

lamint a bevásárlóközpontok terjedése radikálisan megváltoztatta a magyar kiskereskedelem rendszerét. A nagy tőkeerejű, főként Nyugat-Európai országokból jött nemzetközi kiskereskedelmi hálózatok megjelenése és gyors elterjedése számottevően megváltoztatta a bevezető „marketingföldrajzi” tanulmányban elemzett piacot és a vásárlási szokásokat az élelmiszer-kereskedelemtől a divatcikkeken át a tartós háztartási cikkek árusításáig. A lakosságnak különösen a fiatalabb, mobilabb és autóval rendelkező rétegei lettek az új hálózatok fő kliensei. Egyes bevásárlóközpontok kiépítettek autóbuszjáratokat is, illetve megállapodtak a tömegközlekedési

vállalatokkal járatok vagy speciális megálló létesítésében. A verseny a hagyományos, szervezetlen nemzeti kiskereskedelmi szervezetek és a nagy nemzetközi hálózatok között látványosan eldőlt, a valóságban azonban nálunk is tovább folyik. Miközben a kisüzletek lehetőségei általában nem jók, speciális, szakmai vagy területi előnyökkel rendelkezők továbbra is versenyképesek lehetnek, míg a fogyasztói kiadások egyre nagyobb hányadát nyelik el a globális kiskereskedelmi cégek.

Kulcsszavak: *kiskereskedelem, transznacionális kereskedelmi hálózatok, logisztikai rendszerek, bevásárlóközpontok*



A NEHEZÉN INNEN VAGY TÚL? (NAPJAINK FOGYASZTÁSI CIKK- KERESKEDELMÉRŐL)

Karsai Gábor

CSc, a közgazdaságtudomány kandidátusa, vezérigazgató-helyettes
GKI Gazdaságkutató Zrt.
karsai@gki.hu

A rendszerváltás óta Magyarországon a lakosság fogyasztása összesen mintegy 30 %-kal emelkedett. (A cikkben szereplő tényszámok – ha külön nem jelzem – a KSH adatai.) Ezen belül voltak jelentős visszaesést és látványos növekedést mutató időszakok. A kiskereskedelmi forgalomról – a lakossági fogyasztás meghatározó komponenséről – sajnos nem rendelkezünk ilyen hosszú, összehasonlítható adatokat tartalmazó időszorral. Mindenesetre, a fogyasztáshoz hasonlóan 1989 óta most harmadszor vagyunk tanúi olyan időszaknak, amikor több egymást követő éven keresztül csökken a kiskereskedelmi forgalom. Ez történt közvetlenül a rendszerváltás után, majd a Bokros-csomag időszakában, s történik napjainkban is. Ez utóbbin belül e sorok írásakor 2007 már tény, 2008–2009 csak nagyon valószínű.

A kiskereskedelmi forgalom 2007. évi 3 %-os, 2008. évi szerényebb és 2009. évi várhatóan hasonló visszaesése elválaszthatatlan a második Gyurcsány-kormány 2006 nyár végén elkezdett gazdaságpolitikai kiigazításától, miként az előző hat év összesen mintegy 40 %-os forgalomművekedése is a korábbi kormányok belföldi keresletet megalapozat-

lanul élénkítő – s éppen ezért fájdalmas kiigazításba torkolló – gazdaságpolitikájától.

Az 1998–2006 közötti időszak a magyar kereskedelem aranykora. Az 1995. évi Bokros-csomag megszorító hatásának befejeződése, az áldozatok termőre fordulását követő megalapozott, majd 2001-től kezdődően egészen 2006 őszéig megalapozatlan mértékben növekvő vásárlóerő csaknem egy évtized alatt hatalmas kereskedelmi fejlődést tett lehetővé. Kilenc év alatt a reálbérek 55 %-kal, vagyis évente átlagosan kb. 5 %-kal, a kiskereskedelmi forgalom pedig összesen bő 80 %-kal, vagyis évi átlagban kb. 7 %-kal emelkedett.

Eközben a kereskedelemben mélyreható átalakulás történt. A kilencvenes évek első felében végbement, s 1998-ra gyakorlatilag teljesen befejeződő privatizáció a későbbiek fényében csak egy epizód volt a kiskereskedelem átalakulásában. A sok morálisan vagy észszerűségi szempontból megkérdőjelezhető privatizációs módszer végül is versenyt, s ezzel hatékonysági kényszer által vezényelt struktúrát eredményezett. 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. Így 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 folyamatát is. (Karsai, 2000). Magyarországon a fogyasztásicikk-kereskedelem és termelés gyakorlatilag teljes egészében magántulajdonban van. Ez részben a rendszerváltás előtt is létező kisvállalkozási formák, részben a privatizáció, részben a zöldmezős beruházások eredménye. A külkereskedelem liberalizált, az EU-n belül a termékforgalom teljesen szabad. A verseny- és piacsabályozás lényegében megfelel az EU normáinak. (Hoffmann et al., 2006.)

A kereskedelemben tehát nemcsak a privatizáció és a kisvállalkozások teljesen szabadvá válása hozott változást, hanem a szervezeti és működési rendszer teljes átalakulása is. Ennek egy része a *tervezési körülmények* között mesterségesen és mereven elválasztott termelő, nagy-, kis- és külkereskedelmi tevékenység legkülönbözőbb formákban történő összekapcsolódását jelentette, miközben az ingatlanfejlesztés és -kezelés mindinkább elvált a kereskedelmi tevékenységtől. (A kereskedelem tervezési viszonyok közötti működési és szervezeti rendszeréről lásd: Karsai, 1988.) Másik része viszont a kereskedelem nemzetközi tendenciáinak megfelelő – bár hazai viszonyok között gyakran megkésett – strukturális átalakulását, a *koncentrációs és centralizációs folyamat, a globalizáció gyors előrehaladását* jelentette. Ez mutatkozik meg a *bolti méreteken* (hipermarketek, bevásárlóközpontok, outletek) és a *vállalati méreteken* (a külföldi kereskedelmi láncok megjelenésében a napicikk-kereskedelemtől az elektro-

nikai vagy barkács- és bútórúházi láncokon át a használatú-kereskedelemig). A kisebb, jellemzően hazai kistulajdonban levő boltok (például közértek vagy patikák) láncokba, franchise-rendszerekbe (például látványpékségek) szerveződtek, néhány termékcsoport (például háztartási gépek) esetében termelői mintabolthálózatok jöttek létre. A kereskedelmi láncok a fogyasztói igények szerint is specializálódnak (például diszkontok, kényelmi üzletek, termelői márkaboltok, lakásközel napicikk boltok), s főleg a napicikk, de például a bútorok körében is terjed a kereskedelmi cégek saját márkájú termékeinek forgalmazása. Néhány termékcsoportban kezd jelentőssé válni az önálló internetes kereskedelem is (például könyv). Ugyanakkor továbbra is nagy az önálló kereskedők, a piacok (a hagyományos élelmiszerpiacok mellett a „kínai” piacok) jelentősége is.

A kiskereskedelmi forgalom volumenének emelkedése nem jelenti az eladott áruk fizikai mennyiségének vagy darabszámának arányos emelkedését, hiszen abban a jobb minőség is tükröződik. A forgalom volume-ne és az üzletek száma, illetve alapterülete között így nincs közvetlen kapcsolat, a magyar fogyasztási szinten azonban még a vásárolt áruk darabszáma és súlya is nagy szerepet játszik a forgalom emelkedésében.

Ezért figyelemre méltó, hogy 2000 és 2006 között – miközben a kiskereskedelmi forgalom látványosan emelkedett – az összes kiskereskedelmi üzlet (jármű-kereskedelem és üzemanyagtöltő állomások nélkül) 147 ezerrel csak 154 ezerre emelkedett. Ezen belül pedig az élelmiszerüzletek és áruházak száma 52 ezerrel 47 ezerre csökkent, miközben összes alapterületük alig lett kisebb. Az átrendezés nyilvánvalóan a nagy alapterületű hiper- és szupermarketek, diszkontáruházak

térhódításának, illetve a hagyományos vegyesboltok visszaszorulásának következménye. 2006-ban már jóval több mint kétszáz hipermarket működött az országban. A kis élelmiszerboltok visszaszorulása azonban nem minden típusra vonatkozik, például egyes szaktoltok – zöldségkereskedések, palackozott italokat áruló üzletek, pékségek – darabszámban és összalapterületben is növelni tudták szerepüket.

Ugyanebben az időszakban az iparcikk-üzletek száma 95 ezerrel 107 ezerre emelkedett, de ennél is nagyobb arányban növekedett az alapterületük. A növekedést azonban nagy fluktuáció kíséri, gyakori az üzletek többszöri profilváltása, majd szolgáltató egységgé (például bankok, fénymásolók, gyorsbüfék) válása, miközben látványos új fejlesztések folynak. Így 2006-ban a *hipermarketekben és bevásárlóközpontokban* található élelmiszer- és iparcikk-üzletek száma már meghaladta a hétezeret, megközelítve az összes üzlet 5 %-át. Ezek a kereskedelmi létesítmények természetesen főleg a (nagy) városokban, illetve környékükön, az autópályák vagy főutak mentén épültek. A boltok megszűnése viszont főleg a kisebb településeket érintette, így 2003 és 2007 között a kétezer fősnél kisebb településen működő boltok száma közel 1800-zal (több mint 10 %) csökkent, s az országban mintegy harminccal kevesebb lett az üzlettel ellátott (kis)települések száma. Más oldalról radikális változás ment végbe a városokon belül is, amelyet jól mutat a hajdani bevásárlóutcák – például Budapesten a Rákóczi út és Kossuth Lajos utca tengely vagy a Nagykörút – leértékelődése, a sok üres, vagy profilját állandóan változtató üzlet. E leértékelődésnek azonban csak egyik oka a bevásárlóközpontok vonzereje, szerepet kap ebben az önkormányzati vagyongazdálkodás megoldatlansága is.

A Magyarországon jelen lévő nagyméretű kereskedelmi láncok száma nemzetközi összehasonlításban is magas, a *verseny erős*. Ennek természetesen *vesztesei* is szép számmal vannak. Ezek között a közhiedelemtől eltérően *nemcsak hazai* kisboltok, hanem hazai tulajdonú szaktolt-hálózatok és (kivonulásra kényszerülő) nemzetközi láncok is vannak.

A nagyméretű kiskereskedelmi vállalkozások tevékenysége *egyre inkább globális* jellegűt ölt, sok multinacionális cég például egységesen intézi egy-egy régió beszerzéseit. A szállítások egyre inkább átnyúlnak az országhatárokon. A magyarországi élelmiszerfogyasztáson belül is egyre nagyobb az import részesedése. Miközben az üzletek forgalma dinamikusan nőtt, a magyar élelmiszerfeldolgozó ipar kibocsátása 2001–2006 között átlagosan kb. évi 2 %-kal csökkent. Az élelmiszerfogyasztás 75 %-át ugyanakkor még mindig a hazai ipar adja. (2001-ben ez még 90 % volt.)

Magyarországon – a nemzetközi tendenciákkal egyezően – ma gyakorlatilag nyolc-tíz kiskereskedelmi cég, illetve vállalati szövetség „uralja” a piacot. Az AC Nielsen és a *Trade Magazin* (korábban *Mai Piac*) közös összeállítására szerint 2006-hoz hasonlóan 2007-ben is a Tesco volt az első, a második pedig a CBA Kereskedelmi Kft. Majd két másik „magyar” üzletlánc, a Co-op Hungary Zrt. és a Reál Hungária Élelmiszer Kft. következett. Az ötödik a Spar Magyarország Kft., a hatodik pedig az Auchan Magyarország Kft. volt. A Spar 2008-ban valószínűleg eggyel előbbre léphet, mivel felvásárolta a Plus Élelmiszerdiszkont Kft.-t. A diszkontpiacon egyébként így is éles lesz a verseny, hiszen a hetedik helyen álló Penny Market Kft. és a nyolcadik Lidl Magyarország Kereskedelmi Bt. mellett időközben az Aldi is belépett a magyar piacra. Az árbevétel kitermelő boltok eltérő méretét

jelzi, hogy miközben a CBA közel ugyanakora forgalmat bonyolít le, mint a Tesco, ehhez mintegy háromszer boltra van szüksége, míg a listavezetőnek csak 122-re. Az Auchan negyedakkora forgalmát pedig mindössze tíz hipermarkettel bonyolítja le.

Ugyanakkor a megtelepedett nemzetközi láncok egy része távozik, mert a szükséges üzemméretet el nem érő vállalkozásuk nem tud megérvényesülni. A trend az egész régióban jól követhető. Csehországban a Julius Meinl után az Edeka is távozott a piacról. Szlovákiában a távozó Louis Delhaize-csoport ottani érdekeltségét az a Billa vette át, amely Magyarországot már 2002-ben feladta. A piac áttrendeződését hozta a Tesco és a Carrefour megállapodása, amelynek megfelelően a Carrefour kivonul Csehországból és Szlovákiából, helyét és hipermarketjeit a Tesco veszi át. A régió egészében egyértelműen a Tesco szeretne a legjobban terjeszkedni, hiszen a fentiekén túl Lengyelországban is megszerezte a Julius Meinl ottani üzleteit, míg a lengyelországi Carrefour az Ahold 12 hipermarketjét. (Bíró, 2007)

Magyarországról többek között a Meinl, a Billa, majd a Tengelmann-csoport – a Plus, a Kaiser's és az Interfruct üzletek tulajdonosa illetve kiszolgálója – vonult ki, a legnagyobb felvásárló pedig a Spar. A legdinamikusabb – döntően zöldmezős beruházásokra alapozó – cég nálunk is a Tesco, amely árbevétele révén a legnagyobb tíz magyar vállalat közé tartozik. A nemzetközi és hazai sajtóban visszatérően jelennek meg találgatások a versenyben viszonylag lemaradó kereskedelmi hálózatok külföldi felvásárlásáról. Ez azonban – mint láttuk – nemcsak a magyar, hanem a globális folyamatok függvénye.

A helyi tulajdonú láncok a növekedéshez, illetve piaci pozícióik megtartásához szüksé-

ges tőke szűkössége miatt *kényszerülnek a kivonulásra vagy összeolvadásra*. Ezek a jellemzően franchise rendszerben működő, a közös beszerzésben és üzletpolitikában a multinacionális cégekhez viszonyítva elmaradott, szétaprózott bolthálózatok miatt kisebb piaci erőt jelentő láncok az egységes tulajdonosi irányítás és a tőke hiánya miatt is hátrányos helyzetben vannak. Ugyanakkor az önálló kiskereskedők számára mégis a túlélés lehetőségét jelentik, mivel azok egyre kevésbé – ha pedig mégis, akkor valamilyen speciális adottságuknak köszönhetően – képesek a versenyben való helytállásra.

A G(f)K Hungária negyedévente felméri a napicikk-forgalmazás üzlettipusok szerinti szerkezetének változását. E szerint folytatódik a hipermarketek és diszkontok előretörése – 2004 és 2007 között részarányuk egyaránt három százalékponttal, 22 %-ról 25 %-ra, illetve 15 %-ról 18 %-ra növekedett. A szupermarketek és a kisboltok láncainak helyzete stabil (egyaránt 14–15 % körüli), míg a vesztesek az önálló üzletek – ezzel összefüggésben az ő kiszolgálásukra is szakosodott, vagyis nagykereskedelmi tevékenységet is végző ún. *cash and carry* áruházak (például Metro) –, valamint a drogériák és az utcai, piaci árusok.

A nagy kereskedelmi hálózatok – gyakran regionális méretekben is folyó – versenye természetesen az *iparcikkeknél* is jellemző. Például a hazai szórakoztató-elektronikai piacon 2007-ben az Euronics 138, az Elektropont 70, a Media Markt 15, az Electroworld 7, a (Media Markttal egy holdingba tartozó) Saturn 4 üzletet működtetett. A *versenyelőny* a nagyméretű áruházaké, amit jól mutat, hogy az elmúlt évek kudarcai – padlóra került a Keravill, a Herta, a Murányi – után 2008-ban az ugyancsak kis boltokat működtető Elektropont is bezárt. Sőt, a nem elég nagy

piaci részesedés miatt hírek jelentek meg az ElectroWorld régióból való távozásáról is, amelyeket a cég cáfolt, de a cégstratégia folyamatban levő újragondolását megerősítette.

A bútorkereskedelemben a már korábban Magyarországra jött tőkeerős láncok – Kika, IKEA, – folytatják terjeszkedésüket, de az elmúlt években a régióban már pozíciókat szerző török Asko és a dán Jysk is fejleszt. A „kicsik” összefogásának eredménye a MaxCity: az első „bútorpláza” Magyarországon. A nagynevű láncok „árnyékában” Budapesten és vidéken összesen 22 üzletet működtet a magyar tulajdonú Retz Bútor. Az éles piaci verseny első nagy vesztese a Domus lakberendezési lánc, mely vidéki ingatlanait már más célra adja bérbe. A Németország egyik vezető bútorkereskedő cégének tulajdonában lévő Sconto Bútor a dinamikusabb szlovák és cseh piacon való terjeszkedésre történt összpontosítása miatt vonult ki a piacról 2008-ban, helyébe a régióban már ugyancsak erős pozíciókkal rendelkező Möbelix diszkontlánc lép (Szirmai, 2008).

A barkácspiacon ugyancsak mindinkább a nagy láncok – az OBI, a Praktiker, a Bau-max, a Bricostore és a Bauhaus – versenye a jellemző, miközben új lánc megjelenése mellett a speciális – esetenként luxus – igényekre különféle más üzletek is létrejöttek. A specializálódás tekintetében a láncok között is markáns különbségek vannak – egyesek például a kiskertekre, mások a lakás-felújításra összpontosítanak. Minden termék körben éles az árverseny, de ez leginkább azoknál a termékeknel figyelhető meg, amelyek szakboltokban és hipermarketekben is kaphatók (például fűnyírók).

A ruházati piacon a bevásárlóközpontok megjelenése után az elmúlt években az outletek megjelenése és dinamikus fejlődése jelent

változást. Magyarország a régióban az élmezőnyhöz tartozik az *outletek* számát és forgalmát illetően. 2008-ban már a negyedik hazai outlet nyílt meg, s az utolsó már nem is Budapest vonzáskörzetében, hanem Polgárnál (az autópálya közelében). A hazai outletek pláza jellegű központok, ahol a márkák koncentrált megjelenése a közvetlen termelői vagy vezérképviseleti kapcsolat miatt jelentős árengedményt tesz lehetővé. Miközben a ruházati piacon jelentős a viszonylag drágább márkás áruk szerepe, erősek a pozíciói az olcsó kínai piacoknak és áruházaknak, a használt, de gyakran jó minőségű árut (is) forgalmazó, importált balás ruhát kínáló üzleteknek.

E cikk keretei között természetesen nincs mód minden árucsoport részletes elemzésére, de a nagy alapterületű egységek terjedése például a használtautó-kereskedelemben (AAA) és a könyvkereskedelemben is megfigyelhető. Az előbbi regionális méretekben, az utóbbi (már csak a nyelvi korlátok miatt is) alapvetően a hazai piacon gondolkodva. A patikaláncok mögött pedig hazai és külföldi tőke egyaránt meghúzódik.

A kiskereskedelmi forgalom növekedési üteme a 2002–2003. évi 9 %-os csúcshoz képest 2004–2005-re 5,5 %-ra majd 2006-ra 4,4 %-ra lassult. Ezt követően 2007-ben 3 %-kal, 2008-ban pedig 1,8 %-kal csökken. A mérséklődés 2007-ben kisebb volt a reálkeresetek 4,6 %-os (a jövedelmek fehéredését is figyelembe véve inkább 6 % körüli) mértékénél, 2008-ban viszont a reálkeresetek várható minimális növekedése ellenére folytatódott a visszaesés. A lakosság ugyanis általában *igyekszik „kiszámítani” a fogyasztását*, vagyis jövedelmi helyzetének romlása idején megtakarítási mozgósításával, hitelfelvétellel, olcsóbb termékek vagy üzlettipusok választásával igyekszik minél inkább szinten tartani

fogyasztását. Ennek következtében jövedelmi helyzetének javulását viszont nem feltétlenül követi a vásárlások arányos növelése. A kiskereskedelmi forgalom visszaesése 2007-ben és 2008-ban is kisebb az élelmiszerekből és napicikkekből (1,3 % illetve 1,2 %), mint az iparcikkekből (4,3 % illetve 2,8 %).

2008 őszéig még arra lehetett számítani, hogy a 2006-ban elkezdett megszorítás után 2009-től majd érzékelhetően nőhet a reáljövedelem. A pénzügyi világválság, majd az azt várhatóan követő recesszió azonban új helyzetet teremtett. A magyar gazdaságnak egyidejűleg kell radikálisan és a korábban gondoltánál sokkal gyorsabban csökkentenie az államháztartás hiányát, miközben – a hitelhez jutás drasztikusan rosszabbá vált körülményei között – a külső egyensúly hasonló javítása is elkerülhetetlenné vált. Mindez jövedelmi és hitelfelvételi oldalról is korlátozza a fogyasztók keresletét, miközben a korábbi hitelek megnövekedett terheinek törlesztése, a növekvő munkanélküliség is korlátozza azt. 2008 végén a bizonytalanság rendkívül nagy, a gazdasági szereplők magatartását valószínűleg részben pánikreakciók jellemzik. A GKI feltevézése szerint 2009 végén, 2010 elején már a romlás megállása várható az európai piacon, s ezzel Magyarországon is, az egyensúly javításában elért sikerek pedig jelentősen növelik a magyar gazdaság iránti bizalmat, erősítve az ország tőkevonzó képességét, megalapozva az euró 2013 körüli bevezetését.

2009-ben azonban még a reálkeresetek mintegy 4 %-os csökkenése valószínű, ami a vásárlóerő s a kiskereskedelmi forgalom ennél nagyobb visszaesésével jár. Ez az előbb jelzett okok – vagyis a keresők számának csökkenése,

a hiteltörlesztési terhek növekedése, a megkarítási hajlandóság és kényszer erősödése – következménye. A lakosságnak tehát kevésbé lesz módja fogyasztása „kisimítására”.

A 2009-ben immár harmadik éve tartó visszaesés nehéz helyzetbe hozza a kereskedelmi ágazatot. Az elmúlt évtized látványos fejlesztései a vásárlóerő dinamikus emelkedése mellett, általa ösztönözve, s egyben azt gerjesztve mentek végbe. Ezért a kereskedelmen belüli strukturális átalakulás nyertesei profitábilisak tudtak lenni, a vesztesek száma és helyzete pedig viszonylag elviselhető mértékben emelkedett, illetve romlott. Mivel a vásárlóerő átrendeződése a cikkben jelzett kereskedelmi egységek felé minden bizonnyal folytatódni fog – hiszen például a diszkont jellegű egységek iránt csak növekedni fog a kereslet – a strukturális átalakulás vesztesei közül várhatóan az eddigénél többen kerülnek nehéz helyzetbe. Valószínűleg a nemzetközi láncok között is fel fog vetődni a magyar, illetve az egész regionális piacról való kivonulás, illetve egymás felvásárlásának gondolata. Ez egyes piacokon már versenyhivatali vizsgálatot is indokolhat.

A kereskedelemben tehát várhatóan 2009-ben is *folytatódik a koncentrációs és centralizációs folyamat.* A vásárlóerő szűkülésének időszakában a nyertesek helyzete a korábbinál kevésbé javul, a veszteseknek viszont a korábbinál nagyobb része lehetetlenül el. Ez viszont némi késleltetéssel *új lehetőséget nyit a már ma is jobbak és erősebbek, vagy nagy új szereplők számára.*

Kulcsszavak: *kereskedelem, verseny, gazdasági koncentráció és centralizáció*

IRODALOM

- Bíró Péter (2007): *Üzleti előrejelzés 2010-ig (Kereskedelem)*. GKI Gazdaságkutató Zrt. Budapest, december.
Hoffmann Istvánné – Karsai G. – Simai M. – Sikos T. T. – Szűcs A. – Torjárné Amberger T. – Szirmai P. (2006): *Jelentés a kormány részére a kereskedelmi tevékenységet vizsgáló szakértői bizottság megállapításairól*. Budapest, 2006. december 18.

- Karsai Gábor (1988): *Ellátási felelősség vagy piacorientáció? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
Karsai Gábor (2000): *A fogyasztásicikk-kereskedelem privatizációja*. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
Szirmai Péter (2008): *Árversenytárs (Új lakberendezési diszkont)*. Figyelő. április 30–május 7.
Üzletláncok rangsora a napi fogyasztási cikkek kis- és nagykereskedelmében, 2007. (2008) AC Nielsen Piackutató Kft.–Trade Magazin, Budapest

