

## Az áruházi láncok privatizációja

KARSAI GÁBOR

*A sok morálisan vagy ésszerűségi szempontból megkérdőjelezhető privatizációs akció végül is a belkereskedelemben is versenyt, s ezzel hatékonysági kényszer által vezényelt struktúrát eredményezett. Azáltal ugyanis, hogy a gazdaságpolitika a korábbi reformfolyamat eredményeire is támaszkodva már 1989–90-ben átfogó liberalizációba kezdett, s a későbbi kormányok fő célja is a világgazdaságba való beépülés, a multinacionális cégek és az EU igényeihez való alkalmazkodás volt, olyan öngerjesztő folyamat alakult ki, amely átgondolt rész döntések nélkül is alapvetően a piac, illetve a tőke által vezérelt, a nyugati struktúrákhoz közelítővé tette a hazai fogyasztásicikk-kereskedelem folyamatait is.\**

A Skála és a Centrum privatizációja egyidejűleg példázza a magyar cégek magánosításának két markánsan eltérő útját – pusztán időpontját tekintve is a belkereskedelemben az egyik első és utolsó ügyletről van szó –, de egyúttal azt is, hogy ha a gazdaság egészében az átalakulás már elért egy bizonyos fokot, a tőke végül is utat tör magának, kikerüli az elé mesterségesen állított akadályokat, s a maga képeére formálja a vállalati szerkezetet. Ennek az eredménye, hogy 1999. január 1-jén a Skála Áruházi Kft. és a Centrum Áruház Rt. egyesítésével megalakult a német Tengelmann cég többségi tulajdonába tartozó S&C Áruházlánc Rt. Ezzel szervezetileg is egybeolvadt a hetvenes-nyolcvanas évek két, a tervgazdasági viszonyok között kivételes módon versenyben álló vállalata, s ezzel nem csak külföldi kézbe került, de önállóságát és nevét is elvesztette a kilencvenes években sokak által „nemzeti értéknek”<sup>1</sup> tekintett Centrum. A piaci viszonyok radikális átalakulását jelzi, hogy még így, összeolvadva, külföldi tőkével megerősödve is vannak, akik kérdésesnek tartják, mennyire fogja állni a versenyt az új és megalkulásakor egyetlen áruházi lánc a hipermarketek, a bevásárlóközpontok és szaküzle-

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

<sup>1</sup> „A magyar kereskedelem egyik legnagyobb, hatalmas tradícióval rendelkező áruházi láncaként ismert Centrum – melynek mérföldköveit olyan fontos események jelzik, mint a Divatcsarnok 92. évre visszanyúló története vagy a Corvin áruház 1921-ben történt felépítése, s amely hét évtizede szorosan kötődik az átlagember hangulatához, sőt életérzését is befolyásolja – történetében új lap nyílik...” – írta a *Pesti Hírlap* 1994. elején, a vállalat dolgozók és vezetőik számára történt privatizációjáról szóló ÁVÜ-döntést köszöntve (*T. Békés*, 1994).

tek, valamint a piacon várhatóan megjelenő további cégek versenyével.<sup>2</sup> Azt, hogy ezzel a cég vezetése is tisztában van, jól mutatja, hogy 1999 végén már bejelentették, az S&C Áruházlánc Rt. az angol Debenhams Plc. franchise-partnere lett, melyre alapozva budapesti központtal egy nemzetközi értelemben regionális hálózat alakulhat ki (*Demeter, 1999b*).

A Skála-Coop Közös Vállalat 1979-ben alakult meg az egyaránt az áfészek közös tulajdonában levő Skála Nagyáruház és a Szövéru Nagykereskedelmi Vállalat egyesítésével. A Skála-Coop lett a számos városban felépült, a környéken működő áfészek tulajdonában levő Skála szövetkezeti áruházak integrátora. A Skála-Coop és az áruházi lánc kezdettől ellentmondásos viszonyban volt az elvileg tulajdonos áfészekkel, mivel jellemző módon nem azok akaratából, hanem központi kezdeményezésre jött létre. Ezt jól mutatja, hogy az áruházak felépítéséhez szükséges fejlesztési források előteremtése, illetve koncentrációja érdekében a hetvenes években az áfészek körében egyesítési folyamat is végbement, ami nyilvánvalóan ellentétes volt többségük szándékával. Ugyanakkor a szövetkezeti áruházak városi megjelenése kétségtelenül versenyt teremtett a kereskedelemben, s sajátos, bár torz formát jelentett az eszközáramlás számára.

E helyzetet *Imre István*, a Skála-Coop vezérigazgatója a közös vállalat 1988. októberi rt.-vé alakulása után a következőképpen jellemezte: „Nem akarok valami álszent szövetkezeti mozgalmi szöveget előadni, hogy a Skála-Coopot közvetlenül a szövetkezetek irányították. Ez nem így volt, és ezt egy akkora vállalatnál, mely tulajdonosai összárbevételének egymaga mintegy a felét éri el, teljesen természetesnek is tartom. Ugyanakkor a Skála-Coop sohasem tudta és akarta függetleníteni magát a szövetkezeti mozgalomtól” (*Karsai, 1989*). Az rt.-vé alakulás gondolatának megszületését pedig a következőképpen írta le: „Amikor 1986 végén idejöttem, ez az ötlet már létezett.

A közgazdasági gondolkodás fejlődését látva 1987-től kezdtünk komolyan foglalkozni a témával. Rám nagy hatást gyakorolt egy Békés megyei, a közös vállalatból kilépni szándékozó tag-áfészünkkel folytatott perben született precedens értékű bírósági ítélet, amely a vagyoni betét – sőt az annak felhasználásával elért vagyongyarapodás – készpénzben történő kifizetését írta elő. Mivel látható volt, hogy a gazdasági nehézségek más áfészeket is kiválásra ösztökélhetnek, világossá vált számomra, hogy az ideiglenes tőketársítás helyett valamilyen végleges tőketársítási formát kell keresnünk. Ez is sürgette az rt. előnyeinek és hátrányainak elemzését.” (*Karsai, 1989*) S valóban, a Skála-Coop Rt. még a Társasági Törvény 1989. január 1-i hatályba lépése előtt, az 1875. évi Kereskedelmi Törvény szerint alakult meg.

A *Tengelmann* áruházkonzern alapvetően *tőkeemeléssel* szerezte meg 1991 nyarára a Skála-Coop Rt. többségi tulajdonát. Először 1989 szeptemberében emeltek tőkét, amihez a Skála-Coop által kibocsátott, ún. átváltoztatható kötvények lejegyzése társult. „Amikor mi 1989-ben vegyes tulajdonú vállalatná alakultunk, a külföldiek még ódzkodtak a nagy összegű befektetésektől. Ezért olyan megoldást kellett találnunk, mint a Mátyás királynak ajándékot vivő lány, jön is a tőke, meg nem is. Ez az átváltoztatható kötvény, amely először hitelként funkcionál, majd öt éven belül váltható át részvényre, vagyis a befektetők számára kockázatmegosztást jelent” – magyarázta e konstrukció lényegét a Tengelmann többségi tulajdonossá válásakor *Imre István* (*Karsai, 1989*). 1991 nyarán a Tengelmann újabb tőkeemelést hajtott végre, beváltotta kötvényeit, s ezzel 50%+1 sza-

<sup>2</sup> *Demján Sándor*, a Skála-Coop volt vezérigazgatója, ma befolyásos üzletember, például úgy véli, hogy „esetleg még a Skála és a Centrum együtt sem lesz elég nagy ahhoz, hogy versenyképes legyen azokkal a külföldi áruházi cégekkel, amelyek az élelmiszer-forgalmazó multik után a hazai vásárlóerő növekedésének hatására minden bizonnyal hamarosan megjelennek Magyarországon”. Vö: *Gál* [1998].

vazathoz, vagyis többségi tulajdonhoz jutott. Mindezt összesen mintegy 45 millió dollár befektetésével érte el.

A kilencvenes években a Skála-Coop Rt. mindinkább *igyekezett megszabadulni* a kiskereskedelemmel nem összeegyeztethető üzletágaktól. (A nyolcvanas években ugyanis valóságos Skála-birodalom alakult ki, a Skála-Coop számos termelő, nagy- és külkereskedelmi szervezetet olvasztott magába, illetve fejlesztett ki, s a játékautomaták üzemeltetésétől a televíziógyártásig szinte mindennel foglalkozott.) Ugyanakkor az áfészek-től sorra *megvásárolták* a fehérvári, a győri, a dunaujvárosi és a gyöngyösi áruházat, majd 1994-ben 30 évre bérbe vették a pécsi Konzum áruházat, 1996-ban pedig áruházat nyitottak a Pólusban. A profiltisztítás jegyében az áruházakat irányító Skála Áruházi Kft. az áruházak élelmiszerezegységeit *bérbe adta* a szintén a Tengelmann-csoporthoz tartozó Kaiser's-nek. A Skála-Coophoz tartozó S Modell-hálózat pedig a Marks&Spencerrel alakított ki kapcsolatot. Mindennek eredményeként a Skála-Coop tevékenységének az évtized eleji 35 százalék helyett 1993-ra már több mint 60 százaléka, 1996-ra pedig már 80 százaléka származott a kiskereskedelemről. A Skála-Coop a további hálózatbővítés érdekében 1995 eleje óta érdeklődött a Centrum iránt (Becsky, 1993; Demeter, 1997 Demeter, 1999a).

A Centrum Áruházak a tervezgazdaság időszakában az állami kiskereskedelem kevés számú kivételeként, országos és kiemelt jellegéből is következően nem tanácsí, hanem minisztériumi felügyelet alatt működött. Forgalmának jelentős része a hetvenes-nyolcvanas években is az átlagosnál jóval kevésbé növekvő forgalmú ruházati cikkekből állt, amiben minden bizonnyal nagy szerepe volt annak, hogy de facto a Belkereskedelmi Minisztérium ruházati főosztályához, illetve az azt felügyelő miniszterhelyetteshez tartozott, és szinte minden vezetőjét a ruházati szakmából választották ki. (Karsai, 1988, 177–178. o.) Az áruházak igen különböző adottságúak, gyakran kisméretűek voltak, beszerzési politikájuk, arculatuk nem volt egységes, s profiljukból többnyire teljesen hiányzott a vásárlókat vonzó élelmiszer-, illetve napicikk-osztály. Vagyis a vállalat – egyes áruházai kétségtelen tradíciója ellenére – valódi kereskedelmi láncnak csak nagy jóindulattal volt tekinthető. Többnyire jó helyen levő ingatlanai azonban mindenképpen jelentős értéket jelentettek.

A Centrum privatizációjának történetében „*mint cseppben a tenger*” tükröződik a magyar privatizáció története. Az újabb és újabb, gyakran egymással homlokegyenest ellentétes privatizációs koncepciókban mindig az aktuális – a külföldi vagy hazai, a nagytőkések, illetve kisbefektetőket preferáló vagy éppen ellenző – ideológia hatását lehet tetten érni.

A Centrum Áruházak privatizációjának kezdete még a Németh-kormány idejére nyúlik vissza, amikor 1989-ben Beck Tamás kereskedelmi miniszter kezdeményezte, hogy a Centrum vezérigazgatója keressen befektetőket (Véget ér...? 1997). Ennek koncepciója már 1989-ben megfogalmazódott (Becsky, 1992). E szerint karakterisztikus országos áruházi láncná kellene alakítani a vállalatot, leválasztva róla a kisebb áruházakat, butikokat, üzleteket. S egy rangos nevet, szakértelmet képviselő *szakmai befektető* segítségével korszerűsíteni kell az együtt maradó áruházakat. A koncepció megvalósítása érdekében a vállalat már tárgyalásokat is kezdett részben a lehetséges befektetőkkel, részben a közben megalakult AVÜ-vel. A folyamat viszonylagos előrehaladott volta következtében került be a Centrum az 1990 szeptemberében meghirdetett *Első Privatizációs Program* 20 vállalata közé, hiszen e programtól gyors eredményeket reméltek. (Azonban, mint ismeretes, az Első Privatizációs Program teljes kudarccal zárult, az eredetileg tervezett bő egyéves határidőn belül csak két céget és néhány vállalatrészt – többek között a Centrum néhány kisebb áruházát – sikerült eladni a folyamat rendkívüli bürokratikusága és időigényessége miatt.)

A Centrum számára az ÁVÜ által kiválasztott angol tanácsadó cég csak 1991 végén küldte el 17 ország 71 befektetőjének a privatizációs pályázati felhívást. (Ez az eredetileg 36 áruházból 25-öt tartalmazó Centrum Áruházak Kft.-re vonatkozott, a többi egységet, például a Rákóczi úti egykori Textilházat, a Verseny, a Csillag és a Lottó Áruházat időközben vegyes vállalattá alakították, bérletbe adták, vagy egyedileg próbálták értékesíteni.) (G. Zs., 1991) Az ÁVÜ megítélése szerint érdemi jelentkező csak egy volt,<sup>3</sup> aminek – az „érdemi” jelző elkerülhetetlen szubjektivitása mellett – az 1989–90-hez képest jelentős gazdasági visszaesés és ezzel vásárlóerő-szűkülés lehetett az egyik lényeges oka. Pontosabban az, hogy az ÁVÜ ezt nem vette kellőképpen figyelembe, s a cég értékét *többre tartották* a reálisnál. A német Kaufring AG-vel azonban 1992 márciusában tárgyalások kezdődtek, amelyek az ÁVÜ 1992. augusztusi közlése szerint igen biztatóan folytak, októberben azonban ugyancsak az ÁVÜ bejelentése szerint – a német félnek a kelet-európai bizonytalan helyzetre hivatkozó visszalépése miatt – eredménytelenül zárultak.

Van olyan vélemény, amely szerint: „Nem kizárt, a homályos indokolás mögött valószínűleg a privatizációs szervezetben ekkor bekövetkezett politikai indíttatású változások álltak. Az ügynökség régi igazgatóinak sora távozott, a hatalmat az MDF keménykezű káderei vették át. (...) Az addigi piaci szemléletű privatizációt – az legyen a tulajdonos, aki a legtöbb pénzt és a legtöbb korszerű ismeretet hozza – valamiféle, a nemzeti közép-osztályt felülről létrehozó magánosítás szándéka váltotta fel.” (Gál, 1998)

Mindenesetre bizonyos jelek legalábbis arra utalnak, hogy az üzlet többek között azon bukott el, hogy az ÁVÜ némi hezitálás, netán ismételt irányváltás után fenn akarta tartani a Centrum „magyar” jellegét, vagyis a többségi tulajdont nem akarta a külföldieknek átengedni. [A Kaufring 1992 nyarán többségi tulajdonhoz kívánt jutni (Durst, 1993). Egy később, az ÁVÜ IT számára 1993 októberében készített, a Centrum Áruházak privatizációjával foglalkozó dokumentum úgy fogalmaz, hogy „a német cég megerősítette, hogy továbbra is 51 százalékos részvétel érdeklí”. Ez is arra utal, hogy a meggyezés legalábbis részben a többségi tulajdon körüli vita miatt maradt el.]

A magyar álláspont módosulására, pontosabban az erre ható erőteljes *lobbítvekenységre* utal, hogy 1992 őszén, illetve 1993 legelején még mintegy húsz további ajánlat született a Centrum megvételére. (Lascsik, 1993, 222. o.) Ezeket sem fogadták el, s közülük három kapott nagyobb, egy pedig különösen nagy nyilvánosságot.

1992 szeptemberében az ÁVÜ elutasította a Centrum dolgozóinak MRP keretében való privatizációs szándékát, akik azonban változatlanul fenntartották vételi szándékukat (Kéri, 1993).

1992 októberében a „*Fiatal Magyar Közgazdászok Csoportja*” – hat, a Külkereskedelmi Főiskolán végzett közgazdász – tett ajánlatot, állításuk szerint nemzetközi hírű pénzintézetekkel a hátuk mögött a Centrum kétharmadának megvásárlására, háromnegyed részt E-hitelből és negyedrészt kárpótlási jegyért, összesen mintegy 3,5 milliárd forintért, amit decemberben írásban is megerősítettek. (Durst, 1993).

1993 januárjában pedig *tíz közismert magáncég tulajdonos-menedzsere*<sup>4</sup> tett ajánlatot a fiatal közgazdászokkal szinte teljesen megegyező feltételek mellett. (A fiatalok ajánlatáról egyébként csak később tudósított a sajtó.) A nagyvállalkozók összefogásának

<sup>3</sup> „Feszült várakozás előzte meg az ajánlatokat. Ehhez képest a meglepetés erejével hatott, amikor kiderült: kevesebb mint fél tucat befektető érdeklődött komolyan a Centrum iránt. Ráadásul – a foci nyelvért kölcsönözve – a döntőbe jutásért már csak a német Kaufring cég küzdött” – írta az ÁVÜ illetékes igazgatója. (Lascsik, 1993, 221. o.)

<sup>4</sup> Dicső Gábor (Kontrax), Kelemen Géza (Controll), László András (Co-Nexus), Lupis József (Lupis Brókerház), Minárovits János (Albacomp), Széles Gábor (Műszertechnika), Tamás István (Dunaholding), Vadász Péter (Microsystem), Várszegi Gábor (Fotex), Rubik Ernő (Rubik Stúdió).

kétségtelenül sajátos ízt adott, hogy nem sokkal azután került rá sor, hogy a kormány december 10-én elfogadta a privatizáció gyorsításának programját, amely „széles, erős belföldi tulajdonosréteg kialakítását tekintette fő céljának”. Nyilván nem volt véletlen az sem, hogy az egyik érintett nagyvállalkozó a GYOSZ társelnöki minőségében januárban cikket írt a *Népszabadságban*, amelyben a külföldi befektetők arányának korlátozásáról és a magyar befektetők preferálásának szükségességéről értekezett. „Célunk az, hogy a Centrum, amely a külföldi befektetőknek eladott üzletláncok után talán az utolsó jelentősebb kiskereskedelmi hálózat, magyar kézben maradjon, s ezzel piacot garantáljon nagyon sok magyar termelővállalatnak” – foglalták össze a kormányzati szándékokhoz simuló „ideológiai” motivációt a vállalkozók, noha nem valószerű, hogy éppen az ajánlatot tevő tíz, többségében legalábbis nem kormánypárti ember járt a számos populista elemmel terhelt új privatizációs stratégia készítőinek fejében.<sup>5</sup>

*Pongrácz Tibor*, az ÁVÜ IT korábbi elnöke 1998-ban, visszaemlékezve az akkori vitákra csak „a halottakról jót vagy semmit” megjegyzéssel intézte el a dolgot, amivel arra utalt, hogy a tíz vállalkozó közül öt év múltán már csak négy volt talpon (*Gál*, 1998). Tény, hogy az idő valóban igazolta, amit már akkor is sokan gondoltak, ezek a nagyvállalkozók *nem rendelkeztek kellő tőkével* ahhoz, hogy jó tulajdonosok legyenek, ha pedig csak strómanként akartak fellépni, akkor ők vághatták volna zsebre azt a hasznot, ami egyébként az államot illetné. Más kérdés, hogy a meghirdetett privatizációs stratégiába formailag éppenséggel belefért volna a tizek ilyenét vagyonszerzése, s mint látni fogjuk, végül ugyancsak tőke nélküli csoportoknak adta el az állam a Centrumot.

Közben az ÁVÜ IT – 1993. január 6-i ülésének emlékeztetője szerint – határozatot hozott kétfordulós, nyílt pályázat 30 napon belüli kiírásáról a Centrum Áruházak Kft. értékesítésére, amelynek első fordulójában a lehetséges befektetők az egyes áruházakra külön-külön és üzletrészekre is tehetnek ajánlatot, s a hálózatszerű működtetést bármely ajánlat esetén preferenciaként kell kezelni. Az ügyvezetésnek pedig a beérkezett ajánlatok ismeretében kell javaslatot tennie az áruházi lánc részenként vagy egyben történő értékesítésére. A tíz nagyvállalkozó ajánlatára válaszoló levelében pedig *Csepi Lajos*, az ÁVÜ ügyvezető igazgatója leszögezte: „Őszintén remélem, hogy ezen a néhány héten belül megjelenő pályázaton Önök is részt vesznek.”<sup>6</sup>

Alig két hónap múltán azonban az *ÁVÜ meggondolta magát*, az 1993. március 3-i IT ülés emlékeztetője szerint olyan határozat született, hogy a Centrum Áruházak Kft.-t rt.-vé kell átalakítani, amelynek során *ésszerű decentralizációt* kell megvalósítani, s az érintett egységek eladását haladéktalanul meg kell hirdetni. Az rt.-vé átalakított társaság *tőzsdére vitelét* elő kell készíteni. A tőzsdére vitelt megelőzően szakmai befektetőt kell kiválasztani, amely azonban csak 40 százaléknál kisebb részesedést szerezhet. A társaság többi részét a tőzsdén kell értékesíteni, a tőzsdére vitelhez pedig olyan tanácsadót kell alkalmazni, aki Magyarországon már sikeres tőzsdei bevezetést hajtott végre.

A tranzakciót lehetőleg még 1993-ban be kell fejezni. (Ez a koncepció tehát a Centrum privatizációját lényegében a Kisbefektetői Részvényvásárlási Programba történő bevonásával képzelte el.)

A Centrum Áruházak Rt. 1993. július 1-jén alakult meg, a tanácsadásra kiírt pályázaton augusztusban a Samuel Montagu győzött. Ezután szeptember 1-jén az ÁVÜ IT *eredménytelennek* ítélte a Centrum 40 százalékos részvénycsomagjának megvételére májusban kiírt pályázatát. (A nyílt versenyfelhívásra összesen három ajánlat és egy szándéknyilatkozat érkezett, ez utóbbi a tíz nagyvállalkozó konzorciumától. Ők azt

<sup>5</sup> *Vadász Péternek a Népszabadság* 1993. január 16-i számában megjelent cikkét idézi és kommentálja *Kocsis* [1993].

<sup>6</sup> Idézi: *Demeter* [1993].

jelezték, hogy a meghirdetett 40 százalék helyett többségi tulajdont kívánnak szerezni, ám ehhez fizetési garanciát az ÁVÜ külön kérésére sem mellékeltek.)<sup>7</sup> Az ÁVÜ a Samuel Montagu-t bízta meg a szakmai befektető 60 napon belüli megtalálásával.

A Samuel Montagu beszámolóját, illetve az ennek alapján készített előterjesztést az ÁVÜ IT 1993. november 3-i ülésén tárgyalta meg. A tanácsadó – amellet, hogy felhívta a figyelmet arra, hogy a Centrum Áruházak Rt. az adott formájában rossz tőkeszerkezete és működési problémái miatt *nem alkalmas* a sikeres tőzsdei bevezetésre – lényegében *három alternatívát* vázolt fel.

Az egyik a K-Mart, *a világ egyik legnagyobb*, 2900 áruházat üzemeltető vállalatával való kapcsolat. Ez a cég csak a Centrum 8–12 legnagyobb áruházának bérletében érdekelt, vagyis ennek választása esetén a tőzsdei bevezetés gyakorlatilag lehetetlenül – legfeljebb az ingatlanhasznosító cég vezethető be a tőzsdére –, s a Centrum áruházlánc lényegében megszűnik. Ugyanakkor a K-Mart korábban már volt vevője a hazai feldolgozóiparnak, s magyarországi megjelenése reális lehetőséget teremtene a központi beszerzési rendszerébe való bekerülésre.

A második alternatíva az *IFC–EBRD–FOTEX konzorcium*, amelynek – mivel itt szakmai és nemzetközileg is jelentős pénzügyi befektetők együttműködéséről lenne szó – bevonása a tőzsdei bevezetésnek is perspektívát ígér. A tanácsadó cég megítélése szerint a Fotex a Centrumban szerzett befolyása esetén sem kerülne monopóliumhelyzetbe a hazai piacon.

A harmadik alternatíva az ÁVÜ korábbi pályázatán eredményesen szereplő MRP-MBO konzorciumnak való vagyonerőtesítés, ami azonban tőzsdei értékesítéssel semmiképpen sem kapcsolható össze.

Bár az ügyvezetés első helyen az IFC–EBRD–FOTEX konzorciumot, második helyen pedig a K-Martot javasolta stratégiai befektetőnek, az ülés emlékeztetője szerint „Az IT tudomásul vette, hogy a Samuel Montagu Rt. szakmai befektetőt nem talált a megadott határidőn belül. Az IT nem látja biztosítottnak a tőzsdei bevezetés és a nyilvános forgalomba hozatal sikerét. Ezért a korábbi stratégiát megváltoztatva úgy dönt, hogy legutóbbi nyílt pályázaton ajánlattevőkkel [MRP-MBO Konzorcium, Nemzeti Áruházlánc (NÁL) Kft., Fialat Közgazdászok Csoportja „Hatok”] kell tárgyalásokat folytatnia. A befektetők közül az IT az IFC–EBRD–FOTEX konzorcium ajánlatát versenypolitikai okokból nem tartja elfogadhatónak.” A határozatban szerepelt még az is, hogy a befektetők a Centrum részvényeiből 51 százalékot vásárolhatnak meg, s az ajánlatok értékelésének meghatározó szempontja lesz az addicionális tőke bevonására vállalt kötelezettség. *A döntés külföldi és nagytőke ellenessége, a hazai befektetőket egyoldalúan preferáló jellege jól érezhető.*

A IT döntése alapján kiírt zárt pályázatot azonban 1994. január 12-én az ÁVÜ IT eredménytelennek nyilvánította, s pályázaton kívül – bár a pályázaton csak másodikok lettek – a vállalati dolgozók MRP szervezetének, valamint a menedzsment által alapított Stratégia Kft. közös ajánlatát fogadta el. [A NÁL 117 százalékos, túlnyomórészt E-hitelből fedezni óhajtott ajánlata 117, a Centrum MRP-MBO konstrukciója 101 pontot kapott, a Hatok szakértők szerint is kiemelkedően jó üzleti terve és 140 százalékos kárpótlási jegyes vételi ajánlata pedig csak a harmadik helyhez volt elegendő (*Jakus*, 1994)]. A nyertes a Centrum 51 százalékos részvénycsomagjához névértéken, azaz 2 milliárd 550 millió forintért jutott hozzá. Ebből 420 millió forintot készpénzben, 756 millió forintot kárpótlási jegyben, 1,3 milliárd forintot pedig E-hitel felvételével kellett teljesíteni (*Tompa*, 1994).

<sup>7</sup> Lásd: Privinfo, 1993., 17. sz.

A döntés nem kis *meglepetést* keltett (Jakus, 1994). Egyrészt azért, mert a vevőjelteknek mind a rendkívül tőkeigényes vállalkozás szükségleteihez képest, mind a korábbi érdeklődők ajánlataihoz képest elenyészően kevés volt a pénzüik, másrészt azért, mert a konzorcium egy eredménytelennek minősített pályázat második helyezettjeként kapott lehetőséget a privatizációra. Az ÁVÜ a pályázaton kívüli szerződéskötést azzal indokolta, hogy az MRP-Stratégia Kft. számos olyan előnyös feltétel teljesítését vállalta, amely eredetileg a pályázati kiírásban nem szerepelt. (*Privinfo*, 1994. 3. sz.)

A döntés előzményeiről az a pletyka járta, hogy a Centrum Rt. vezérigazgatója 1994 elején a „politika legmagasabb csúcán álló személy támogatását kérte és nyerte el” (Gál, 1998), s ennek hatására született az őt támogató döntés. Az ÁVÜ fizetett hirdetésként meglepetetert interjúban reklámozta ezt a „valódi és hamisítatlanul kelet-európai sikertörténetet”(Centrumban..., 1994), amelyben az MRP főkoordinátora arra a kérdésre, hogy miért pont a dolgozók nyertek, amikor a Centrummal kapcsolatban igen ismert multinacionális cégek neve is felmerült, a következőképpen válaszolt: „Mert nagyon akartuk. Igazságosan döntött tehát az ÁVÜ, hiszen ebben az évek óta tartó nehéz helyzetben is minden dolgozónk a társaság jövőjét építette...”

Végeredményben a Centrum részvényeiből az MRP szervezet részesedése 26 százalékos, a Stratégia Kft.-é 25 százalék lett. Ez utóbbiból azonban a menedzserek még a korábbi – a később érvénytelenített – privatizációs kiírásra adott pályázatuk szerint egy *konzorciumi szerződés* alapján 23 százalékot tovább kívántak adni egy, az áruházak beszállítóiból, üzleti partnereiből és számlavezető bankjából álló befektetői csoportnak. Ezek között volt például a gazdakörök szövetsége, a Sulák és a Caola cég. E cégek bevonását feltehetőleg az áruház „magyar jellegének” demonstrálása és az ÁVÜ-nek átadandó kárpótlási jegyek pénzügyi terheinek megosztása indokolta. A konzorcium tagja volt továbbá a svájci székhelyű Gellért C.A., amelyre azért volt szüksége a Centrumnak, mivel az ÁVÜ akkoriban a privatizáció fontos feltételének tekintette egy olyan külföldi szakmai befektető részvételét, amely tulajdoni hányadát készpénzben fizeti ki, s szakmai tapasztalatait is át tudja adni a cégnek. Ez utóbbi demonstrálására a Centrum tanácsadói szerződést is kötött a Gellérttel (Jakus, 1994). A Centrum a maga számára meglehetősen kockázatos – visszavásárlási klauzulát is tartalmazó – megállapodást kötött a Gellérttel, amibe nyilván azért ment bele, mert csak így tudott készpénzt is ígérni az ÁVÜ-nek.

A pályázaton kívüli vásárlási lehetőséget követően a Centrumnak sikerült kibújnia a Gellérttel kötött megállapodás alól, s április 13-án az ÁVÜ IT is hozzájárult, hogy a korábbi nyolc magyar befektető mellé külföldiként „Andrew Sarlos, illetve többségi érdekeltsége” kerüljön, mint akiknek a vezetők tovább értékesíthetik részvényeiket. Az ülésen született határozat megerősítette a későbbi *tőkeemelés szükségességét*, azonban annak esetleges elmaradását nem tartotta szükségesnek kötbérrel szankcionálni, elegendőnek tartva „a szerződés azon klauzuláját, miszerint a vevő arra vállal kötelezettséget, hogy legalább 1 milliárd forint tőkeemelésre vonatkozóan egy éven belül javaslatot terjeszt a közgyűlés elé és azt megszavazza”. Úgy vélték ugyanis, hogy a Centrum vezetőinek amúgy is elemei érdeke lesz a tőkeemelés megszervezése.<sup>8</sup>

Ígéretük valóban voltak. 1994 kora nyarán a *Privinfo* még bátor elképzelésekről tudósított. „Szakmai befektetők, pontosabban a Centrum több szállítója, összesen 13 társaság vállalta, hogy két éven belül egyenként 40–250 millió forint erejéig tőkeemelést hajt végre, összesen 900 millió forint értékben. A konzorcium tagjai között szerepel Andrew Sarlos, a Kanadában élő magyar üzletember befektetői csoportja is, amely egy éven belül egymilliárd forintos tőkeemelésre vállalkozott.” (*Tompa*, 1994)

<sup>8</sup> Ezt erősítette meg a nyilvánosság előtt is később az ÁVÜ ügyvezető igazgatója. Vö.: *Osvath* [1994].

A valóságban azonban a Centrum Rt. vevői *nem*hogy *tőkeemelésre*, de a szerződésben kikötött 420 millió forint *kifizetésére sem* voltak határidőre képesek, csak 170 millió forint készpénzt tudtak átadni az ÁVÜ-nek (Jakus, 1994). [Közben az ÁVÜ álláspontja a Centrum érdekeinek megfelelően e kérdésben is „puhult”. Például míg az IT az 1994. március 16-i ülésén még úgy foglalt állást, hogy „30 napon túli részletfizetési késedelem felmerülésekor az Eladó (az ÁVÜ) minden jogkövetkezmény nélkül jogosult a szerződéstől elállni”, egy héttel később a „minden jogkövetkezmény nélkül” kitétel törlése mellett döntöttek, ami nyilvánvalóan a Centrum érdekeihez, pénztelenségéhez való alkalmazkodást jelentette.]

1994 nyarán Andrew Sarlos *visszalépett* a tőkeemelésről. Ennek motívumait Sarlos üzlettársa, *Demján Sándor* magyarázza, hogy a Centrum vezetői abban az illúzióban éltek, hogy „a magyar árukat forgalmazó magyar tulajdonosokkal versenyképes lesz a cég. *Andrew Sarlos* százmillió dollárt akart betenni a Centrumba, de a menedzsment, amely nem akarta az irányítást kiengedni a kezéből, nem engedte, hogy többségi részesedést szerezzen. *Sarlos* ezért szállt ki az üzletből, s a pénzt a Pólus Center létrehozására fordította” (Gál, 1998).

Azt, hogy *a menedzsment irányításhoz való ragaszkodása* húzódott meg a háttérben, a további fejlemények is valószínűsítik. A Caola Rt. részvételével egy háromtagú konzorcium 1994 őszén javaslatot tett egy több mint egymilliárd forintos tőkeemelésre, a Centrum közgyűlése azonban azt nem fogadta el (Osvath, 1994). 1995 őszén pedig – azt követően, hogy a tavasszal megbízott tanácsadó cégnek nem sikerült megfelelő pénzügyi befektetőt találnia – a Centrum vezetése úgy döntött, hogy „privatizációs tanácsadó igénybevételével olyan szakmai befektetőt keres, amely megelégszik kisebbségi részesedéssel és amelyhez esetleg még pénzügyi befektető is csatlakozhat.” (Nekünk szakmai, 1995) Nem csoda, hogy ilyen nem akadt, hiszen *egy szakmai befektető legálábbis irányító pozíciót kíván* magának.<sup>9</sup> Miként azt a Skála-Coop is tette.

*Imre István*, a Skála-Coop vezérigazgatója azonban 1996-ban felismerte a nagy lehetőségét. „Abból a két körülményből indultam ki, amelyeket az összes külföldi befektető figyelmen kívül hagyott. Az egyik: 1997 májusában újra kell választani a cég igazgatóságát, ami csak a szavazatok 75 százalékával lehetséges. Tehát akinek 25 százalék plusz 1 szavazata van, az a cég ura! A másik: mindenki azt mondta, nem lehet együttműködni az MRP-vel, hiszen annak 51 százalékos tulajdona van. Ezt megfordítottam, mi a jó az MRP-nek? A dolgozók jó munkakörülményeket, fűtött öltözőt, fizetésemelést akarnak. A felvásárlási akció során több ezer dolgozó adta el részvényeit.” (Gál, 1998) Előszerződésekkel és opciókkal felvásárolták a papírok 25 százalékát, de olyan titokban, hogy a Centrum vezérkara sem tudott semmit, amíg 1996. december végén tudtukra nem hozták. A Skála-Coop 1996. február elején jelentette be, hogy egymilliárd forinttal meg akarja emelni a Centrum tőkéjét (Véget ér...? 1997). A Centrum vezetői kezdetben együttműködtek, majd március elején a Skála-Coop vezetői hirtelen ellenállást tapasztaltak. Az alkufolyamat végén a Centrum igazgatósága öt igen és két nem szavazattal úgy döntött, hogy a Skála ajánlatát azzal terjeszti a közgyűlés elé, hogy azt jelenlegi előkészítettségi formájában *nem javasolja* elfogadni (Süle–Tóth, 1997). „Hibát követtem el, hogy sokáig csak a Centrum vezetőivel tárgyaltunk, s csupán április elejétől kerestük a kapcsolatot az rt. munkavállalóival, akik az MRP révén komoly szavazati joggal rendelkeznek a társaságban” – nyilatkozta *Imre István*. (Demeter, 1997) Ezt követően fize-

<sup>9</sup> „A furcsa tulajdonosi szerkezet is megtorpanásra készítheti a leendő tőkéstársat. Jelenleg a társaság 61 százaléka van a dolgozók és a vezetők, valamint a vezetőket is támogató konzorcionális csoport kezében, 14 százalékát az önkormányzatok 10 százalékát a társadalombiztosítás, 7,5 százalékát a Váltó I., 8,5 százalékát egy másik alapkezelő társaság birtokolja” – állapította meg *Molnár* [1996]. Más kérdés, hogy a későbbi fejlemények ismertében az említett 61 százalék egyáltalán nem bizonyult azonos érdekű csoportnak.

tett hirdetésben (Lesz-e tőkeemelés...? 1997) tette közzé a Skála-Coop a Centrum dolgozóihoz és MRP-szervezetéhez írott levelét, amelyben a tőkeemelés célszerűségéről igyekezett meggyőzni azokat.

A vállalat fejlődéséhez szükséges tőkeemelés nyilvánvaló volta, az MRP-szervezet által felvett E-hitel törlesztéséhez szükséges hiányzó források rendelkezésre bocsátása, a részvények 92 százalékos árfolyamon való felvásárlása *elegendő csábítást* jelentett az MRP szervezetnek, hogy a tőkeemelés elfogadása mellett döntsön. Az Rt. közgyűlésén is nagy, 88 százalékos többséggel fogadták el a Skála ajánlatát. (A vezetőket tömörítő Stratégia Kft. azonban ellene szavazott.)

A Skála-Coop dolgozókhöz írt levelében kijelentette: „A Skála-Coop részesedést kíván szerezni a Centrum Rt.-ben, oly módon, hogy részesedése nem haladja meg az alaptőke 50 százalékát. A Skála nem kívánja a társaságot beolvasztani vagy más módon megszüntetni.” (Lesz-e tőkeemelés...? 1997)

Ezek az ígéretek azonban *már kezdetben is csak formailag* voltak betartva, hiszen a Skála-Coop a maga 40 százalékot meghaladó részvénytulajdona mellett még maga mellett tudhatott mintegy 20 százalékos részvényhányaddal rendelkező, „baráti társaságokat” (Demeter, 1997), így a gyakorlatban eleve többségi befolyással rendelkezett. Ennek révén nemcsak az általa igényelt, ötből két igazgatósági tagsághoz juthatott hozzá, hanem tényleges többséghez juthatott az igazgatóságban, beleértve a vezérigazgató személyének kiválasztását is. 1997 végén pedig a Skála-Coop hivatalosan is megkapta a Gazdasági Versenyhivatal engedélyét, hogy többségi részesedést szerezzen a Centrum Áruházak Rt.-ben, s ezzel mindkét cég a Tengelmann többségi tulajdonába került. Erre 1998-ban került sor.

A Centrum áruházak élelmiszerosztályainak a Tengelmann-csoporthoz tartozó Kaiser's és Plus cégek számára történő bérbeadása már a kezdetben deklarált elképzelések között szerepelt (Lesz-e tőkeemelés...? 1997), a héttagú Skála-lánc és a 20 Centrum áruház 1999. január 1-jén befejeződött fúziója révén kialakított, egységes<sup>10</sup> S&C áruházlánc azonban kifejezetten ellentétes az akkori ígéretekkel. Gazdaságilag azonban kétségtelenül racionális.

### Irodalomjegyzék

Becsky Róbert [1992]: Minden szinten – szinte mindent. *Figyelő*, május 28.

Becsky Róbert [1993]: Szűkül a Skála. *Figyelő*, február 11.

Bossányi Katalin [1991]: Tengelmann-többség a Skálában (Interjú dr. Imre István vezérigazgatóval). *Népszabadság*, június 25.

Demeter Kálmán [1993]: Az ÁVÜ meggondolta magát... *Magyar Hírlap*, március 10.

Demeter Kálmán [1997]: A Skála együttműködne a Centrum MRP-jével. *Világgazdaság*, április 17.

Demeter Kálmán [1999a]: Most sincs pénz a Corvinra. *Világgazdaság*, február 4.

Demeter Kálmán [1999b]: A Debenhamsszel társul az S&C. *Világgazdaság*, december 13.

Durst Judit [1993]: Tízen túliak társasága. *Figyelő*, február 4.

G. Zs. [1991]: Centrumok magánkézben. *Népszabadság*, augusztus 30.

Gál Zsuzsa [1997]: Mit kezd a Centrum a Skálával? *Népszabadság*, december 3.

Gál Zsuzsa [1998]: A Centrum Skálái. *Népszabadság*, augusztus 1.

Jakus Ibolya [1994]: Minden szinten szinte semmi. *Heti Világgazdaság*, május 27.

<sup>10</sup> „A Skála már stabilan központosított cég, a Centrum nagy önállóságú áruházak összessége. (...) Ma a tárgyalások során elért beszerzési árat a Skálánál legfeljebb hárman, a Centrumnál viszont legalább százan ismerik. (...) A Skála már túl van azon, hogy mindent saját szervezetén belül oldjon meg, ami a szocialista rendszerben minden vállalat célja volt. Ez az átállás a Centrumnál most van folyamatban és sokakat érint” – nyilatkozta a várható változásokról Imre István a Skála többségi tulajdonának versenyhivatali engedélyezése után, aki ekkor már – a Skála-Coop igazgatóságának elnöki posztja mellett – a Centrum vezérigazgatója is volt (Gál, 1997).

- Karsai Gábor* [1988]: Ellátási felelősség vagy piacorientáció? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 337 oldal.
- Karsai Gábor* [1989]: „...a mi osztalékunk alapvetően különbözik a többi, önnemzéssel létrehozott hazai részvénytársaságétól.” (Interjú dr. Imre Istvánnal, a Skála-Coop Rt. elnök-vezérigazgatójával.) *Figyelő*, január 5.
- Kéri Tamás* [1993]: A centrumosok nem engednek. *Népszava*, október 14.
- Kocsis Györgyi* [1993]: Centrum-párt. *Heti Világgazdaság*, január 23.
- Lascsik Attila* [1993]: Centrumban a Centrum, avagy az igazság felénk eső oldala. Privinfo.
- Lesz-e tőkeemelés a Centrum Rt.-ben? [1997]: A Skála-Coop fizetett hirdetése. *Népszabadság*, április 15.
- Molnár Zsolt* [1996]: Magyar év a Corvinban. *Figyelő*, május 16.
- Nekünk szakmai befektető kell! [1995]: *Figyelő*, október 19.
- Osvath Sarolta* [1994]: Meghiúsult a Centrum tőkeemelése. *Magyar Nemzet*, november 5.
- Süle László – Tóth Levente* [1997]: Beskálázva. *Figyelő*, április 24.
- T. Békés László* [1994]: Az ország legnagyobb MRP-szervezete. *Pesti Hírlap*, január 29.
- Tompa Nelli* [1994]: A Centrum privatizációjának története. Privinfo. 23. sz. 26–27. o.
- Véget ér a Centrum kálváriája? [1997]: *Népszabadság*, február 7.

**Bara Zoltán – Szabó Katalin, szerk.: Gazdasági rendszerek, országok, intézmények**

A kötet átfogó képet ad a hazai intézményi közgazdaságtan és az összehasonlító közgazdasági kutatások állásáról. Miképp módosítja a globalizáció a gazdasági rendszerek összehasonlító elméletével kapcsolatos korábbi ismereteket és paradigmákat? Miképp illeszthető a politikai rendszer és a segítségével végbe menő újraelosztás a közgazdasági elemzés keretébe? Mi a különbség az állam- és a piacvezérelte gazdasági rendszerek között? Hogyan válik a jóléti állam esélyteremtő álamná? Mi maradt a reformszocialista kísérletekből? Illeszthető-e a tranzitológia az általános közgazdasági ismeretek közé, s ha igen, hogyan? Milyen tanulságok adódnak a latin-amerikai és a távol-keleti gazdasági rendszerek fejlődéséből és válságaiból térségünkre nézve? Miképp alakítja át a vállalat és a nemzetgazdaság határainak elmosódása a hagyományos makro- és mikroökonómiát?

Ilyen és ehhez hasonló izgalmas kérdéseket tárgyal a fiatal és ismertebb szerzőkből álló gárda, amely a kötetben átfogó kísérletet tesz az ázsiai válság és a globalizáció tanulságainak elméleti általánosításra, a tanulságok megfogalmazására.

Budapest, Aula Kiadó, 2000,  
609 oldal név- és tárgymutatóval,  
ára 3995 Ft., kötve.