

KARSAI GÁBOR

## Az élelmiszer-kereskedelem privatizációja

---

Hogyan lehetséges, hogy miközben a privatizációs folyamat rengeteg eleme vitatható volt – számos, a vállalatok és az állam által kezdeményezett tranzakciót kísérték gyanús, visszaélésre, csalásra, összefonódásokra utaló jelek, sokan tőke nélkül, eladósodást vállalva kerültek tulajdonosi pozícióba –, a magyar gazdaság és ezen belül a kereskedelem mégis fejlődési pályára került? Egyrészt minden osztogatásos módszer ellenére a magyar privatizáció alapvetően piaci alapon zajlott, vagyis zömmel „tőkés” fejjel gondolkodó és tőkével is rendelkező tulajdonosok jöttek létre. Másrészt a már 1989-ben megkezdett liberalizálás következtében nemcsak központilag engedélyezett privatizáció, hanem vegyes vállalatok és zöldmezős beruházások, illetve vállalatalapítások révén is mód volt a tőke – ezen belül a külföldi tőke – terjeszkedésére. Kialakult a piacgazdaságnak és a versenynek az a foka, amely már visszafordíthatatlanná tette a folyamatokat.\*

---

A *szocialista belkereskedelem* ötvenes évek elejére kialakult szervezeti rendszere fő vonásaiban egészen a rendszerváltásig fennmaradt. Ennek lényege „az egy szervezet–egy feladat” elv következetes megvalósítása. A szervezetek elkülönülésének alapelvei a következők voltak.<sup>1</sup>

*A hierarchia elve:* a gazdasági tevékenység egészét feladatokra, majd újabb és újabb részfeladatokra bontó irányítási elvnek megfelelően a szervezetek egy piramisszerűen felépülő hierarchikus rendszer részei.

*Tevékenységi elv:* a termelő, kül-, nagy- és kiskereskedelmi tevékenység el van különítve egymástól.

*Profílelv:* a vállalatok és boltjaik profilja – a forgalmazható termékek köre – központilag rögzített.

*Területi elv:* a vállalatok meghatározott közigazgatási területen működnek, de ott a tevékenységi körükbe tartozó más tevékenységgel nem foglalkozhatnak.

*A kivételek elve:* a kivételek valamilyen gyakorlati megfontolás következményei. Ezek többnyire nem sértik az „egy feladat–egy szervezet elvet”; például amikor a gyorsan romló termékeknél a termelő látja el a nagykereskedelmi funkciót, vagy valamilyen speciális funkciójú vállalatra vonatkoznak, amikor az átfedés elkerülhetetlen, de jelentéktelen.

*A változtatások elve:* a szervezeti rendszerben a változtatások – például összevonások – nem érintik az „egy feladat–egy szervezet” elvet.

*Az ellátási felelősség elve:* az új gazdasági mechanizmus 1966. évi meghirdetése után

---

\* A cikk az ÁPV Rt. Számadás a talentumról című sorozatának A fogyasztásicikk-kereskedelem privatizációja című kötete alapján készült.

<sup>1</sup> Vö. Karsai [1988] 28–29. o.

lehetségessé vált a verseny; így a hierarchikus szintek, a profilok, a területi határok és tevékenységi körök átlépése. A kormányzati és tanácsi irányítás azonban mindenekelőtt az eredeti „feladat” ellátását kívánta meg a tőle függő szervezetektől. Ezért a versenyben vesztségre álló szervezetek védelmében fellépve, a szabályozórendszert azok érdekeihez igazítva, a vállalatvezetők politikai-személyi függését is saját ellátási szempontjainak szolgálatába állítva, viszonylag szűk, bár egyre tágabb keretek közé szorította a versenyt.

Az új gazdasági mechanizmus bevezetése, majd hatókörének korlátozása után a nyolcvanas évek vállalati önállóságot növelő, kisvállalkozásokat engedélyező, a nemzetközi kapcsolatokat bátorító gazdaságpolitikája ismét jelentősen *javította a rendszer rugalmasságát*.<sup>2</sup> A vállalatok adottságai – azaz felépítésük mennyire volt távol a piacgazdasági körülmények között szokásostól – azonban meglehetősen különböző lehetőséget teremtett a piaci alkalmazkodásra, s így a vállalatokat igen eltérő pozícióban érte a rendszer-váltás. A kiskereskedelemben a nyolcvanas évek elején bevezetett úgynevezett új üzelmeltetési formák egyes vállalatokat (pontosabban vállalati központokat) már létükben fenyegettek, hiszen ezeknek a központoknak piacgazdasági viszonyok között szinte semmiféle reális funkciója nem volt. Ahol viszont a kiskereskedelmi vállalatok, illetve központjaik jelentős közvetlen (vagyis nem a nagykereskedelemtől történő) beszerzést alakítottak ki, a piacgazdasági átmenet sokkal zökkenőmentesebbnek ígérkezett. A változások által legkevésbé érintett, a központi elosztás logikáját szervezetében leginkább megőrző nagykereskedelem esetében igencsak kérdéses volt, hogyan lesznek képesek megfelelni a piacgazdaság követelményeinek. A közvélemény számára azonban egyáltalán nem volt nyilvánvaló, hogy a piacgazdasági átalakulás *mennyire leértékelheti* az ellátás korábbi tartópilléreinek jelentőségét s ezzel piaci értékét.

Míg 1989-ben a kereskedelmi forgalom 60 százalékát állami vállalatok, 30 százalékát szövetkezetek és 10 százalékát magánkereskedők látták el (*Béhm-Lőrincz* [1998]), 1998-ra az *állami kereskedelem gyakorlatilag megszűnt*, az áfészek forgalmi részaránya pedig 5 százalék körülire csökkent. A privatizáció 1998-ra gyakorlatilag befejeződött, egy a Gazdasági Minisztériumban 1998 novemberében készített tájékoztató szerint már csak a Ravill végelszámolása és az Észak-magyarországi Piért értékesítése nem ért véget. (1999-ben pedig közvetve ismét többségi állami tulajdonba került a Bizományi Rt.)

A privatizációs viták két sűrűsödési pontja, hogy *átgondolt stratégián és ellenőrzésen* alapuló vagy minél *gyorsabb*, az éppen adódó *lehetőségeket kihasználó* privatizációra van-e szükség, illetve hogy a *tőke* érdekei vagy valamiféle *„érdemesség”* alapján alakuljanak ki a jövő tulajdonosai. A privatizáció története e sajátos *privatizációs inga*<sup>3</sup> lengéseinek története.

A privatizációs inga 1990–1994 közötti<sup>4</sup> kilengéseit csak fokozta, hogy a privatizációs folyamat – mint a rendszerváltás egyik döntő eleme – a kormánypártokon belül is mindvégig a *gyanakvás légkörében*, éles politikai viták közepette zajlott, s a politikai erők jelentős része fontos személyes feladatának is tartotta a folyamat ellenőrzését, az értékrendjének megfelelő új tulajdonosi réteg kialakulásának elősegítését, vagy legalább mások tulajdonhoz jutásának megakadályozását. A helyzetet jól jellemzi, hogy „a privatizációs folyamat

<sup>2</sup> A folyamat részletes leírását lásd *Karsai* [1988].

<sup>3</sup> „Úgy látom, hogy a spontán privatizációval együttjáró szabadosságra, visszaélési veszélyekre, vagyis az inga kilengésére a Németh-kormány – egyébként nagyrészt az ellenzék nyomására – az inga megállításával, az ÁVÜ létrehozásával helyesen reagált, az inga azonban ezt követően visszafelé lendült, s az új parlament szigorítást hozó lépései lefékeztek a privatizációt. Ezt felismertük, úgyhogy az inga most újra az eredeti irányba mozog, s remélhetőleg jó helyen fogjuk tudni megállítani.” – nyilatkozta Szabó Tamás, még mint a PM politikai államtitkára, a tulajdonosi és privatizációs bizottság elnöke. Vö. *Karsai* [1991].

<sup>4</sup> A privatizációs inga az 1994. nyári kormányváltás után is lengett, a folyamat szinte teljes leállítását 1995-ben eladási csúcs, majd 1998-ra ismét lanyhulás követte. A belkereskedelem privatizációja szempontjából azonban az 1994-ig tartó folyamat a meghatározó.

derekán készített statisztikák szerint a privatizációt érdemben befolyásoló, törvényi súlyú módosításra átlagosan hetente, miniszterelnöki-miniszteri szintű változtatásra heti két alkalommal került sor”,<sup>5</sup> miközben az ÁVÜ munkáját elvileg meghatározó vagyonpolitikai irányelvek számos esetben nem emelkedtek az országgyűlési határozat rangjára, holott arra a költségvetés elfogadásával párhuzamosan sort kellett volna keríteni (vö. *Karsai* [1993]). Bonyolította a helyzetet, hogy a közvélemény, a politikusok, sőt a szakemberek egy része is jelentősen túlértékelte a magyar vállalatok értékét. Holott az épületek és az eszközök gyakran már elavultak, vagy kifejezetten az elosztási szempontoknak feleltek meg (különösen a kereskedelemben), s a privatizáció révén megszerezhető vagyon az (egyébként helyes) liberalizáció, valamint a gazdasági visszaesés körülményei között jelentősen leértékelődött. Mindez nyilvánvalóan nehéz helyzetbe hozta a privatizációs szervezetet, amelytől a kormányzat és a közvélemény (legalábbis egy része) a körültekintő döntéshozatal mellett természetesen privatizációs sikereket is várt.

A privatizáció problémáit természetesen az ÁVÜ és az ágazati minisztériumok is eltérő módon közelítették meg. Az ÁVÜ mindenekelőtt egyedi eladásokban gondolkodott, s a minél nagyobb bevétel melletti tranzakcióinak minél kevesebb munkával járó, ugyanakkor a lehető legkisebb támadási felületet nyújtó lebonyolításában volt érdekelt. E szempontok természetesen gyakran nem estek egybe, ami a folyamatok lelassulásához s ezzel üzletek elvesztéséhez vezetett, miközben az ÁVÜ igyekezett eleget tenni a vele szemben megfogalmazott változó követelményeknek (például a különböző kedvezményes privatizációs módszerek alkalmazásának, a vállalatok kezdeményező készségére való eltérő mértékű támaszkodásnak).<sup>6</sup> Ezzel szemben az ágazati minisztériumok, így az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (IKM) a múltjukból, egykori tulajdonosi mivoltukból is következő természetüknek megfelelően egyrészt a számukra stratégiaileg fontosnak tartott cégek legalább részleges állami tulajdonban tartására, másrészt a privatizáció során az ágazati szempontok érvényesítésére törekedtek. Emellett természetesen mindkét szervezet ki volt téve a különböző *lobbik* nyomásának.

Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium vállalatokhoz való reflexszerű ragaszkodását jól példázza, hogy amikor a Miniszterelnöki Titkárság gazdaságpolitikai osztályán 1991. március 12-én összeállították azon vállalatok listáját, amelyeket az ágazati minisztériumok javaslatai alapján tartósan többségi állami, illetve nemzeti<sup>7</sup> tulajdonban kívántak tartani, kiderült, hogy – most csak a fogyasztásicikk-kereskedelmet tekintve – a tűzép vállalatokat kivétel nélkül többségi állami tulajdonban, a nagykereskedelmi vállalatokat pedig (gyakorlatilag a ruházati cikkcsoport kivételével) többségi nemzeti tulajdonban kívánják hagyni.

Általában jellegzetes ágazati szempont volt a vállalatok privatizáció előtti *reorganizációja*, ami a gyakorlatban többnyire a bajba jutott cégek megmentését takarta – mindközben állami kézben tartását, állami vagyonezelését célozta. Ebből a szempontból

<sup>5</sup> Csepi Lajosnak, az ÁVÜ korabeli ügyvezető igazgatójának közlése 1999-ben.

<sup>6</sup> A 250 millió forintnál nagyobb privatizációs értékesítések az ÁVÜ igazgatótanácsa (IT) hatáskörébe tartoztak, az annál kisebbekről általában az illetékes tranzakciós igazgató dönthetett. A döntéseiket azonban minden esetben megelőzte egy rendkívül széles döntés-előkészítési folyamat. Ezen belül az anyagokat megkapta az illetékes úgynevezett privatizációs ágazati bizottság, amelyekben részt vett az illetékes tárca – a belkereskedelem esetében az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium – képviselője is. (Vö. *Mihályi* [1998] 173–174. o.) Mivel a belkereskedelem privatizációját szinte teljes egészében az ÁVÜ ellenőrizte, vezényelte, illetve bonyolította le, a többi privatizációs szervezet döntési mechanizmusára itt felesleges kitérni.

<sup>7</sup> Nemzeti tulajdonon legalább 51 százalékban állami és magyar gazdálkodó szervezetek tulajdonát értették. Mivel ez egy piacgazdaságban gyakorlatilag alkalmazhatatlan fogalom – nem világos, hogy mitől lesz egy cég „magyar”, illetve ha kezdetben esetleg még ki is lehet alakítani ennek valamilyen szabályrendszerét, megakadályozhatatlan a tulajdonosi részesedések változása –, ez a kategória hamarosan el is tűnt a célok közül.

töbnyire kivételt jelentett a fogyasztásicikk-kereskedelem, ahol a reorganizáción sokszor *csak decentralizációt* értettek. Ez – a többi ágazatban gyakran érvényesült törekvésektől eltérően – nem a meglévő szervezetek védelmét, hanem éppen monopolhelyzetük megtörését célozta. A *koncepció szépséghibája* az volt, hogy a gyakorlatban mindez alapvetően a kiskereskedelem átalakítását fedte, a nagykereskedelemben érdemi decentralizációs lépésekre nem került sor. Igaz, a hagyományos nagykereskedelem – a kiskereskedelem átalakulása, közvetlen beszerzéseinek növekedése, számos új, kisméretű nagykereskedelmi vállalkozás megjelenése és a gazdasági visszaesés következtében csökkenő kereslet következtében, vagyis a beindult piaci folyamatok hatására – gyakorlatilag magától összeomlott. Azok a minisztériumi törekvések, amelyek a nagy- és kiskereskedelem decentralizációja helyett azok együttes, privatizáció előtti átszervezését igyekeztek elérni, megbuktak. A decentralizálás révén javítani lehet a privatizáció esélyeit, a központosítan elgondolt átszervezés azonban az érintett vállalatok vezetőinek ellenérdekeltsége és a végrehajtás rendkívüli bonyolultsága miatt járhatatlan útnak bizonyult.

### Az élelmiszer-kereskedelem szervezete

A magyarországi *élelmiszer-kereskedelem* tervgazdaságban kialakult rendszerének me-revsége az iparcikk-kereskedeleménél is jóval lassabban oldódott. A kiskereskedelem-re vidéken a megyei elkülönültség volt jellemző, a megye városaiban egy tanácsi alapítá-sú, többnyire csak élelmiszerral és vegyi cikkekkel foglalkozó kiskereskedelmi vállalat, a községekben pedig a területen működő áfész üzemeltette a boltokat. Csak a Csemege volt országos kiskereskedelmi vállalat. Budapesten 11 közért működött, egy – a Buda-pesti Közért – kivételével szigorúan meghatározott két-három kerületben. Emellett egyes, főleg külső kerületekben áfészboltok is voltak, s speciális profiljában választási lehetősé- get jelentett a Budapesti Édességbolt Vállalat is. Az élelmiszer és vegyiáru nagykeres- kedelmével 10 úgynevezett fűszértvállalat foglalkozott, ugyancsak területileg elkülönül- ten.<sup>8</sup> Emellett néhány speciális profilú – hallal, baromfival, déligyümölcssel foglalkozó – élelmiszer-nagykereskedelmi vállalat is működött. A nyolcvanas években ez az elkülö- nültség már oldódott, de továbbra is jellemző volt.

Az élelmiszer-kiskereskedelem üzleteinek jelentős része, mint tíz főnél kevesebb főt foglal- koztató egység az 1990 szeptemberében elfogadott *előprivatizációs törvény*<sup>9</sup> hatálya alá tarto- zott. Ezeket a vállalatoknak versenytárgyalás keretében egyenként kellett értékesíteniük. A vállalatok természetesen *ellenérdekeltek* voltak az előprivatizáció lebonyolításában, hiszen

<sup>8</sup> A fűszértvállalatok úgynevezett területen kívüli szállításai 1980-ban mindössze 5 százalékot tettek ki, s ez is főleg a fővárosba irányult (vö. *Karsai* [1988] 164. o.).

<sup>9</sup> Schagrin Tamás – a belkereskedelemben a nyolcvanas években lehetővé tett új üzemeltetési formák egyik kidolgozója, aki már a Németh-kormány időszakában egyik kezdeményezője volt az úgynevezett privatizációs törvénynek, vagyis a kis üzletek kötelező értékesítésének – az 1990. évi választások után ismét lehetőséget látott koncepciója elfogadtatására. Még a kormányalakítás előtt felhívta a figyelmet arra, hogy a privatizációs törvény tervezete továbbra is aktuális. „A vagyontügnökségen belül létre kellene hozni egy részleget, melynek nem defenzív, hanem a privatizációt vezénylő funkciója lenne, s hatásköre kiterjedne a tanácsi alapítású vállalatokra is.” (*Karsai* [1990].) Emellett jó érzékkel felhívta a figyelmet arra, hogy ősi javaslatuk lényegével „a most kormányt alakító MDF képviselője is egyetértett”. Az új kormánynak kapóra jött a lehetőség. Egyrészt egy meglehetősen előkészített, viszonylag gyors és közérthető, sikert ígérő javaslatról volt szó, amely kapcsolódott a nemzeti középosztály megerősítésének MDF által mindig is vallott céljához, vagyis jól szolgálta a kormány általános politikai és propaganda céljait; másrészt beleillett a kormánynak a privatizációs folyamatokat nemcsak ellenőrizni, de irányítani is akaró, formálódóban levő privatizációs stratégiájába is. Schagrin Tamás az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium helyettes államtitkára lett, s tevékeny szerepet játszott a kereskedelem privatizációs folyamatainak irányításában. (Az előprivatizáció problémáival és az ezzel kapcsolatos vitákkal az e cikk alapjául szolgáló könyvben külön fejezet foglalkozik.)

ezzel maguk alól szervezték ki a vállalatot. Sárközy Tamás megfogalmazása szerint: „A törvény azt szándékolta, hogy előbb a piszkos munkát elvégezteti a vállalatokkal, utána pedig a feleslegessé vált vállalati központokat megszünteti. A baj csak az volt, hogy ez az elgondolás az érintett vállalati vezetők előtt is teljesen világos volt.” (Sárközy [1993] 89. o.)

Ez megmutatkozott a bejelentési kötelezettség késedelmes teljesítésében, a felmentési kérelmekben, a nem egyértelmű esetekkel kapcsolatos viták elhúzásában. A törvény szerint a kikiáltási árat az ÁVÜ szakértői elemzések alapján állapította meg, s ezekre az elemzésekre – részben a vevő megtalálásában való ellenérdekeltség, valamint az esetleges visszaélési vád elkerülése érdekében – az érintett vállalat esetenként olyan hatást gyakorolt, hogy az irreálisan magasán lett megállapítva, így a versenytárgyalás eredménytelen maradt (vö. Sárközy [1993] 89. o.). (A magas ár egyébként a nagyobb bevétel miatt az ÁVÜ-nek is érdeke volt, a kudarcban pedig egyéb szempontoknak, például egyes üzletek profilkötöttségének is szerepe lehetett.)

Emellett a boltok mintegy egyharmadáról kiderült, hogy legalábbis rögtön nem lehet privatizálni őket, hiszen például a szerződéses és bérleti rendszerben működő boltvezetők nem voltak kötelezhetőek a szerződésük lejárta előtti privatizációra. Az árverések meghirdetését hosszú hónapokig késleltette a vállalkozók számára szükséges hitelek körüli huzavona. Így 1991 végéig az üzleteknek csak töredéke kelt el. Ezt viszont már a folyamat felgyorsulása követte, s az üzletek túlnyomó többségének privatizációja 1993 végére befejeződött. Néhány jogilag bonyolult ügy azonban még 1999-ben is lezáratlan maradt.

### A közértprivatizáció

Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium 1990 végén, mintegy az előprivatizáció folytatásaként kezdeményezte az élelmiszer-kiskereskedelem, ezen belül is főleg a budapesti közértvállalatok *decentralizációval* és *reorganizációval* összekötött privatizációját. A Schagrin Tamás helyettes államtitkár által kidolgozott, s a Figyelőben vitaindító céllal közzétett privatizációs elgondolás (lásd *Becsky* [1990]) abból indult ki, hogy az előprivatizációval nem zárulhat le a főváros élelmiszer-kereskedelmének átalakítása. A nemzetközi tendenciáknak megfelelően ugyanis szükség van egymással versenyző, tőkeerős, országos fiókhálózatot fenntartó cégek kialakítására, a korszerű kereskedelem olyan formáira, mint az üzletlánc, a beszerzési társulás, a franchise. A tíz fővárosi közértvállalat mindegyike azonban csak meghatározott, egymást át nem fedő kerületekben tevékenykedett, miként a vidéki, megyei keretek között működő élelmiszer-kereskedelmi vállalatok sem jelentettek egymás számára konkurenciát. A kiskereskedelem túlnyomórészt az elkülönült, jellemzően monopolhelyzetben levő nagykereskedelmi vállalatoktól szerezte be az árut.<sup>10</sup> Magát a megrendelést egyébként többnyire a boltok adták fel, ami a vállalati központok informátlansága és érdekei alapján mindig a jobbik megoldás volt.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> „Rendkívül primitív” – így jellemezte az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank 1991-ben készült tanulmánya a magyar élelmiszer-kereskedelmet. A tőlünk nyugatra korszerű élelmiszer-kereskedelmi láncokban működő üzletek nem kényszerülnek „bespájzolásra”, s ennek következtében az itthon szokásos 50-50 százalékos eladótér/raktárterület aránnyal szemben ott legfeljebb 20 százalék jut az utóbbiakra. A láncok saját raktárbázisukról – a vonalkódos pénztárak és a raktárak közötti elektronikus kapcsolataiknak köszönhetően – módfelett gyorsan szolgálják ki az üzleteket (vö. *Molnár* [1991]).

<sup>11</sup> „Magam azzal számolok, hogy a kezdeti időszakban mindent elsőpró ellenszenv fogad minden központi üzletpolitikát, központi árubeszerzést, »bármifajta beavatkozást«. Magyarország ma tele van illúziókkal, az illúziók egyike a nagymama szomszédságában 50 éve működött kis bolt, amelynek tulajdonosa inkább átküldte az inast a szomszéd boltba, csakhogy ne kelljen azt mondania: »nincs«. Maguk a vállalkozók semmire se való vízfejnek tekintik mindazokat, akik a bolton kívülről akarnak beleszólni az ügyekbe” – jellemezte az 1990 végi helyzetet a Skála-Coop vezérigazgatója (*Imre* [1991]).



A minisztériumi elgondolás szerint *Budapesten három, külföldi tőke bevonására és vidéki terjeszkedésre, más boltok magához kapcsolására is alkalmas áruházi lánc alakulhatna ki* a Budapesti Közért, a Csemege, valamint – esetleg – a Skála-Coop körül.

A javaslat *kemény magja* azonban a közértvállalatok átszervezésére irányuló többféle elgondolás bejelentése volt. Ennek lényege az volt, hogy a kerületi közértvállalatok 60-70, jórészt központi forrásból épült ABC élelmiszer-áruházat üzemeltetnek. Ezekből a vállalatok megállapodása alapján egy-két fiókhálózatos cég alakulhatna. Ha ez nem járható út, a vállalatokat államigazgatás alá vonnák. Így a kerületi vállalatok helyére három-négy, a főváros egészére kiterjedő vállalkozás léphetne, amelyek tőkeerejük növekedésével később az egész országra kiterjeszhetnék tevékenységüket. Azt is lehetségesnek tartották, hogy a már meglévő kerületi vállalatok némelyike alkotná az új társaságok magját, körükük csoportosulnának a megszűnő vállalatok is. Ez a variáció is feltételezte az államigazgatási felügyelet érvényesítését. Mivel a folyamatos működés szempontjából ezt tartották a kedvezőbb megoldásnak, ezért a minisztérium is ezt támogatta (vö. *Becsky* [1990]).

A *reagálás* kiszámítható volt. Például a Budapesti Közért<sup>12</sup> és Skála-Coop alapvetően üdvözölte az elgondolást.<sup>13</sup> A közértvállalatok vezetői viszont ellenezték azt. Úgy vélték, rájuk kellene bízni a hatékony működési formák megtalálását, a decentralizációt pedig inkább a nagykereskedelemben kellene kezdeni.<sup>14</sup> A Fővárosi Önkormányzat kezdetől támogatta az elgondolást, a kerületi önkormányzatok viszont – ellátási zavarok veszélyére hivatkozva, valójában inkább saját befolyásuk csökkenésétől tartva – ellenezték (vö. *B. R.* [1992]). (A későbbiekben az Élelmiszer-kereskedelmi Dolgozók Szakszervezete – részben a menedzsment tiltakozása által is motiválva, a dolgozók munkahelyének védelme érdekében – ugyancsak támadta a javaslatot, illetve munkahelyvédelmi ígéreteket harcolt ki. Vö. *őz* [1992].)

Schagrín Tamás 1991 késő őszen a következőképpen emlékezett vissza a tavaszi-nyári alkudozásra: „Már hónapokkal ezelőtt felajánlottuk a közértvállalatok igazgatóinak, hogy vegyenek részt a program kidolgozásában. Szerettük volna megnyerni őket ennek a munkának. Arra kértük az igazgatókat, tegyenek javaslatokat, hogyan, milyen módon képzelik az új élelmiszer-kereskedelmi láncok kialakítását. Megállapodtunk velük, hogy kidolgozzák, milyen társasági formában lenne célszerű létrehozni a fővárost behálózó, kis- és nagykereskedelmet integráló élelmiszer-kereskedelmi láncokat, feloldva a jelenlegi kerületi határokat. A vállalati vezetők egy része végül mégis felrúgta a megállapodást. Arra hivatkoztak, hogy a tulajdonviszonyok rendezetlensége miatt egyelőre nem tartják időszerűnek az új élelmiszer-kereskedelmi láncok kialakítását. A vállalatok koncepciója az, hogy a területi határokat megtartva részvénytársasággá alakuljanak. Az eddigi tapasztalatok alapján azonban tudjuk, hogy ezek tulajdonképpen csak a cégtábla átfestését jelentik.” (Vö. *Mink* [1991].)

Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium elképzelése azonban az ÁVÜ-nél sem talált rögtön egyetértésre. Az igazgatótanács 1991. június 5-i ülésének emlékeztetője szerint határozat született arról, hogy „a Fővárosi Önkormányzat és az Ipari és Kereskedelmi

<sup>12</sup> Lásd igazgatójának levelét a Figyelő 1991. január 31-i számában.

<sup>13</sup> Azt, hogy a Skála-Coop érdekelt volt a koncepció, mindenekelőtt a közértek decentralizációjával megvalósítandó privatizáció megvalósulásában, azt az is jelezte, hogy vezérigazgatója a Figyelőben az elsőként reagált az IKM javaslatára (*Imre* [1991]), felhívva a figyelmet, hogy a koncepció kidolgozása során konzultálni kellene a nagy külföldi áruházi láncokkal, például a Tengelmenn-nal. Bő fél évvel később pedig egy interjúban már azt jelezte: „A Skála-Coop a Tengelmenn-nal, annak know-how-ját felhasználva 20-30 boltból egy ilyen hálózatot alapíthatna saját, központilag szervezett árubeszerzéssel. A hálózat arculatát az egységes választék, a minőség és a külső kép adná. Elképzeléseinket átadtuk az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumnak.” (*Becsky* [1991].)

<sup>14</sup> Lásd a Józsefvárosi Közért mb. igazgatójának levelét a Figyelő 1991. január 31-i számában és a Kőbányai Közért vezetőjének cikkét (*Sümege* [1991]).

Minisztérium a közös koncepciót egy hónapon belül véglegesítse, és jussanak egyetértésre a fővárosi élelmiszer-kiskereskedelemben érdekelt kerületi önkormányzatokkal”, továbbá hogy „a koncepció kidolgozásáig és elfogadásáig a beérkező vállalati átalakulási kezdeményezéseket meg kell tiltani”. Ugyanakkor engedélyezték a Budapesti Közért Vállalat átalakulását és privatizálását. Ezt követően az igazgatótanács augusztus 8-i ülésén azt a döntést hozta, hogy a budapesti közértvállalatok esetében a vállalati kezdeményezésű privatizáció kapjon teret, ami egyenértékű volt az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium koncepciójának elvetésével. Az már csak szépségtapasz volt ezen elutasító döntésen, hogy a privatizáció során – sok egyéb szempont mellett – „előnyben részesülnek azok az ajánlatok, amelyek a 10 területi közért meglévő területi elhatárolódását oldják, a piaci versenyt segítik”.

Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium ezután taktikát változtatott, s hogy eloszlassa azokat az aggályokat, amelyek „valamilyen állami akarat által vezérelt szervezeti átalakítást véltek felfedezni a koncepcióban”, igyekezett azt tudatosítani, hogy „csak arról van szó, hogy külső, külföldi vagy belföldi befektetőnek is lehetőséget adjanak egymással versenyző láncolatok létesítésére” (vö. B. R. [1992]). Ez lényegében az ÁVÜ gyakorlatában már létező, úgynevezett *befektetői kezdeményezésű* privatizációs eljárás speciális alkalmazását jelentette, ami elfogadhatóbbnak tűnhetett az igazgatótanács számára. Ezt követően szeptember 25-én az igazgatótanács – előző döntését megváltoztatva – úgy határozott, hogy „lehetővé kell tenni, hogy akár hazai vagy külföldi befektetők ajánlatot tehessenek a jelenlegi vállalati keretektől eltérő, lehetőség szerint a főváros egész területét átfogó közepes vagy nagyobb méretű élelmiszer-kereskedelmi társaságok kialakítására”. Döntés született arról is, hogy „az ajánlattétel módjáról, azok elbírálási módjáról és szempontjairól nyilvános felhívást kell közzétenni”, s „az ajánlatok elbírálásáig – amelybe indokolt bevonnai a vállalati és dolgozói érdekképviselőket, valamint az érintett önkormányzatokat is –, illetve 2-3 új, befektetői alapon létesülő lánc kialakításáig a vállalati átalakulások felfüggesztése indokolt”. Az ÁVÜ igazgatótanácsa 1992. január 15-i ülésén pedig – noha elhangzott, hogy „a boltonkénti értékesítést a közértvállalatok vezetői nem támogatják, sőt elfogadhatatlannak tartják” – döntés született az ajánlattételről szóló pályázat kiírásáról és a *program elindításáról*. (Több mint egy évvel az ötlet nyilvánosságra hozatala után.)

A program megvalósítása azonban továbbra is igen vontatottan haladt. Bár 1992. március 20-án lejárt a pályázati határidő, az ígért május vége helyett csak 1992 októberében született meg az ÁVÜ döntése. Ráadásul a megpályázható 330 üzletből ekkor is csak mintegy 170-et ítélték oda.<sup>15</sup> s ezek átvétele is csak lassan haladt. (A legtöbb, már hálózat kialakítására is alkalmas boltot a Tengelmann-érdekeltségű Plus, az osztrák Spar, a belga érdekeltségű Duna Fűszert – később Profi néven szerveződő üzletlánc – és a magyar CBA Egyesület nyerte el.<sup>16</sup>) A *lassúságban* minden bizonnyal szerepet játszott, hogy az ÁVÜ „fél szívvel és talán fél gözzel is vett részt az IKM-ből származó koncepció megva-

<sup>15</sup> Az adatok a különböző publikációkban nem azonosak. Az igazgatótanács ugyanis az Első Hazai Élelmiszer-kereskedelmi Kft. ajánlatának elfogadását csak bizonyos feltételek – főleg a kért pénzügyi biztosítékok – teljesítése esetén engedélyezte, az Enter Kft. ajánlatát pedig – kárpótlási jegyes konstrukciója miatt – nem fogadta el, majd később mégis engedélyezte az eladást, a cég azonban végül is nem volt képes az ellenérték kifizetésére.

<sup>16</sup> „A döntések irányítójául az az elv szolgált, hogy egy pályázó se kerülhessen könnyen erőfölénybe a piacon. Ennek érdekében limitálták az egy befektető által megvásárolható boltok számát, a Csemege-Julius Meinl Rt.-t, amelyet 1991-ben vásárolt meg az osztrák tulajdonos (...) eleve kizárták a pályázók közül. Így csak mintegy 50 üzlet került hálózatot üzemeltető külföldi befektetők kezébe, a hálózat nagyobb hányada 4–20 boltot fenntartó magyar vállalkozók vagy vállalkozói csoportok kezébe került. Az 50 üzletet három külföldi kiskereskedelmi hálózat (a belga Delfipar, a német Tengelmann és az osztrák Spar) között »mozaik« elven osztották el (azaz minden pályázó nagyjából azonos sűrűséggel kapott boltokat a város egész területén).”(Privatizáció... [1994] 48. o.)

lósításban” (Becsky [1992]). Elmaradt az önkormányzó közértvállalatok államigazgatási felügyelet alá vonása, tisztázatlan volt, hogy a befolyó bevételekből mennyi fogja az államadósságot csökkenteni, s mennyi lesz az önkormányzatoké, továbbá változtak a privatizáció szempontjai is; így például felértékelődtek a hazai vállalkozókat és munkavállalókat védő szempontok.<sup>17</sup> Külön is problémát jelentett, hogy az 1992. nyári bankbotrányok megnehezítették a vállalkozók hitelhez jutását. Az egyik legfontosabb akadály azonban az előprivatizációhoz hasonlóan a bérleti és tulajdonjogok tisztázatlansága volt.<sup>18</sup> Az odaítélt üzletekből például 30 egyáltalán nem volt jelezve a tulajdonlapon (V. É. [1993]).

A telekkönyvi tisztázatlanságok valamint amiatt, hogy a vevő végül is nem tudott fizetni, a 170 odaítélt üzletből csak 121-et sikerült ténylegesen eladni, vagyis 49-et újra meg kellett hirdetni (ÓZ [1993]). Erre – a közértprivatizáció *második ütemében* – 1993 szeptemberében került sor.

Mi okozta a második ütem ilyen lassú – bár az előzmények ismeretében nem kivételes – elhúzódságát? A kereskedelmi privatizációs bizottság – az ÁVÜ döntés-előkészítő és véleményegyeztető szerve – 1993 tavaszán elvetette a vállalatok kérelmét, hogy külön-külön, vállalatonként alakulhassanak át. Az újabb befektetői kezdeményezésű pályázat kiírása ellen – amelyen már mrp-szervezetek is indulhattak volna – azzal érveltek, hogy az ezután megmaradó boltokkal már úgyszólván semmit sem lehet kezdeni.<sup>19</sup> Ezért felvetődött három-négy, jobb és rosszabb boltokat egyaránt tartalmazó lánc kialakítása és értékesítése, továbbá az előbbi javaslatok kombinációja is. Voltak, akik az előprivatizációs törvény alkalmazását pártolták, ezt azonban a feladat más jellege miatt – a nagyobb üzletek esetében át kell venni az eszközöket, a készleteket és nem utolsósorban dolgozókat, valamint a cél maguknak a közértvállalatoknak a felszámolása – sem az ÁVÜ, sem a minisztérium nem támogatta (Becsky [1993]). Nyilvánvalóan lassította a folyamatot, hogy a minisztérium és az ÁVÜ között koncepcionális vita alakult ki többek között a vidéki élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok egyben vagy részenként történő eladásáról – erről a későbbiekben még lesz szó –, aminek következtében a minisztérium szakértői 1993 tavaszán egy ideig nem vettek részt kereskedelmi privatizációs bizottság munkájában (Osvath [1993]).

Az egyik fő vitapont azonban az „*olcsó élelmiszereket árusító kereskedelmi hálózat*” kialakítása volt. Ezt mindenekelőtt a hazai élelmiszer-termelők és az Földművelésügyi Minisztérium támogatta, azzal érvelve, hogy így biztosítható, hogy a fogyasztók olcsó

<sup>17</sup> Például az eredményhirdetés után született arról megállapodás az ÁVÜ és az Élelmiszer-kereskedelmi Dolgozók Szakszervezete között, hogy az új tulajdonosoknak gondoskodniuk kell a régi dolgozók folyamatos foglalkoztatásáról, s egy évig nem mondhatnak fel nekik (H. É. [1992]).

<sup>18</sup> „A leggyakoribb probléma, hogy a telekkönyvben más tulajdonos (is) szerepel, a tulajdon pedig nem akkora és nem ott van, ahol a közértvállalat gondolta. De az is előfordul, hogy a telekkönyvben az ABC-áruház fel sincs tüntetve. Különösen az új, a 60-70-es években épült lakótelepeken tulajdonosként a Főber – az akkori beruházó – szerepel. (Holott annak idején a közértvállalatok hozzá is járultak a beruházáshoz.) Előfordul, hogy a közértvállalat tulajdonként hirdette meg a boltot, így is írták ki a pályázaton. Holott csak egyszerűen nem fizetett bérleti díjat, és ebből gondolta, hogy tulajdonos.” (Becsky [1993].)

Magával a bérleti joggal itt az előprivatizációhoz – és mint látni fogjuk a közértprivatizáció második hullámához – képest kevesebb volt a probléma, ugyanis: „A szerződés szerint az ÁVÜ végleg lemond a bérleti jogról az új befektető javára. A bérleti díj 3 ezer forint/négyzetméter, amit az önkormányzatok csak annyival emelhetnek, amennyivel a KSH szerint az infláció nőtt. Ebbe többnyire az önkormányzatok is beleegyeztek, ők ugyanis megkapják a közértvállalatok eladásából származó ÁVÜ-bevétel felét.” (V. É. [1993].)

<sup>19</sup> Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium – amely a befektetői kezdeményezésű privatizáció folytatásának híve volt – 1993. február 22-én az ÁVÜ-nek írt levelében úgy vélte, hogy a pályázat keretében nem értékesíthető üzleteket egy vagy több társaságba kellene apportálni, majd azokat végelszámolással megszüntetni. A pályázaton nem értékesíthető üzletek egy részénél pedig mérlegelni szükséges a profil módosításának a lehetőségét is.



hazai termékekhez jussanak.<sup>20</sup> A koncepcióban keveredett az „olcsó” és a „hazai” fogalma, ami nyilvánvaló lobbierdeket szolgált, közgazdaságilag nehezen lehetett mellette érvelni. Ezt jól tükrözte az ÁVÜ igazgatótanácsának 1993. április 7-i üléséről készített emlékeztető, amely megállapította, hogy „az it és az ügyvezetés eltérően értelmezte a feladatot. Az igazgatótanács közgazdaságilag megalapozott koncepciót várt, míg az ügyvezetés úgy érzékelte, hogy feladata elsősorban a hálózat kialakításához szükséges üzletek körének meghatározása volt. (...) A legfontosabb kérdésként az fogalmazódott meg, hogy hogyan sikerül hosszú távon biztosítani azt, hogy az üzleti alapokon működő hálózat üzletei alacsonyabb áron kínálják az alapvető élelmiszereket. Megoldást egyrészt az érdekeltek (főlős kapacitással rendelkező élelmiszer-termelők és -feldolgozók) bevonása jelenthet, másrészt az állami befolyás fenntartása, amelyet vagyonkezelési konstrukcióban tartott megvalósíthatónak az it.”

Végül is 1993. június 30-án döntött az ÁVÜ igazgatótanácsa a közértprivatizáció második üteméről. Ebben többek között kimondta, hogy „csak azokat az üzleteket lehet meghirdetni, amelyek tulajdon- és bérleti joga rendezett, és más, az értékesítést akadályozó tényezők nem merülnek fel”. (Ezt a döntést az előzőekben már bemutatott anomáliák mellett az is alátámasztotta, hogy ezen az igazgatótanácsai ülésen döntöttek a Plus által elnyert, de jogi rendezetlenségek miatt át nem vehető négy üzlet helyett felajánlandó üzletekről.) Döntés született 40 üzlet elkülönítéséről és abból – társasági formában – termelői üzletlánc kialakításáról.<sup>21</sup> Határozat született a fővárosi közértvállalatok összevonásáról három vállalatba, amelyek novemberben gyakorlatilag a közértek végelszámolásával lettek megbízva. Ezek később – a Dél-Pesti, a Pest-Budai és a Belvárosi – néven részvénytársasággá alakultak.

A közértprivatizáció második ütemében meghirdetett 104, telekkönyvileg immár valóban megfelelő üzletből 99-et sikerült 1993 végéig értékesíteni (*Nagy L.* [1995]). A vevők a korábban győztes üzletláncokból, valamint egyéni vállalkozók közül kerültek ki,<sup>22</sup> a nagy külföldi érdekeltségű üzlethálózatok azonban – nyilván az akkoriban a hazai befektetőket különösen preferáló privatizációs politika hatására – alig jutottak bolthoz. Ugyanakkor az olcsó vagy termelői üzletlánc kialakítása teljes kudarccal végződött.<sup>23</sup>

Az ÁVÜ igazgatótanácsa 1994. május 11-i ülésén *eredménytelennek* nyilvánította az alacsony árfekvésű termékeket forgalmazó termelői üzletláncra kiírt pályázatot, s bár az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium képviselője szerint „az eredetileg meghatározott cél a pályázat tanúbizonyosága szerint nem látszik megvalósíthatónak, s emiatt a boltok egyedi

<sup>20</sup> Például az Első Hazai Élelmiszer-kereskedelmi Társaság – amely az elnyert kisebb üzletek vételárának jelentős részét is kárpótlási jeggyel kívánta megvásárolni, noha ez a lehetőség nem szerepelt a kiírásban – sérelmezte, hogy a nagyobb áruházakat külföldiek vásárolhatták meg. Ezért a közértprivatizáció második menetében elővásárlási jogot igényelt a magyar üzletláncok számára (*Bonyhádi* [1992]).

<sup>21</sup> A határozat szerint a pályázóknak vállalniuk kellett, hogy az üzletlánc boltjaiban a hazai termelésből származó áruk aránya 3 évig meghaladja az összes beszerzés 70 százalékát, az olcsóbb napi cikkekből a folyamatos, az eladótér 20-50 százalékán való kínálatot. Ugyanakkor figyelmet érdemel az a nem sokkal később a sajtóban megjelent, az ÁVÜ igazgatótanácsára hivatkozó, s táblázattal is alátámasztott információ, amely szerint az új üzletláncoként működő vállalkozások – Plus, Profi, Spar, CBA – árai jellemzően olcsóbbak, mint a még meglévő közérteké (*D. K.* [1993]).

<sup>22</sup> A bérleti jogok eladása esetében azonban pénzügyi gondot okozott, hogy az Alkotmánybíróság 1993 végén hatályon kívül helyezte azt a törvényi rendelkezést, amely a közértprivatizációban részt vevő vevők számára kedvező áron és fizetési feltételekkel vételi jogot biztosított az üzletekre. Ez a döntés „leértékelt” a bérleti jogot, ami a nyertes pályázók számára menet közben ellehetetlenítette a korábbi banki hitelígérvények hitelszerződésésként való realizálását. (Mivel a leértékelődött bérleti jog már nem volt elegendő fedezet a bankok számára.) Az ÁVÜ részletfizetési és kárpótlási jegyes konstrukcióval igyekezett megoldani a helyzetet.

<sup>23</sup> Érdekesség volt, hogy a XI. kerületi önkormányzat 13, a kerületben működő boltra nyújtott be ajánlatot. A deklarált cél a kerületben kialakult „versenyhelyzet erősítése, kiegészítve bizonyos szociális megfontolásokkal”, de még inkább a felgyülemlt kárpótlási jegyek hasznosítása. Az ÁVÜ részben tartalmi, részben formai okokra hivatkozva elutasította a vételi ajánlatot (*Becsky* [1994]).

értékesítésére kerüljön sor”, a pályázat ismételt kiírása mellett foglalt állást. Erre azonban – nyilván a kormányváltással is összefüggésben – nem került sor, s a témával csaknem egy évvel később, 1995. január 18-án foglalkozó ÁVÜ igazgatótanácsi ülése az üzletenkénti értékesítés mellett foglalt állást. (Az előterjesztő megítélése szerint az időközben megerősödött üzletláncokkal szemben ez a kis kapacitású lánc aligha lehetett volna versenyképes.) 1995. május 17-én az ÁVÜ igazgatótanácsa számos üzlet különböző konstrukcióban történő eladásának tudomásul vétele mellett<sup>24</sup> már csak 17 megmaradt bolt láncként vagy annak sikertelensége esetén egyenkénti, a korábbinál jóval kedvezményesebb feltételekkel történő értékesítéséről döntött. (A láncként való eladás ismételt meghirdetését az indokolta, hogy újra felvetődött egy alacsonyabb árszínvonalon árusító, a kárpótlási jeggyel fizető mezőgazdasági szövetkezetek érdeklődésére számottartó hálózat kialakításának gondolata – *kovács [1995a].*)

1996-ban befejezte működését a három, végelszámolással megbízott közértvállalat is. Például a Pest-Budai Közért Rt.-t a debreceni Hajdú-Bét Rt. vásárolta meg (*K. M. [1996]*). A gyors végelszámolásban való érdekeltséget jelzi, hogy például a Belvárosi Közért Rt. végelszámolója a megállapodás szerint 1996. június 30-i befejezés esetén jövedelmének körülbelül felét – 2 millió forintot – sikerdíjként kapja kézhez, s minden hónap késés a sikerdíj 10 százalékos csökkenésével jár. A céghez egyébként 1995-ben még 85 üzlet tartozott, legtöbbjük kisforgalmú piaci üzlet, 20 pedig már huzamosabb ideje zárva tartott. (*N. L. [1995].*)

A közértprivatizáció tehát az előprivatizációhoz hasonlóan sokáig elhúzódott. Az is tény ugyanakkor, hogy a viszonylag egyszerűbbnek látszó, eleve versenyhelyzetben levő üzletláncok már 1990-ben tervbe vett eladása sem volt feltétlenül gyors, a Csemege ugyan már 1991-ben a Meinl tulajdonába került, a Budapesti Közért privatizációjára azonban csak 1994-ben került sor, amikor a közértprivatizáció nagy része is lebonyolódott.

### A vidéki élelmiszer-kiskereskedelem privatizációja

A vidéki élelmiszer-kereskedelemben korszakhatárnak 1992 júniusa tekinthető, amikor az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium koncepciót terjesztett elő az ÁVÜ számára az élelmiszer-kereskedelem privatizációs stratégiájának megváltoztatására (*Az IKM privatizációs... [1992]*). A koncepció lényege – a befektetői kezdeményezésre alapozott reorganizáció – a közértekkel kapcsolatos elgondolások alapján már korábban is ismert volt, mire azonban hivatalos formában megfogalmazódott, az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok többsége már átalakult, egy részét már privatizálták, több pedig kiürült, illetve felszámolás alatt állt.

A kilencvenes évek elején a privatizáció jellegzetes formája a megyei élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok *egy az egyben történő*, vagyis a korábbi monopolhelyzetüket nem érintő eladása volt külföldi befektetők részére. Ilyen módon került a Vas megyei Nyugat Rt. a Csemege–Julius Meinl, a Komárom megyei Generál Rt. az osztrák Spar, a Győr-Sopron megyei DLK és Sopker vállalatokból alakult Globál TH Rt. pedig a Tesco kezébe (*Privatizáció... [1994] 48. o.*). Természetesen új vállalkozások megjelenése, a privatizált vállalatokon belül végrehajtott racionalizálás – a gazdaságtalannak minősített vagy a profilba nem illő boltok eladása – révén a verseny a korábbinál jóval erősebb lett, de nem, vagy csak lassan változott a korábbi monopolhelyzetű cégek dominanciája.

<sup>24</sup> A nagy üzletláncok és kisebb vállalkozások is szereztek néhány üzletet, s néhány boltot a felszámolás alatt levő közérteknek adtak át.

Az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumnak A vidéki élelmiszer-kereskedelem szervezeti korszerűsítésének, privatizációjának lehetséges alternatívái című, az ÁVÜ igazgatótanácsa számára 1992. május 27-én készített előterjesztésének „alapkoncepciója” az volt, hogy „az eddig elkülönült nagy- és kiskereskedelmi vállalatok (társaságok) helyett egy-egy térségben versenyhelyzetben lévő, fejlődőképes kis- és közepes vállalkozások, valamint nagyméretű, tőkeerős társaságok egyaránt működjenek”. Az előrehaladt társaságosítás miatt úgy vélték, hogy „a reorganizáció nem korlátozható az állami vállalati formában működő cégekre, a szakmai átstrukturálásra egyébként lehetőséget is nyújt a társaságokban lévő állami tulajdon magas (80-95 százalékos) aránya”. Az előterjesztés szerint „indokolt lehetővé tenni, hogy a vállalati menedzsment az alapkoncepciót megismerve és elfogadva maga kezdeményezze a vállalati kereteket meghaladó reorganizációt”, ennek eredményességét azonban még „szakmai orientáció” esetén is „meglehetősen bizonytalanoknak” ítélték. Felvetették, hogy egy vagyongazdálkodó szervezet hajthatná végre az átstrukturálást, illetve a privatizáció előkészítését, s úgy vélték: „valamennyi változatnál lehetővé célszerű tenni a fiókhálózatos rendszerbe nem illeszkedő egységek egyedi értékesítését”.

Az ÁVÜ igazgatótanácsa 1992. június 10-i ülésén határozatban mondta ki, hogy „*egyért az ismertetett alapkoncepcióval és a vállalati kezdeményezésű privatizációval szemben prioritást ad a vállalati kereteket meghaladó reorganizációnak*”. Az igazgatótanács úgy döntött, hogy az ÁVÜ a továbbiakban „az átalakulási tervekben igényelje és fontos értékelési szempontként kezelje a reorganizációs (decentralizációs) lehetőségek, összefüggések vizsgálatát”, s „a társaságok többségi részvénytulajdonának értékesítését megelőzően vizsgálja meg a privatizációt megelőző restrukturálás lehetőségét, célszerűségét”. Állást foglaltak amellett, hogy „a privatizáció folyamán ügyelni kell a versenyt kikapcsoló tulajdonkoncentráció megelőzésére”. Leszögezték, hogy ezektől az elvektől a folyamatban levő átalakulások esetében is csak „abban az esetben lehet eltérni, ha érvényesítésükre a folyamat előrehaladott volta mellett már nincs lehetőség”.

A gyakorlatban ugyanakkor teljesen világos volt, hogy a már létrejött társaságok „reorganizációja” – amint arra a határozat zárójeles szava is utalt – *legfeljebb decentralizációjukat jelentheti*, hiszen a társasági vagyon átszervezése – a vállalati menedzsment nyilvánvaló ellenérdekeltsége mellett – szinte lehetetlen. (Ráadásul ahol a kiskereskedelem még állami vállalati formában működött, ott általában a nagykereskedelem már átalakult, és viszont.) A folyamatban levő átalakulások minősítése – van-e még lehetőség az új elvek érvényesítésére – maga is nagy vihart kavart. Különösen három kiskereskedelmi vállalat – a Szegedi Élelmiszer-kereskedelmi (Éliker) Rt., a Pannonker Rt. és a Hélikor Rt. –, valamint egy nagykereskedelmi vállalat, a Mátra Fűszért esetében kellett állást foglalni ebben a kérdésben.

A *Szegedi Éliker Rt.* egyben történő értékesítésére 1992 áprilisában, tehát az új privatizációs stratégia meghirdetése előtt írta ki az ÁVÜ a pályázatot. Az ÁVÜ igazgatótanácsának 1992. augusztus 12-i üléséről készített emlékeztető szerint: „A döntés az értékhatárt figyelembe véve a vezetői értekezlet hatáskörébe tartozik, de a kereskedelem privatizációjában történt koncepcióváltás miatt az ügyvezetés az igazgatótanács elé terjesztette az ügyet. Az igazgatótanács elé terjesztés másik indoka az volt, hogy a legjobb ajánlatot a kiskereskedelemben már jelentős piaci részesedést szerzett Meindl cég tette.” Az igazgatótanács e két érv alapján a pályázatot eredménytelennek nyilvánította.

Ezután hosszú idő telt el, a decentralizált értékesítésre azonban mégsem került sor. Az ÁVÜ igazgatótanácsának 1994. június 29-i üléséről készült emlékeztető szerint: „A kereskedelemmel foglalkozó előterjesztések vitája előtt az ügyvezető igazgató tájékoztatta az igazgatótanácsot arról, hogy a kereskedelmi privatizációs bizottság legutóbbi ülésén az illetékes IKM helyettes államtitkár a kereskedelmi ügyekben az ÁVÜ-re kívánta

kényszeríteni akarátát. Ennek keretében további igazgatói és igazgatótanácsi döntések felülvizsgálatát kérte, s mivel kérésének teljesítését megtagadták, a helyettes államtitkár úr elhagyta a tanácskozás helyszínét.” Az igazgatótanács ezután a Szegedi Élikert Rt. pályázatára beérkezett hét érvényes ajánlat közül csak a Spar Magyarország meghívását nem támogatta a második fordulóra. A döntés háttérében a Meini korábbi kizárásához hasonlóan a monopolhelyzettől való félelem húzódozott meg, holott az erőfölény érvényesítésére sokkal inkább a vállalat egyben tartása kínált lehetőséget. (A Spar kizárását egyébként a minisztérium kezdeményezte.) Ezt követően októberben a Pick Szeged Rt. vehette meg a Szegedi Élikert, amelyet néhány év múlva tovább is adott a Sparnak.

A *Pannonkerre* kiírt pályázatot a gyenge ajánlatok és a privatizációs stratégiában bekövetkezett változás miatt az ÁVÜ 1992-ben eredménytelennek nyilvánította, majd 1994 januárjában újra meghirdette. A pályázaton győztesnek a mindenfajta összehasonlításban jobb első helyezettel szemben a második helyen végzett – a Veszprém megyében már rendkívül jelentős kereskedelmi érdekeltségekkel rendelkező Csopek Rt.-hez kötődő – befektetői csoportot hirdették ki. (Ezt megelőzően a kereskedelmi privatizációs bizottság április 26-i ülésén a minisztérium képviselője a befektető monopolhelyzetbe kerülésére és az első helyezettel kapcsolatos pénzügyi garanciális aggályok nem kellő alátámasztottságára hívta fel a figyelmet.)

A Hajdú megye négy városában működő *Hélikert* privatizációs pályázati felhívása a privatizációs stratégia 1992. nyári módosulásakor már kész volt, azonban még nem tették közzé. A minisztérium 1993. május 7-i, ÁVÜ-nek írt levelében „sajnálatosnak” minősítette, hogy az elmúlt tíz hónapban „a Hélikert Rt. privatizációs stratégiájával kapcsolatban az ÁVÜ igazgatótanácsa határozatán alapuló érdemi megalapozó munka nem folyt”, s nyolc, kevésbé hatékony egység „leadását” inkább engedménynek, semmint stratégiának minősítette. Végül az ÁVÜ 1993 októberében kiírt egyfordulós pályázaton adta el a Hélikert. A vevő a magyar tulajdonban levő ÁSZ-KER Kft. volt, amelynek akkor még csak egy, megyeszékhelyen levő raktárközpontja, és tíz, az előprivatizáció során különböző városokban vásárolt iparcikk üzlete volt (*A Hélikert...* [1994]).

A privatizációs stratégia módosításakor még *vállalati formában működő* cégek közül a Békés megyei és Jász-Nagykun-Szolnok megyei Élikert-vállalatok esetében viszont az ÁVÜ igazgatótanácsának 1993. március 3-i döntése alapján *sor került a decentralizált értékesítésre*, a Szabolcs-Szatmár megyei Élikert esetében – amelynek privatizációjáról 1994. március 28-án döntött az igazgatótanács – ezt a cég kis mérete miatt a minisztérium sem tartotta szükségesnek.

Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a szóban forgó megyék többségében a decentralizált értékesítés ellenére – vagy éppen ennek révén – a kilencvenes évek közepére már „Hélikercsoport” alakult ki, miután ennek tulajdonosai közvetlen vagy közvetett módon *befolyásuk alá vonták* az érintett területek nagyobb városi élelmiszerüzleteit. Az 1999. nyár eleji helyzetre jellemző, hogy a cég Hajdú-Bihar, Heves, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében egyaránt érdekelt (összesen 74 üzlettel), s békési, valamint borsodi üzletek, illetve cégek felvásárlására törekszik. A cégcsoport központi árubeszerzési feladatát a boltjai forgalmának mintegy 60 százalékát lebonyolító nagykereskedelmi raktár látja el (vö. *Czövek* [1999]).

A Borsod ABC esetében az ÁVÜ és a minisztérium között egyetértés alakult ki abban, hogy azokban a városokban, ahol a cég több bolttal rendelkezik, azok egy részét a privatizáció előtt értékesíti. A Miskolci Élikert két, egymással versenyhelyzetben működő részvénytársasággá alakították át. Az igazgatótanács azonban a minisztérium kérése ellenére sem tárgyalta együtt a két cég – egyébként a döntési hierarchia alacsonyabb szintjén eldönthető – privatizációját. A minisztérium törekvésében minden bizonnyal szerepet játszott, hogy az ÁVÜ 1995. május 31-i ülésén olyan döntés született, hogy mindkét

céget „egyazon versenyeztetési eljárás keretében kell értékesítésre felkínálni”, s ennek során a mindkét vállalattal „rendszeres beszállítói kapcsolatban álló szövetkezetek részére is” lehetőséget kell teremteni a részvényvásárlásra. Az azonos tulajdonosi kör nyilvánvalóan megkérdőjelezte az előzetes decentralizáció értelmét.

Látható, hogy a minisztérium végül is csak az ország szegényebb részein működő, a lassabban ébredő, a tőkeerős befektetők érdeklődését kevésbé felkeltő cégek esetében tudta úgy ahogy keresztül vinni álláspontját. A gyakorlatban azonban ebből még ott is csak kevés valósult meg, ahol formailag a minisztérium koncepciója érvényesült. (Érdekes módon az Éliker – illetve tulajdonosai – hasonló pozíciót szereztek ott is, ahol a minisztérium, s ott is, ahol az ÁVÜ koncepciója dominált.) Az ÁVÜ és a minisztérium viszonya – amint erre már korábban utalás történt – ennek következtében gyakran *feszült* volt. Az ÁVÜ úgy vélte, hogy a minisztérium túlságosan későn dolgozta ki koncepcióját, s ez immár – különösen a már megindult privatizációs akciók esetében – csak a folyamatok lassítását, nem pedig racionalizálását szolgálja.<sup>25</sup> A minisztérium pedig a sajtóban a privatizációs elvektől való eltéréssel vádolta az ÁVÜ-t.<sup>26</sup>

A tények azt mutatják, hogy a kereskedelemben időközben a verseny – részben az előprivatizáció, részben a sok új magánkereskedés, a lassan kialakuló nagyméretű kis- és nagykereskedelmi láncok, a hipermarketek és bevásárlóközpontok terjedése következtében – a korábbitól egészen eltérő intenzitású lett. A minisztérium által képviselt álláspont ebben a helyzetben már – a reorganizáció esetében – kifejezetten *a piac iránti bizalmatlanságot* tükrözte, hiszen arra a vállalatok saját maguk is rákényszerültek. A decentralizációs törekvés *indokoltnak*, de kissé *megkésettnek*, és a gyakorlatban csak *korlátozottan érvényesíthetőnek* bizonyult. Ugyanakkor – éppen a verseny már kialakult ereje következtében – ez összességében nem okozott korrigálhatatlan károkat. Például a kialakuló üzletláncok többnyire fokozatosan megszabadultak a tevékenységi körükhöz nem illeszkedő, számukra gazdaságtalan egységektől – aminek következtében területi monopóliumhelyzetük csökkent –, miközben 1994, vagyis a privatizáció nagy részének lezárulása után teljesen új, nagy alapterületű hipermarketeket és bevásárlóközpontokat építő piaci szereplők jelentek meg a piacon.

### A fűszertek privatizációja

Az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumnak a privatizációs stratégia kidolgozásában megnyilvánult – előzőekben már jelzett – késedelmét jól mutatja, hogy 1992. évi meghirdetésekor a korábban az országban működő 13 élelmiszer- (és részben vegyi áru-) nagykereskedelmi vállalatból már csak öt működött (ebből is kettő szétválás útján keletkezett) állami vállalati formában (*Az IKM privatizációs... [1992]*). Holott a nagykereskedelemre

<sup>25</sup> Erre utal a következő, a Privinfoban megjelent, kissé ironikus állásfoglalás is: „Az 1992 őszéig alapítói jogokkal rendelkező Ipari és Kereskedelmi Minisztérium a kitűnően felkészült szakértői-munkatársi háttér, az ágazati minisztérium teljes irányítási-felügyeleti eszköztára birtokában sem vállalkozott semmiféle, a privatizációt előkészítő vállalati reorganizációra vagy szervezeti átalakításra. Köszönet jár viszont azért, hogy gazdag tapasztalatait az 1990 ősze óta az IKM társelnöki közreműködésével dolgozó szakmai privatizációs bizottság keretében bőkezűen bocsátotta az egyes tranzakciókat irányító munkatársak rendelkezésére. E tapasztalatokat a (...) pénzügyi lehetőségek korlátai, a többletadóigény miatt csak részben sikerült aprópénzre váltani.” (*A privatizáció helyzete... [1993]*.)

<sup>26</sup> „Az utóbbi időben a mi szakérőink már nem vesznek részt e bizottság munkájában. Ennek az az egyszerű oka, hogy nem látjuk értelmét. Ugyanis fokozatosan az a törekvés érvényesült, hogy a bizottság tevékenysége beépüljön az ÁVÜ belső döntés-előkészítő mechanizmusába. A tranzakciós bizottságok pedig, ha tetszett nekik, egyetértettek a bizottság véleményével, ha pedig nem, akkor figyelmen kívül hagyták, sőt azzal ellentétes javaslatot terjesztettek az igazgatótanács elé.” – nyilatkozta az IKM helyettes államtitkára. (*Osvath [1993]*.)



1990 előtt nem volt jellemző a spontán privatizáció és a decentralizáció sem. Például Szabó Tamás – 1990-ben még egy Veszprém megyei kiskereskedelmi cég, a Komfort Kereskedelmi Vállalat igazgatóhelyettese (és az MDF elnökségi tagja), a későbbi privatizációs tárca nélküli miniszter – a következőképpen jellemezte az 1990. évi választások idejére kialakult helyzetet: „Valamiféle privatizációs törvényt vagy legalábbis határozott kormányzati kezdeményezést a nagykereskedelmi monopóliumok decentralizálása és privatizációja érdekében tartok szükségesnek. Ma arról sincs információ, hogy e vállalati körben mi történik, személyes tapasztalataim szerint azonban eddig még az egyes lerakatok önállósulási törekvéseit is meg tudták akadályozni.” (Karsai [1990].)

A élelmiszer- és vegyiáru-nagykereskedelmi vállalatok közül egyedül a *Duna Fűszért Rt.* alakult *spontán privatizáció* keretében, olyan módon, hogy a belga Louis Delhaize csoport alaptőke-emelés révén még 1989-ben megszerezte a társaság 58 százalékát. A befektető nemcsak tőkét, hanem egy kiskereskedelmi üzlethálózat – a későbbi Profi – know-how-ját is hozta. A társaság 1994-re a korábban elsősorban három, főváros környéki megyében nagykereskedelmi tevékenységet ellátó vállalatból elsődlegesen *fiókhálózatos kereskedelmi lánc* lett. A tíz raktárbázis többségét bezártak, egy részüket C + C (*Cash & Carry*, fizess és vidd) áruházzá alakították, egy másiktól a Profi-hálózat központi raktárát alakították ki (*D. K. [1995]*). Később, 1996 elején a vállalat szétvált a Profi Magyarország néven működő diszkonthálozatra és az ehhez nem illeszkedő nagy- és kiskereskedelmi egységekből alakult, a korábbi magyar társtulajdonos által működtetett Duna Fűszer Rt.-re, amelyet az Univer Szövetkezet vett meg.<sup>27</sup> (Ezzel az eredetileg Bács-Kiskun megyében erős Univer tevékenysége további három megyére terjedt ki.)

A mindenekelőtt Budapesten működött Alfa Fűszért privatizációjára 1992-ben, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium koncepciójának kialakulása idején került sor. A vevő egy konzorcium volt, amelyben egy amerikai szakmai befektető mellett a Magyar–Amerikai Vállalkozási Alap is szerepelt (*kovács [1995b]*). Említést érdemel, hogy a minisztérium által az ÁVÜ-nek 1992. május 27-én írt, már idézett előterjesztés a vidéki élelmiszerkereskedelem korszerűsítéséről abból a tényből, hogy „a szakma egyik legjobb adottságú fővárosi vállalata esetében egyetlen befektető tett érdemi ajánlatot” annak illusztrálását is látta, hogy a szakmában „a többségi részesedés értékesítésére a kilátások kedvezőtlenek”, miközben „a társaságok átstrukturálásának célszerűségét” nem vizsgálják. A többi fűszértvállalat még hátravolt.

Tény, hogy a kilencvenes évek elejére – de már a nyolcvanas évek végétől – a fűszértvállalatok többsége *nehéz helyzetbe került*, a kiskereskedelemért, a növekvő számú mozgékony magánkereskedőért egymással kezdődött harc mindinkább kiegészült a kiskereskedelemmel folytatott versenyfutással is. A kiskereskedelem ugyanis, ahol lehetett, megkerülte a nagykereskedelmet, a kialakuló láncok mindinkább a termelőkől közvetlenül, lehetőleg saját központi raktárukon keresztül szereztek be az árut. (Ehhez gyakran a korábbinál jobb partnert találtak az értékesítési nehézségekkel küzdő, illetve már privatizált termelőcégek egy részében is.) Válaszképpen a fűszérték már a nyolcvanas évektől kezdve – esetenként némi minisztériumi ösztökélésre – hozzákezdtek saját kiskereskedelmi hálózatuk kialakításához, majd a megnövekedett számú magánkereskedő gyors kiszolgálására alkalmas C + C áruházakat hoztak létre.

A nagy, külföldi érdekeltségű, tőkeerős kereskedelmi láncok központi beszerzése azonban *kivédhetetlen csapást* mért e vállalatcsoportra. A minisztérium már idézett előterjesztésének megállapítása szerint a C + C és az ugyancsak terjedő lakossági diszkontértékesítés a fűszértvállalatok forgalmában általában 5 százalék alatt van, mivel nincs pénzügyi forrásuk az alkalmazkodáshoz. Ráadásul az átalakulások jellemzően egy az egyben,

<sup>27</sup> Napi Gazdaság, 1998. szeptember 18. és november 5.

vagyis decentralizáció nélkül történtek, s a kiskereskedelemmel közös átalakulásra sem történt kezdeményezés.

Mindennek következtében a még állami vállalatok hagyományos átalakulását a minisztérium általában ellenezte, a már létrejött társaságok esetében pedig a *lerakatok és a kiskereskedelmi egységek integrált értékesítése* lehetőségének vizsgálatát kezdeményezte. A minisztérium helyzetértékelése nem volt alaptalan, a még nem értékesített fűszért-vállalatok privatizációja általában csak tőkeszegény befektetőknek – vezetői-dolgozói mrp-konstrukciókban, áfészeknek, mezőgazdasági-élelmiszer-ipari termelőknek – sikerült.<sup>28</sup> (Kivételt tulajdonképpen csak a Balaton Fűszért jelentett, erre a számos versenyképes egységgel rendelkező cégre a Fotex tett ajánlatot, amit azonban az ÁVÜ 1994 tavaszán nem talált megfelelőnek. A céget végül 1997-ben – versenyhivatali jóváhagyás után – a Csopak Rt. érdekltségébe tartozó befektetői csoportnak értékesítették.)

A minisztérium néhány esetben – így az Alföld Fűszértnél – elérte, hogy a társasággá alakulás előtt meghirdessék egyes raktárak egyedi értékesítését is. A megpályázható öt raktárból azonban csak egyre érkezett – az is utólag kiegészítve – értékelhető pályázat. A minisztérium integrációs törekvései – amint az már a kiskereskedelmi cégek oldaláról nézve is látható volt – teljesen eredménytelenek maradtak. Pontosabban *ezt az átstrukturálást már a piac végezte el.*

A privatizált cégek egy része racionalizálta tevékenységét: a profiljába nem illő, feleslegessé vált, veszteséget okozó egységeket értékesítette, illetve ha erre idejében nem volt képes, akkor erre felszámolás keretében került sor.<sup>29</sup> A hagyományos – úgynevezett túrajáratokon, a bolti rendelést egy-két héttel követő szállításokon alapuló – nagykereskedelmi tevékenység szinte teljesen megszűnt. Az önállóan megmaradt nagykereskedelmi cégek általában csak a magánkereskedők kiszolgálására alkalmas C + C áruházait, illetve nagy alapterületű kiskereskedelmi egységeiket tartották meg. E cégek többnyire tőkeszegények, kisméretűek voltak – miközben nagykereskedelmi profiljuk korszerűnek mondható C + C egységei számára is versenytársként jelent meg a rendkívül tőkeerős és agresszív üzletpolitikát követő Metro. Ezért e cégek piaci helyzete bizonytalanra vált. Eladott, illetve felszámolt raktáraik a nagy – külföldi, magyar és áfésztulajdonban levő – kereskedelmi üzletláncok központi raktáraiként, illetve termelő és külkereskedő cégek lerakataiként működnek. A tőkeerősök saját maguk is törekednek üzletlánc kialakítására – ezt a leglátványosabban talán a Duna Fűszért Rt. Profi üzlethálózata illusztrálja, de ide sorolható az Alfa Mi családunk nevű, franchise-jellegű próbálkozása is.

A privatizáció kapcsán jól megfigyelhető a külföldi és hazai tulajdonba került cégek „láncosodása”, vagyis a többé-kevésbé önálló arculatú, saját központi beszerzésre támaszkodó üzlethálózat kialakítása. Az önálló boltok a C + C rendszerű nagykereskedelmi lerakatokhoz kötődnek, az egységesülés jelei körükben is tapasztalhatók. Erre a növekvő, a kilencvenes évek elején még csak kevesek által elképzelhetőnek tartott erősségű verseny kényszeríti őket, mivel csak így van mód a versenyképes értékesítési és beszerzési árakhoz szükséges méretnagyság elérésére.

<sup>28</sup> Például a Mátra Fűszért többségi tulajdonát egy mezőgazdaságban és élelmiszeriparban érdekelt befektetői csoport, az Alföld Fűszértet a menedzsment és a dolgozók szerezték meg. A Tisza Fűszértet az mrp és 21 áfész konzorciuma, a Mecsek Fűszértet a környékbeli áfészek, a menedzsment és az mrp, a Hét Forrás Fűszértet az áfészek és a menedzsment vette meg. A Kisalföld Fűszértet a vezetők és az mrp, a Kunságot pedig egy magyar befektetői csoport vásárolta meg (kovács [1995b]).

<sup>29</sup> Ma már nem szereplő a piacnak olyan hajdani nagy cégek, mint például a Kunság, az Alföld vagy a Mátra Fűszért (Bóc-Klauber [1998] 34. o.).

## Hálózatok versenye

*A privatizáció kezdettől csak az egyik útja* volt a kereskedelem működési mechanizmusa átalakításának, a verseny erősítésének, a piaci szereplők száma növelésének.

Az élelmiszer-kereskedelemben – helyesebben napicikk-kereskedelemben – a privatizációs folyamat mellett kezdettől versenyt bővítő hatása volt a sok új, önálló kis-bolt megnyitásának. Ezek ugyan gyakran tőkeszegények, kényszervállalkozás jellegűek voltak, de szolgáltatásaikkal – például a lakóhelyhez való közelségükkel, nyitva tartásuk idejével, esetenként a legalitás határán mozgó módszereikből is következő olcsó árakkal – mégiscsak versenyt jelentettek. Számukat korábban a statisztika ugyan jelentősen túlbecsülte, elszaporodásuk azonban mindenki számára nyilvánvaló tény volt.

Már a kilencvenes évek elejétől néhány nagy, külföldi tulajdonú kereskedelmi cég nem, vagy nem elsősorban a privatizáció, hanem új áruházak építése révén kezdte meg országos fiókhálózatának kiépítését. Kezdetben a Tengelmann, a Delhaize, a Julius Meinl vagy a Tesco elsősorban a privatizációban vett részt, míg a Spar és a Penny Market áruházakat üzemeltető Rewe inkább új üzleteket épített (*Árva-Diczházi* [1998] 237. o.). A nyugati kereskedelmi hálózatok – miként később a hipermarketek és bevásárlóközpontok is – először döntően Budapesten és környékén, illetve Észak-Dunántúlon, majd fokozatosan a többi nagy – lehetőleg bevásárlóturizmus vonzására alkalmas – településen vetik meg a lábukat, s fokozatosan haladnak a fejletlenebb, illetve kisebb vásárlóerejű keleti országrészek, illetve közép- és kisvárosok felé (uo.). Ezekben – mint az előzőekben is láttuk – a privatizáció során inkább a hazai tőke szerzett pozíciókat, azonban jelenleg már itt is terjeszkednek a külföldi cégek. Penny Market már évek óta számos közepes méretű városban működik, de kelet felé nyomulnak a többiek is.

Az *igazi sokkhatást* azonban a külföldi tőke által finanszírozott, nagy alapterületű, zöldmezős beruházások formájában létrejött *hipermarketek* és *bevásárlóközpontok* megjelenése okozta. E folyamat lényegében 1994-ben kezdődött meg, amikor a Metro egyszerre két áruházát nyitotta meg Budapesten,<sup>30</sup> majd 1996-ban az első bevásárlóközpontok átadásával kapott új lendületet. 1999-ben a Metro már kilencedik – eddigi legnagyobb és egyben jellemző módon immár az ország keleti részén, Nyíregyházán felépült – C+C áruházát adta át (*Nagy K.* [1999]).

A verseny a legnagyobb kereskedelmi szervezeteket is terjeszkedésre és növekedésre, sőt a szállítókkal való kedvezőbb pozíció elérése érdekében erőik más partnerekkel való egyesítésére készteti.<sup>31</sup> Jól megfigyelhető, hogy a kiskereskedelmi láncok a piacon igyekeznek megvásárolni – immár a *másodlagos privatizáció* keretében – azokat a vállalatokat vagy legalább azokhoz hasonlókat, amelyeket a privatizáció során nem sikerült. Emellett saját maguk is végrehajtják, csak immár saját elhatározásból, azokat a racionalizálási lépéseket – a nagy- és kiskereskedelmi funkció *integrálását*, a hálózat arculatába nem illő egységek *eladását* –, amelyeket korábban a minisztériumi koncepció is szükségesnek tartott.

Jól példázza ezt, hogy – mint már láttuk – végül az Éliker privatizációjából korábban kizárt Spar vásárolta meg a Picketől a céget, sőt megszerezte a Budapesti Közérthől alakult

<sup>30</sup> A Metro Nagykereskedelmi Kft. elvben nem tartozik a kiskereskedelemhez, mivel elvileg csak vállalkozók látogathatják, a vásárlás minimális mértéke 5000 forint, a csomagolás és az árak a nagybani vásárlást ösztönzik. Ennek ellenére – többek között a társkártyák révén – a Metro vásárlói között nagyon sok a háztartás, az áruházak funkciójukat tekintve hipermarketeknek tekinthetők (*Bóc-Klauber* [1998] 27. o.)

<sup>31</sup> „Listázási ár, polcpénz, árengedményes akciók és megnyújtott fizetési határidő – ezek azok a többnyire külföldi tőkével alakult élelmiszer-kereskedelmi hálózatok által meghonosított fogalmak, amelyekről az ezeket kikényszerítő kereskedők, de az árut szállító cégek sem beszélnek szívesen. Ez érthető is, hiszen az üzletláncok között éppúgy óriási a konkurenciaharc, mint a szállítóknál, ezért a megállapodások feltételei féltve őrzött titkok.” (*Kelemen* [1998].)

Super bolthálózatot. (A Budapesti Közért privatizációja esetében is maximálva volt a pályázók élelmiszer-kereskedelemben betöltött piaci részesedése, így azon a Spar sem indulhatott; a pályázaton győztes cég azonban néhány év múlva eladta azt a Sparnak.) A Spar megkezdte franchise-rendszerének kialakítását is. A beszerzési piacon pedig nagyságrendi változást hozott, hogy a nagyobb beszerzési méret érdekében a Metro és a Spar Metspa néven már 1995-ben beszerzési társaságot hozott létre.

A másik példa a Csemege–Julius Meinl esete, amely – bár korábban több vidéki kiskereskedelmi üzlethálózat megvásárlásából kizárták – megvette a Dunakert és a Kaposkert, s központi árubeszerzése számára megszerzett két nagykereskedelmi céget, a Kunság Fűszértet és az Alfa Rt.-t (Nagy K. [1999]). Ugyanakkor eladta – tulajdonképpen saját konkurensének – a CBA-nak az Alfa egyik viszonylag nagy raktárát, mivel arra nem volt szüksége.<sup>32</sup> Emellett tervezik, hogy a kis alapterületű boltokat franchise-szerződéssel vagy végleg eladják magánvállalkozóknak (Nagy K. [1999]). Ugyanakkor – párhuzamosan a Metro és a Spar együttműködésével – a hasonló beszerzési nagyságrend érdekében a Csemege–Julius Meinl, a Profi és a Cora 1998-ban ugyancsak beszerzési társaság létrehozását jelentette be. Ennek tényleges létrehozatala előtt, 1999 során azonban a Csemege–Meinl a Profi belga tulajdonosainak érdekltségébe is került. A Penny Market tulajdonosa – a Rewe – Ausztriában megvásárolta a magyar áruházi láncsal is rendelkező Billát.<sup>33</sup> A Skála és a Centrum egyesülése révén a közös tulajdonos érdekltségébe tartozó Plus és Kaiser's hálózat egyaránt bővült.

A verseny az egyenként kisebb forgalmú boltokat, illetve boltcsoportokat, sőt az azok kiszolgálására szakosodott kisebb nagykereskedelmi szervezeteket is tulajdonosi egyesülésre, de legalább *beszerzési társulások* létrehozására ösztönzi, vagy inkább kényszeríti. E folyamat összefügg az úgynevezett második privatizációval, amikor a tőkeszegény, de valamilyen módon mégis tulajdonossá vált csoportoktól – például mrp-szervezetektől – a tőkeerősebbek átveszik az irányítást. Példa erre a már említett Hélikor csoport, az Univer Szövetkezet vagy a Csopak Rt. már említett terjeszkedése, de említhető két hazai beszerzési társaság, a Honiker és a CBA is. Ez utóbbiak már kezdettől meglehetősen tiszteletben tartották egymás működési területét, nyilván úgy gondolkodva, hogy elég nekik a külföldi nagy láncok és a szövetkezeti Coop-hálózat versenye.<sup>34</sup>

A Honikert 1995 elején hozta létre hét társaság, amelyek közül a legnagyobb forgalmú a Kisalföld Fűszért volt. Ennek vezérigazgatója szerint „a Honiker arra példa, hogy a privatizáció során többnyire E-hitellel, cégeket, boltokat vásárló vezetők, dolgozók hogyan próbálnak meg a számukra kereskedelmileg és tőketörlesztés megkezdése miatt pénzügyileg is mind kritikusabb időszakban kiutat keresni.” (Tóth [1997].) Véleménye szerint a multik tőkeerejével vetekedni nem tudó magyar kereskedelmi cégeknek azt a piaci rést kell megtalálniuk, ahová azok versenye kevésbé sugárzik ki. Ez pedig a lakóhely közeli „vásárlóbarát” üzlet. A beszerzési verseny miatt azonban e boltoknak is „nagyvevői” pozícióba kell kerülniük.

A problémát az jelenti, hogy a termelő a „nagyvevőtől” az árengedményért cserébe nemcsak a garantáltan nagy forgalmat várja, hanem azt is, hogy megspórolja az áru elosztásának – országos terítés esetén 6-10 százalékra rúg – többletköltségeit is. Ráadásul nem kell boltonként ellenőriznie, valóban a kialakított módon és áron kínálják-e az árut (Kelemen [1998]). Erre azonban a független s önállóságukat maximálisan féltő cégek csak korlátozottan képesek, illetve hajlandók. A kisebb beszerzési társaságoknak pedig nincs központi raktáruk. A Honiker 1997-ben az összeforgalom harmadát-negyedét sze-

<sup>32</sup> Napi Gazdaság, 1998. október 28.

<sup>33</sup> Népszabadság, 1996. szeptember 17.

<sup>34</sup> A Coop-hálózat kialakulásáról lásd Mohácsi [1997].

rezte be közösen (Tóth [1997]). Vannak ennél kisebb, de jóval egységesebb beszerzési társulások (például a Budapesti Élelmiszer-kereskedelmi Egyesület). A legtöbbre azonban a CBA Egyesület vitte, amelyet 1991-ben a közértprivatizációra hozott létre 12 vállalkozó. A CBA már egyértelműen kereskedelmi láncnak tekinti magát, amely a főváros mellett kis vidéki vállalatokat is bekapcsolt rendszerébe, ahol teljes körű a központi beszerzés, s amelyhez franchise-jelleggel kapcsolódhatnak a kereskedők (uo.). A CBA összesített forgalma a csatlakozó boltok számának gyors növekedése következtében rendkívül dinamikus emelkedik. Inkább neve, semmint nagyságrendje miatt érdemel említést, hogy 1999-ben már a Shell is belépett a CBA-ba. A CBA tervei között szerepel egy multikhoz mérhető nagyságú raktárbázis felépítése.

A Honiker, a CBA és az Coop Hungary 1999 végén létrehozta a Magyar Nemzeti Beszerzési Szövetséget. A szövetség tagjai azonban üzletpolitikájukat nem egyeztetik, csak bizonyos konkrét termékek – például vegyi áruk – beszerzését kívánják összehangolni.

Figyelemre méltó, hogy a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség 1998-ban végzett – 10 megyére kiterjedő – vizsgálata szerint a legolcsóbbak a diszkontok és a hipermarketek voltak. A hazai tulajdonú üzletláncok – így a CBA és a Coop – szolgáltatásaikhoz képest különösen drágák. Az árak gyakran a megyék fejlettségével ellentétesen alakulnak – vagyis a gyengébb vásárlóerejű körzetben az árak magasabbak –, aminek részben az lehet a magyarázata, hogy a szegényebb régiókban a boltoknak ma még kisebb versennyel kell szembenéznük (I. M. [1999]).

Ez a helyzet *csattanós válasz* arra a privatizáció időszakában gyakran elhangzott érvelésre, amely szinonimaként használta a hazai és az olcsó termék kifejezést. Emellett azonban igencsak *figyelmeztető jel* a magyar tulajdonú cégek számára, hiszen a verseny erősödni fog a fejletlenebb területeken is, ahova a multinacionális cégek terjeszkednek.

A nagy bevásárlóközpontok és hipermarketek forgalomelszívó hatása az azokban való terjeszkedésben élenjáró cégeket is *racionalizálásra* készíti. Például a Tesco hét kisebb, veszteségesnek minősített egységét zárta be Győrött, Mosonmagyaróváron és Sopronban, mivel – nemzetközileg szokásos profiljának megfelelően – a jövőben csak a nagy hipermarketekre fog koncentrálni (Marnitz [1999]). A döntés ellen tiltakozó – az ellátást számon kérő – győri polgármester azonban egy profitorientált cégtől csak azt az ígéretet kaphatta, hogy a bezárt boltokat akár a konkurenciának is hajlandók eladni (*Vidéken túl sok...* [1999]).

Az egyes városok igen eltérően ítélik meg a bevásárlóközpontok jelentkezését. Például a miskolci és a pécsi polgármester az egészséges, összességében *a lakosság érdekét szolgáló verseny velejárójának és a befektetők kockázatának* tartja, ha esetleg túlzott fejlesztésekre kerülne sor. A szegedi városi vezetés viszont – igaz itt már több nagy létesítmény működik, illetve van épülőben – arról döntött, hogy *nem enged* több multinacionális céget a városba. Mint az alpolgármester kijelentette: számukra a belvárosi kiskereskedők fontosabbak, mint a hipermarketek, és azt is el szeretnék kerülni, hogy a nagy cégek leverjék az árakat, és kiszolgáltatott helyzetbe hozzák a termelőket (uo.).

A megváltozott helyzetet az alkalmazkodni kényszerülő kis- és középvállalkozó kereskedők valóban gyakran *méltánytalannak és versenyellenesnek* tartják, s a Gazdasági Versenyhivatal beavatkozását igénylik. A versenyhivatal álláspontja szerint azonban: „Amíg nincs a láncok között káros összejátszás, termelővel kötött versenyt korlátozó megállapodás, addig a térnyerés a verseny természetéből fakad, és nem a hatékony résztvevők rovására érvényesül, vagyis addig a verseny pozitív hatásait érzékeljük (például az alacsonyabb árakban). (...) A GVH kiindulópontja a verseny védelme, s nem a gyengébb, esetleg kevésbé hatékony versenytársak védelme, különösen nem olyan (korlátozó, megkötő) szabályozás által, amely éppen a gazdasági hatékonyságot és a társadalmi felemelkedést szolgáló piaci verseny fenntartásához fűződő közérdeket sérti.” (*Beszámoló...* [1999] 18. o.).



Ugyanakkor a versenyhivatal szerint: „A külföldi tapasztalatok azokat a hazai fejleményeket is alátámasztják, hogy a kiskereskedelmi koncentráció növekedésével, a bevásárlóközpontok és a multinacionális láncok terjedésével gyakran komoly társadalmi problémák bukkannak fel: az éleződő versenyben a kisméretű kiskereskedők – akik között sok az eredendően kényszervállalkozó – tőke- és kereskedelmi szakismeret hiányában tönkremehetnek; változás történt mind a fogyasztási, mind a vásárlási, mind szórakozási szokásokban, az utóbbi kettő gyakran összekapcsolódott; a városképre, a közlekedésre, tágabb környezetre, városrendezésre az üzletláncok, bevásárlóközpontok építése kétes hatást gyakorol; az üzlethelyiségek nyitvatartási idejével és az ezzel összefüggő foglalkoztatási problémával kapcsolatban számos kérdés és panasz merül fel a szakszervezetek és civil szervezetek részéről; a multinacionális láncok működésére vonatkozóan több etikai kérdés is felvetődött. Mindezekkel a problémákkal, bár nem vitatjuk, hogy ezek valós és megfontolandó társadalmi aggályok, a gazdasági verseny szemszögéből nézve a GVH nem foglalkozhat.” (Uo.)

*Ez azonban már egy másik történet.* Ami persze folytatása is a privatizáció krónikájának, hiszen a most előre látható módon nehéz helyzetbe kerülő kereskedelmi cégek jelentős része a magánosítás keretében jutott a verseny hatására leértékelődő üzleteihez. Mindez mégis inkább a modernizációs folyamat egy újabb fejezete, amely azért már nagyon hasonlít a korábban csak mesékből ismert európai piacgazdaságok valójában ugyancsak konfliktusokkal teli históriájához.

### Hivatkozások

- ÁRVA LÁSZLÓ–DICZHÁZI BERTALAN [1998]: Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon. Kairosz Kiadó/Növekedéskutató. Budapest.
- B. R. [1992]: Mi lesz a közértek után? Figyelő, január 2.
- BECSKY RÓBERT [1990]: Közért helyett fiókhálózat. Figyelő, december 13.
- BECSKY RÓBERT [1991]: Még nagyobbak is lehetnek? Figyelő, augusztus 8.
- BECSKY RÓBERT [1992]: A végrehajtó. Figyelő, szeptember 24.
- BECSKY RÓBERT [1993]: Plusz, Spar... Figyelő, március 11.
- BECSKY RÓBERT [1994]: ÁVÜ – kontra önkormányzat. Figyelő, január 6.
- BÉHM IMRE–LÓRINCZ FERENC [1998]: A belkereskedelem folyamatai, szervezete és privatizációja. Ipari Szemle, 5. sz.
- Beszámoló az...* [1999]: Beszámoló az Országgyűlés részére a Gazdasági Versenyhivatal 1998. évi tevékenységéről. Gazdasági Versenyhivatal, Budapest, március.
- BÓC IMRE–KLAUBER MÁTYÁS [1998]: A kilencvenes évek a belkereskedelemben. Kopint–Datorg Műhelytanulmányok, Budapest.
- BONYHÁDI PÉTER [1992]: Egy kiszemelt üzletlánc kiszemezése. Figyelő, november 19.
- CZÖVEK OLIVÉR [1999]: Két megyében venne boltokat az élelmiszer-kereskedő társaság. Napi Gazdaság, június 23.
- D. K. [1993]: Az új élelmiszerláncok olcsóbbak. Magyar Hírlap, július 12.
- D. K. [1995]: Terjeszkedik a Duna Fűszért. Magyar Hírlap, április 19.
- A HÉLIKER RT. ... [1994]: A Hélikor Rt. privatizációja. Privinfo, 4. sz.
- H. É. [1992]: Garancia a közértek dolgozóknak. Népszava, október 9.
- AZ IKM PRIVATIZÁCIÓS... [1992]: Az IKM privatizációs stratégiája. Belkereskedelem. Privinfo, 457. o.
- I. M. [1999]: Legolcsóbbak a diszkontok és a hipermarketek. Napi Gazdaság, január 7.
- IMRE ISTVÁN [1990]: A nyílt versenynél nincs jobb. Figyelő, január 31.
- K. M. [1996]: Piaci offenzívában a Hajdú-Bét. Magyar Hírlap, december 27.
- KARSAI GÁBOR [1988]: Ellátási felelősség vagy piacorientáció? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 337 o.
- KARSAI GÁBOR [1990]: Mégis lesz privatizációs törvény? (Beszélgetés Schagrin Tamással, az Igaz-

- ságügyi Minisztérium főosztályvezetőjével és Szabó Tamással, a Komfort Kereskedelmi Vállalat igazgatóhelyettesével, az MDF elnökségi tagjával.) Figyelő, április 19.
- KARSAI GÁBOR [1991]: „...az inga most újra az eredeti irányba mozog...” Interjú Szabó Tamás pénzügyminisztériumi államtitkárral. Figyelő, május 23.
- KARSAI GÁBOR [1993]: A vagyonpolitikai irányelvek esete a modern piacgazdasággal. Közgazdasági Szemle, 3. sz. 258–266. o.
- KARSAI GÁBOR [1993]: A fogyasztásicikk-kereskedelem privatizációja. Megjelent a Számadás a talentumról című sorozatban. ÁPV Rt., Budapest.
- KELEMEN ZOLTÁN [1998]: Leláncolva. Heti Világgazdaság, március 14.
- KOVÁCS [1995a]: A 45 közért üzlet fele elkelt. Privinfo, 12. sz.
- KOVÁCS [1995b]: Befejezés előtt a fűszért-privatizáció. Privinfo, 11. sz.
- MARNITZ ISTVÁN [1999]: Idén négy újabb Tesco-hipermarketet építenek. Napi Gazdaság, március 3.
- MIHÁLYI PÉTER [1998]: A magyar privatizáció krónikája, 1989–1997. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 457 o.
- MINK MÁRIA [1991]: Átalakítás velük vagy nélkülük. Magyar Nemzet, november 14.
- MOHÁCSI KÁLMÁN [1997]: Kereskedelempolitika, élelmiszer-kereskedelem, agrár-támogatáspolitikák. Európai Tükör Műhelytanulmányok. Az Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa, Budapest, 84. o.
- MOLNÁR PATRÍCIA [1991]: Közért-ékesítés. Heti Világgazdaság, október 5.
- N. L. [1995]: A városközpontban is nehéz már a boltokat eladni. Privinfo, 19. sz.
- NAGY KATALIN [1999]: Osztják a tortát. Cégvezetés, 7. sz.
- NAGY LAJOS [1995]: Egyenként adják el az üzleteket. Privinfo, 4. sz.
- OSVATH SAROLTA [1993]: A privatizáció nem állhat meg a kereskedelemben. (Interjú dr. Schagrin Tamással.) Magyar Nemzet, április 20.
- ÓZ [1992]: Húzódik a közért-privatizáció. Privinfo, 549. o.
- ŐZ [1993]: Közért privatizáció – második ütem. Privinfo, 517. o.
- A PRIVATIZÁCIÓ HELYZETE... [1993]: A privatizáció helyzete az élelmiszer-kereskedelemben. Privinfo, 420. o.
- PRIVATIZÁCIÓ... [1994]: Privatizáció – félúton. Melléklet: Ágazati privatizációk. Privatizációs Kutatóintézet.
- SÁRKÖZY TAMÁS [1993]: A privatizáció joga Magyarországon (1989–1993). Akadémiai Kiadó, Budapest.
- SÜMEGI GYÖRGY [1991]: A nagykereskedelemben kellene kezdeni. Figyelő, március 14.
- TÓTH LEVENTE [1997]: Összefogás. Figyelő, május 22.
- V. É. [1993]: Közértértékesítés. Privinfo, 307. o.
- VIDÉKEN TÚL SOK... [1999]: Vidéken túl sok a hipermarket? Népszabadság, január 20.