

## MOHÁCSI KÁLMÁN

### A magyarországi élelmiszer-forgalmazás – a szövetkezeti kereskedelem (az áfészek) lehetőségei

---

A magyarországi élelmiszer-kereskedelemben a kilencvenes években alapvető változások (privatizáció és más tulajdonosváltások, új vállalkozások megjelenése, a vállalati szervezeti rendszer dekoncentrációja és később koncentrációja, a disztribúciós módszerek átalakulása, a vásárlói szokások átrendeződése) következtek be. A forgalmazásban látványos térnyerést könyvelhettek el a – jó részt külföldi érdekelt-ségű – forgalmazók, láncok, bevásárlóközpontok. Ezzel együtt az élelmiszer-forgalmazásban napjainkban is a magyar tulajdonban levő áfészek együttes értékesítése a legnagyobb. A szövetkezeti kereskedelem az egyetlen, amely az ország egészére kiterjedő élelmiszer-kiskereskedelmi hálózattal rendelkezik. A gazdálkodási gondokkal küszködő áfészek évek óta erőfeszítéseket tesznek, hogy igazodjanak a forgalmazási rendszer, a magyarországi fogyasztói piac megváltozott szerkezetéhez és jellegéhez.

---

#### A hazai élelmiszer-kereskedelem fejlődési tendenciái

##### *A kereskedelem helyzetének főbb jellemzői*

A kereskedelem tulajdonosi és szervezeti rendszerében a kilencvenes évek elején megkezdődött változások (Mohácsi [1995], Szabó [1995]) napjainkban is folytatódnak. A szektor tulajdonosváltása lényegében lezajlott, ott a magántulajdon dominál. A privatizáció, a nagyszámú vállalkozásindítás, a külföldi tőkebefektetések nyomán a korábbiakhoz képest alaposan megváltozott a kereskedelem szervezeti rendszere. Az 1997-re összesen körülbelül 220 ezer vállalkozás működött a kereskedelemben (39 ezer kft. és rt., 37 ezer bt., mintegy 500 szövetkezet és 139 ezer egyéni vállalkozás). A vállalkozások száma 1990 és 1997 között megnégyszereződött. Az élelmiszer-kereskedelemben is hasonló folyamatok zajlottak le. Az élelmiszerüzletek (áruházak, szaküzletek, élelmiszer jellegű vegyes üzletek) száma 1990 és 1997 között megduplázódott, az egyéni vállalkozásokkal együtt mintegy 100 ezer üzletben folyik élelmiszer-forgalmazás.

A kereskedelemmel foglalkozó szervezetek és üzletek számának gyors emelkedését a kiskereskedelmi forgalomban értékesített árumennyiség 25 százalékos csökkenése kísérte az 1990 és 1996 közötti időszakban. Ekképp a forgalmazás minden területén, így az élelmiszer-kereskedelemben is éles verseny bontakozott ki a szereplők között. A külföldi érdekelt-ségű vállalkozások, illetve bevásárlóközpontok megjelenésével és terjeszkedésével a konkurencia tovább erősödött. A korábbi regionális, területi monopolhelyzetek megszűntek. Így a korlátok közé szorított, s egészen 1996-ig szűkülő fogyasztói (élelmiszer-) piacon a forgalmazók részesedési arányai újraprendeződtek. A jórészt külföldi tu-

lajdonban levő üzletláncok (például Julius Meinl, Spar, Plus), a korszerű nagyáruházak, a beszerzési társulásokban érdekelt kereskedők, a speciális szakboltok és a bevásárlóközpontokban tevékenykedő kereskedők meg tudták őrizni vagy növelték forgalmukat. A Nielsen Piackutató Kft. által készített felmérés szerint 1996-ban a (részben élelmiszer-forgalmazással is foglalkozó) legnagyobb kereskedelmi szervezetek rangsora a következő: 1. az Áfészek Coop-lánca, 2. Metro, 3. Csemege Julius Meinl, 4. Fotex, 5. Tengelmann (Plus, Kaiser's), 6. Alfa Kereskedelmi Rt., 7. Profi, 8. Centrum Áruházak Rt.

Az élelmiszer-forgalmazásban a tulajdonosváltáshoz kapcsolódó dekoncentrációt követően most egy *koncentrációs folyamat* zajlik. Ezzel együtt a hazai piac koncentrálttsága nem fogja elérni a németét vagy a britét, az inkább a dél-európai szerkezethez áll közelebb. Az 1996-ban a boltok 5 százalékára jutott az összforgalom 43 százaléka, az üzletek 10 százalékára pedig az 56 százaléka. A közepes méretű, 51–100 négyzetméteres területű boltok száma csökkent, a 400 négyzetméter feletti nagyobb boltok száma növekedett. Az adatok szerint a bevásárlóközpontokkal, a nagy alapterű boltokat felvonalatkozó láncokkal a legkevésbé a közepes méretű boltok képesek versenyezni. Annak is van azonban jelentősége, hogy valamely üzlet bekapcsolódott-e valamilyen beszerzési egyesülésbe és/vagy boltláncba. A kisebb, helyi (egy-egy utca, falusi térség) kiszolgálásra szabott boltok egy részének is van esélye a túlélésre: már csak azért is, mert a nagy láncok nem érnek el mindenhol, a napi cikkek beszerzésében komoly szerepe van a vevő közeli egységeknek és a fogyasztói kereslet, illetve a beszerzési szokások uniformizálásának is megvan a határa.

Változások következtek be a *disztribúciós rendszerben*, amelyek az előttünk álló évek fejlődését, illetve a hosszabb távú trendeket is kijelölik. Az általános tendenciák mellett a kereskedelem fejlődésének irányát a külföldi tulajdonú cégek határozzák meg, a fejlett országokban alkalmazott megoldások további terjedésével kell számolni. Az élelmiszer-kereskedelmi cégek helyzete differenciálódik, a fő differenciáló tényező a tőkeerő, amit elsősorban a külföldi tőke megjelenése határoz meg (Szabó [1995] 68. o.). A kényszervállalkozók jelenlétével a továbbiakban is számolni kell. A kis- és nagykereskedelmi tevékenység – ahogyan a fejlett országokban – mind több vállalkozásban szervesen összekapcsolódik. A rendszerváltás után megjelent *új üzlet- és vállalatípusok* nemcsak meghonosodtak, hanem tovább terjednek, és a hazai kereskedelem integráns részévé váltak. Ezek a diszkontértékesítés, a beszerzési egyesületek, a franchise, a C+C egységek, az éjjel-nappal nyitva tartó üzletek, a szupermarketek. Egyúttal az egységes arculatú üzlethálózatok szerepe nőtt. A legutóbbi időszak fejleménye a bevásárlóközpontok építése. A kisboltok talpon maradása szempontjából alapvető fontosságú a megfelelő *beszerzési politika*, anélkül ezek nem lehetnek versenyképesek a nagyban bevásárló láncokkal szemben. Ebben segítségükre lehetnek az önkéntes beszerzési egységeik, illetve a franchise. E célból a kisboltoknak önállóságuk egy részéről is érdemes lemondaniuk.

A külföldi cégek által alkalmazott *kereskedelmi módszerek* terjedése folytatódik. Így a polcpénz, a listázási díj és a reklám-hozzájárulás megkövetelése a beszállítóktól mind szélesebb körben jelenik meg. Azok alkalmazására természetesen a nagyobb kereskedelmi vállalkozásoknak, láncoknak nyílik lehetősége. A disztribúcióban jelentős technikai fejlődés megy végbe, ami egyben az alkalmazott disztribúciós módszerekre is hatással van. A következő (a fejlett országokban is alkalmazott) módszerek, technikai megoldások további terjedése várható: regionális disztribúciós központok létesítése, számítógépes készletgazdálkodás, vonalkódrendszer, hűtőláncok kiterjesztése, a boltok egységes megjelenése, a marketing erősítése és értékesítési akciók szervezése (Szabó [1995] 63–67. o.). Megjelentek a kereskedelmi márkák, de még csak lassan terjednek.

*A beszállítók és a kereskedők kapcsolatát* a kilencvenes évek első felében sok bizony-

talanság jellemezte. A kereskedelmi cégek folyamatosan keresik a megfelelő termékválasztékot, s egyidejűleg a megbízható beszállítókat. A beszállítók és a kereskedelmi láncok is az állandó kapcsolatokat részesítik előnyben. A nagytételű, megbízható minőségű áruforgalom mindkét partnernek előnyöket kínál. A magyar élelmiszeriparban bekövetkezett változások (a külföldi tőke megjelenése) – a megfelelő alkuerő kialakítása céljából – a kereskedelem nagyvevővé válását sürgetik, ugyanakkor élelmiszeriparunk egyre javuló teljesítménye a kereskedők számára vonzó partnerré teszi a magyar beszállítókat. A versenyt erősíti, hogy az import – liberalizálásával – tényleges beszerzési lehetőséggé vált. Éles harc folyik és fog folyni a disztribúció, főleg a nagykereskedelmi tevékenység megszerzéséért az élelmiszeripar, a hagyományos nagykereskedelem, a kiskereskedelmi láncok és a magánkereskedők között.

### *A kereskedelmi beruházások alakulása*

A kereskedelmi hálózat, az üzletek felszereltsége, az alkalmazott módszerek a boltok nagy hányadában még mindig korszerűtlenek. Ennek egyik oka, hogy a rendszerváltás előtti időszakban (verseny és források híján) a kereskedelem csak lassan fejlődött. A privatizáció során sokszor részben elhasználódott, felújításra és az új kereskedelmi módszerekhez igazodó megújulásra váró egységek, hálózatok jutottak az új tulajdonosokhoz (Vámos [1997]). A kilencvenes években az adott piaci környezetben, adott gazdálkodási feltételek között komolyabb fejlesztésre lényegében csak a külső (külföldi) tőkebevonással működő szervezetek esetében, illetve az ugyancsak zömmel külföldi cégek által folyó zöldmezős beruházások révén került sor. A tőkehiánnyal küszködő kis- és közepes méretű kereskedelmi vállalkozásoknak nem volt pénzügyi eszközük fejlesztésre, s bankhitelhez is csak ritkán jutottak.<sup>1</sup> Az előbbieket miatt a piaci szereplők lehetőségei közti különbségek növekedtek. Ez a következő évek fejlődését is meghatározta. A külső tőkebefektetések révén a kereskedelmi hálózat egy része megújult, egyúttal több esetben új hálózatok és disztribúciós rendszerek épültek ki. Az üzletek többsége azonban csak lassan korszerűsödik, ugyanakkor nagyszámban jöttek létre kényszerből kereskedelemre használt eladó helyek (például garázsboltok). A kiterjedt fekete kereskedelem forgalmelszívó s így a kereskedelmi befektetések hatékonyságát rontó hatása is elriasztott a fejlesztésektől.

A következő két-három év kereskedelmi fejlesztéseit, beruházásait továbbra is főleg a külföldi érdekeltségű szervezetek, illetve tőkebefektetések határozzák majd meg. A korszerű egységeket, értékesítési rendszereket kialakító vállalkozások zömmel külföldi érdekeltségűek lesznek, a nagyobb üzletláncokhoz kapcsolódnak. Piaci jelenlétüket a bevásárlóközpontok terjeszkedése révén is növelhetik. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a kisebb (és/vagy döntően hazai tulajdonban levő) szervezetek ne lennének képesek beruházásokra. Ám azok mérete és kiterjedtsége csak korlátozott lehet: esetleg a disztribúciós rendszer korszerűsítését s a boltok részleges felújítását fogják szolgálni. Az adott helyzetben kulcsszerepe lesz a kereskedők összefogásának. Részben a tőkehiánnyal, a beruházási költségek megtakarításának tudható be az – egyébként a piaci kereslethez való alkalmazkodást is szolgáló – diszkonttevékenység várhatóan folytatódó terjedése. Kétségtelen, hogy a tőkeerős hálózatok előnyben vannak más vállalkozásokkal szemben. A szerényebb felújítási és fejlesztési lehetőség azonban nem jelenti azt (ahogyan azt az

<sup>1</sup> Mindent egybe vetve, a nagy- és a kiskereskedelmi beruházások éves szinten számolt volumene 1990 és 1995 között nem emelkedett. A bevásárlóközpontok építésének megindulásával viszont fordulat következett be: 1996-ban már nőtt a beruházások volumene. Ez a tendencia 1997-ben is folytatódott.

elmúlt évek fejleményei, például az áfészek esetében is megmutatták), hogy ez utóbbi vállalkozások eleve bukásra lennének ítélve, az adott piaci versenyhelyzetet felmérve, megfelelő piaci szegmenst kiválasztva és kereskedelmi megoldásokat alkalmazva, ők is talpon maradhatnak, fejlődhetnek.

A kiskereskedelem további átalakulását eredményezik az utóbbi egy-két évben megjelent *bevásárlóközpontok* (például Duna Plaza, Pólus, Europark, Cora, Süba), amelyek szerteágazó kereskedelmi kínálatot és kiegészítő szolgáltatásokat nyújtanak. Az eddig megépült bevásárlóközpontok területe 1997-ben meghaladta a 200 ezer négyzetmétert (Vámos [1997], 26. o.) napjainkban pedig megközelítette a 400 ezer négyzetmétert. A bevásárlóközpontok létesítését (helyi infrastruktúra-fejlesztő, városképformaló, adóbevételt és az arra szolgáló terület eladásakor azonnali bevételt hozó hatásuk miatt) általában szívesen fogadják az önkormányzatok. A települések egy része azonban még nem készült fel a bevásárlóközpontok fogadására, illetve bizonyos helyeken létesítésük környezetvédelmi okokból nem indokolt, ezért azok korlátozásának igénye is megfogalmazódik.

Ezzel együtt, a fővárosban és környékén, illetve az ország más területein (főleg a nagyvárosok mellett) további bevásárlóközpontok (Pólus, Auchan, Cora stb.) építését tervezik. 2000-ig mintegy 1-1,5 millió négyzetméter alapterületű ilyen egység létesül. Ekkor azok részesedése a kiskereskedelmi hálózat területéből 10-15 százalékos lesz (Vámos [1997], 28. o.). Az egy négyzetméterre jutó forgalom nagysága miatt a forgalomból való részesedésük ennél nagyobb lesz. A bevásárlóközpontok révén javulnak a vásárlási körülmények, újabb korszerű üzletek létesülnek, a kereskedők saját beruházás nélkül juthatnak üzlethelyiséghez, a bővülő helyiségkínálat a bérleti díjakra is kedvező hatású lehet. A kereskedelem különféle szereplőinek számolniuk kell a megkerülhetetlen bevásárlóközpontok működése hatásaival. Különösen azzal, hogy azok forgalomelszívó hatása kedvezőtlenül érinti a kereskedők egy részét. A nagyobb áruházak fejlesztéssel és kínálatuk változtatásával felvehetik a bevásárlóközpontokkal a versenyt. A kisebb vállalkozások számára a beszerzési társulások, a franchise, a kínálat részleges átalakítása jelenthet megoldást azok kizorító hatása ellen.

### *A vásárlói szokások*

Az elmúlt években a vásárlói szokásokban fokozatos változás kezdődött, ami az előttünk álló években is folytatódik. Ez egyrészt a fogyasztói kereslet jövedelemkülönbségek miatti differenciálódásával függ össze, ami a megvásárolt termékek szerkezetének (minőség, beltartalom, eltarthatóság, egészségügyi szempontok stb. szerinti) módosulásával jár. Másrészt: a láncok, a bevásárlóközpontok, a diszkontüzletek terjedése életmód-alkító hatással is jár. Harmadrészt, növekvő rétegek esetében felértékelődik a szabadidő-megtakarítás, az igény a ritkább vásárlások iránt. Negyedrészt, az alacsonyabb jövedelmű, de megtakarításra törekvő rétegek szintén keresik az olcsóbb beszerzési formákat. Ötödrészt, egyidejűleg a korábbi vásárlói szokások is széles rétegek körében fennmaradnak, illetve bizonyos (főleg napi) cikkeket ezután is hagyományos módon szereznek be.

Míndezen alapján *a vásárlói szokások átalakulóban vannak*. Az összetett kínálatot biztosító, a kulturált vásárlási körülményekre hangsúlyt helyező, a folyamatos árengedményes akciókat szervező s lehetőség szerint alacsonyabb árakat alkalmazó (főként tőkeerős külföldi vállalkozások, de a hazai) láncok forgalma – már csak terebélyesedésük miatt is – nőni fog. Azok rendszeres látogatása beépül a vásárlók napi rutinjába. A motorizáció adott helyzetére, illetve fejlődésére támaszkodva, nő a nagyobb tételű, de ritkább, akár nagyobb távolságú beszerzést is vállaló vásárlások szerepe és súlya. Az

olcsóbb kínálatot biztosító diszkontok és C+C egységek növekvő forgalomra számíthatnak. Az előbbieket ellenére a napi vásárlásban, a kistételű friss áruk beszerzésében nagy szerepe lesz a helyi boltoknak. E téren, megfelelően megválasztott beszerzési és értékesítési stratégia esetén a vevő közeli kisméretű egységek és a láncok üzletei egyaránt biztos piacra számíthatnak. Az adott adózási, társadalombiztosítási, jövedelmi helyzet miatt a *feketekezeskedelem*, a különféle piacok (amelynek fekete- vagy szürkegazdaság-beli beszállítói köre is kiterjedt) szerepe tartós lesz. Visszaszorítása nem pusztán rendészeti és törvényalkotási kérdés, hanem jórészt a szóban forgó tényezők alakulásának függvénye. Ezért az illegális forgalmazás gyors szűkülésében, legalábbis a következő két-három évben, nem lehet reménykedni. A *bevásárlóközpontok*, komplex áru- és szolgáltatáskínálatukkal és országos terjeszkedésükkel, főleg a nagyvárosokban és vonzáskörzetükben jelentős forgalombővülésre számíthatnak, ami a kisebb boltok forgalmát előnytelenül befolyásolhatja. (Hosszabb távon ún. üzletvárosok (*boxok*) létesítése is elképzelhető – *Vámos* [1997].) A nagyobb településeken a napi vásárlás egy részét is magukhoz szívhatják, de még itt is megélhetnek a napi forgalomra súlyt helyező kisebb üzletek. A magasabb jövedelműek és főleg a városiak körében nő az érdeklődés a speciális (például bor, sajt, hús) *szakboltok* iránt.

### A szövetkezeti szektor átalakulása, az áfészek főbb jellemzői

A kilencvenes évek előtt a Szövetkezetek Országos Szövetsége (Szövosz) három szövetkezeti ágazatot felügyelt (a lakásszövetkezeteket, a takarékszövetkezeteket, a fogyasztási és értékesítési szövetkezeteket), és látta el ezek érdekképviselését. A Szövosz 1990-es megszűntetésével egyidejűleg a különféle szövetkezeti ágazatok szétváltak. A lakásszövetkezetek és a takarékszövetkezetek önálló útra léptek, s létrehozták saját szövetségüket. A legjelentősebb fogyasztási és értékesítési szövetkezetek, az *áfészek* úgy döntöttek, hogy megyei szervezeteik mellett fenntartanak egy országos képviselői szervezetet is. Ez lett az 1990-ben megalakult Általános Fogyasztási Szövetkezetek Országos Szövetsége (Áfeosz), amelynek elsősorban érdekképviselői feladatokat szántak.

A rendszerváltást követően az áfészek helyzetét, a kiéleződő piaci versenyben való helytállását megnehezítette a szövetkezetek kedvezőtlen politikai megítélése, a törvényalkotás elhúzódása és a törvények ellentmondásos végrehajtása. A szövetkezetek mint gazdasági szervezetek egy ideig nem vehettek részt az állami vagyon privatizációjában. Végül is az áfészek a szövetkezeti átmeneti törvény és a szövetkezeti törvény előírásai szerint átalakultak, a vagyon mintegy 70 százalékát nevesítették. Az áfészek természetes személyek társas vállalkozásai, a magántulajdon szerves részei lettek.

Jelenleg több mint 200, az egész országot behálózó áfész tevékenykedik. A kisebb településeken ma is meghatározó a jelentőségük. A szövetkezeti *tagok* száma csökkenő, napjainkban valamivel egymillió fő alatt van. Egy-egy áfész működési területe átlagosan 10-12 települést foglal magában. Manapság az áfészek éves *forgalmának* (1996-ban 140 milliárd forint) mintegy 80 százaléka jutott a bolti kiskereskedelemre. A nagykereskedelmi tevékenység, a felvásárlás, a vendéglátás, az iparcikk-kereskedelem súlya és szerepe csökkenő. A bolti forgalom növekvő hányada, kb. háromnegyede származik az élelmiszerek eladásából. Az áfészek forgalmuk elmúlt évekbéli visszaesése ellenére a hazai piac egyik legjelentősebb tényezői: a teljes kiskereskedelmi értékesítésből 25, az élelmiszer-eladásokból 30-35 százalékkal részesednek.

Az áfészek mintegy ötezer bolttal rendelkeznek. A szövetkezeti kereskedelem birtokában van az egyetlen, az ország egészére (falvakra és városokra is) kiterjedő élelmiszer-kiskereskedelmi hálózat. Abban megtalálhatók a kisebb élelmiszerboltok és a vegyes-

boltok, de a nagyobb méretű ABC-üzletek is. A szövetkezetek több tucat áruházat is birtokolnak, amelyek átlagos alapterülete 2000 négyzetméter. Az utóbbi években az áfész boltok egy részét értékesítették, illetve bérbe adták.

### *Az áfészek 1990 és 1992 közötti fejlődése*

Az 1990 és 1992 közötti időszakban az átalakulás nehézségeivel is küszködő áfészek egyre komolyabb gazdálkodási problémákkal kerültek szembe. Ekkor az áfészek gazdasági teljesítménye nagymértékben romlott. Az árbevétel az 1990. évi 229 milliárd forintról 1991-ben 179 milliárd forintra, majd 1992-ben 120 milliárd forintra csökkent. (A forgalom visszaesése két év alatt 47 százalékos volt, ha az inflációt is figyelembe vesszük, még ennél is nagyobb.) Ez részben a számviteli elszámolások megváltozásával és a szövetkezeti kiskereskedelmi egységek egy részének bérbe és vállalkozásba adásával, illetve eladásával függött össze. A fő ok azonban az áfészek kiszorulása a piacról. A bolti kiskereskedelem részesedése nőtt a teljes szövetkezeti forgalomból, miközben annak volumene nagymértékben visszaesett. Az áfészek mezőgazdasági termékvéltárlása jelentősen visszaszorult, a korábbi szerveződések és együttműködési formák jó részt felbomlottak. A vendéglátásban is forgalomszűkülés következett be. Ez utóbbi két terület visszaesése nagyobb volt, mint az átlagos forgalomcsökkenés. A mennyiségben és értékben is szűkülő forgalommal, illetve árréstömeggel egyidejűleg az áfészek ráfordításai dinamikusabban növekedtek. A bérköltség, az áfészek költségeinek legnagyobb tétele – annak ellenére, hogy a keresetek a nemzetgazdasági átlaghoz képest alacsonyok voltak – folyamatosan nőtt. 1992-ben a bérek és a közterhek a forgalmazás árréstömégének több mint 40 százalékát emésztették fel. A hitellel gazdálkodó áfészek esetében a meglóduló kamatköltségek súlyos terhet jelentettek. A forgalomcsökkenést nem követte az áfészek központi igazgatásának leépítése, így ezek a kiadások az általános költségek emelkedésében (túlzott mértékében) alapvető szerepet játszottak. Az áfészeket az is sújtotta, hogy 1992-ben megszüntették a kistelepeleéseken kereskedelmi tevékenységet folytatók adókedvezményét.

Az áfészek széles körében likviditási gondok jelentkeztek. A szövetkezetek jövedelmezősége drámaian romlott. 1992-ben mintegy 110 áfész volt nyereséges, miközben 160 veszteséget mutatott ki. Összességében az áfészek körülbelül egymilliárd forint veszteséggel zárták ezt az évet. A veszteséges szövetkezeteket tekintve Bács, Békés, Borsod, Csongrád, Heves, Szabolcs, Szolnok és Tolna megyékben alakult ki különösen súlyos helyzet. Az áfészek likviditási helyzete is kieleződött. Több áfésznel csődeljárás kezdődött, néhányánál felszámolási eljárásra került sor.

Az áfészek gazdasági problémái, illetve romló pozíciója a gazdasági környezet változásából fakadó külső és az áfészek gazdálkodásában rejlő belső okokkal volt magyarázható.

*Külső okok. 1.* Az áfészek helyzetét természetesen befolyásolta a magyar gazdaság egészének visszaesése. Mindenekelőtt a lakossági vásárlóerő s főként a vidéki népesség keresletének csökkenése hatott kedvezőtlenül a szövetkezetek gazdálkodására. A munkanélküliség által különösen sújtott válságkörzetekben drasztikusan romlott a helyzet. *2.* A belkereskedelemben s így az áfészek tevékenységében kiemelt szerepű élelmiszer-forgalmazásban a fizetőképes kereslet szűkülésével egyidejűleg, a tulajdonosváltáshoz kapcsolódva, megindult a piac újrafelosztása. Az áfészek jelentős tervesztést szenvedtek el emiatt. S nem csupán a – jórészt külföldi tulajdonú kereskedelmi vállalkozások által jobban célba vett – nagyvárosokban, hanem a kisebb városokban és a falvakban is. Az új magánvállalkozások, egyéni vállalkozók a legkisebb településen is konkurenciát támasztottak

az áfészekkel szemben. 3. Az áfészekre is csapást mért a feketekereskedelem kiszélesedése. 4. Az áfészek ráfordításainak tetemes részét kitevő bérköltségek magas közterhe, illetve a kamatmértékek emelkedése ugyancsak előnytelen külső hatás volt. 5. Az 1990 és 1992 közötti időszakban az áfészek mezőgazdasági és élelmiszer-ipari partneri köre is alapvető változásokon ment keresztül. A korábbi együttműködési módszerek, integrációs megoldások és kapcsolatok átértékelődtek. 6. Egyidejűleg az áfészek kötelezően végrehajtandó átalakulása és ellentmondásos politikai megítélése is kedvezőtlen közeget teremtettek a szövetkezetek számára.

*Belső okok.* 1. A megváltozott társadalmi-gazdasági viszonyokhoz, a kiépülő piacgazdaság támasztotta követelményekhez az áfészek többsége megkésetten és nehezen alkalmazkodott. Ezért a piaci térvésztes nagyobb volt, mint ami a külső tényezők miatt indokolt lett volna. 2. Az áfész boltok bérbé-, vállalkozásba adása, illetve eladása nem mindig volt indokolt, ami ugyancsak hozzájárult a forgalom csökkenéséhez. Ugyanakkor lassan haladt előre az áfészekben belüli profilváltás, a felesleges eszközök más irányú hasznosítása. A felszabaduló erőforrások stratégiai célú felhasználásával szemben rendszerint a folyó működés finanszírozási szükséglete kapott prioritást. 3. Az áfészek költséggazdálkodása nem volt megfelelő. Az árréstömeg szűkülését és a ráfordítások emelkedését nem kísérte az utóbbiak ésszerűsítése. 4. A szövetkezeteken belüli irányítás és belső struktúra, az információs rendszer csak lassan követte a gazdasági folyamatok változását. Nem alkalmazták a korszerű számítástechnikai módszereket, a szakembergárda színvonala és szemlélete sem volt mindig kielégítő. A marketing, a piackutatás, a piacfigyelés sokszor szegényes színvonalú volt. 5. Az áfészek többsége nem használta ki a szövetkezeti mozgalom (kereskedelem) összefogásában rejlő lehetőségeket. Így nem tudtak élni azzal a (piaci versenyképesség szempontjából alapvető fontosságú) adottsággal, hogy az áfészek együttesen továbbra is a kiskereskedelmi forgalom jelentős hányadát bonyolították. Ennek előnyeit sem a beszerzési, sem az értékesítési politikában nem tudták érvényesíteni. 6. Az áfészek taglétszáma lemorzsolódott. A szövetkezeti kereskedelem a tagok vásárlásainak az áfészekhez kötéséből adódó lehetőséget sem használta ki megfelelően.

### *Az áfészek 1992-es kongresszusát követő fejlődés*

Az áfészek gazdálkodásának feszültségei, a versenyképesség gyorsuló romlása világossá tette, hogy a szövetkezetek a gazdaság változásaihoz a korábbi módszerekkel nem tudnak alkalmazkodni. További – súlyos veszélyeket rejtő – pozícióromlásuk elkerülésére az áfészek gazdálkodásának stabilizálására, új tevékenységi és kereskedelmi struktúrára, módszerekre, belső irányítási rendszerre és az eddigieknél sokkal szorosabb együttműködésre volt szükség. Ez a felismerés megjelent az áfészek 1992-es II. kongresszusának határozatában is.

A kongresszuson több stratégiai jelentőségű döntés született. Az áfészek elhatározták, hogy módosítják a szövetkezeti kereskedelem addigi szerkezetét. Tevékenységük súlypontját olyan területre kívánták áthelyezni, ahol a leghatásosabban tudnak működni. Így, a kiterjedt üzlethálózat bázisán s a forgalomstabilizálás lehetőségeit mérlegelve, fő üzletágként az élelmiszerek és napi cikkek forgalmazását jelölték meg. Azokat a tevékenységeket (például mezőgazdasági termékfelvásárlás, ipari profilok, vendéglátás), amelyeket az áfészek nem tudtak jövedelmezően végezni, fokozatosan le kívánták építeni. Az eképp felszabaduló forrásokat pedig a fő tevékenységi kör megerősítésére, illetve a szövetkezeti tartozások törlesztésére szándékozták fordítani.

A kongresszuson az is megfogalmazódott: ahhoz, hogy az élelmiszer-kereskedelem

hatékonyan és hatásosan tudjon működni, a kereskedelmi döntési hatáskörök rendszerét kell átrendezni: az árubeszerezés, az árkialakítás, a választékmeghatározás, a kedvezmények alkalmazásának rendszerét és a pénzügyi érdekeltségi viszonyokat. Alkalmazkodva az élelmiszer-forgalmazás változásaihoz, a konkurensok támasztotta versenyhez, a fenti kérdésekben a szövetkezetek (illetve azok összefogása), nem pedig az egyes üzletek szintjén szükséges döntéseket hozni. Ekképp az élelmiszer-forgalmazásban kitapintható trendekhez igazodva célul tűzték ki a szövetkezeti kereskedelem saját nagybani beszerzési, disztribúciós rendszerének kiépítését. Amint azt a hazai konkurensok, így a külföldi érdekelt-ségű kereskedelmi vállalkozások példája, illetve a nemzetközi tapasztalatok is bizonyítják, a versenyképesség alapfeltétele a nagybani árubeszerezés (az alacsonyabb árú vásárlást és értékesítést lehetővé tevő nagyvevői státus) kialakítása. Ezért az áfészek is egy olyan nagybani beszerzési rendszer (az egymással is kooperáló úgynevezett Pro-Coop-szervezetek) létrehozását határozták el, amely regionálisan alulról szerveződve, nonprofit alapon működve oldja meg a termékek beszerzését és a szövetkezetek közti elosztását. E nagybani beszerzési rendszer, az áfészkereskedelem autonómiáját és mozgásterét megőrizve, külső (külföldi) erőforrások bevonása nélkül, az áfészek erőforrásaira támaszkodva jött létre. A regionálisan működő beszerző egységek tevékenységének országos koordinálására, összefogására is szükség volt, amely megalapozza az előbbi előnyöket hordozó nagybani beszerzést. Ezt a feladatot az áfészek országos szövetsége, az Áfeosz vállalta. Ezért az Áfeosz érdekképviselői szerepét gazdasági szervező és integráló funkciókkal egészítették ki.

A kongresszusi határozat az áfész kiskereskedelmi hálózatának technikai, technológiai bázisának (vonalkódos rendszer alkalmazása, korszerű eladási módszerek, adat- és pénzügyi nyilvántartás) megújítását is célul tűzte ki. Ugyanakkor úgy ítélte meg, hogy ki kell dolgozni a szövetkezeti tagok és törzsvásárlók kiszolgálásának feltételrendszerét is. A piacon való hatásos és versenyképes egységes megjelenés nemcsak a beszerzési, hanem az értékesítési oldal összehangolását is megkövetelte. Ezért egységes megjelenésű üzlet-hálózat (az ún. Coop-lánc) létrehozását határozták el.

Az *üzletlánc* kiépítésének több előnye van. Így az, hogy az országos kiterjedésű hálózat, a Pro-Coop-háttérre támaszkodva hatásosabban képes felvenni a versenyt az élelmiszer-kereskedelmi konkurenciával. Az azonos logo már maga is forgalomstabilizáló tényező. Az üzletláncban alkalmazott egységes árpolitika, az országosan, illetve regionális szinten összehangolt árengedményes akciók ugyancsak hozzájárulnak a forgalom növeléséhez. Az összehangolt, egységes marketingpolitika is többelhaszonnal jár, ugyanakkor az egy boltra jutó reklámkiadás jóval kisebb. A nagytételű vásárlás miatt a boltokba kerülő eszközök (hűtőgépek, pénztárgépek, számítógépes rendszer stb.) beszerzésekor is árengedményt lehet elérni. Az egységes árpolitikát folytató és választékú, kiterjedt értékesítési hálózatba kerülésért (vagy egy új termék bevezetéséért) a későbbiekben „polc-pénz”, reklám-hozzájárulást lehet kérni a beszállítóktól. A tervezett, minden egységre kiterjedő vonalkódos (a Pro-Coopokhoz is csatlakoztatott) számítástechnikai rendszer egyrészt naprakész információkkal szolgál a forgalmi folyamatokról és a fogyasztói kereslet alakulásáról, másrészt minden eddiginél hatékonyabb készletgazdálkodást és beszerzésszervezést tesz lehetővé. Ebben a rendszerben a törzsvásárlóknak, illetve a szövetkezeti tagoknak adott egységes vásárlás-visszatérítési szisztéma is könnyebben működtethető. Az üzletlánc standard elemeire támaszkodva a kereskedelmi szakemberképzés, tanácsadás is hatásosabbá válik. Mindent egybevetve, az áfészek piacról való kiszorulásának megállítására, majd a forgalom növekedésére, áttekinthetőbb gazdálkodási körülményekre, biztosabban kalkulálható árrésre, árréstömegre és javuló jövedelmezőségre lehet számítani a szövetkezeti üzletlánc létrehozásával.

Az előbbiektől (a nagybani beszerzés kiépítése, üzletlánc létrehozása) egyebek mellett

a beszerzés olcsóbbá válását, a készletgazdálkodás ésszerűsítését, a kereskedelem más szereplőivel versenyképes mérsékelt árakat alkalmazó üzletlánc kiépülését remélték.

A II. kongresszuson megfogalmazott célok megvalósítása az elmúlt években valamennyi területen előrehaladt. Létrejött az önálló nagykereskedelmi beszerzési rendszer, kiépült az üzletlánc, a konkurensekhez hasonló üzletpolitikai és marketingmódszerek jelentek meg. A szövetkezeti kereskedelem forgalma nominálértéken valamelyest emelkedett, a térvetés korábbi üteme mérséklődött. Az áfészek tevékenysége összességében nyereséggé vált. A forgalmazási rendszer, a disztribúciós módszerek korszerűsödtek. Ezzel együtt azonban a szövetkezeti kereskedelem problémái nem szűntek meg, sok területen nem sikerült áttörést elérni.

### A szövetkezeti kereskedelem középtávú fejlődésének főbb elemei

Az áfészek további fejlődése különféle külső és belső körülmények által meghatározott.

*A külső determinációk* a következők. A meginduló gazdasági növekedés a belföldi kereslet bővülésével jár – természetesen jövedelemcsoportonként és régióként eltérő ütemben. Mindez a szövetkezeti kereskedelem értékesítési lehetőségére is kedvező hatással lesz, ugrásszerű forgalomemelkedésre azonban nem lehet számítani. A magyarországi kereskedelemben az évtized elején megkezdődött tendenciák folytatódnak, teljeseznek ki. Ez egyaránt érvényes az üzletláncok terjeszkedésére, a fejlett országokban szokásos disztribúciós módszerek terjedésére, a vásárlói szokások változására, a verseny élességére. E tőkeerős konkurencia által befolyásolt közegben kell helyt állnia, a piac újraosztásában megfelelő pozícióhoz jutnia a szövetkezeti kereskedelemnek. Ez az eddig alkalmazott szervezetfejlesztési és -átalakítási, kereskedelemszervezési módszerek kiteljesítésével, tudatosabbá tételével oldható meg.

*Belső determinációk.* A külső determinációkkal összhangban, a versenyben maradás – több körzetben az áfészek túlélése – sürgetővé teszi a szövetkezeti kereskedelmen belüli feszültségek felszámolását. E gondok kezelésére 1992 óta már történtek erőfeszítések, de a változó körülményekhez igazodva azok már nem elégségesek. Így a belső irányítás és a költséggazdálkodás ésszerűsítése, a szakemberállomány szerkezetének átalakítása, a nagybani beszerzés és a bolthálózat kiterjesztése, a disztribúció korszerűsítése, a szövetkezeti mozgalom lehetőségeinek jobb kihasználása olyan tényezők, amelyek figyelembevételével és kezelése elengedhetetlen a középtávú fejlődés megalapozásához.

Annak ellenére, hogy a tőkeerős (főleg külföldi) kereskedelmi szervezetek a nagyobb és a kisebb városokban (illetve azok környékén) tovább terjeszkednek, a szövetkezetek a kisebb városokban és falvakban megőrizhetik piacaikat. Fel kell venniük ugyanakkor a versenyt a kisebb kereskedelmi társaságokkal, hálózatot kialakított kereskedőkkel és egyéni vállalkozásokkal. (Ez utóbbiak körében erősödő differenciálódási folyamat indult meg, sok kis bolt csak vegetálásra képes, számos közülük be fog zárni).<sup>2</sup>

A szövetkezeti kereskedelem – a boltok területi elhelyezkedése miatt is – elsősorban a

<sup>2</sup> A szövetkezeti kereskedelemnek a fővárosban és a nagyobb városokban a láncokkal, diszkontboltokkal, magánkereskedőkkel kell versenyeznie. A nagyobb láncok a kisebb városok, nagyközségek szintjénél lejjebb nemigen terjeszkednek, már csak a méretgazdaságosság és fizetőképes kereslet alakulása miatt sem. Ez utóbbiakban is inkább diszkontjellegű egységeket építenek. Ezekben a helységekből, illetve a falvakban továbbra is meghatározó pozíciót tölthet be a megújuló módszereket alkalmazó szövetkezeti kereskedelem. A nagyobb helységekből néhány százalék, a kisebb helységekből akár 15-30 százalékos is lehet a szövetkezeti kereskedelem részesedése a kiskereskedelemből (a bolti élelmiszer-forgalmazásban pedig még ennél magasabb részesedés is elképzelhető).

viszonylag szerényebb jövedelemmel rendelkező *vidéki alsó-közép és középosztály* vásárlásaira számíthat. Mindenekelőtt e szerzteágazó (a nyugdíjasoktól, a nagycsaládosokon át a fiatalokig tartó) réteg napi vásárlásai alapozhatják meg az áfészboltok forgalmát. Az élelmiszerek esetében (bizonyos térségekben) akár mérsékelt forgalomnövekedéssel is lehet számolni, az ipar- és egyéb árucikkek esetében inkább a szinten tartás vagy csökkenés képzelhető el.

A szövetkezeti kereskedelem vonzóvá tétele azonban olyan visszafogott *árpolitikát*, illetve az azt lehetővé tevő *kereskedelmi módszereket* igényel, amelyre külön-külön egy-egy bolt vagy áfész aligha képes. Ezért – folytatva az eddigi gyakorlatot – a boltok egyre terebélyesebb láncá szerveződését, az üzletek azonos megjelenését és egységesített áruválasztékát, a közös nagykereskedelmi rendszer fejlesztését, a beszerzési ár leszorítását legfontosabb szempontokként célszerű kezelni. A beszerzési feltételek javítása viszont nem képzelhető el másként, mint a szövetkezeti kereskedelem eddiginél is szorosabb összefogásával. A versenyben maradáshoz elengedhetetlen beszállítóktól kapott árengedmény (a megvett volumenhez kapcsolt rétegelt áralkalmazás) ugyanis csak az áfészek összefogott, összehangolt vásárlásaival, azaz (összességében) nagyvevői státusának kialakításával oldható meg. Ilyen helyzetből tudnak a külföldi forgalmazók (például a Tengelmann, a Metro stb.) is eredményesen tárgyalni a beszállítókkal, nem elfogadó, hanem diktáló pozícióban vannak.

Az előbbieket a szövetkezeti kereskedelem fejlődése lehetséges irányát, illetve az e célból következő teendőket is kijelölik. Nem lehet valamennyi áfészre szabott fejlődési mintát meghatározni, de felvázolhatók olyan trendek, amelyeket minden áfésznek célszerű figyelembe vennie fejlesztési döntései meghozatalakor.

a) Szükség van – a már eddig is komoly eredményeket elérő – *nagybani beszerzési rendszer hatékonyabbá és hatásosabbá tételére*. Eddig ugyanis nem volt igazán eredményes a működési költségek leszorítása, a konkurens forgalmazókhoz képest gyakran magasabbak voltak a beszerzési árak, ami szűkítette a fogyasztói árpolitika mozgásterét, s így rontotta az áfészboltok versenyképességét. Ezért indokoltnak látszik a bővülő forgalmú *Pro-Coopok integrálódása*, számuk csökkenése. A beszállítókkal szembeni koncentrált nagyvevői pozíciót (és így a beszerzési árak, fizetési kondíciók kedvező alakulását) biztosító országos szintű beszerzés (a Pro-Coop Beszerzési Egyesülés tevékenysége) is hatásosabbá válhat, hogy a *gazdaságszervezés* (a közös beszerzés és értékesítés koordinálása) eddigi szövetségi formáját meghaladva 1998. január 1-jétől létrejött a *Coop Hungary Rt.*

b) *A bolthálózat fejlesztése, korszerűsítése, illetve a belső mechanizmus további átalakítása sem kerülhető meg*. 1995 végén jött létre a Coop-üzletlánc. A boltok méretétől függően működik a Coop-mini hálózat és 1997-ben jelent meg a Coop-maxi hálózat. A hálózatba szervezett mintegy 1300 boltra (az összes szövetkezeti bolt 25-30 százalékára) jut a teljes áfészforgalom 60 százaléka. Ahhoz, hogy az üzletlánc forgalommegtartó (-növelő) előnyei (azonos logo, egységes árpolitika, árengedményes akciók, egységes és olcsóbb reklám- és marketingpolitika, boltberendezések nagytömegű kedvezményes beszerzése stb.) érvényesüljenek, több fejlesztési lépés szükséges. Egyrészt – nem túl nagy befektetéssel – célszerű kialakítani *az üzletek egységes külső és belső megjelenését*. Eddig ez ugyanis gyakran hiányos volt, ami viszont rontotta a közös erőfeszítések hatásfokát. Másrészt időszerű azoknak a korszerűtlen berendezéseknek a tömeges (így olcsóbb) cseréje, amelyek túlságosan megemelik a működési költségeket (például világító berendezések, hűtők). Harmadrészt célszerű erőfeszítéseket tenni a Coop-lánchoz még nem csatlakozott áfészek boltjainak a rendszerbe kapcsolására (ennek részeként elképzelhető a bérbe adott egységek újbóli saját hatáskörbe vonása és/vagy rendszerbe illesztése). Hasonlóképpen, a falvakban tevékenykedő egyes magánboltok, Pro-Coop nagykereske-

delmi (vizonteladói) kiszolgálással, is a lánchoz köthetők. (Az utóbbi boltokkal való együttműködés nemcsak növeli a szövetkezeti kereskedelem forgalmát, de így a konkurencia is mérsékelhető.) A szóban forgó áfész- és magánboltok kiszolgálása a Pro-Coopok integrálódása (összevonása) során felszabaduló ingatlanokban működtetett (ezért komolyabb pótlólagos befektetést nem igénylő) most alakuló Coop C+C áruházakra támaszkodhat, mégpedig a környéken jelen levő más C+C egységeknél (Penny Market, Julius Meinl) valamivel alacsonyabb áron.

A bolthálózat kiterjesztése a szövetkezeti kereskedelem nagyvevői pozícióját is erősíti. Ugyanakkor a bővítés annak is függvénye, hogy az egyes áfészek és a boltok felismerik-e: egyedül sokkal nehezebben állják a versenyt. A boltvezetők helyzete átértékelődik: a beszerzés nem az ő feladatuk lesz, hanem más (feljebb levő) szerveződéseké. A boltvezetők – akárcsak más láncszerűen működő vállalkozásokban, például a Budapest környéki magyar tulajdonú CBA-szervezetben – az értékesítéssel és a kijelölt szállítóktól való áruelhívással foglalkoznak. Az áfészek megtartják szervezeti és gazdasági önállóságukat, de egységes szereplőként kell megjelenniük a piacon. Az előbbieket tisztázása alapfeltétele a zökkenőmentes regionális és országos közös beszerzésnek.

A szövetkezeti kereskedelem átállítása az új rendszerre elkerülhetetlen *konfliktusokkal* jár. Az érintetteknek azonban, épp az előrehaladás érdekében, több dolgot tisztán kell látniuk. Az áfészek (a tulajdonosok, a tagok) nem passzív szemlélői a szövetkezeti kereskedelem formálódó rendszerének. Egyfelől a tulajdonosai a boltoknak, az alulról szerveződő, a szövetkezeti mozgalom saját forrásaira támaszkodó (a külső-külföldi tőkétől való függést kiküszöbölő) regionális beszerző szervezeteknek, s képviselőik ott vannak a különböző testületekben, a „központi” szervezetek felett pedig ellenőrzést gyakorolnak. Másfelől, a közös érdek miatti döntési jogkör korlátozással és fegyelem-betartással egyidejűleg *megőrzi szervezeti-gazdasági önállóságukat*, de mégis egységes piacot alkotnak. Az a szövetkezet (vagy bolt) pedig, amelyik kimarad a közös bázison nyugvó kereskedelemről s csak saját erőből próbál versenyben maradni, könnyen súlyos helyzetbe kerülhet, a különböző versenytársak szorításában végzetes piacvesztést szenvedhet el. Az előnyöket kínáló önkorlátozás ugyanakkor nem gátolja, sőt megköveteli a boltvezetők önállóságát, aktivitását a bolt által igényelt áruösszetétel és mennyiség meghatározásában, a helyi konkurencia szemmel tartásában. Épp emiatt a boltvezetőknek kulcsszerepük lesz abban, hogy az egységes szövetkezeti fellépés mellett a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodás se sikkadjon el.

A rendszerbe csatolási folyamatot az is gyorsíthatja, hogy az áfészek integrálódására, számának csökkenésére is szükség lesz, ez a talpon maradás kényszere, de a piaci szelekció hatása miatt is valószínűsíthető fejlemény. Már ma is szembetűnő, hogy az áfészek gazdálkodása, gazdasági helyzete erősen differenciálódik. Amelyik áfész képes rá, ott új bolt nyitása is elképzelhető. Ez utóbbira azonban valószínűleg kis számban kerül sor.

c) *A disztribúciós, logisztikai rendszer fejlesztése.* A nagykereskedelmi háttér továbbfejlesztése, a rendszer hatékonyabbá tétele megköveteli a logisztika átszervezését, a disztribúciós költségek leszorítását, a raktárak elhelyezkedésének és számának ésszerűsítését. A választékot egységesíteni kell, s annak kell megjelenni a boltokban, illetve a Pro-Coop nagykereskedelmi és a fokozatosan létrejövő C+C egységekben is. Az ár- és akciós politika összehangolása, a marketing erősítése ugyancsak elengedhetetlen. A termeltetés bővítése, az olcsó és megbízható minőségű úgynevezett kereskedelmi márkák piacra dobása is eredményes lehet. A szakemberképzésre is több figyelmet kell fordítani. A későbbiekben felmerülhet az együttműködés más beszerzési egyesületekkel is.

d) *Lehetséges fejlesztési források, költségtakarékosság.* Az előbb említett fejlesztések forrásait alapvetően a szövetkezeti kereskedelem (fajlagos) költségeinek leszorításából lehet előteremteni, egyúttal minden ekképp megvalósított fejlesztés maga is hozzájárul a

ráfördítások hatásosabbá tételéhez. Egyrészt azért, mert a szóban forgó fejlesztések, terjeszkedési irányok nem követelnek nagy volumenű investíciókat. Másfelől, erre szükség is van, hiszen a költséghatékonyság sok helyütt nem megfelelő, illetve az áfészek csak korlátozottan juthatnak bankhitelhez. Mindaddig azonban, amíg hatékonyságjavítással források tárhatók fel, e lehetőség elmulasztása és hitel felvétele túlságosan is nagy terhet róna a gazdálkodásra.

A szövetkezeti gazdálkodásban számos tartalék (és az így felszabaduló pénzeszközök, többletforrás) mutatható ki. Az egyik az árukészletek racionalizálása, a forgási sebesség gyorsítása. Ez a boltok árukínálatának egységesítésével, így a beszerzés standardizálásával, az egységes engedélyes akciók bonyolításával oldható meg. A másik a nagybani beszerzés hatásosabb tétele (árak leszorítása), a logisztika már említett fejlesztése. Ezt segíti a Pro-Coopok egy részének összeolvadása. Együtt a Pro-Coopoknak nemcsak nagykereskedelmi beszerzőknek, áruterítőknek, a marketing összehangolójának, hanem egymás és a boltlanc információ- és adatszolgáltatóinak (az árak alakulásáról, a versenytársakról, az országos gazdasági folyamatokról stb.) is célszerű lenniük. Az áru forgási sebességét ütemezettebbé kell tenni, ami ugyancsak költségleszorító hatású. A szövetkezeti boltok „termelékenysége” (az egy négyzetméterre jutó havi forgalom) javítható lenne. Ez rávilágít az egységes számítógépes rendszer kialakításának fontosságára. Noha a szövetkezeti átlagbérek nem magasak, jelentős tartalékok vannak a bér gazdálkodásban. A bérek és közterhek a kereskedelmi árrés tetemes részét felemésztik. Kétségtelen, hogy a fizikai létszámban is akad túlfoglalkoztatás. (Az esetleg indokolt létszámleépítést fékezi a helyi áfész, a bolt helyi társadalmi-gazdasági beágyazottsága.) Ám a fő gond az örökölt vezetői létszám és az új helyzetbeli túlméretezettsége. A szerepek átértékelésével, az áfészek integrálódásával (összeolvadásával) ez a feszültség mérsékelhető, s így költségmegtakarítás érhető el. Ám ez a folyamat, a résztvevők pozíciója és érdekérvényesítő képessége okán valószínűleg nem lesz gyors.

e) Az elmúlt évek fejlődése eredményeként a szövetkezeti kereskedelem *országos jelentőségű forgalmazási hálózattá* fejlődött. Ezt a pozíciót az előttünk álló években meg lehet őrizni, illetve (amint arra már kitértünk) a hálózat bővítése is lehetséges. Ezzel együtt nem biztos, hogy a tőkeerős multinacionális cégekkel (bevásárlóközpontokkal) szemben, a piac újraosztásában meg tudja őrizni piaci részesedését a szövetkezeti kereskedelem. *A jelek szerint az értékesítés volumenének enyhe csökkenése következhet be.* A forgalmazók között ma még első helyen szereplő szövetkezeti kereskedelem a „rangsorban” hátrébb is sorolódhat. *A sikernek azonban nem ez a kizárólagos kritériuma.* Hanem egyfelől az, hogy az eddigi eredmények és a folyamatok következetes továbbvitele bázisán a szövetkezeti szektor egészének talpon maradása és fejlődése biztosítható. Másfelől pedig az, hogy az áfészek fő megjelenési területének számító kisvárosi, falusi piacon a szövetkezeti kereskedelem kiemelkedő, nem egy helyen vezető helyet tud betölteni. Ennek fontos eszköze lehet a tagság – s így az állandó vásárlói közönség – fogyásának megállítása. A szövetkezeti vagyon nevesítése nem tette érdekeltté a tagokat a szövetkezet működésében való részvételre. A fogyasztási típusú szövetkezetekben ugyanis a tag érdekeltsége alapvetően a szövetkezet tevékenységét illetően mutatható ki. A tag befektetett tőkéje után nem elsősorban osztalékra számít, hanem a szövetkezet tevékenységének, szolgáltatásainak igénybevételére. A tagok számára az a fontos, hogy az áfészboltokban megtalálják a szükséges árucikkeket, mégpedig a lehető legalacsonyabb áron. A Pro-Coop-rendszer, illetve a szövetkezeti üzletlánc létrehozása éppen ezt a célt szolgálja. A tagoknak az egyéb vásárlókhöz képest kedvezményben kell részesülniük. Ezáltal érezhetik, hogy nem csupán vásárlók, hanem mint tulajdonosok speciális elbánásban részesülnek. Az évi kisebb-nagyobb vásárlási visszatérítés nem alkalmas erre. A szövetkezeti tagoknak (akárcsak a fejlett országokban) olyan kártyával kellene rendelkezniük, amely

a vásárláskor azonnali árengedményre jogosít. Továbbá kifejezetten a számukra célszerű árengedményes akciókat is rendezni. Ez utóbbi módszerek tartják életben ugyanis a tagokban azt a folyamatos érzést, hogy nekik sajátos kötődésük van a szövetkezeti kereskedelemhez.

### *Hivatkozások*

- BECSKY RÓBERT [1994]: Harc a hazai piac újrafelosztásáért. Figyelő, augusztus 11.
- BELLER ALICE [1994]: Belkereskedelem 1989–1993. Kereskedelmi Szemle, 5. sz.
- BERÉNYI JÓZSEF [1994]: Néhány gondolat a szövetkezeti kereskedelemről – interjú Zs. Szőke Zoltánnal, az Áfeosz alelnökével. Kereskedelmi Szemle, 6. sz.
- GÁL ZSUZSA [1993]: Mire jó a magyar élelmiszerpiac? Népszabadság, november 2.
- KARSAI GÁBOR [1988]: Ellátási felelősség vagy piacorientáció? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KLAUBER MÁTYÁS [1994]: A nagykereskedelem és az ügynöki közvetítői kereskedelem változó formái. Kereskedelmi Szemle, 5. sz.
- KÜRTI ILONA [1994]: A nyugat-európai kereskedelem jellemzői a nyolcvanas évek közepétől napjainkig. Kereskedelmi Szemle, 6. sz.
- LÓRINCZ FERENC [1994]: A belkereskedelmi állami vállalatok átalakulása és privatizációja 1989–1993 között. Kereskedelmi Szemle, 5. sz.
- MOHÁCSI KÁLMÁN [1995]: A hazai élelmiszer-kereskedelem helyzete. Európa Fórum, 1. sz.
- SERES ANTAL [1994]: Koncentráció vagy kistulajdon? Figyelő, június 16.
- STAUDER MÁRTA [1994]: Az élelmiszer-kereskedelem helyzete, szervezeti rendszere, privatizáció. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Budapest.
- STAUDER MÁRTA–KARTALI JÁNOS–ORBÁNNÉ NAGY MÁRIA–GÁBOR JUDIT [1991]: Hasznosítható nemzetközi tapasztalatok az élelmiszer-kereskedelem és marketing területéről. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Budapest.
- SZABÓ MÁRTON [1995]: Változások az élelmiszerek disztribúciós rendszerében Magyarországon. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, Budapest.
- VÁMOS GYÖRGY [1997]: Új bevásárlóközpontok az átalakuló kiskereskedelemben. Ipari Szemle, 3. sz.