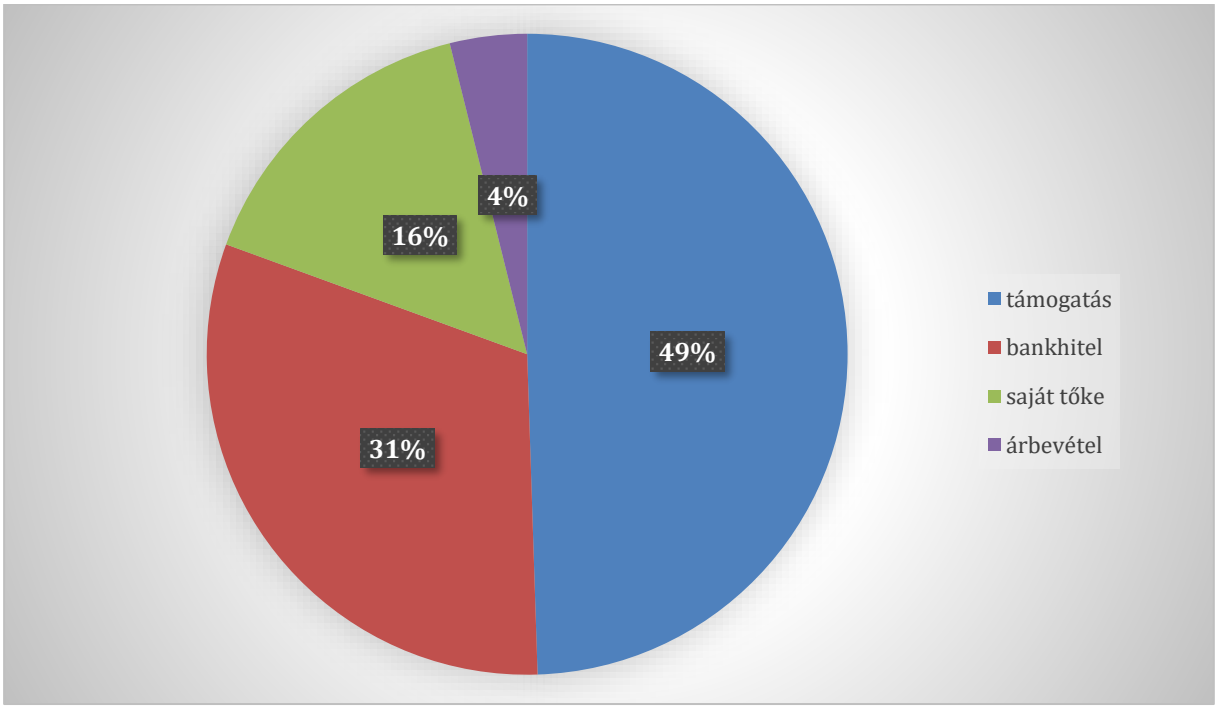
11. ábra: Likviditási terv



Forrás: saját szerkesztés

A kumulált negatív pénzáramok a folyamatos kiadásokat, a kumulált pozitív pénzáramok a folyamatos bevételeket jelentik (11. ábra). A projekt pénzügyileg fenntartható, mivel a kumulált pozitív pénzáramok mindvégig a kumulált negatív pénzáramok fölött vannak. Tehát a folyamatos kiadásokra a folyamatos fedezet biztosított.

12. ábra: Lehetséges forrásösszetétel



Forrás: saját szerkesztés

Az előzetes becslések alapján a 12. ábra szerinti forrásösszetétellel a projekt megvalósítható, hiszen a megvalósítás teljes költségének 49%-át, azaz 191 000 000 Ft-ot fedezi az elnyert támogatás, a bank megítélte a szükséges 31%-ot, azaz 120 000 000 Ft-ot, rendelkezésünkre áll a 16% sajáttőke, azaz 60 000 000 Ft és a projekt lezárásának szakaszában az árbevételünk 15 000 000 Ft lesz, azaz a fennmaradó 4%.

A pénzügyi terv megvalósítása, változások kezelése

Lásd: 2. számú melléklet – Finanszírozás

Azzal a nem várt helyzettel is kalkulálnunk kell, ha a bank kevesebb hitelt folyósít, illetve az árbevételünk 4% helyett csak 1%. Mivel a pályázati támogatás összege kötött, így két megoldás létezik erre a problémára. Az egyik szerint saját tőkét vonunk be a vállalkozásba, a másik szerint csökkentjük a projekt méretét, azaz a 8 szektor helyett csak 6 szektort építünk fel.

A 12. táblázat az indikátorok teljesülését mutatja be, megkülönböztetve az output, eredmény és hatásindikátorokat. Az output indikátorok között szerepel a bevont saját tőke, a hitelfelvétel összege, a pályázati erőforrás és a létrehozandó fizikai terület. Az eredményindikátorok a munkahelyteremtési célokat rögzítik, a hatásindikátorok pedig a munkanélküliség várható csökkentését és az árbevétel növekedését mérik.

A 13. számú táblázat a projekt megvalósításához kapcsolódó kockázatok azonosítását és értékelését tartalmazza. A táblázat bemutatja azokat a belső és külső tényezőket, amelyek

veszélyeztethetik a projekt célkitűzéseinek elérését, az ütemterv teljesítését, valamint a költségterv betartását. A kockázatok prioritás és várható mérték szerint kerültek besorolásra, így meghatározhatóvá vált, hogy mely tényezők igényelnek fokozott figyelmet a projekt során. A táblázat részletesen ismerteti az egyes kockázatok kezelésére tervezett intézkedéseket, valamint azok várható pénzügyi hatását is.

A vizsgált kockázatok között szerepel többek között a szakemberhiány, az építőanyagok szállításának késése, a banki finanszírozás folyósításának csúszása, továbbá az árbevétel esetleges csökkenése is. A külső tényezők közül kiemelt jelentőséggel bírnak a hatósági engedélyezési eljárások elhúzódásából, illetve a finanszírozási környezet változásából eredő kockázatok. A táblázat kitér arra is, hogy az egyes események milyen függőségi kapcsolatban állnak a projekt más folyamataival, valamint okozhatnak-e projektfelfüggesztési helyzetet.

Az elemzés alapján megállapítható, hogy a projekt megfelelő kockázatkezelési intézkedésekkel megvalósítható, ugyanakkor különös figyelmet szükséges fordítani a pénzügyi és szakmai kockázatok kezelésére. A kockázatok előzetes feltárása és kezelési módjainak meghatározása hozzájárul a projekt stabil és fenntartható megvalósításához.

12. táblázat: Az indikátorok teljesülésének bemutatása

Mutató neve	Mértékegység	Kiindulási érték	Elvárt célérték	Célérték elérése	Mutató forrása
Output indikátorok					
Saját tőke	ezer Ft	508 216	533 627	2026.09.30.	mérleg
Hitel	ezer Ft	0	120 000	2029.01.31.	mérleg
Pályázati erőforrás	ezer Ft	0	191 000	2030.06.30.	pályázati dokumentáció
Földterület	m2	0	1500	2027.05.31.	tulajdoni lap
Ingatlan	m2	0	800	2030.04.30.	tulajdoni lap
Útfelület és parkolók	m2	0	700	2030.06.30.	tulajdoni lap
Okos bevásárlóközpont a városban	darab	0	1	2031.12.31.	városterv
Eredmény indikátorok					
Projektmenedzsment tagjainak száma	fő	0	11	2027.01.01.	munkaszerződés
Munkahelyek száma	fő	69	93	2031.06.01.	munkaszerződés
Vállalkozók száma	fő	32	38	2031.06.01.	vállalkozási szerződés
Diákmunkások száma	fő	4	6	2031.06.01.	munkaszerződés
Hatás indikátorok					
Munkanélküliség csökkentése	%	4	3,9	2031.12.31.	KSH adatok
Árbevétel növekedés	ezer Ft	2 941 665	3 235 832	2041.09.01.	éves eredmény kimutatás

Forrás: saját szerkesztés

13. táblázat: Kockázatelemzés

Kockázat típusa	Kockázat megnevezése	Prioritás	Mérték	Kockázatkezelés, intézkedés	Intézkedés pénzügyi hatása	Függések	Projekt-felfüggesztési helyzet	Kockázat típusa
Belső	Szakemberhiány	magas	közepes	Új szakember bevonása	2 000 000 Ft	Informatikai fejlesztés megvalósulása	igen	szakmai kockázat
Külső	Építőanyagok szállításának késése	alacsony	közepes	Tartalékidő alkalmazása	300 000 Ft	Beszállítói teljesítési határidők	nem	kivitelezési körülményekből fakadó kockázat
Belső	Banki finanszírozás folyósításának csúszása	magas	közepes	Saját tőke ideiglenes bevonása	20 000 000 Ft	Kivitelezési ütemterv csúszása	nem	pénzügyi kockázat
Külső	Hatósági engedélyezési eljárás elhúzódása	magas	alacsony	Tartalékidő alkalmazása	8 000 000 Ft	Kivitelezési munkák késedelme	nem	társadalmi-jogi kockázat
Belső	Árbevétel csökkenése	magas	közepes	Saját tőke ideiglenes bevonása	5 000 000 Ft	Beruházási változat módosítása	nem	pénzügyi kockázat
Külső	Banki finanszírozás részleges vagy teljes elutasítása	közepes	közepes	Saját tőke ideiglenes bevonása	65 000 000 Ft	Projekt műszaki tartalmának módosítása	nem	pénzügyi kockázat

Forrás: saját szerkesztés

Az érzékenységvizsgálat módszertana

Az érzékenységvizsgálat (sensitivity analysis) célja annak meghatározása, hogy az egyes forrástételek 1 százalékos változása milyen mértékben befolyásolja a projekt NPV-jét. A módszer lényege, hogy egyenként változtatjuk az egyes inputváltozókat (támogatás, bankhitel, saját tőke, árbevétel), miközben a többi változó értéke rögzített marad. Minél kisebb az érzékenységi mutató, annál stabilabb a projekt az adott változó ingadozásaival szemben. Ha az érzékenységi mutató 1-hez közelít (azaz 1%-os változás csupán 1%-os NPV-változást okoz), a projekt robusztusnak tekinthető. A 14. táblázat eredményei azt mutatják, hogy a Rego Smart Bevásárlóközpont minden forrástétel tekintetében kevésbé érzékenynek minősül, tehát a projekt pénzügyi megalapozottsága stabil és nem függvénye egyetlen forrástétel kedvezőtlen alakulásának sem.

14. táblázat: Érzékenységvizsgálat

Forrás tételekre vonatkozó érzékenységi vizsgálat					
Megnevezés	*Alap forrás költség*	*1%-os növekedés*	*NPV*	*105 026 000 Ft*	*Érzékenység*
Támogatás	191 000 000 Ft	192 910 000 Ft	106 936 000 Ft	1,0182	kevésbé érzékeny
Bankhitel	120 000 000 Ft	121 200 000 Ft	106 226 000 Ft	1,0114	kevésbé érzékeny
Saját tőke	60 000 000 Ft	60 600 000 Ft	105 626 000 Ft	1,0057	kevésbé érzékeny
Árbevétel	15 000 000 Ft	15 150 000 Ft	105 176 000 Ft	1,0014	kevésbé érzékeny

Forrás: saját szerkesztés

4. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Jelen szakdolgozat két egymással szorosan összefüggő célkitűzés teljesítésére vállalkozott. Egyrészt egy innovatív kiskereskedelmi projekt, a Rego Smart Bevásárlóközpont kidolgozását és pénzügyi megalapozását tűzte ki célul, másrészt az ehhez nélkülözhetetlen elméleti és piaci hátteret tárta fel: a kiskereskedelem elméletét, a stratégiai tervezés módszertanát és a beruházás-gazdaságossági számítások tudományos kereteit. Az alábbiakban sor kerül a dolgozat főbb megállapításainak összefoglalására, majd a három kutatási kérdésre adott válaszok kifejtésére.

Az elméleti fejezetben a kiskereskedelem hazai fejlődéstörténetét tekintettem át a II. világháborút követő időszaktól napjainkig, különös figyelmet fordítva a rendszerváltás utáni piaci nyitásra, a multinacionális szereplők megjelenésére, valamint a XXI. századi fogyasztói szokásváltozásokra. Megállapítottam, hogy a kiskereskedelmi szektor szerkezete az elmúlt évtizedekben alapvetően átalakult: a kis alapterületű egységek visszaszorultak, a nagy alapterületű szupermarketek és hipermarketek részaránya megnőtt, az e-kereskedelem pedig a hagyományos bolti értékesítés kiegészítőjévé vált.

Az üzleti és projekttervezés módszertanának bemutatása során részletesen foglalkoztam a PEST- és SWOT-elemzéssel, a logikai keretmátrix (LKM) alkalmazásával, a Gantt-diagram alapú ütemtervezéssel, valamint a marketing-mix 4P-, 7P- és 4C-modelljeivel. A beruházás-gazdaságossági fejezet a statikus (megtérülési idő) és dinamikus (NPV, IRR, PI) mutatók elméleti alapjait fektette le, amelyek az empirikus elemzés közvetlen módszertani keretét adták.

A piaci kitekintés fejezet a kiskereskedelem nemzetközi és hazai tendenciáit elemezte az elmúlt öt év adatai alapján. Nemzetközi szinten megállapítottam, hogy az e-kereskedelem részaránya 2019 és 2024 között 13,8%-ról 21%-ra emelkedett, a drive-in és click-and-collect modellek egyre szélesebb körben terjedtek el, és a fizikai üzletek szerepe a vásárlói élmény és márkahűség közvetítésére alakult át az omnichannel stratégiák keretében.

Hazai szinten a KSH adatai alapján megállapítást nyert, hogy a magyarországi kiskereskedelmi forgalom volumenindexe 2021-ben 5,0%-kal, 2022-ben 4,8%-kal haladta meg az előző év szintjét, míg 2023-ban az infláció hatására reálértéken visszaesés következett be. Az élelmiszer-kiskereskedelem részesedése a teljes forgalomból konzisztensen 40% körül mozgott, a 2500 m²-nél nagyobb alapterületű üzletek száma 2005 és 2013 között 24-ről 171-re nőtt, jelezve a nagy egységek tartós dominanciáját. A fogyasztók időkényszere és kényelmi elvárásai egyre erőteljesebben formálják az innovációk irányát, ami a Rego Smart piaci relevanciáját egyértelműen igazolta.

Az alábbiakban a kutatási kérdésekre adom meg a választ:

KK1	**Milyen tendenciák jellemzik a hazai kiskereskedelmet az elmúlt évtizedben, és hogyan illeszkedik a Rego Smart Bevásárlóközpont projektje ezekbe a folyamatokba?**

Az első kutatási kérdés arra irányult, hogy milyen tendenciák jellemezték a hazai kiskereskedelmet 2019 és 2024 között, és hogyan illeszkedik a Rego Smart Bevásárlóközpont projektje ezekbe a folyamatokba. A helyzetelemzés alapján megállapítható volt, hogy a szektor három meghatározó tendenciát mutatott: a nagy alapterületű egységek dominanciájának erősödését, az online és drive-in csatornák terjedését, valamint a fogyasztói időkényszer és kényelmi igények fokozódását. A Rego Smart Bevásárlóközpont mindhárom trendbe szervesen illeszkedett: drive-in formatumával az időhiányra és kényelmi elvárásokra reagált, mobilapplikációs előrendelési rendszerével az online csatornák előnyeit a fizikai jelenléttel ötvözte, és a Nagykanizsai piacon – ahol hasonló üzlet sem a megyében, sem a régióban nem található – monopol pozícióból indult (KSH, 2022; KSH, 2023; Szabó et al., 2019; Szakály, 2017).

KK2	**Milyen pénzügyi feltételek – beruházási költségstruktúra, finanszírozási mix, megtérülési mutatók – szükségesek a Rego Smart Bevásárlóközpont megvalósíthatóságának megalapozásához?**

A második kutatási kérdés a pénzügyi megvalósíthatóság feltételeit vizsgálta: a beruházási költségstruktúrát, a finanszírozási mixet és a megtérülési mutatókat. A vizsgálat eredményei szerint a projekt tervezett beruházási költsége 373 630 000 Ft, amelynek 49%-át (191 000 000 Ft) vissza nem térítendő pályázati támogatás, 31%-át (120 000 000 Ft) bankhitel, 06%-át (60 000 000 Ft) saját tőke és 4%-át (15 000 000 Ft) az üzemelési korai árbevétel fedezte (Gombkötő, 2021; saját szerkesztés).

A 7,46%-os diszkontráta alkalmazásával számított nettó jelenérték (NPV) 105 026 000 Ft pozitív értéket mutatott, ami igazolja, hogy a projekt jövőbeli diszkontált pénzáramai meghaladják a befektetett tőke értékét. A módosított belső megtérülési ráta (MIRR) 12,62%-nak bizonyult, amely lényegesen meghaladja az alkalmazott 7,46%-os diszkontrátát és a hasonló profilú kiskereskedelmi vállalatok 8–11%-os átlagos tőkeköltség-mutatóját is, ezért a beruházás befektetési szempontból is indokolt. A hagyományos IRR alkalmazása a többszörös előjelváltás miatt nem egyértelmű, ezért a MIRR kerül alkalmazásra (Brealey–Myers–Allen, 2020). A likviditásvizsgálat kimutatta, hogy a kumulált pozitív pénzáramok mindvégig meghaladják a negatívakat, vagyis a projekt pénzügyileg fenntartható. Az érzékenységvizsgálat pedig igazolta, hogy egyetlen forrástétel 1%-os változása sem

eredményez érzékeny NPV-ingadozást, azaz a projekt pénzügyi stabilitása robusztus (Sántáné, 2008; Pölöskeiné, 2008; Gombkötő, 2021).

KK3	**Melyek azok az innovatív jellemzők és működési sajátosságok, amelyek megkülönböztetik a Rego Smart Bevásárlóközpontot a hagyományos kiskereskedelmi formáktól?**

A harmadik kutatási kérdés a Rego Smart Bevásárlóközpont innovatív jellemzőit azonosította, amelyek megkülönböztetik a hagyományos kiskereskedelmi formáktól. Az esettanulmány alapján három kulcsinnovációt lehetett azonosítani. Először: a drive-in értékesítési koncepció, amelyben a vásárló autóból, az óramutató járásával ellentétes irányban kerüli meg a nyolc szektoros épületet, és ablakokhoz hajtva veszi át az előre összekészített termékeket – ez a megoldás a hazai kiskereskedelemben egyedülálló (Franchising.hu, 2013; Bauer et al., 2016).

Másodszor: az érintőképernyős LED-fal alapú okos parkoló, amelyen a vásárló a bevásárló listáját összeállíthatja és leadhatja, mielőtt a körutat megkezdené; ez a mobilapplikációval integrálva tovább csökkenti a várakozási időt. Harmadszor: a 7P marketing-mix és a 4C fogyasztói megközelítés egységes alkalmazása, amelynek révén a személyzet (14 eladó, 2 pénztáros), a folyamatok (szektoronkénti termékátadás, applikáció) és a fizikai bizonyítékok (épülettervezés, okos parkoló) egyaránt a fogyasztói időnyereséget és kényelmet szolgálják, 4-5%-os prémiumárképzést igazolva. A projekt emellett az esélyegyenlőség és a fenntarthatóság szempontjait is érvényesítette: foglalkoztatott pályakezdőket és 50 évnél idősebb munkavállalókat, és kizárólag környezetbarát technológiákat tervezett alkalmazni (Rekettye et al., 2022; Agárdi, 2017; Horváth és Pálvölgyi, 2020).

A három kutatási kérdés megválaszolása alapján összegzett következtetésként megállapítható, hogy a Rego Smart Bevásárlóközpont projekt pénzügyileg megalapozott, a hazai kiskereskedelmi trendekbe szervesen illeszkedő, és egyértelműen megkülönböztethető innovatív koncepción alapuló fejlesztés. A pozitív 105 026 000 Ft, a 12,62%-os MIRR (módosított belső megtérülési ráta) és a stabil likviditási kép együttesen igazolják a beruházás megvalósíthatóságát (Sántáné, 2008; Gombkötő, 2021).

A hosszú távú sikerességhez ugyanakkor több feltétel teljesülése szükséges. A piac folyamatos monitorozása elengedhetetlen, hiszen a kiskereskedelmi szektor gyorsan változó fogyasztói igényei és technológiai fejleményei folyamatos alkalmazkodást követelnek. A termékpaletta bővítése – különös tekintettel a bio- és helyi termékek körére – a fogyasztói lojalitás erősítésének hatékony eszköze lehet. A franchise-hálózat fokozatos kiépítése révén a

Rego Smart modell más városokban és régiókban is meghonosítható, ami az innováció országos terjedéséhez és a projektgazda bevételének hosszú távú növekedéséhez egyaránt hozzájárulhat.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakkönyvek

1. *Agárdi, I. (2017). Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó.*
2. *Balaton, K., & Tari, E. (2016). Stratégiai és üzleti tervezés – Stratégiai tervezési módszerek. Akadémiai Kiadó.*
3. *Bauer, A., Berács, J., & Kenesei, Zs. (2016). Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó.*
4. *Daróczi, M. (2011). Projektmenedzsment. Szent István Egyetem.*
5. *Deutsch, N., & Jelen, T. (2019). Üzleti és projekttervezés. Akadémiai Kiadó.*
6. *Dobák, M., & Antal, Zs. (2016). Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó.*
7. *Görög, M. (2011). Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Aula Kiadó.*
8. *Horváth, B., & Pálvölgyi, L. (2020). Projektmenedzsment útmutató (PMBOK Guide). Akadémiai Kiadó.*
9. *Horváth, Zs. (2010). Pénzügy II. – Vállalkozásfinanszírozás. Nemzeti Tankönyvkiadó.*
10. *Kovács, Z. (2017). A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai. Akadémiai Kiadó.*
11. *Lock, D. (1996). The essentials of project management. Gower Publishing.*
12. *Pölöskeiné Hegedűs, H. (2008). Projektmenedzsment elemzés és tervezés módszertana I. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.*
13. *Rekettye, G., Törőcsik, M., & Hetesi, E. (2022). Bevezetés a marketingbe. Akadémiai Kiadó.*
14. *Sántáné Madlovics, E. (2008). Beruházási döntések. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.*
15. *Szakály, Z. (2017). Élelmiszer-marketing. Akadémiai Kiadó.*
16. *Vecsenyi, J. (2018). Kisvállalkozások indítása és működtetése. Akadémiai Kiadó.*

Folyóirat- és tanulmánykötеti cikkek

17. *Gombkötő, N. (2021). Beruházások hatékonyságának mérési módszerei. Acta Agronomica Óváriensis, 62(2), 41–69. https://www.researchgate.net/publication/358008886_Beruhazasok_hatekonysaganak_meresi_modszerei*

18. *Mester, É., Szijártó, B., Tóth, R., & Túróczi, I. (2017). A vállalkozások belső és külső finanszírozási gyakorlata – A pénzügyi controlling finanszírozást megalapozó döntései. Controller Info, 5(2), 28–33.*
19. *Sikos T., T., & Hoffmann, I.-né. (2004). A fogyasztás új katedrálisai. MTA Társadalomkutató Központ. http://real.mtak.hu/92690/7/08954.pdf*
20. *Szabó, P., Kabai, G., & Fekete, K. (2019). A magyarországi kiskereskedelmi élelmiszerellátás főbb jellemzői és az aprófalvak ellátási problémái és lehetőségei a 21. században. Tér Gazdaság Ember, 7(2–3), 205–229.*
21. *Szűcsné Markovics, K. (2013). A beruházások döntés-előkészítésének folyamata a magyar feldolgozóipari vállalatoknál. http://real.mtak.hu/19380/1/G102SzucsneMarkovicsKlara.pdf*

Statisztikai és online adatforrások

22. *binnews.hu. (2023, április 18.). A kiskereskedelem jövője: trendek és innovációk. https://binnews.co.uk/a-kiskereskedelem-jovoje-trendek-es-innovaciok/*
23. *Franchising.hu. (2013). Drive-in bevásárlás az Auchanban. https://franchising.hu/cikk/323/drive-in-bevasarlas-auchanban/*
24. *Központi Statisztikai Hivatal. (2022). Helyzetkép – Kiskereskedelem 2022. https://ksh.hu/s/helyzetkep-2022/#/kiadvany/kiskereskedelem*
25. *Központi Statisztikai Hivatal. (2023). A kiskereskedelmi forgalom naptárhatástól megtisztított volumenindexei üzlettípusonként [Adattábla 2.1.1.8]. https://www.ksh.hu/stadat_files/bel/hu/bel0008.html*
26. *Központi Statisztikai Hivatal. (2025). Az egy főre jutó éves élelmiszer-fogyasztás mennyisége régió és a települések típusa szerint [Adattábla]. https://www.ksh.hu/stadat_files/jov/hu/jov0051.html*
27. *Nagykanizsa Megyei Jogú Város. (2025). Városstatisztika. https://nagykanizsa.hu/varos/statisztika*
28. *Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány. (2021, március). A kiskereskedelem k-alakú válságának nyomában. http://www.oeconomus.hu/wp-content/uploads/2021/03/Kiskereskedelem_atalakulasanak_hatasa_2021_marcius.pdf*

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A tervezés szintje 8
2. ábra: Racionális tervezési modell 9
3. ábra: A logikai keretmátrix 12
4. ábra: Gantt-diagram minta 13
5. ábra: A működési terv főbb strukturális elemei 15
6. ábra: Finanszírozási források 17
7. ábra: A kiskereskedelem formái 27
8. ábra: A hazai kiskereskedelmi forgalom megoszlása főbb árucsoportok szerint 28
9. ábra: Belső érintettek 41
10. ábra: Kum. NPV alakulása (diszkontláb: 7,46%) 49
11. ábra: Likviditási terv 50
12. ábra: Lehetséges forrásösszetétel 51

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A SWOT-analízis kérdéseinek rendszere 11
2. táblázat: Egyes kiskereskedelmi üzlettípusok alapterületének változása (m^2) 24
3. táblázat: Az élelmiszerüzletek számának változása Magyarországon 26
4. táblázat: A projektgazda által korábban végrehajtott beruházások 34
5. táblázat: Projektgazda gazdálkodási adatai 34
6. táblázat: A projektgazda SWOT analízise 35
7. táblázat: Logikai keretmátrix 36
8. táblázat: Közbeszerzési terv 42
9. táblázat: Pénzáram-elemzés 47
10. táblázat: NPV - Excel NPV függvénnyel 48
11. táblázat: IRR - Excel IRR() függvénnyel 49
12. táblázat: Az indikátorok teljesülésének bemutatása 53
13. táblázat: Kockázatelemzés 54
14. táblázat: Érzékenységvizsgálat 55

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet – Gantt diagram

					2026												2027									
					1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
A projekt előkészítése	1.	Helyzetfelismerés			240 eFt																					
	2.	Közvélemény kutatás, célcsoport kutatás			360 eFt																					
	3.	Igényfelmérés			240 eFt																					
	4.	A projekt megvalósításához szükséges terület kiválasztása	*4.1*	*A terület tulajdonviszonyainak tisztázása*		510 eFt																				
			4.2	*A területen történő kivitelezés megvizsgálása*		303 eFt	303 eFt																			
			4.3	*Környezeti hatástanulmány készítése*		421 eFt	421 eFt																			
	5.	Megvalósíthatósági tanulmány készítése						480 eFt																		
	6.	Előkészítő munkarészek és tervdokumentációk							1 266 eFt	1 266 eFt																
	7.	Előzetes árajánlatok kérése							498 eFt	498 eFt	498 eFt	498 eFt														
	8.	Előkészítő pénzügyi tervdokumentációk	*8.1*	*Pénzügyi terv*									552 eFt													
			8.2	*Pénzügyi döntés*										240 eFt												
	9.	Pályázati lehetőségek felmérése	*9.1*	*Pályázat megírása*										1 122 eFt	1 122 eFt											
			9.2	*Pályázat elnyerése*											96 eFt											
	10.	Hitelkérelem benyújtása														130 eFt										
	11.	Tartalék idő														360 eFt										
					840 eFt	1 234 eFt	724 eFt	480 eFt	1 764 eFt	1 764 eFt	498 eFt	498 eFt	552 eFt	1 362 eFt	1 218 eFt	490 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
A projekt megvalósítása	1.	Projektmenedzsment létrehozása	*1.1*	*Projektvezető kiválasztása*													240 eFt									
			1.2	*Projektasszisztens kiválasztása*													420 eFt	420 eFt								
			1.3	*Szakmai és pénzügyi vezető kiválasztása*													408 eFt	408 eFt								
	2.	Projektmenedzsment eszközeinek beszerzése	*2.1*	*Iroda bérlése*															50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt
			2.2	*Irodai bútor beszerzés*																2 780 eFt						
			2.3	*Számítógép beszerzés*																1 780 eFt						
			2.4	*Mobiltelefon beszerzés*																1 580 eFt						
			2.5	*Irodai kisgépek beszerzése*																1 530 eFt						
			2.6	*Egyéb irodai eszközök beszerzése*																1 430 eFt						
	3.	Projektindító esemény	*3.1*	*Értekezlet*																	288 eFt					
			3.2	*Sajtótájékoztató*																	240 eFt					
	4.	Hitelfelvétel																			440 eFt					
	5.	A terület megvásárlása																			528 eFt					
	6.	Építési engedélyezési tervdokumentáció																				504 eFt	504 eFt	504 eFt		
	7.	Valós árajánlatok kérése																							344 eFt	344 eFt
	8.	Közbeszerzési eljárás kidolgozása																							320 eFt	320 eFt
	9.	Közbeszerzési eljárás lebonyolítása																								
	10.	Projektmenedzsment létrehozása	*10.1*	*Informatikus, műszaki és jogi szakértő kiválasztása*																						
			10.2	*Belső ellenőr kiválasztása*																						
			10.3	*Műszaki ellenőr kiválasztása*																						
	11.	Szakmai csoportok kiválasztása	*11.1*	*Kivitelező vállalkozás kiválasztása*																						
			11.2	*Egyéb beszállító, segítő vállalkozás kiválasztása*																						
			11.3	*Szerződéskötés a kiválasztott vállalkozókkal*																						
	12.	Tartalék idő																								
	13.	Földterület előkészítése, tereprendezés																								
	14.	Közművek átalakítása																								
	15.	Az ingatlan felépítése	*15.1*	*Az épület helyének kitűzése*																						
			15.2	*Alap elkészítése*																						
			15.3	*Szerkezeti falak elkészítése*																						
			15.4	*Födém és tető elkészítése*																						
			15.5	*Válaszfalak elkészítése*																						
			15.6	*Aljzat elkészítése*																						
			15.7	*Vízvezeték munkálatok*																						
			15.8	*Gázvezeték munkálatok*																						
			15.9	*Elektromos vezeték munkálatok*																						
			15.10	*Fűtés beszerelése*																						
			15.11	*Vakolás*																						
			15.12	*Burkolás*																						
			15.13	*Festés, mázolás*																						
			15.14	*Átadás-átvétel*																						
			15.15	*Ingatlan használatba vétel*																						
	16.	Parkolók kialakítása																								
	17.	Úthálózat kialakítása																								
	18.	IT rendszerek telepítésének előkészítése																								
	19.	Tereprendezés, zöldfelület kialakítás																								
	20.	Tartalék idő																								
	21.	Eszközbeszerzések	*21.1*	*Bolt berendezésének beszerzése*																						
			21.2	*Bolt berendezésének szállítása*																						
			21.3	*Bolt berendezésének telepítése*																						
			21.4	*Közösségi helyiségek berendezésének beszerzése*																						
			21.5	*Közösségi helyiségek berendezésének szállítása*																						
			21.6	*Közösségi helyiségek berendezésének telepítése*																						
			21.7	*IT eszközök beszerzése*																						
			21.8	*IT eszközök szállítása*																						
			21.9	*IT eszközök telepítése*																						
	22.	Tartalék idő																								
	23.	Információs technológia-fejlesztés	*23.1*	*IT rendszer megtervezése*																						
			23.2	*Tárhely regisztráció*																						
			23.3	*Szoftverek fejlesztése*																						
			23.4	*Szoftverek vásárlása*																						
			23.5	*Szoftverek telepítése*																						
	24.	Oktató kiválasztása																								
	25.	Oktató felkészítése																								
	26.	Munkavállalói személyzet kialakítása	*26.1*	*Eladó személyzet felvétele*																						
			26.2	*Pénztáros személyzet felvétele*																						
			26.3	*Árufeltöltő személyzet felvétele*																						
			26.4	*Karbantartó munkatárs felvétele*																						
	27.	Munkavállalói személyzet képzése	*27.1*	*Tanfolyam megszervezése*																						
			27.2	*Tanfolyam lebonyolítása*																						
	28.	Könyvvizsgálat																								
					0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	1 068 eFt	828 eFt	50 eFt	9 150 eFt	1 546 eFt	554 eFt	554 eFt	554 eFt	714 eFt	714 eFt
A projekt lezárása	1.	Dekoráció elhelyezése																								
	2.	Tájékoztató táblák elhelyzése																								
	3.	Mobilapplikáció beélesítése																								
	4.	Fotósorozat készítése																								
	5.	Zárórendezvény	*5.1*	*Zárórendezvény megszervezése*																						
	6.	Tartalék idő																								
	7.	Zárórendezvény lebonyolítása																								
					0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
ÖSSZESEN:					840 eFt	1 234 eFt	724 eFt	480 eFt	1 764 eFt	1 764 eFt	498 eFt	498 eFt	552 eFt	1 362 eFt	1 218 eFt	490 eFt	1 068 eFt	828 eFt	50 eFt	9 150 eFt	1 546 eFt	554 eFt	554 eFt	554 eFt	714 eFt	714 eFt

1. számú melléklet - Gantt diagram

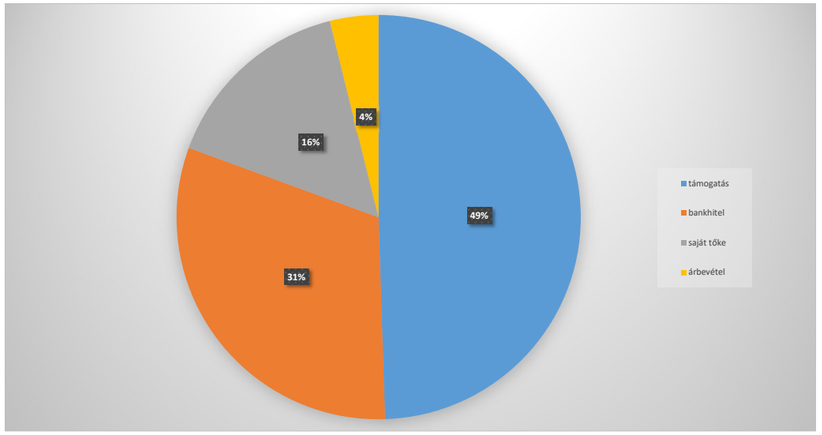
2028													2029												2030						
11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt
344 eFt	344 eFt																															
360 eFt	360 eFt																															
		180 eFt																														
		300 eFt																														
		240 eFt																														
			765 eFt	765 eFt	765 eFt	765 eFt																										
			1 275 eFt	1 275 eFt	1 275 eFt	1 275 eFt																										
							540 eFt																									
								2 346 eFt	2 346 eFt	2 347 eFt																						
								1 046 eFt	1 046 eFt	1 047 eFt																						
											446 eFt																					
											2 514 eFt	2 514 eFt																				
													23 860 eFt	23 860 eFt																		
															12 860 eFt	12 860 eFt																
																	6 320 eFt	6 320 eFt														
																		3 760 eFt	3 760 eFt													
																				1 513 eFt	1 513 eFt	1 514 eFt									
																				1 280 eFt	1 280 eFt	1 280 eFt									
																				2 413 eFt	2 413 eFt	2 414 eFt									
																							2 344 eFt	2 344 eFt								
																									1 360 eFt	1 360 eFt						
																											2 320 eFt					
																												2 304 eFt				
																													240 eFt			
																													310 eFt			
																														2 259 eFt	2 259 eFt	2 259 eFt
																														6 336 eFt	6 336 eFt	
																														1 833 eFt	1 833 eFt	1 834 eFt
																														10 820 eFt	10 820 eFt	
																																950 eFt
																														5 390 eFt	5 390 eFt	
																																1 050 eFt
								520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt																	
																	600 eFt															
																		520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt
																		1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt
754 eFt	754 eFt	770 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	590 eFt	3 962 eFt	3 962 eFt	3 964 eFt	3 530 eFt	3 084 eFt	24 430 eFt	24 430 eFt	13 430 eFt	13 430 eFt	6 970 eFt	12 027 eFt	5 707 eFt	7 153 eFt	7 153 eFt	7 155 eFt	4 291 eFt	4 291 eFt	3 307 eFt	3 307 eFt	4 267 eFt	4 251 eFt	2 497 eFt	28 585 eFt	28 585 eFt	8 040 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
754 eFt	754 eFt	770 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	590 eFt	3 962 eFt	3 962 eFt	3 964 eFt	3 530 eFt	3 084 eFt	24 430 eFt	24 430 eFt	13 430 eFt	13 430 eFt	6 970 eFt	12 027 eFt	5 707 eFt	7 153 eFt	7 153 eFt	7 155 eFt	4 291 eFt	4 291 eFt	3 307 eFt	3 307 eFt	4 267 eFt	4 251 eFt	2 497 eFt	28 585 eFt	28 585 eFt	8 040 eFt

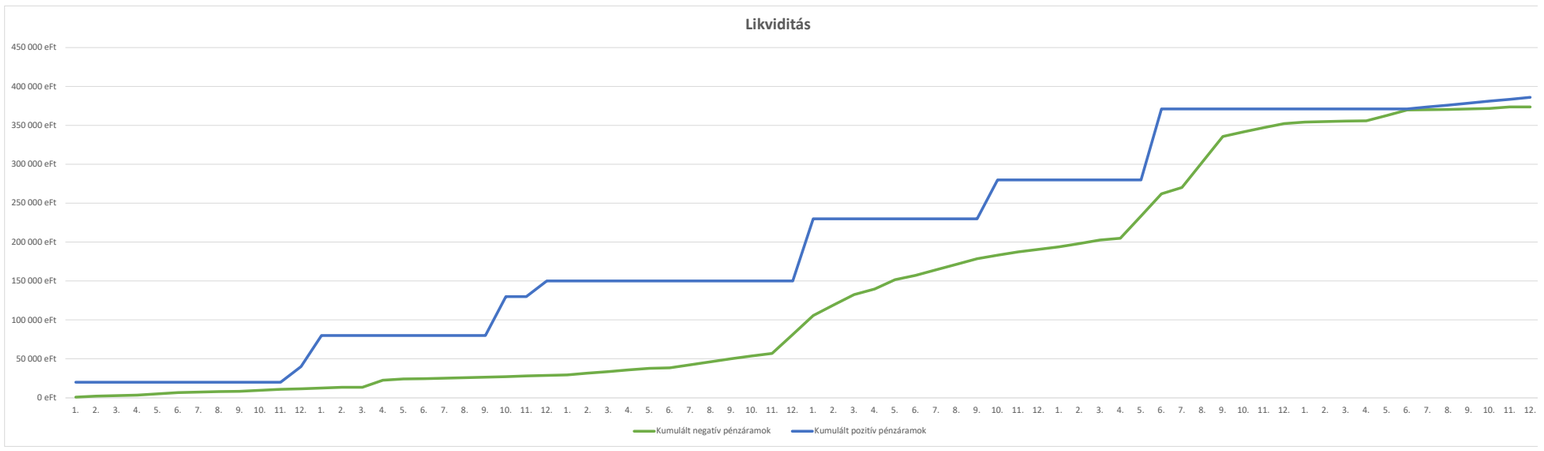
					2031											
8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
																	240 eFt
																	360 eFt
																	240 eFt
																	510 eFt
																	606 eFt
																	841 eFt
																	480 eFt
																	2 532 eFt
																	1 992 eFt
																	552 eFt
																	240 eFt
																	2 244 eFt
																	96 eFt
																	130 eFt
																	360 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	11 423 eFt
																	240 eFt
																	840 eFt
																	816 eFt
50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	2 900 eFt
																	2 780 eFt
																	1 780 eFt
																	1 580 eFt
																	1 530 eFt
																	1 430 eFt
																	288 eFt
																	240 eFt
																	440 eFt
																	528 eFt
																	1 512 eFt
																	1 376 eFt
																	640 eFt
																	720 eFt
																	180 eFt
																	300 eFt
																	240 eFt
																	3 060 eFt
																	5 100 eFt
																	540 eFt
																	0 eFt
																	7 039 eFt
																	3 139 eFt
																	446 eFt
																	5 028 eFt
																	47 720 eFt
																	25 720 eFt
																	12 640 eFt
																	7 520 eFt
																	4 540 eFt
																	3 840 eFt
																	7 240 eFt
																	4 688 eFt
																	2 720 eFt
																	2 320 eFt
																	2 304 eFt
																	240 eFt
																	310 eFt
2 259 eFt	2 259 eFt	2 259 eFt															13 554 eFt
																	12 672 eFt
																	5 500 eFt
1 070 eFt	1 070 eFt																2 140 eFt
																	0 eFt
																	21 640 eFt
																	950 eFt
915 eFt	915 eFt																1 830 eFt
																	10 780 eFt
																	1 050 eFt
690 eFt	690 eFt																1 380 eFt
25 800 eFt	25 800 eFt																51 600 eFt
		1 800 eFt															1 800 eFt
			3 400 eFt	3 400 eFt													6 800 eFt
																	0 eFt
																	4 680 eFt
																	600 eFt
520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt	520 eFt												10 920 eFt
1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt	1 377 eFt												28 917 eFt
						520 eFt	520 eFt	520 eFt									1 560 eFt
									240 eFt								240 eFt
										800 eFt							800 eFt
									3 040 eFt	3 040 eFt							6 080 eFt
									890 eFt	890 eFt							1 780 eFt
									1 290 eFt	1 290 eFt							2 580 eFt
									690 eFt	690 eFt							1 380 eFt
											80 eFt						80 eFt
																	0 eFt
									352 eFt	352 eFt	352 eFt	352 eFt	352 eFt				1 760 eFt
32 681 eFt	32 681 eFt	6 006 eFt	5 347 eFt	5 347 eFt	1 947 eFt	570 eFt	570 eFt	570 eFt	6 552 eFt	7 112 eFt	482 eFt	402 eFt	402 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	359 587 eFt
														240 eFt	240 eFt		480 eFt
														240 eFt	240 eFt		480 eFt
															600 eFt		600 eFt
															340 eFt		340 eFt
														360 eFt	360 eFt		720 eFt
																	0 eFt
																	0 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	840 eFt	1 780 eFt	0 eFt	2 620 eFt
32 681 eFt	32 681 eFt	6 006 eFt	5 347 eFt	5 347 eFt	1 947 eFt	570 eFt	570 eFt	570 eFt	6 552 eFt	7 112 eFt	482 eFt	402 eFt	402 eFt	890 eFt	1 830 eFt	50 eFt	***373 630 eFt***

2. számú melléklet – Finanszírozási terv

		2026												2027									
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Negatív pénzáramok		840 eFt	1 234 eFt	724 eFt	480 eFt	1 764 eFt	1 764 eFt	498 eFt	498 eFt	552 eFt	1 362 eFt	1 218 eFt	490 eFt	1 068 eFt	828 eFt	50 eFt	9 150 eFt	1 546 eFt	554 eFt	554 eFt	554 eFt	714 eFt	714 eFt	754 eFt
Kumulált negatív pénzáramok		840 eFt	2 074 eFt	2 797 eFt	3 277 eFt	5 041 eFt	6 805 eFt	7 303 eFt	7 801 eFt	8 353 eFt	9 715 eFt	10 933 eFt	11 423 eFt	12 491 eFt	13 319 eFt	13 369 eFt	22 519 eFt	24 065 eFt	24 619 eFt	25 173 eFt	25 727 eFt	26 441 eFt	27 155 eFt	27 909 eFt
Finanszírozás	támogatás	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	50 000 eFt	0 eFt
	bankhitel	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	40 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
	saját tőke	20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
	árbevétel	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
Pozitív pénzáramok összesen		20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	20 000 eFt	40 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	50 000 eFt	0 eFt
Kumulált pozitív pénzáramok		20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	40 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	130 000 eFt	130 000 eFt
Pénzáramok összesen		19 160 eFt	-1 234 eFt	-724 eFt	-480 eFt	-1 764 eFt	-1 764 eFt	-498 eFt	-498 eFt	-552 eFt	-1 362 eFt	-1 218 eFt	19 510 eFt	38 932 eFt	-828 eFt	-50 eFt	-9 150 eFt	-1 546 eFt	-554 eFt	-554 eFt	-554 eFt	-714 eFt	49 286 eFt	-754 eFt
Kumulált összes pénzáram		19 160 eFt	17 927 eFt	17 203 eFt	16 723 eFt	14 959 eFt	13 195 eFt	12 697 eFt	12 199 eFt	11 647 eFt	10 285 eFt	9 067 eFt	28 577 eFt	67 509 eFt	66 681 eFt	66 631 eFt	57 481 eFt	55 935 eFt	55 381 eFt	54 827 eFt	54 273 eFt	53 559 eFt	102 845 eFt	102 091 eFt

A projekt finanszírozási és likviditási terve





2. számú melléklet - Finanszírozási terv

	2028												2029												
12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.
754 eFt	770 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	590 eFt	3 962 eFt	3 962 eFt	3 964 eFt	3 530 eFt	3 084 eFt	24 430 eFt	24 430 eFt	13 430 eFt	13 430 eFt	6 970 eFt	12 027 eFt	5 707 eFt	7 153 eFt	7 153 eFt	7 155 eFt	4 291 eFt	4 291 eFt	3 307 eFt	3 307 eFt
28 663 eFt	29 433 eFt	31 523 eFt	33 613 eFt	35 703 eFt	37 793 eFt	38 383 eFt	42 345 eFt	46 307 eFt	50 271 eFt	53 801 eFt	56 885 eFt	81 315 eFt	105 745 eFt	119 175 eFt	132 605 eFt	139 575 eFt	151 602 eFt	157 309 eFt	164 462 eFt	171 615 eFt	178 770 eFt	183 061 eFt	187 352 eFt	190 659 eFt	193 966 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	50 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	80 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	80 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	50 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	280 000 eFt	280 000 eFt	280 000 eFt	280 000 eFt
19 246 eFt	-770 eFt	-2 090 eFt	-2 090 eFt	-2 090 eFt	-2 090 eFt	-590 eFt	-3 962 eFt	-3 962 eFt	-3 964 eFt	-3 530 eFt	-3 084 eFt	-24 430 eFt	55 570 eFt	-13 430 eFt	-13 430 eFt	-6 970 eFt	-12 027 eFt	-5 707 eFt	-7 153 eFt	-7 153 eFt	-7 155 eFt	45 709 eFt	-4 291 eFt	-3 307 eFt	-3 307 eFt
121 337 eFt	120 567 eFt	118 477 eFt	116 387 eFt	114 297 eFt	112 207 eFt	111 617 eFt	107 655 eFt	103 693 eFt	99 729 eFt	96 199 eFt	93 115 eFt	68 685 eFt	124 255 eFt	110 825 eFt	97 395 eFt	90 425 eFt	78 398 eFt	72 691 eFt	65 538 eFt	58 385 eFt	51 230 eFt	96 939 eFt	92 648 eFt	89 341 eFt	86 034 eFt

2030											2031												
2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
4 267 eFt	4 251 eFt	2 497 eFt	28 585 eFt	28 585 eFt	8 040 eFt	32 681 eFt	32 681 eFt	6 006 eFt	5 347 eFt	5 347 eFt	1 947 eFt	570 eFt	570 eFt	570 eFt	6 552 eFt	7 112 eFt	482 eFt	402 eFt	402 eFt	890 eFt	1 830 eFt	50 eFt	**373 630 eFt**
198 233 eFt	202 484 eFt	204 981 eFt	233 566 eFt	262 151 eFt	270 191 eFt	302 872 eFt	335 553 eFt	341 559 eFt	346 906 eFt	352 253 eFt	354 200 eFt	354 770 eFt	355 340 eFt	355 910 eFt	362 462 eFt	369 574 eFt	370 056 eFt	370 458 eFt	370 860 eFt	371 750 eFt	373 580 eFt	**373 630 eFt**	
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	91 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	191 000 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	120 000 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	60 000 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	15 000 eFt
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	91 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	2 500 eFt	**386 000 eFt**
280 000 eFt	280 000 eFt	280 000 eFt	280 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	371 000 eFt	373 500 eFt	376 000 eFt	378 500 eFt	381 000 eFt	383 500 eFt	**386 000 eFt**	
-4 267 eFt	-4 251 eFt	-2 497 eFt	-28 585 eFt	62 415 eFt	-8 040 eFt	-32 681 eFt	-32 681 eFt	-6 006 eFt	-5 347 eFt	-5 347 eFt	-1 947 eFt	-570 eFt	-570 eFt	-570 eFt	-6 552 eFt	-7 112 eFt	2 018 eFt	2 098 eFt	2 098 eFt	1 610 eFt	670 eFt	2 450 eFt	
81 767 eFt	77 516 eFt	75 019 eFt	46 434 eFt	108 849 eFt	100 809 eFt	68 128 eFt	35 447 eFt	29 441 eFt	24 094 eFt	18 747 eFt	16 800 eFt	16 230 eFt	15 660 eFt	15 090 eFt	8 538 eFt	1 426 eFt	3 444 eFt	5 542 eFt	7 640 eFt	9 250 eFt	9 920 eFt	12 370 eFt	

3. számú melléklet – NPV

3.számú melléklet - NPV

					2026											2027												2028															
					1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.
A projekt előkészítése	1.	Helyzetfelismerés			240 eFt																																					
	2.	Közvélemény kutatás, célcsoport kutatás			360 eFt																																					
	3.	Igényfelmérés			240 eFt																																					
	4.	A projekt megvalósításához szükséges terület kiválasztása	4.1	*A terület tulajdonviszonyainak tisztázása*		510 eFt																																				
			4.2	*A területen történő kivitelezés megvizsgálása*		303 eFt	303 eFt																																			
			4.3	*Környezeti hatástanulmány készítése*		421 eFt	421 eFt																																			
	5.	Megvalósíthatósági tanulmány készítése						480 eFt																																			
	6.	Előkészítő munkarészek és tervdokumentációk							1 266 eFt	1 266 eFt																																	
	7.	Előzetes árajánlatok kérése							498 eFt	498 eFt	498 eFt	498 eFt																															
	8.	Előkészítő pénzügyi tervdokumentációk	8.1	*Pénzügyi terv*									552 eFt																														
			8.2	*Pénzügyi döntés*										240 eFt																														
	9.	Pályázati lehetőségek felmérése	9.1	*Pályázat megírása*										1 122 eFt	1 122 eFt																													
			9.2	*Pályázat elnyerése*											96 eFt																													
	10.	Hitelkérelem benyújtása														130 eFt																											
	11.	Tartalék idő														360 eFt																											
					840 eFt	1 234 eFt	724 eFt	480 eFt	1 764 eFt	1 764 eFt	498 eFt	498 eFt	552 eFt	1 362 eFt	1 218 eFt	490 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
A projekt megvalósítása	1.	Projektmenedzsment létrehozása	1.1	*Projektvezető kiválasztása*													240 eFt																											
			1.2	*Projektasszisztens kiválasztása*													420 eFt	420 eFt																										
			1.3	*Szakmai és pénzügyi vezető kiválasztása*													408 eFt	408 eFt																										
	2.	Projektmenedzsment eszközeinek beszerzése	2.1	*Iroda bérlése*															50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt
			2.2	*Irodai bútor beszerzés*																2 780 eFt																							
			2.3	*Számítógép beszerzés*																1 780 eFt																							
			2.4	*Mobiltelefon beszerzés*																1 580 eFt																							
			2.5	*Irodai kisgépek beszerzése*																1 530 eFt																							
			2.6	*Egyéb irodai eszközök beszerzése*																1 430 eFt																							
	3.	Projektindító esemény	3.1	*Értekezlet*																	288 eFt																							
			3.2	*Sajtótájékoztató*																	240 eFt																							
	4.	Hitelfelvétel																			440 eFt																							
	5.	A terület megvásárlása																			528 eFt																							
	6.	Építési engedélyezési tervdokumentáció																					504 eFt	504 eFt	504 eFt																			
	7.	Valós árajánlatok kérése																								344 eFt	344 eFt	344 eFt	344 eFt															
	8.	Közbeszerzési eljárás kidolgozása																								320 eFt	320 eFt																	
	9.	Közbeszerzési eljárás lebonyolítása																										360 eFt	360 eFt															
	10.	Projektmenedzsment létrehozása	10.1	*Informatikus, műszaki és jogi szakértő kiválasztása*																										180 eFt														
			10.2	*Belső ellenőr kiválasztása*																										300 eFt														
			10.3	*Műszaki ellenőr kiválasztása*																										240 eFt														
	11.	Szakmai csoportok kiválasztása	11.1	*Kivitelező vállalkozás kiválasztása*																											765 eFt	765 eFt	765 eFt	765 eFt										
			11.2	*Egyéb beszállító, segítő vállalkozás kiválasztása*																											1 275 eFt	1 275 eFt	1 275 eFt	1 275 eFt										
			11.3	*Szerződéskötés a kiválasztott vállalkozókkal*																														540 eFt									
	12.	Tartalék idő																																								
	13.	Földterület előkészítése, tereprendezés																															2 346 eFt	2 346 eFt	2 347 eFt							
	14.	Közművek átalakítása																															1 046 eFt	1 046 eFt	1 047 eFt							
	15.	Az ingatlan felépítése	15.1	*Az épület helyének kitűzése*																																446 eFt							
			15.2	*Alap elkészítése*																																2 514 eFt	2 514 eFt						
			15.3	*Szerkezeti falak elkészítése*																																		23 860 eFt	23 860 eFt					
			15.4	*Födém és tető elkészítése*																																				12 860 eFt	12 860 eFt			
			15.5	*Válaszfalak elkészítése*																																								6 320 eFt
			15.6	*Aljzat elkészítése*																																								
			15.7	*Vízvezeték munkálatok*																																								
			15.8	*Gázvezeték munkálatok*																																								
			15.9	*Elektromos vezeték munkálatok*																																								
			15.10	*Fűtés beszerelése*																																								
			15.11	*Vakolás*																																								
			15.12	*Burkolás*																																								
			15.13	*Festés, mázolás*																																								
			15.14	*Átadás-átvétel*																																								
			15.15	*Ingatlan használatba vétel*																																								
	16.	Parkolók kialakítása																																									
	17.	Úthálózat kialakítása																																									
	18.	IT rendszerek telepítésének előkészítése																																									
	19.	Tereprendezés, zöldfelület kialakítás																																									
	20.	Tartalék idő																																									
	21.	Eszközbeszerzések	21.1	*Bolt berendezésének beszerzése*																																								
			21.2	*Bolt berendezésének szállítása*																																								
			21.3	*Bolt berendezésének telepítése*																																								
			21.4	*Közösségi helyiségek berendezésének beszerzése*																																								
			21.5	*Közösségi helyiségek berendezésének szállítása*																																								
			21.6	*Közösségi helyiségek berendezésének telepítése*																																								
			21.7	*IT eszközök beszerzése*																																								
			21.8	*IT eszközök szállítása*																																								
			21.9	*IT eszközök telepítése*																																								
	22.	Tartalék idő																																									
	23.	Információs technológia-fejlesztés	23.1	*IT rendszer megtervezése*																																								
			23.2	*Tárhely regisztráció*																																								600 eFt
			23.3	*Szoftverek fejlesztése*																																								
			23.4	*Szoftverek vásárlása*																																								
			23.5	*Szoftverek telepítése*																																								
	24.	Oktató kiválasztása																																									
	25.	Oktató felkészítése																																									
	26.	Munkavállalói személyzet kialakítása	26.1	*Eladó személyzet felvétele*																																								
			26.2	*Pénztáros személyzet felvétele*																																								
			26.3	*Árufeltöltő személyzet felvétele*																																								
			26.4	*Karbantartó munkatárs felvétele*																																								
	27.	Munkavállalói személyzet képzése	27.1	*Tanfolyam megszervezése*																																								
			27.2	*Tanfolyam lebonyolítása*																																								
	28.	Könyvvizsgálat																																								
					0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	1 068 eFt	828 eFt	50 eFt	9 150 eFt	1 546 eFt	554 eFt	554 eFt	554 eFt	714 eFt	714 eFt	754 eFt	754 eFt	770 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	590 eFt	3 962 eFt	3 962 eFt	3 964 eFt	3 530 eFt	3 084 eFt	24 430 eFt	24 430 eFt	13 430 eFt	13 430 eFt	6 970 eFt
A projekt lezárása	1.	Dekoráció elhelyezése																																									
	2.	Tájékoztató táblák elhelyezése																																									
	3.	Mobilapplikáció beélesítése																																									
	4.	Fotósorozat készítése																																									
	5.	Zárórendezvény	5.1	*Zárórendezvény megszervezése*																																								
	6.	Tartalék idő																																									
	7.	Zárórendezvény lebonyolítása																																									
					0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
ÖSSZESEN:					840 eFt	1 234 eFt	724 eFt	480 eFt	1 764 eFt	1 764 eFt	498 eFt	498 eFt	552 eFt	1 362 eFt	1 218 eFt	490 eFt	1 068 eFt	828 eFt	50 eFt	9 150 eFt	1 546 eFt	554 eFt	554 eFt	554 eFt	714 eFt	714 eFt	754 eFt	754 eFt	770 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	590 eFt	3 962 eFt	3 962 eFt	3 964 eFt	3 530 eFt	3 084 eFt	24 430 eFt	24 430 eFt	13 430 eFt	13 430 eFt	6 970 eFt

Negatív pénzáramok	840 eFt	1 234 eFt	724 eFt	480 eFt	1 764 eFt	1 764 eFt	498 eFt	498 eFt	552 eFt	1 362 eFt	1 218 eFt	490 eFt	1 068 eFt	828 eFt	50 eFt	9 150 eFt	1 546 eFt	554 eFt	554 eFt	554 eFt	714 eFt	714 eFt	754 eFt	754 eFt	770 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	2 090 eFt	590 eFt	3 962 eFt	3 962 eFt	3 964 eFt	3 530 eFt	3 084 eFt	24 430 eFt	24 430 eFt	13 430 eFt	13 430 eFt	6 970 eFt
Kumulált negatív pénzáramok	840 eFt	2 074 eFt	2 797 eFt	3 277 eFt	5 041 eFt	6 805 eFt	7 303 eFt	7 801 eFt	8 353 eFt	9 715 eFt	10 933 eFt	11 423 eFt	12 491 eFt	13 319 eFt	13 369 eFt	22 519 eFt	24 065 eFt	24 619 eFt	25 173 eFt	25 727 eFt	26 441 eFt	27 155 eFt	27 909 eFt	28 663 eFt	29 433 eFt	31 523 eFt	33 613 eFt	35 703 eFt	37 793 eFt	38 383 eFt	42 345 eFt	46 307 eFt	50 271 eFt	53 801 eFt	56 885 eFt	81 315 eFt	105 745 eFt	119 175 eFt	132 605 eFt	139 575 eFt
Pozitív pénzáramok	20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	20 000 eFt	40 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	50 000 eFt	0 eFt	20 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	80 000 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
Kumulált pozitív pénzáramok	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	20 000 eFt	40 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	80 000 eFt	130 000 eFt	130 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	150 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt	230 000 eFt
Pénzáramok összesen	19 160 eFt	-1 234 eFt	-724 eFt	-480 eFt	-1 764 eFt	-1 764 eFt	-498 eFt	-498 eFt	-552 eFt	-1 362 eFt	-1 218 eFt	19 510 eFt	38 932 eFt	-828 eFt	-50 eFt	-9 150 eFt	-1 546 eFt	-554 eFt	-554 eFt	-554 eFt	-714 eFt	49 286 eFt	-754 eFt	19 246 eFt	-770 eFt	-2 090 eFt	-2 090 eFt	-2 090 eFt	-2 090 eFt	-590 eFt	-3 962 eFt	-3 962 eFt	-3 964 eFt	-3 530 eFt	-3 084 eFt	-24 430 eFt	-24 430 eFt	55 570 eFt	-13 430 eFt	-13 430 eFt	-6 970 eFt
Kumulált nettó pénzáram összesen	19 160 eFt	17 927 eFt	17 203 eFt	16 723 eFt	14 959 eFt	13 195 eFt	12 697 eFt	12 199 eFt	11 647 eFt	10 285 eFt	9 067 eFt	28 577 eFt	67 509 eFt	66 681 eFt	66 631 eFt	57 481 eFt	55 935 eFt	55 381 eFt	54 827 eFt	54 273 eFt	53 559 eFt	102 845 eFt	102 091 eFt	121 337 eFt	120 567 eFt	118 477 eFt	116 387 eFt	114 297 eFt	112 207 eFt	111 617 eFt	107 655 eFt	103 693 eFt	99 729 eFt	96 199 eFt	93 115 eFt	68 685 eFt	124 255 eFt	110 825 eFt	97 395 eFt	90 425 eFt

ÉVES PÉNZÁRAM-ELEMZÉS: NPV ÉS IRR (Excel pénzügyi függvényekkel)

Diszkontráta: 7,46% / év (forrás: támogatásokat vizsgáló iroda) | Éves nettó pénzáramok: pozitív CF = negatív CF | Adatok: ezer forint

Év	Nettó pénzáram (ezer Ft)	Diszkontfaktor [1/(1+r)^t]	Diszkontált CF (ezer Ft)	Kumulált NPV (ezer Ft)	7,46%
2026	28 577	1,000000	28 577	28 577	0
2027	92 760	0,930579	86 320	114 897	1
2028	(52 652)	0,865977	(45 595)	69 302	2
2029	20 656	0,805860	16 646	85 948	3
2030	(70 594)	0,749916	(52 940)	33 008	4
2031	(6 377)	0,697856	(4 450)	28 558	5
2032 (becsült)	*1 237*	0,649410	*803*	29 361	6
2033 (becsült)	*3 291*	0,604327	*1 989*	31 350	7
2034 (becsült)	*5 839*	0,562374	*3 284*	34 634	8
2035 (becsült)	*8 976*	0,523333	*4 697*	39 331	9
2036 (becsült)	*12 808*	0,487003	*6 238*	45 569	10
2037 (becsült)	*17 465*	0,453195	*7 915*	53 484	11
2038 (becsült)	*23 093*	0,421733	*9 739*	63 223	12
2039 (becsült)	*29 867*	0,392456	*11 721*	74 945	13
2040 (becsült)	*37 987*	0,365211	*13 873*	88 818	14
2041 (becsült)	*47 690*	0,339858	*16 208*	105 026	15

NPV – Excel NPV() függvénnyel

Excel képlet: *NPV = CF_0 + NPV(r; CF_1; CF_2; ...; CF_n)*

Megjegyzés: *Az Excel NPV() a CF_1...CF_n értékeket diskontálja r rátával (periódus végére). A t=0 pénzáramot (CF_0=2026) külön adjuk hozzá, azt nem diszkontáljuk.*

NPV összesen (ezer Ft): **105 026** *képlet: =B115+NMÉ(BG$114;A$116:B130)*

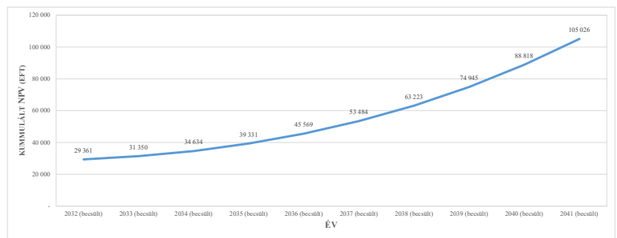
Értelmezés: *Ha NPV > 0 → a beruházás 7,46%-os diszkontráta mellett pozitív nettó jelenértéket termel → megvalósítható.*

IRR – Excel IRR() függvénnyel

Képlet elve: *IRR az a r*, amelyre: CF_0 + Σ[CF_t/(1+r*)^t] = 0*

MIRR (módosított IRR, éves): **12,62%** *képlet: =MEGTÉRÜLÉS(B115;B130;F114;F114) | Finanszírozási és újrabefektetési ráta: 7,46%*

Referenciaráta: **9,00%** *METRO AG / Walmart tőzsdei hozam (~8–10%); ha MIRR > referenciaráta → a projekt vonzóbb a piaci alternatíváról*



2029								2030												2031											
5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt	0 eFt
50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt	50 eFt

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Rego Smart Bevásárlóközpont – Innováció a XXI. század bevásárlásában	
Hallgató neve: Kéri Dóra	NEPTUN kód: ZGRWO7
Képzési szint: alapképzés	
Szak: pénzügy és számvitel	Szakirány:
Témavezető neve: Dr. Antal Anita PhD	Beosztása: egyetemi docens
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

„Rego Smart Bevásárlóközpont – Innováció a XXI. század bevásárlásában” című projektem egy olyan élelmiszerbolt létrehozásáról szól, ahol kizárólag autóval, rendkívül gyorsan és kényelmesen vásárolhatunk be.
A mai rohanó világban az ember számára a legnagyobb érték az idő. Ezért ha egy vállalkozás arra épít, hogy az embereknek időt spóroljon, a legnagyobb értéket adja a számukra.
A Rego Bevásárlóközpont felépítése Nagykanizsán, a régi Volán-Dózsa Sporttelep helyén valósul meg. A telek 1500 m^2, így kényelmesen elfér rajta egy 8 szektorra osztott bevásárlóközpont a hozzá tartozó „okos” parkolókkal.
A bevásárlóközpont lényege, hogy nem lehet bemenni, kizárólag autóval járható körbe.
Miután az okos parkolóban az érintőképernyős LED fal segítségével kiválasztottuk, hogy mit szeretnénk vásárolni, kapunk egy azonosítót, majd elindulunk és az óramutató járásával ellentétes irányba körbeautózzuk az épületet. Az épületen 8 ablak lesz kialakítva, mindenhol egy-egy eladó várja a vásárlókat a már összekészített termékekkel. Az első szektorban található a szárazáru részleg, ahol a vevők konzervek, tészták, fűszerek, kávék és teák között válogathatnak. Ezt követi egy édességbolt, majd a harmadik ablak, a tejtermékek boltja. Tovább haladva elérjük a húsboltot, mely után rögtön az italbolt következik. A hatodik szektor a zöldség- és gyümölcs bolt, végül pedig a pékség. A kört a kasszával zárják a vásárlók. A szektorok sorrendjét az elmúlt 5 év vásárlói szokásai alakították ki. Amit leggyakrabban és a legnagyobb mennyiségben vásárolunk, az lesz az utolsó szektor, hiszen ott van szükség a legtöbb időre az összekészítéshez. Hogy még több időt spóroljunk a vásárlóknak, nem kötelező az okos parkolóban kiválasztani, hogy mit szeretne vásárolni, hanem egy mobilapplikáció segítségével már otthon elkészíthetik a listát, amit néhány másodperc alatt beolvastathatnak a LED falnál.
A megvalósítás kezdése 2026. január 6, tervezett befejezése 2031. december 13. A projektet a Rego Hungary Kft. valósítja meg, aki több, mint 10 éve üzemeltet hagyományos bevásárlóközpontokat a megye több pontján.