

LAKI MIHÁLY

**ELHÚZÓDÓ PRIVATIZÁCIÓK
(A TULAJDONVISZONYOK
FOKOZATOS ÁTALAKULÁSÁRÓL)**

Budapest
2000. október

KTK/IE Műhelytanulmányok 2000/7.

Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont

Műhelytanulmányaink célja a kutatási eredmények gyors közzétevése és vitára bocsátása. A sorozatban megjelent tanulmányok további publikációk anyagául szolgálhatnak.

Elhúzóóó privatizációk (A tulajdonviszonyok fokozatos átalakulásáról)

Szerző: LAKI Mihály kandidátus, az MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpontjának tudományos főmunkatársa. Cím: 1112 Budapest, Budaörsi út 45. Telefon: 309-2640 Fax: 319-3136
E-mail: laki@econ.core.hu

Kiadja az MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont; Budapest, 2000.

A megjelenéshez pénzügyi segítséget nyújtott a Magyar Közgazdasági Alapítvány

LAKI MIHÁLY
ELHÚZÓDÓ PRIVATIZÁCIÓK
(A TULAJDONVISZONYOK FOKOZATOS ÁTALAKULÁSÁRÓL)

Összefoglaló

A tanulmány hét történetet mutat be, amelyek legfőbb közös vonása, hogy az állami vállalatok privatizációja a vártnál és a szokásosnál hosszabb ideig tart. Az elhúzódó privatizációk gátolják a hatékony vállalatirányítás kialakulását és negatív hatást gyakorolnak a vállalati teljesítményre. Az elhúzódásnak történetenként különböző okai vannak. Közös tanulság, hogy a privatizációs javak piacának viselkedési szabályai és a szereplők alku stratégiája miatt nem egyszerű véletlen, hanem a helyzet szokásos terméke a lassú elhúzódó magánosítás.

MIHÁLY LAKI

**POSTPONED PRIVATISATION
(ON THE GRADUAL CHANGE OF
THE OWNERSHIP STRUCTURE)**

Abstract

The paper consists seven different stories the common element of which is that the privatization of state owned companies involved is much longer and slower than usual or it was expected. The postponed privatization negatively influences the performance of these companies and hinders the application of efficient management methods. There are case by case reasons for these delays of course. But the common part of these stories that because of the unclear rules of behavior on the privatization markets and of the bargaining strategies of the participants of privatization transactions the delay of privatization transaction is a not by chance but systemic outcome of these circumstances.

BEVEZETŐ

Az itt közreadott tanulmány nem a kormány megrendelésére készült, nem támogatta alapítvány, kutatási alap vagy gazdag magánszemély. Munkahelyem, a Közgazdaságtudományi Kutatóközpont munkatervében sem szerepel. Köszönet ezért *Koltay Jenő* igazgatónak, hogy hathatós támogatásával és hozzájárulásával mégis közreadhatom a *Műhelytanulmányok–Discussion Papers* sorozat egyik darabjaként.

Megírására elsősorban a Közép-Európai Egyetem (CEU) Politikatudományi Tanszékén *Results of the East European Privatization* címen tartott előadás-sorozatomban szemináriumi vitái készítették. A volt szovjet birodalom tucatnyi országából érkezett diákok ismételt és szenvedélyesen próbálták megmagyarázni a térség országai privatizációs teljesítményében mutatkozó jelentős eltéréseket. A magánszektor részarányában, a szektor súlyának hol lassuló, hol gyorsuló növekedésében mutatkozó különbségek magyarázatához szükséges, de – mint a viták során fokozatosan kiderült – korántsem elégséges a politikai akarat, a gazdasági helyzet vagy a kulturális tradíciók összehasonlító elemzése. Mind gyakrabban kötöttünk ki a vállalatokon belüli döntési rendszerek, az alkalmazott technológiák és a vállalatok közötti kapcsolatok világában. Kirajzolódott azoknak a (többnyire nagy) vállalatoknak az országonként eltérő nagyságú köre, amelyek a *magánosítás módszerétől jórészt függetlenül* meglepően lassan kerültek, ha egyáltalán, magántulajdonba. Tanulmányunk – kizárólag magyarországi esetek alapján – a vállalati világ e szektorában zajló magánosítás leírására és elemzésére tesz kísérletet.

Köszönöm *Kemény Istvánnak, Kertesi Gábornak, Lányi Kamillának, Madarász Aladárnak, Major Ivánnak, Szalai Júliának, Tardos Mártonnak* és *Vince Péternek*, hogy elolvasták a tanulmány egy korábbi változatát. Bíráló megjegyzéseik sokat segítettek a végső változat megírásában, amelynek állításaiért és hibáiért kizárólag a szerző vállalja a felelősséget.

Budapest, 2000. szeptember

Laki Mihály

Kornai János a szocialista rendszer utolsó hónapjaiban közreadott "indulatos röpiratában" felhívta a figyelmet arra, hogy "...a magánszektor fejlődése jellegzetesen a fokozatos változás kategóriájába tartozik. Lehetetlen huszárróhammal bevenni a magántulajdon számára a gazdaságot." (*Kornai, 1989; 25. old.*) Cikkünkben ha nem is bizonyítjuk, de *megegyesítjük* Kornai sejtését. Nem elhanyagolható számú olyan esetet találtunk ugyanis, amikor a tulajdoni viszonyok megszilárdulása, "összerázódása" több lépésben zajlott és a vártnál hosszabb ideig tartott. Ilyenkor a magánosításra szánt javak *hosszú ideig nem találtak gazdára, illetve az első (sőt a második) körben olyan tulajdonosok kezébe kerültek, akik nem képesek a megszerzett tőke hatékony működtetésére, vagy nem érdekeltek ebben.*

1. MEGHATÁROZÁSOK

1.1. Privatizáció

A szovjet rendszer (a létező szocializmus) összeomlása előtt a magántulajdon uralta piacgazdaságokban az elemző vagy tervező szakértők magánosításnak tekintették az úgynevezett piacosítást, a tevékenység magánkézbe adását, a tevékenységgel, vagy vállalkozással összefüggő vagyon magánkézbe adását, illetve ezek kombinációit (*Eaton, 1989; Tóth István János, 1993*). A szocialista rendszer összeomlása után a figyelem szinte kizárólag a *vagyon* magánkézbe adására irányult: "A szűkebb értelmezés szerint a privatizálás a korábban állami tulajdonban volt vagyonnak magánkézbe való átadását jelenti. A szélesebb értelmezés a gazdaság egészének tulajdonviszonyait tartja szem előtt. Eszerint a gazdaság privatizálásának folyamatán azt kell érteni, hogy ő a magánszektor részaránya, míg végül a gazdaság domináns szektorává válik." (*Kornai, 1993; 87. old.*) Elismerve a többi meghatározás fontosságát, tanulmányunkban a *Kornai János* által adott szűkebb értelmezést használjuk, hiszen a korábban állami tulajdonban volt vagyon magánkézbe adásának körébe tartozó eseteket elemzünk.

1.2. Piac

A főáramú közgazdaságtan tankönyvei többnyire adósak a piac meghatározásával, azt hallgatólagosan a vevők és az eladók közötti tranzakciók halmazának tekintik. Ez valószínűleg elegendő a modellek építéséhez és működtetéséhez. Leíró-elemző tanulmányunkban a kultúrantropológiában és szociológiában szokásos megközelítést is elfogadjuk. Eszerint a piac a gazdaság meghatározó *intézménye*, ahol a be- és kilépés, az alku, valamint a megállapodás írott és íratlan *szabályok* szerint zajlik. A szabályok ellen vétőket hátrányok érik. Az egyes piacokat nemcsak a forgalmazott javak és szolgáltatások tulajdonságai, nemcsak a szereplők száma, hanem a piacra lépés és a kilépés, az alku és a megállapodás szabályai is megkülönböztetik egymástól. E különbségek is magyarázzák az érdeklődések, az alkuk és megállapodások gyakoriságában és tartósságában a piacok között mutatkozó eltéréseket.

1.3. A privatizációs javak piacai

A mainstream közgazdaságtan felfogását estünkre alkalmazva a privatizációs javak piaca olyan tranzakciók összessége, amikor az addig állami tulajdonban levő javak (fizikai és pénztőke, good-will stb.) magánszemélyek, vagy többségi magántulajdonban levő vállalatok, társaságok tulajdonába kerülnek. A piacot *intézménynek* tekintő megközelítés segítheti az új tulajdoni szerkezet *elhúzódó* kialakulásának, "összerázódásának" *finomabb, részletesebb* elemzését. A privatizációs tranzakciók egy része ugyanis hagyományos, régen kialakult piacokon bonyolódik (pl. használt gépek és berendezések piaca), de a magánosítás során új, saját szabályokkal jellemezhető piacok is keletkeztek. (pl. a kárpótlási jegyek piaca).

1.4. Az elhúzódás mértéke

Az elhúzódás *mértékét* csak a privatizáció tervezett, tényleges és szokásos (átlagos) időtartamának ismeretében tudnánk meghatározni. Ilyen mutatókkal nem rendelkezünk. Ha kiszámítanánk a privatizációs ügyletek bonyolításának átlagos időtartamát és összevetnénk a tervezettel, akkor sem jutnánk előbbre, hiszen nemcsak az érdekeltek hozzáértése, de az ügyletek természete (bonyolultsága) is jelentősen befolyásolná e mutató alakulását.

Az ilyen helyzetekben szokásos puha megoldást vagyunk ezért kénytelenek alkalmazni. Kizárólag olyan eseteket különítettünk el, ahol a

szakmai közvélemény szerint a vártnál, a hasonló eseteknél jóval tovább tartott, vagy befejezetlen maradt a privatizáció.

2. NÉHÁNY ISMERT ESET

A sajtóban megjelent cikkek, jórészt tényfeltáró riportok, alapján a közvélemény által is jól *ismert eseteket, és nem esettanulmányokat* mutatunk be a következőkben. Nem adunk átfogó elemzést az érintett vállalatok stratégiájáról, piaci magatartásáról, belső szervezetéről, a munkaadók és munkavállalók kapcsolatáról, döntési rendszeréről stb. Tájékoztatunk a vállalat pénzügyi, piaci helyzetéről, de főként a privatizáció fordulataira, a privatizációs pályázatokra, a tulajdonosi szerkezet módosulásaira összpontosítunk. A történetek egy része *befejezetlen*. A tanulmány megírásakor, 2000 nyarán, az érintett vállalatok egy részénél még nem rendeződtek a tulajdoni és irányítási viszonyok.

2.1. Ikarus

2.1.1. Piaci-pénzügyi helyzet 1989–1995

Az Ikarus 1989-ben 7974 főt foglalkoztatott és 11974 autóbust szállított a hazai és a szocialista piacra (elsősorban a Szovjetunióba). Az autóbuszok iránti hazai igények gyors csökkenése és a volt szocialista országok piacának összeomlása nehéz helyzetbe hozta a vállalatot. A vevők különös igényeit jól kiszolgáló, ám csak nehezen változtatható tömeggyártási technológia nem volt alkalmas a fejlett ipari országokban keresett buszfajták vagy más termékek gyártására. A szocializmus utáni visszaesés időszakában ezért a vállalat forgalma és létszáma drámai sebességgel zsugorodott. 1995-ben már csak 2846-an dolgoztak az Ikarusnál és 1994-ben mindössze „1574 buszra talált vevőt” a vállalat. (*Molnár, 1995; 137. old.*)

Főként a forgalom csökkenése miatt a vállalat 1990–1993 között veszteségessé vált. (A mérleg szerinti eredmény mindhárom évben negatív volt.) A hosszú és a rövidlejáratú tartozások együttes összege (kötelezettségek összesen) az 1989. évi 6.5 milliárdról, 1995-ben 13.1 milliárd forintra nőtt.

A kilencvenes évek első felében "azok a szakemberek, akik a pénzügyi eredmények oldaláról közelítik meg a problémát, határozottan úgy vélekednek, hogy el kellene felejteni a nemzeti színű pántlikát, s az

Ikarusnak akár az önállóság feladása árán is be kell tagozódnia a nemzetközi busziparba, azaz egy neves nemzetközi cég beszállítójává válnia." (Heimer, 1995) Az önálló gyártás fenntartásának hívei, "A műszaki és szociális szempontokkal érvelők szerint az elmúlt évtizedekben Magyarországon külön buszgyártó termelési kultúra alakult ki, amely ráadásul mintegy 50 ezer embert foglalkoztat." (u.o.)

2.1.2 Privatizáció I.

A két tábor egyetértett abban, hogy a szovjet (majd orosz) piac legalább részleges visszaszerzése jelentősen javítana a vállalat helyzetén. Az Ikarus első, részleges privatizációja 1991-ben főként ezt a célt szolgálta: "a 63,8 százalékos ÁV Rt. részesedés mellett az orosz közlekedési vállalatokból szerveződött Atex konzorcium – 50 millió dollár letétele után – 30,4 százalékos részvénycsomaghoz jutott. Az alapító okiratban sehol sincs rögzítve, hogy az Atexnek tőkerészesedéséért garantálnia kellene a nagy volumenű buszexport fenntartását a keleti piacokon. A startnál azonban még egyben volt a Szovjetunió, s élt a remény, hogy az orosz politikusok ígéreteivel megerősítve az Atex révén simán el lehet adni évi 5–6 ezer buszt." (Heimer, 1995)

"Az Rt. vezetői sokáig abban az illúzióban ringatták magukat, hogy az Atex segítségével visszaszerezhetők az orosz és más volt szovjet piacok. Erre utal az is, hogy csak alaposan megkésve láttak hozzá a vállalat karcsúsításához, a túlméretezett kapacitás csökkentéséhez." (Molnár, 1995; 138. old.) Később az orosz tulajdonossal szemben már jóval szerényebb igényeket fogalmaztak meg: "az Atexnek nem is az értékesítésben lenne szerepe, hanem abban, hogy kijárja, hogy az Ikarust, részben orosz tulajdonú vegyes vállalatként mentesítsék az importadó alól. Így az Ikarus már eleve 10–5 százalékos árelőnnyel startolhatna a külföldi versenytársakkal szemben." (Heimer, 1995)

A romló eredmények láttán *Angyal Ádám*, a vállalat élére állított válságmenedzser így fogalmazott: "A jelenlegi két fő részvényes *nem jó tulajdonosa* a részvénytársaságnak. Egyrészt nem törődnek kellően a vállalatukkal, másrészt elegendő tőkéjük sincs a cég problémáinak megoldására." (Molnár, 1995; 137. old.)

Az APV Rt, és az illetékes minisztérium, nagyjából hasonló okokból, új magánosítási stratégiát fogalmazott meg. Az 1995 novemberében meghirdetett privatizációs pályázatban "A cég jegyzett tőkéjének 80 százalékát, azaz egy 9,2 milliárd forint névértékű részvénycsomagot a két fő tulajdonos, az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt és az orosz

Atex együtt kínálja fel a befektetőknek." (*Molnár, 1995; 137. old.*) A pályázattal egyidejűleg *Angyal Ádám* a vállalat jelentős átszervezését is tervezte: "A mátyásföldi és a székesfehérvári Ikarus-gyár termelését egyedül is vígan el tudja látni a korszerűbbnek tartott utóbbi. – fejtegette Angyal – ezért a budapesti gyáregység bezárását szorgalmaztam." (*Heimer, 1996; 128. old.*)

A tender kiírói – mint az idő előtt kiszivárgott – az érdeklődő szakmai befektetők közül elsősorban a svéd Volvóra számítottak. Amikor kellő érdeklődés hiányában a nemzetközi tender megghiúsult "ügynevezett eszközalapú értékesítés formájában – az Ikarus márkanévénél, buszgyártási jogának valamint a fehérvári gyár megvételi lehetőségét ajánlotta fel a legkomolyabban érdeklődő Volvónak." (*Heimer, 1996; 127. old.*)

2.1.3 Piaci-pénzügyi helyzet 1995–1997

Az érdeklődésből végül nem lett privatizációs szerződés. Ennek fontos oka, hogy a vállalat teljesítménye tovább romlott 1996-ban. Ekkorra "a közel 13 milliárd forintra rúgó tartozások már meghaladják a 11,5 milliárdos alaptőkét. A különféle válságkezelési erőfeszítések ellenére az üzemi veszteség is évről évre nőtt: ennek nagysága 1994-ben 1,7 milliárd, 1995-ben 2,5 milliárd forint volt az idén (1996-ban – *L.M.*) pedig elérheti a 3 milliárdot is. Elégséges rendelések híján a buszkibocsátás viszont csökkent: az 1993. évi 3052 darabos eladás után 1994-ben 1590, 1995-ben 1286 egységre zuhant az értékesítés, az idén (1996-ban – *L.M.*) pedig jó, ha eléri a 800 darabos kiszállítást az előirányzott – s nyereségességi pontként emlegetett – 1300 busszal szemben." (*Heimer, 1966; 127. old.*) *Angyal Ádám* ebben a helyzetben "a válságmenedzselés alternatívájaként – az állami főtulajdonos, az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt támogatását maga mögött véelve – a cég felszámolását is számításba vette." (*Heimer, 1966; 127. old.*)

2.1.4 Privatizáció II.

A felszámolás ötlete "mélyen sértette az Ikarus változatlan fennmaradásához fűződő különböző csoportok, mindenekelőtt a gyártómű menedzsmentjének és az rt.-ben 31,7 százalékkal részesedő orosz Atex-konzorciumnak az érdekeit. Ez nem is csoda, hiszen a fehérgallérosokat a

gyárbezárás és a privatizáció létükben fenyegette, az Atexnek pedig egy felszámolás esetén odaveszhet az Rt. alapításakor részénytőkeként betett 50 millió dolláros készpénze. A felszámolás nem áll érdekében az Ikarus egy fő szállítójának, a győri Rába Rt.-nek sem, amely ezért "pályázatot nyújtott be az APV Rt.-nek a buszgyár általa elképzelt nemzeti keretek közt maradó privatizációjára." (Heimer, 1996; 128.old.) A felszámolás ellenzői elnyerték a privatizációért felelős miniszter támogatását, majd 1996 közepén "a kemény válságkezelési filozófiájáról" ismert *Angyal Ádámot* menesztették.

Helyére *Széles Gábor*, a Magyar Gyáriparosok Szövetségének elnöke, több sikeres magánosítási akció lebonyolítója került. AZ új vezérigazgató a részben magánkézben levő cég *részleges visszaállamosítását* tervezte a kilábalás első szakaszában. Egyfelől a közel 13 milliárd forintra rúgó adósságból 7 milliárdot "állami tőkeemelés formájában a társaságba apportálnának." A terv része volt még 500 millió vissza nem térítendő állami támogatás "kizárólag a szükséges létszám átstrukturálódás finanszírozására." Ugyanitt szerepelt az Atex tulajdonosi helyzetének újratárgyalása is: "Széles azt javasolja, hogy az APV Rt 11 millió dollárért (1,7 milliárd forint) vásároljon meg 21,7 százalékot az Atex jelenlegi (1996-os – L.M.) tulajdonhányadából." (Heimer, 1996; 127. old.)

Az átmeneti visszaállamosítást követő feljavítás közben a (magán)-tulajdonosok új köre venné át a vállalatot. "Széles Gábor szeretné mielőbb bekapcsolni a Világbank leányvállalatát, a Nemzetközi Pénzügyi Társaságot (IFC), amely már tavaly év végén jelezte: hajlandó szerepet vállalni az Ikarus privatizációjában." A privatizáció főszereplője "egy közelebről meg nem nevezett konzorcium az APV Rt-től vagyongazdálkodásra átvinné az Ikarus-részvények legalább 51 százalékát, és egy külön megállapodás alapján Ikarus-részvények formájában menedzsmentdíjat kapna közreműködéséért. Mindemellett Széles a dolgozói részvények kiosztását is nélkülözhetetlen motiváló eszköznek tartja, így a dolgozóknak az alaptőke 5, a vezetőknek pedig 10 százalékos részesedését tekinti kívánatosnak. A nagyvállalkozó nem zárja ki a külföldi befektetőket sem, de szerepüket csakis egy, a Videoton esetében már jól bevált holdingstruktúrában tudja elképzelné. Így a hazai és a keleti piacokban fantáziát látó külföldi buszgyártók a holdingközpontba nem, csakis annak valamely alsóbb társaságába társulhatnak." (Heimer, 1996;128. old.)

Az APV Rt 1997 elején újabb privatizációs pályázatot írt ki, amit ősszel – a Volvo ajánlatát elvetve – eredménytelennek nyilvánított. Ezek után tárgyalások kezdődtek a *Széles Gábor* vezette konzorcium és az APV RT között. Ennek eredményeként 1998 márciusában a 11,5 milliárd forint

jegyzett tőkéjű társaság tulajdonosi többsége – 54 százalék – végül "a Széles résztulajdonában levő Műszertechnika Rt, valamint a magánszemélyeket, egyebek között magát Széles Gábort tömörítő MT-LIZ Lízing Kft" tulajdonába került." (*Mink, 1998; 109.old.*) Az Atex megőrizte 31,7 százalékos részesését. A konzorcium "a szerény 10 millió forint vételár mellett – ennek felét készpénzben, felét kárpótlási jegyben fizette – átvállalta az Ikarus 9 milliárd forintnyi állami tartozását." (*Mink, 1998; 110. old.*) Ennek visszafizetésére "az Ikarus – remélt nyeresége terhére – 16 millió dolláros hitelt vett fel. A hitel fedezeteként Ikarus részvényeket helyeztek letétbe a bankkonzorcium vezetőjénél, a CIB Közép-európai Nemzetközi Bank Rt-nél." (*Mink, 1998; 109. old.*) Az új tulajdonos "az állami tartozás másik felére pedig kétéves fizetési moratóriumot, azt követően pedig négyéves részletfizetési kedvezményt csikart ki az állami tulajdonostól." (*Mink, 1999; 120. old.*)

2.1.5 Piaci és pénzügyi helyzet 1997–1998

Az 1996-os mélypont után, amikor a vállalat mindössze 968 autóbust gyártott, 1997-ben megkétszerezték a termelést, és 1961 busz hagyta el a gyártósorokat. Az 1998-as évet is jelentős rendelésállománnyal indították, ám az év második felében az orosz pénzügyi válság újból a csőd szélére juttatta az Ikarust. "Az orosz kormány által bejelentett hiteltörlesztési tilalom után ugyanis a Magyar Nemzeti Bank (MNB) nem engedélyezte a hazai kereskedelmi bankoknak, hogy egy évnél hosszabb futamidejű hiteleket helyezzenek ki Oroszországba és leállították a Mehib garanciavállalásait is. Az Ikarus udvarán 300 busz vesztegelt..." (*Mink, 1999; 110. old.*)

Széles Gábor bízott abban, hogy az orosz partnerek előbb utóbb fizetnek. Kivételes elbánást (kiviteli engedélyt) kért a Nemzeti Banktól és válságelhárító tervet terjesztett a kormány elé: "1 milliárd forintos export-előfinanszírozási hitel formájában igényelt volna némi gyorssegélyt a kormánytól, amelynek felét állítása szerint a bérekre kívánta volna fordítani." E mellett "arra kérte a kabinetet, hogy hatalmazza fel az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt-t (APV Rt) a márciusi privatizációs szerződés módosítására: Széles a foglalkoztatási kötelezettség-vállalás mérséklését, valamint az állami tartozások megfizetésének felfüggesztését kérte." (*Mink, 1999; 109.old.*)

A kormány arra hivatkozva, hogy "a társaság talpra állítása a tulajdonosok feladata, akiknek a hitelezőkkel, nem pedig a kormánnyal kell egyezsége jutniuk" (*Mink, 1998; 110. old.*) elsöre elutasította az

Ikarus kéréseit. Széles válaszul a nyomásgyakorlás Magyarországon szokatlan eszközeinek alkalmazását helyezte kilátásba: "Amennyiben e hét szerdáig (1998. szeptember 23-ig – *L.M.*) nem sikerül megállapodásra jutniuk a kormány képviselőivel a korlátozás feloldásáról, csütörtökön a buszokkal demonstrációt szerveznek a parlament előtt." (*/vasvári/, 1998.*) A tüntetés végül elmaradt. A kormány, illetve a Mehib pedig valamelyest engedett a nyomásnak: "a Mehib 80 busz kiszállításához – utolsó gesztusként – feltétel nélkül megadta az állami garanciát." (*u.o.*) Mindez azonban korántsem volt elegendő a veszteségek ellensúlyozásához: "szeptembertől leállt a termelés, és az állásidők miatt a már említett óriási veszteségek mellett újabbak keletkeztek... 1998-ban 3,5 milliárd forint, 1999-ben pedig további 2 milliárd forint." (*László, 2000; 6.old.*)

2.1.6 Privatizáció III.

A kormány a csekély támogatással nemcsak egy veszélyes precedenst került el. Hárító magatartását az is befolyásolta, hogy *a tulajdonos sem járt el kellő gondossággal*, nem látott hozzá a hatékonyság javítását szolgáló program végrehajtásához: "nem vállalkozott a buszgyár túlméretezett kapacitásainak csökkentésére...mint ahogy váratott magára az Ikarus profilváltása, és például a teherautó-részegységek vagy személyautók gyártásához szükséges beruházáshoz nem körvonalazódott időben sem a szükséges tőke forrása, sem a majdani piac. Az Ikarus az orosz piacról befolyt bevétele egy részét – valójában a tulajdonos MT-LIZ Lízing Kft helyett – a privatizációkor felvett hitelek törlesztésére fordította." (*Mink, 1998, 110.old.*)

A súlyos gazdasági helyzetben a vezetés *a tulajdonosi arányok megváltoztatásától* remélt új forrásokat: "A csődegyezség során a mostani többségi tulajdonos – a Széles résztulajdonában lévő Műszertechnika RT, valamint a magánszemélyeket, egyebek között magát Széles Gábort tömörítő – MT-LIZ Lízing Kft. várhatóan lemond az Ikarusban meglévő 6,1 milliárd forint névértékű, 54 százalékos részarányáról és a részvénycsomagból 27 százalékyit tartozásai fejében, névértéken a buszgyár hitelezőinek, szállítóinak ajánl fel. Az Ikarus orosz társtulajdonosa, az Atex hasonló lépésre szánja el magát: 31,7 százalékos részvénycsomagjából 16 százalékos tulajdoni hányadot kínál fel a hitelezőknek." (*Mink, 1998, 109. old.*) A tulajdonosi szerkezet átalakítása során a tulajdonosokká lett hitelező bankok a kisebbik rosszat választották: "a bankok a most beharangozott csődegyezséggel valójában nem vételi ajánlatot kaptak Szélestől, hanem a CIB, hitelei fejében, 'kényszertulaj-

donhoz' juthat. ...az Ikarust hitelező pénzintézetek – elsősorban a CIB, a BNP Dresdner Hungária Rt., a Magyar Külkereskedelmi Bank Rt, az OTP Bank Rt. – idei (1998-as – *L.M.*) nyeresége az Ikarusban ragadt követelések következtében mintegy 6 milliárd forinttal lesz kevesebb a tervezettnél." (*Mink, 1998; 109. old.*) Az új kényszertulajdonosok csak abban bízhattak, hogy végre elkezdődik a vállalat átalakítása: "Széles forgatókönyve szerint a társaság úgymond átstrukturálása lesz a következő lépés, vélhetően az ő vezényletével. Ez lényegében a túlméretezett székesfehérvári buszgyártás megszüntetését, a közel 100 ezer négyzetméteres ingatlan más profilú hasznosítását, valamint több száz ember elbocsátását jelenti." (*u.o.*)

2.1.7. Piaci és pénzügyi helyzet 1999–2000

Az orosz válság enyhülése jótékony hatást gyakorolt az Ikarus helyzetére. Először "a Komi Köztársaságnak eladott 100 csuklós busz utolsó törlesztőrészlete, az 1,3 milliárd forint tette lehetővé többek között azt, hogy újraindítsuk a gyártást", (*László, 2000; 6.old.*) A többi fontos vevő is kifizette adósságait: például "a moszkvai önkormányzat – a Mehib várakozásai ellenére – teljesítette a feltételeket és (1998 – *L.M.*) november végén, illetve december elején átutalta a két esedékes, összesen közel 15 millió dolláros törlesztőrészletet." (*Mink, 1998; 110. old.*) A lassan konszolidálódó, ám telítődő orosz piacra azonban nem alapozhatták a vállalat hosszú távú stratégiáját: "telítődik az orosz piac, a moszkvai önkormányzat az elmúlt két évben (1996–97-ben – *L.M.*) összesen mintegy 1200 buszt rendelt, így a következő években aligha várható nagyobb megrendelés tőlük." (*Mink, 1998; 110. old.*)

*A válság kikényszerítette a sokáig halasztott szerkezeti átalakításokat és a gyártási profil bővítését: "...ami történt, fel is gyorsította a folyamatokat. Mátyásfüldön, ahol az Ikarusnak két gyára működött, az egyikben megszüntettük a már korábban is feleslegessé vált buszgyártó kapacitást, és olyan léptékű átszervezést hajtottunk végre, mint amilyen utoljára 1947-ben történt, amikor a gyárat államosították és kizárólag buszgyártásra álltak át. A buszok összeszerelése a stratégiai partnerrel (lásd később – *L.M.*) létrehozott közös vállalatba került, így a buszgyártás megmarad Székesfehérváron, az Ikarus Rt. gyáregységeiben pedig idén (2000 – *L.M.*) januártól teherautók, haszongépjárművek, terepjárók és személygépkocsik készülnek majd." (*László, 2000; 6.old.*)*

2.1.8. Privatizáció IV.

1999 júniusában Széles Gábor egy sajtótájékoztatón elmondta, hogy "a francia állami többségű Renault- és az olasz FIAT-csoporthoz tartozó Iveco 1999 januárjában létrehozott közös vállalata, a barcelonai központú Iris Bus összesen mintegy 60 millió dolláros szerződést köt az Ikarus Rt-vel. Ennek részeként Ikarus Bus RT. néven egy új, 26 millió dollár alaptőkéjű társaságot hoznának létre, az Ikarus Rt három leányvállalata, valamint az Iris Bus részvételével. Az Ikarus az Ikarus Alba Járműgyártó Kft nevű székesfehérvári gyárát, az ugyancsak székesfehérvári Ikarus Járműgyártó Kft-t és a budapesti Ikarus Egyedi Autóbuszgyár Kft-t vinné be az új cégbe. Az új társaság többségi, 58 százalékos tulajdonosa a Bus lenne, míg az Ikarus hozományát – a leányvállalatokból, a székesfehérvári és a budapesti ingatlanokból, a gyártósortokból és egyéb eszközökből álló apportot – 11 millió dollár értékben, 42 százalékos részesedésként ismernék el. A további mintegy 40 millió dollárt készpénzben kapná meg az Istől az Ikarus, egyebek között a márkanév használatáért, az Ikarus modellek gyártási technológiájának átadásáért, ezenfelül az Iris Széles szerint további 4,5 millió dolláros fejlesztésre is kötelezi magát." (Mink, 1999; 119. old.) A készpénzbevétel nagysága ekkor még kétséges volt, hiszen "az orosz társtulajdonos, az Atex Rt a HVG értesülése szerint 10 millió dollárra igényt tart." (u.o.; 120. old.)

1999 decemberében a felek aláírták a szerződést: "a külföldi partner ekkor utalta át a megállapodásban rögzített 45 millió dollárt – a know-how-ért, a márkanév használatáért – amely lehetővé tette, hogy az Ikarus visszafizesse a 16 milliárd forint adósságának jelentős részét." (László, 2000; 6.old.) A tranzakciók lebonyolódása után, 2000 elején, a részvények 75 százaléka volt az Iris, 25 százaléka pedig az Ikarus tulajdonában.

2.2. Zsolnay Porcelángyár

2.2.1. Előttörténet

"A Zsolnay-gyár sikertörténete az 1873-as bécsi világkiállítással kezdődött. A századforduló körül már az egész világ ismerte a nevüket: Párizstól Chicagóig nagydíjak, aranyérmek, kitüntetések kísérték bemutatóikat. Termékeik *egyedülálló technológiáját* Zsolnay Vilmos dolgozta ki – olyan alapanyagot (az úgynevezett porcelánfajanszt) és mázat sikerült előállítania, amely a porcelánéval azonos minőséget eredményezett. A kérdéses alapanyagot azonban nem helyezte szabadalmi

oltalom alá, így azt máig is bárki felhasználhatja termékgyártásra. A családi vállalkozás története az államosítással ért véget – mindenüket elvették." (*Erdei, 1997; 6. old.*)

A szocializmus évtizedeiben a Porcelángyár elsősorban az úgynevezett ipari porcelán termelését növelte, de gyártottak hagyományos dísz-tárgyakat is.

2.2.2. Privatizáció I.

Az utolsó kommunista kormány utolsó hónapjaiban még úgy tűnt, hogy az állami tulajdonban lévő Zsolnay Porcelángyár az elsők között kerül magánkézbe 1989. november 2-án: "Két tengerentúli cég, a Schröder Bank és a Riverside Company közül a pécsi Zsolnay Porcelángyár vállalati tanácsa tegnapi ülésén utóbbi ajánlata mellett döntött. Amennyiben az Ipari Minisztérium is áldását adja az üzletre, a rövid időn belül aláírandó szándéknyilatkozat és a vételárra vonatkozó megegyezés után az eddig magyar állami tulajdonban lévő gyár a Riverside Company tulajdonába megy át." (*Pauska, 1989; 1–2. old.*)

A vállalati tanács készítette elő és tartotta kézben az átalakítást. A tanács "úgy döntött, hogy részvénytársasággá alakulnak át. Ez a folyamat elképzeléseik szerint négy hónapot vesz igénybe, s csak ezután tárgyalnak részvényeik eladásáról." (*HVG, 1989*) Azért döntöttek a Riverside mellett, mert a *Szigethy Béla*, második generációs amerikai magyar tulajdonában levő cég ajánlata erősen csökkentette a privatizáció vállalaton belüli ellenzőinek a táborát: "a szándéknyilatkozat szerint a dolgozói béremelés az első két évben infláció plusz 8–10 százalék lesz, a beruházások összege száztízmillió forint (fele épület-felújítás, fele technológiai fejlesztés.)" (*L.Cs.K., 1989; 6. old.*)

Ez a döntés erősen sértette viszont az államosítás előtti tulajdonosok leszármazottainak érdekeit: "a Zsolnay család leszármazottai – akiket az államosításkor, 1948-ban, az ide vonatkozó törvénycikk jegyében 'elfelejtettek' kártalanítani – némi felháborodásukról adtak hangot. Egyikük – a Kanadában élő Mattyasovszky Zsolnay Miklós – személyesen adta át tiltakozó levelét *Dr. Bányász Rezsőnek*, kanadai nagykövetünknek. (*Kozma, 1990; 3. old.*) "Mattyasovszky Zsolnay Tamás a család nevében pert indított a névhasználat kizárólagosságának megszerzéséért." (*Erdei, 1997; 6. old.*) A per során a leszármazottak kifejtették a gyár jövőjével kapcsolatos nézeteiket: "Azt sem sérelmeznék, ha az önállósulásra törekvés szellemében részben dollárerős támogatót vonnának be a jövő érdekében, de csak úgy, hogy a tulajdonjog magyar kézben marad, azaz legalább 51

százaléka a részvényeknek az országhatáron belülré kerül." (Kozma, 1990; 3. old.) A magyar többségen belül a család is némi tulajdonhoz és ellenőrző szerephez juthatna: "szeretne a család, a volt tulajdonos jogán esetleg néhány részvényt kapni, bizonyos márka-védelem érdekében felügyeleti jogot gyakorolni." (Kozma, 1990; 3. old.)

2.2.3. *Közjáték: kiegyezés hét évvel később*

A Legfelsőbb Bíróság csak hét évvel később, 1996-ban hozott az ügyben – a család szempontjából hátrányos – ítéletet: "a márkanév a gyár termékeihez kötődik, így használata nem sért személyiségi jogokat, tehát nem kifogásolható." (Erdei, 1997; 6. old.)

Mattyasovszky nem adta fel a küzdelmet, hanem egy kis kerámia-üzemmel társulva "Zsolnay Manufaktúra Kft. név alatt céget alapított dísztárgyak gyártására." (u.o.) A vállalkozás "az utolsó esélyt jelenti számunkra őseink hagyatékának valamilyen formában történő folytatására," és arra is, hogy valamilyen formában részesedjenek a tulajdonból. „Mivel "az elmúlt évek pereskedése nem használta a gyár imázsának", a vállalat előbb levélben felszólította a manufaktúrát, "hogy azonnal hagyjon fel az rt. által jogsértőnek ítélt gyártási tevékenységgel, majd amikor ennek nem lett fogamatja tárgyalásokat kezdeményezett a család képviselőjével. Ennek során "A család által létrehozott alapítvány támogatását az rt. elfogadta," továbbá "a gyár felajánlotta a családnak egy darab kiemelten kezelt, úgynevezett 'Zs' részvényt, amely meghatározott összeget képvisel és attraktív osztalékot, valamint fix kamatot garantál." (Erdei, 1997; 6. old.)

2.2.3. *Privatizáció II.*

Az elhúzóadás egyik fontos oka volt, hogy "a pör... a gyárral történt közös megegyezés szerint pihen. Mindaddig, míg a gyár bármilyen külföldi céggel részvénytársaságot nem alapít, s akkor igyekeznek peren kívül a leendő rt.-vel megegyezni." (Kozma, 1990; 5. old.) A vevő nemcsak egy elintézetlen jogvitát kapott volna a vállalat átvételekor, de az ekkor már az Állami Vagyonügynökségnek a korábbiakat erősen módosító eladási feltételei szerint kellett volna szerződnie: "Fontos tényező: százszázalékos eladásról szó sem lehet, maximum ötven százalékról tárgyalhatnak." (u.o.) Ekkor – 1990 nyarán – még nyolc vevő érdeklődött, ám egyik sem vette meg a vállalatot. A más magánosítási akcióiban sem sikeres Riverside eltűnt a színről.

2.2.4. Privatizáció III.

A vállalat magánkézbe adásának tervét nem adta fel az AV Rt, ám a gazdasági nehézségekkel küzdő cég eladására csak két évvel később, 1992-ben láttak esélyt. "Többszöri sikertelen pályázat után 1992 szeptemberében elfogadták a CP Holdings Ltd, a Midlands Electricity Plc. valamint az Investor Rt. vételi ajánlatát." (*Új vevőt, 1993*) "Az előszerződés aláírásakor a vevők hat hetet kértek arra, hogy közelebbről megvizsgálják a Zsolnay cég helyzetét. Ígéretük szerint az átvilágítást követően február végéig részvényvásárlási és szindikátusi szerződést, majd (1993 – *L.M.*) áprilisban pedig a végleges adásvételi szerződést írták volna alá. A konzorcium azonban áprilisban közölte a tulajdonossal, tehát az AV Rt.-vel, hogy az adásvételi szerződést csak akkor kötik meg, ha a Zsolnay termékszerkezetének megváltoztatásán túl mintegy 20 százalékkal csökkenti alkalmazottainak számát. Bár a létszámcsökkentés megkezdődött, egy 1993 májusi tudósítás szerint "egyre inkább visszatáncolnak az angliaiak. Feltehetően mást képzeltek, mint amit találtak a Zsolnayban. Másrészt pedig az általuk javasolt, kért profilváltások nem mindegyikével rokonszenveztek a magyar privatizációs ügyekért felelős hivatalnokok." (*Bozsik, 1993*) Végül 1993 októberében "Az AV Rt. ügyvezetősége úgy döntött, hogy új befektetővel kezdi meg a tárgyalásait a cég privatizációjának érdekében." (*Új vevőt, 1993*)

2.2.5. Piaci- pénzügyi helyzet 1991–1994

Az angol átvilágítók nyilván észrevették, hogy "A gépek, berendezések egy része már annyira elöregedett, hogy a folyamatos termelést is veszélyezteti, ha sürgősen nem történik meg a felújításuk, cseréjük. Leginkább az égetőkemencék szorulnak felújításra, 40 éve szolgálják a gyárat, mára már a javításukat sem lehet mindig megoldani, ráadásul igen nagy energiafogyasztók, technikai korszerűsítésük is indokolt. A beruházáshoz viszont tőkét kell szerezniük. 2–300 millió forintról lenne szó. A pénz egy részéből *a forgóalap-hitelt fizetnék vissza*, a többit használnák fel beruházásra." (*B.G., 1993; 7. oldal*) Az említett alaphiány is jelzi, hogy a vállalat nem hozott kellő nyereséget az 1989 utáni időszakban. A több éven át veszteséges vállalat helyzete 1993 elején némileg javult, "a második negyedév végére már szerény mértékű, 3.3. milliós adózás előtti nyereséget könyvelhettek el" (*B.G., 1993a*), ám "A cég az 1993-as szerény eredmény után tavaly (1994-ben – *L.M.*) jelentős,

mintegy 90 milliós veszteséggel zárta az évet." (Kaszás, 1995) E fejlemények hatására 1994 decemberében "A Zsolnay Porcelángyár közgyűlése a részvénytársaság teljes igazgatóságát visszahívta. (Leváltották, 1994; 1. old.)

2.2.6. Privatizáció IV.

A következő, 1994 augusztusában meghirdetett fordulóban a dolgozókból alakult MRP-szervezet is fontos szerepet játszott: "Üzleti körökben úgy hírlik, már az 1994 augusztusi nyilvános pályázatra is volt három komoly jelentkező – köztük egy konzorcium keretében a gyár MRP szervezete is vevő volt a felajánlott tulajdonrész közel harmadára, sőt az egyik vásárló a névérték 100 százalékát meghaladó kifizetés mellett 250 milliós tőkeinjekcióval kezdte volna a vállalkozást. Ennek ellenére az ÁV Rt. eredménytelennek minősítette az első értékesítési kísérletet." (Mészáros B., 1994 október 15.) A kudarc valószínű oka, hogy a vevők a megengedettnél nagyobb részben akartak *kárpótlási jeggyel* fizetni: "a vételár kiegyenlítésekor kárpótlási jegyet csak tíz százalékban fogadnak el. Vélhetően az utóbbi módosítás hiúsította meg az augusztusi üzletkötést is, másképpen nehezen magyarázható a jelentős tőkeemelést ígérő vásárló visszautasítása." (u.o.)

2.2.7. Privatizáció V.

Az újabb, 1994 novemberében meghirdetett fordulóban végre *elkelt* a vállalat "A Magyar Befektetési Fejlesztési Bank Rt. 1995 tavaszán néhány magánszeméllyel, Tóth Józseffel és társaival alkotott konzorciummal közösen pályázott az Állami Vagyonügynökség által felkínált többségi részvénycsomagra. Az eredeti szereposztás szerint a Zsolnay privatizációjában az MBFB pénzügyi befektetőként működött volna közre, míg a porcelángyár rekonstrukcióját a konzorciális partner – a Centrum Áruházért annak idején ringbe szállók között a Hatok csoportja néven ismertté vált, Tóth József vezette közzgazdásztársaság vállalta. A csoport a Zsolnay eredményjavulásából a banki részesedés fokozatos kivásárlását ígérte. Az üzlet kecsegtetőnek tűnt: az akkor 550 millió forintos jegyzett tőkéjű társaság 75 százalékos részvénycsomagijához 80 százalékos árfolyamon jutottak hozzá a vevők. (Mink, 1999a; 121. old.)

Figyelemre méltó fejlemény, hogy *a kárpótlási jegyekre vonatkozó korábban szigorúan betartott korlátot itt már feloldották*: "A vételárnak ráadásul csupán 30 százalékát kellett készpénzben leperkálni, a többit

kárpótlási jeggyel egyenlíthették ki." (u.o.) Ugyanekkor "az ÁPV Rt 110 millió forint értékű részvényt pakettet kínált fel a vállalat dolgozói számára megvásárlásra. A hírek szerint az alkalmazottak élnek a lehetőséggel, jelenleg folyik a felmérés, hogy a Munkavállalói Résztulajdonosi Program keretében ki mennyiért jegyez a részvényekből." (Kaszás, 1995a)

2.2.8. Privatizáció VI.

"A tulajdonosok célja mindenek előtt a vállalat és termékei versenyképességének növelése Ennek érdekében már a közeljövőben sor kerül két új égető kemence üzembe helyezésére és megkezdődik a gyárban az energiaracionalizálási program. E két költségigényes művelettel egy időben indul a termelés-szervezés ésszerűsítése, ami által szervezettebb lesz a gyárban folyó munka." (Kaszás, 1995b)

A rekonstrukciót ígérő, és ezért *szakmai befektetőnek látszó* csoport azonban hamarosan továbbadta a részesedését: "Az MBFB partnerei azonban rövidesen jelezték, az AVÜ által előírt 150 millió forint s tőkeemelésben mégsem tudnak részt venni: a bankkölcsönből megvásárolt 24 százalékos részesedésüket – akkoriban azt rebesgették, némi árfolyamnyereséggel – az ÁVÜ által alapított Pannon Váltó Rt.-nek adták el." (Mink, 1999a; 121. old.)

Eltekintve az itt vázolt rövid közjátéktól, 1995-ben *nem privatizálásra, hanem az állami szektoron belüli tulajdonosváltásra került sor a vállalatnál.* "A részvénycsomagot később az MBFB jogutód MFB (Magyar Fejlesztési Bank. – L.M.) a vagyonkezeléssel megbízott leányvállalatával, az MBV-vel (Magyar Befektetési és Vagyonkezelő Rt. – L.M.) közösen – állítólag 50 százalék körüli árfolyamon – szerezte meg." (u.o.) Az állami tulajdonban levő bank "közvetett és közvetlen részesedése a cégben már eléri a 99 százalékot, míg a privatizációs szervezet egyetlen aranyrészvényt tartott meg." A bank hamarosan továbbadta a részesedését: "a céget 1996-ban 11 másik szerzeményükkel együtt vagyonkezelési megbízással átadták az MBV-nek." (Mink, 1999a; 122. old.)

2.2.9. Piaci pénzügyi helyzet 1996–1999

A vagyonkezelő elképzelései szerint "a porcelángyár tevékenységei – edény és díszmű, ipari porcelán...valamint pirogránit-gyártás – közül a századelő hagyományait felélesztve az edény- és díszműgyártást érdemes favorizálni...Úgy gondolták, a kézzel festett, igényes kivitelű Zsolnay-

porcelán az olcsó munkaerő révén versenyképes lehet a nyugat-európai piacokon." (*Mink, 1999a*; 122.old.)

"A cégnél azonban néhány hónapos fellendülés után újból visszaesés mutatkozott. A piac ugyanis nem igazolta a vagyonkezelő reményeit: a Zsolnay-edények 1 milliárd forint körüli árbevételéből az export 10 százalék alatt marad (1996-ban – *L.M.*), 1997-ben már a 8 százalékot sem érte el, tavaly (1998-ban – *L.M.*) pedig pár százalékra zsugorodott." A vagyonkezelőnél "egyszerűen figyelmen kívül hagyták a nemzetközi porcelánpiac radikális változását, holott a kilencvenes évek közepétől már nagynevű porcelángyártók – például a német Meissen manufaktúra vagy a bajorországi Rosenthal – is pénzügyi nehézségekkel küszködtek, és a hazai piacon is dekonjunktúra mutatkozott."

"Eközben a korábbi húzóág, az ipari porcelán piaca is visszaesett: az energetikai cégek külföldi tulajdonosai 'udvari' beszállítóiktól vásárolták a porcelánszigetelőt, de a porcelánt helyettesítő termékkel, műanyaggal felváltó, agresszív üzletpolitikával fellépő japánokkal sem bírták a versenyt." (*Mink, 1999a*; 122. old.)

2.2.10. Vállalatirányítási és vagyonkezelési hibák

A vezetés rosszul mérte fel a kedvezőtlen piaci változások hatásait: "az értékesítés eredményeitől függetlenül a termelés növelésére helyezték a hangsúlyt: az elmúlt két évben átlagosan 150–170 millió forintos raktárkészlet finanszírozásának terhe nyomta a céget." (*u.o.*) A menedzsment cseréje sem javított a vállalat piaci helyzetén és a cég 1998 májusában "kritikus helyzetbe került, az azonnal leállítást csupán *a tulajdonos fejlesztési bank mentőötletével* úszta meg: az MFB az ugyancsak a tulajdonában lévő és a MBV vagyonkezelésébe adott Bizományi és Záloghitel Rt-t (BÁV) szemelte ki az aggasztóan felduzzadt készletek apasztására. A BÁV mintegy 50 millió forint értékben vett volna át egyedi dísz tárgyakat a cégtől." (*u.o.*) A szocializmusból oly jól ismert nagykalap módszert (a veszteségek szétterítése a nagy szervezeten belül) végül nem alkalmazták, de az üzleti partner kijelölésével (újabb, a szocializmusban kidolgozott válságkezelési módszer) ugyancsak rontották a vállalat pénzügyi helyzetét: "A Zsolnay veszteségébe nem kevéssel belejátszott az MBV által 1997 végéig favorizált nagykereskedővel, Kínál Jánossal kötött szerződés is. ...a gyár korábbi vezetői elmondták, hogy az

MBV utasítására kénytelenek voltak a többi nagykereskedő által kértnél magasabb árengedményt, kedvezőbb fizetési feltételeket nyújtani kínálnak, aki a hitelben elvitt készlet után – a késedelmi kamatokkal együtt – 1997 végére már 120–150 millió forinttal tartozott a Zsolnaynak." (*Mink, 1999b; 141. old.*)

A gondatlan vagyongazdálkodás, a vezetés és a vagyongazdálkodó közötti munkamegosztás tisztázatlanságai más esetekben is károkat okoztak a vállalatnak. Az MFB például – éppen az export növekedésében bízva – márkaboltot nyitott Bécsben, noha ezt a "tulajdonlása alatt 'elfogyasztott' tíz Zsolnay vezér közül jó néhány nehezményezte – némelyikük posztját alighanem ez ingatta meg –, a bank az aggályokat félresöpörve megvalósította az ötletet." (*u.o.; 138.old.*) Hamarosan kiderült, hogy volt ok az aggodalomra: "A mintabolt nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, sőt a porcelángyár összességében több mint 140–150 millió forintot bukott az üzleten." (*Mink, 1999b; 141. old.*)

2.2.11. Privatizáció helyett: feljavítás és átszervezés

Az 1999 májusi közgyűlésen a részvényesek "új reorganizációs stratégiát hirdettek meg, amelyre bonyolult konstrukcióban mintegy 1,4 milliárd forintot fordítottak. A gyárat három részre bontották. A márkanev kizárólagos használója a hagyományos Zsolnay termékek, a dísz tárgyak, az eozin- és pirogránitgyártás folytatója az 500 millió forint alaptőkével megalakult Zsolnay Procelán Manufaktúra Rt lett. Az ipariporcelán gyártást, azaz a porcelánszigetelők előállítását a Pécsi Porcelángyár Rt. viszi tovább, amelyet a bank 550 millió forint rülirozó hitellel támogat, míg a Zsolnay ingatlanok, a műemlék gondozására, hasznosítására 350 millió forint alaptőkével hozták létre a Zsolnay Örökség Kht-t." (*Darabokban, 1999; 141.old.*) Az új szerkezetben világosan elkülönül a vagyongazdálkodó és az általa működtetett, ám *továbbra is állami tulajdonban levő vagyont.*

2.3. Diósgyőri Acélművek Rt (DAM)

A Diósgyőri Acélművek Rt (továbbiakban DAM) 1995-ben alakult, közel 100 százalékban állami tulajdonú vállalatként. A borsodi reorganizációs program keretében 1994 és 1997 között az állam az elavult, gazdaságtalan kapacitások leépítésével, technológiai korszerűsítéssel kívánta javítani "az eddigi átmeneti, tökeszegény állapotban nem kelendő falat"-ként (SZ.B.

1995) számontartott vállalat magánkézbe kerülésének esélyeit. 1997 februárjában a kormány "a maga részéről lezártak tekintette az 1994-től mostanáig összesen 28 milliárd forintot felemésztő válságkezelő programot és 'privatizációra érettnak' nyilvánította a Diósgyőri Acélművek Rt-t." (*Mink, 1999b*; 147. old.)

A ténylegesen felújításra fordítható összeg valójában jóval kevesebb volt: "A 11,6 milliárd forint jegyzett tőkéjű társaság életben tartására folyósított summának egyébként alig a negyede szolgálta a szükséges technológia- és termékszerkezet változást. A pénz nagyobb része, mintegy 13 milliárd forint, menetrendszerűen a veszteség finanszírozására és a foglalkoztatással kapcsolatos problémákra folyt el, közel 9 milliárd forintot pedig a korábbi sikertelen magánkézbe adás utáni 'romeltakarításra', azaz a felszámolást lezáró állami kivásárlásra, pontosabban a DAM visszavásárlására fordították." (*u.o.*) Így is "úgy tűnt, teljesült, amire a kormány vállalkozott: a hajdani túlméretezett acélipari kapacitás karcsúsítása, az elavult, drágán termelő nagykohó bezárása és a korszerűbb, hulladék vasat felhasználó elektroacél gyártás elindítása, a létszámcsökkentés, majd mindebből adódóan a cég veszteségeinek a mérséklése. Az akkori (1996 decemberi – *L.M.*) tervek szerint a diósgyőri üzem veszteségeit a kormány az idén (1997 – *L.M.*) januárig még havi 200 millió forinttal finanszírozza, majd a hozzájárulás mértékét nyárig havonta legkevesebb 10 millió forinttal csökkentve nullára faragja le és ezzel befejeződik az állam szerepvállalása" (*u.o.*; 147. oldal)

2.3.1. Privatizáció I.

Az APV RT 1997 májusában írta ki a DAM első privatizációs pályázatát. "A pályázat a DAM Rt mintegy nyolc milliárd forintnyi részvény-csomagjára keresett új tulajdonost." (*Szaniszló 2000*, 14. oldal) Az "első pályázat 'magas lóról' indított: az APV Rt. a vételáron kívül 4 milliárd tőkeemelést várt a leendő vevőtől." továbbá "a befektetőre hárították volna a cégnek az APV Rt.-vel szemben fennálló 2,8 milliárd forintos kötelezettségét is." (*Mink, 1999b*; 147. old.)

"Az információs memorandumot hat érdeklődő vásárolta meg, a július 15-i határidőre azonban csak négy pályázat érkezett a vagyionkezelőhöz. Végül is mindegyik érvénytelen volt, mert nem fizették be a pályázati kiírásban meghatározott 300 millió forintnyi bánatpénzt." (*Szaniszló, 2000*; 14. old.)

2.3.2. Piaci-pénzügyi helyzet 1997 első félév

A feljavított vállalatnak a *tartósan kedvezőtlen piaci feltételek* között kellett volna piaci részesedését, nyereségét növelni. "A borsodi acéliparra az orosz gazdaság összeomlása mért csapást. A keleti térség acélgyártói ugyanis – miután a volt szovjet területeken nem tudták és tudják értékesíteni a termékeiket – megjelentek a nyugatabbra levő, köztük a magyar piacokon. E termékek minősége többnyire nem érte el a magyarországi gyártók által produkált színvonalat, de alacsonyabb árakkal rendkívül megnehezítették a Diósgyőri Acélművek hazai és környező országokbeli értékesítési próbálkozásait." (*Szaniszló, 2000; 15. old.*)

Az első pályázat idején a vállalat nem tudta leküzdeni a piac kedvezőtlen hatásait és továbbra is igen súlyos pénzügyi gondokkal küzdött. A veszteség finanszírozás tervezett leépítésére ekkor már nem volt mód, hiszen "a szállítók egy része a DAM felszámolását kezdeményezte, aminek megakadályozására az ÁPV Rt. 200 millió forintos tulajdonosi hitelt volt kénytelen nyújtani. A...2700 fős létszám további csökkentésére, a végkielégítések kifizetésére a kormány által az év (1997 – *L.M.*) elején folyósított 1,5 milliárd forintot a társaság – egyébként az APV Rt. jóváhagyásával – állampapírokba fektette, és azt fedezetül használva a termelés finanszírozására újabb hiteleket vett fel. A DAM vezetői időről időre jelezték a tulajdonosoknak, hogy nem tudják kifizetni a közüzemi díjakat.... A MOL idén szeptemberben, azÉMÁSZ pedig novemberben helyezte kilátásba, hogy beszünteti a szolgáltatást a DAM számára, ha a cég nem rendezi a tartozásait." (*Mink, 1997a; 147–148. old.*)

"A cég pénzügyi nehézségeit tetézte, hogy a diósgyőriek szerint az állami tulajdonos – az úgynevezett ellátási felelősségre hivatkozva – elvárta tőlük, hogy más, szintén veszteséges állami társaságoknak, például a Csepeli Csőgyár Rt.-nek olyan áron szállítson, ami a DAM-nak nem érte meg, miközben a csőgyár fizetni sem tudott a DAM termékekért." (*u.o. 148. old.*)

2.3.3. Privatizáció II.

A néhány hónappal később kiírt második pályázat módosított feltételei jól tükrözik a vállalat gyorsan romló pénzügyi-piaci helyzetét: "100 millióra csökkentették a bánatpénzt és 4-ről 3 milliárdra a kötelező tőkeemelés mértékét. Ismét négy pályázat érkezett, ám ezek közül csak a kassai Kelet-szlovákiai Vasmű (Vichodoslovenske Zeleziarne - VSZ) volt értékelhető, noha pályázott az első fordulóban is jelentkező német Georgsmarienhütte

GmbH, illetve az ugyancsak német – akkor már az Ózdi Acélművek Kft.–t is birtokló Max Aicher GmbH." (*Szaniszló, 2000; 14. old.*)

A két német cég valójában nem a DAM megvásárlására, hanem vagyonkezelésre tett ajánlatot: "a Georgsmarienhütte GmbH sem vételi ajánlatot, sem tőkeemelést nem kínált, a pályázat sikertelensége esete azonban felajánlotta az ÁPV Rt-nek közreműködését a DAM vagyonkezelésében.... a Max Aicher GmbH 10 millió forintos árat kínált a diósgyőri cégért, a tőkeemelés garanciájaként azonban azt ajánlotta fel, hogy 3 milliárd forint értékű félkész terméket vásárol Diósgyőrtől az ózdi cég. A csoport vezetője Max Aicher az ÁPV Rt.-nek írt külön levelében a privatizáción kívül ugyancsak megemlítette a diósgyőri cég vagyonkezelését." (*Mink, 1997; 149. old.*)

Az így az egyetlen értékelhető ajánlatot tevő kassai vállalat "mindössze jelképes 1 dollárt ajánlott a DAM részvényeinek 68,1 százalékáért, amely a szavazójogok 87,2 százalékát testesíti meg." (*Tevan, 1997; 134. old.*) Ekkor a kassaiak még vállalták a kiírás szerinti 3 milliárd dolláros tőkeemelést és a cégnek az ÁPV Rt.-vel szembeni 2,8 milliárdos tartozásának a kifizetését. Néhány nappal később azonban *módosították* az ajánlatukat "az augusztus 17-ei beadási határidő óta beállt változásokra hivatkozva." (*Tevan, 1997; 134. old.*) A vagyonkezelő ekkor "hosszas huzavona után nemet mondott a szlovák ajánlatra." (*Szaniszló, 2000; 14. old.*)

2.3.4. Piaci helyzet 1997 második felév

A módosítást főként a tovább romló pénzügyi piaci helyzet magyarázza. "A kassaiak feltehetően az állítólag 7,2 milliárd forintra várt ideit (1997 – *L.M.*) veszteségtől hőköltek vissza, pontosabban jutottak arra az álláspontra, hogy a vállalnál kevesebbet ér a számukra a gyorsan csúnyuló menyasszony." (*Tevan, 1997; 134. old.*) Ekkorra már *Szalma István* vezérigazgató szerint a kiírásnál többet, 3–3,5 milliárd forintot kellene a cégbe pumpálni, hogy napi működőképességét biztosítani tudják (*u.o.*) A vállalat állapotát jelzi, hogy ekkor "egyes kényszerhitelezői csak a sikerrel kecsegtető magánosítás miatt nem indítottak eddig felszámolási eljárást." (*u.o.*)

2.3.5. Privatizáció III.

Az APV Rt. ekkor új vezérigazgatót nevezett ki a cég élére, majd "egy kormányhatározatot követően harmadszor is pályáztatott, ezúttal

meghívásos tendert hirdetve 1997 december 3-i határidővel. Erre öt céget hívtak meg, ám csak hárman jelentkeztek, a Georgemarienhütte, az Aicher és a kassai vasmű. A nyertes az utóbbi lett, amely a DAM Rt. részvényeiért és a cég APV Rt. felé fennálló tartozásaiért ugyan továbbra is mindössze 1–1 dollárt ajánlott, de vállalta a társaság alaptőkéjének 4,5 milliárd forintos megemelését, 2 milliárd forintot a szerződés életbelépésével egyidőben, 1 milliárdot 180 napon, további 1,5 milliárdot pedig 15 hónapon belül kellett teljesíteni. Hasonló nagyságú tőkeemelését vállalt az ÁPV Rt. is. Végül is 1998 januárja óta szlovák többségi tulajdonban van a Diósgyőri Acélművek." (*Szaniszló, 2000; 14. old.*)

2.3.6. Piaci- pénzügyi helyzet 1998–1999

A szlovák többségi tulajdonos a termelés és értékesítés növekedésétől és a szerkezetváltástól várta a DAM talpraállását. Az újonnan kinevezett vezérigazgató szerint: "Az idén (1998-ban – *L.M.*) már a tavalyinál több, 370 ezer tonna acél gyártása a cél, három év múlva 420 ezer tonna. E mennyiség 41 százalékát exportra, 60 százalékát pedig a belső piacra szánjuk, de közben a nemesacélfajták arányát minimálisan 30 százalékkal akarjuk bővíteni." (*Heimer, 1998; 56. old.*) Az úgynevezett magasabb feldolgozottságú termékek gyártásának növelése mellett az új vezérigazgató a veszteséges termelés leállítására törekedett: "Ha török, ha szakad rentábilissá teszem a termelést, s ahol nem lehet leszorítani a költségeket, ott meg kell szüntetni a tevékenységet. ... A legfontosabb stratégiai cél, hogy a termelés mennyiségi növelése mellett fokozzuk az ötvözt, magasabb minőségű acéltermékek arányát, a hengerlés méretpontosságát, a felületkezelés színvonalát." (*u.o.*)

A növekedéssel kombinált szerkezeti átalakítás alapozta volna meg a vállalat pénzügyi helyzetének rendezését. A vállalat "1998-as üzleti tervében 3,3 milliárd forintos veszteség szerepelt. ...A hosszabb távú prognózisban évről évre fokozatosan csökkenő veszteséggel számolt a DAM...1999-ben 1,6 milliárdos volt a veszteségterv, 2000-ben már 200 millió forint alá akarták szorítani a mínuszt. Az első nyereséges esztendő 2001 lett volna, amikor már 100 millió forint fölötti nyereséget terveztek." (*Szaniszló, 2000; 14. old.*)

A privatizáció után kezdetben javult a vállalat teljesítménye: "a gyár vesztesége 1998-ban az előző évinek a felére csökkent." (*Udvardy, 2000; 19.old.*) ám 1999-ben a várt további csökkenés helyett "6 milliárdot meghaladó volt a mérleg szerinti veszteség." (*Szaniszló, 2000; 14. old.*) A válság legfőbb oka, hogy a stratégiai befektetőként fellépő és a magyar

illetékesek által is ekként számontartott Kelet-szlovákiai Vasmű (VSZ) dinamikus fejlődése megtört, majd 1998–1999-ben a *szlovák nagyvállalat pénzügyi válságba került*.

Már 1997-ben, a privatizáció előtt "csökkent a VSZ nyeresége, banktartozásai viszont nőttek" (Heimer, 1998; 55. old.) ám a VSZ az 1998-as szlovákiai választások, pontosabban Vladimir Meciar pártjának veresége után került igazán nehéz helyzetbe. Ekkorra kiderült, hogy a korábbi gyors növekedés egyik fontos oka a szlovák kormány és a vállalat tulajdonosai közötti szoros kapcsolat. Julius Bacsó vezérigazgató 1998 elején nem csinált titkot abból, hogy "egy olyan szerteágazó ipari konglomerátumot, mint a VSZ, amely 27 ezer embernek ad munkát, s egymaga a szlovák hazai össztermék 9 százalékát, az ország exportjának pedig a 20 százalékát adja, nem lehet holmi átlagos vasgyárként kezelni. Igen, nemzetgazdasági fontossága folytán a kassai cég szoros viszonyt tart fenn az állam különböző intézményeivel. Bár a vasmű most már szinte száz százalékig magánkézben van, és az államnak nincs közvetlen beleszólása az üzleti döntésekbe, mindkét félnek jó, ha megvannak az összeköttetések." (u.o.) A szoros viszony az új szlovák kormány alatt erősen gyengült, hiszen "a választásokat követően távozni kényszerült a kassai vasmű nagyhatalmú főnöke (és tulajdonosa – L.M.) Alexander Rezes, a hatalomból kiszavazott Meciar kormányfő bizalmasa és kampányfőnöke. Súlyos finanszírozási gondokkal szembesült a szlovákiai gyár is" (Udvardy, 2000; 92. old.)

A csődbe került VSZ (1) magával rántotta a diósgyőri vállalatot is: "A DAM Rt-hez 1999-ben csak késve és havi részletekben érkezett meg a privatizációs szerződésben vállalt 4,5 milliárd forintos tőkeinjekció utolsó 1,5 milliárdja, amiért 700 millió forintos kötbért szabott ki az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő (ÁPV) Rt. A diósgyőri gyár nem jutott hozzá a kassai anyacég hitelgaranciájához sem, amelynek révén felvehették volna a termelés finanszírozásához szükséges 3 milliárd forintos forgóeszközhitelt. A DAM az 1999-re tervezett 1,6 milliárd forintos veszteségből már az első negyedévben 1,2 milliárdot összegyűjtött." Ezek után az egymást erősítő kedvezőtlen folyamatok hatására *a vállalat csődbe jutott*: "magas kamatozású, rövid lejáratú banki hitelekből előlegezte meg a termeléshez szükséges költségeket. A korszerű acélgyártó kemence és a hengerek csak szakaszosan üzemelhettek, ami a folyamatos termelésre tervezett üzemben súlyos veszteségek kialakulásához vezetett. Az energia számla csökkentésére nyáron és ősszel egy ideig csak éjszakai műszakban dolgozott a kemence." (Udvardy, 2000; 92. old.) (1999 – L.M.) December közepén azután *leállították a termelést*, noha lett volna vevő a vállalat

termékeire: "kellő mennyiségű rendelésállományunk van – nyilatkozták a gyár vezetői, január 24-ére ígérve a termelés újraindítását." (u.o.) A leállás legfőbb oka, hogy a cég 1999-ben "6 milliárdot meghaladó veszteséget volt kénytelen elkönyvelni. A társaság tartozásai lassan kezelhetetlenné váltak: a köztartozások 2 milliárdot, a szállítói tartozások pedig a 4 milliárdot közelítik és a társaság vezetősége harmadik hónapja csak késve tudja kifizetni a béreket. (Sz.B. –Th. Gy 2000)

2.3.7. Végjáték?

Hamarosan kiderült, hogy a DAM Rt. *a válság megoldásában nem számíthat a tulajdonosaira.* Az egyetlen aranyrészvényt birtokló APV Rt. "nem kíván semmiféle segítséget nyújtani a cégnek, állami garanciát sem óhajt adni az esetleges hitelekhez. A privatizációs szervezet legfeljebb annyi gesztust hajlandó tenni, hogy eltekint a szlovák tulajdonos 700 millió forintos kötbérfizetési kötelezettségének érvényesítésétől. A kassai anyaggyár képviselőinek nyilatkozataiból kiderült, pénz ők sem tudnak adni a DAM-nak, a társaságnak meg kell próbálnia saját erejéből kiverekedni a bajból. Az egyetlen reménysugár egy új szakmai befektető megjelenése lenne, a VSZ-vezetők nyilatkozatai nem hagynak kétséget afelől, hogy szívesen túladnának a diósgyőri részvények legalább egy részén." (Udvardy, 2000; 93. old.)

Ezzel egyidejűleg a legfontosabb *vevők*, illetve a nevükben fellépő vállalat jelezték, hogy finanszíroznák a DAM *működtetését*: "A DAM működtetésére jelentkező csoport egyértelműen érdekelt a gyár termelésében: a Csavar- és Húzottárú Rt. és a Rába Rt. egyaránt Diósgyőrből szerezze be a termeléséhez szükséges továbbfeldolgozandó acéltermékeket." "A csoport kétmilliárdot szán az üzemeltetésre, és tárgyalásban van a DAM energiaszállítóival, a Mol Rt.-vel és az ÉMÁSZ-szal is." (Szaniszló-Máté T., 2000)

A DAM tulajdonosainak 2000. február 16-i közgyűlése egyfelől a gyártás újraindítása, "három hónapos próbaüzem" mellett döntött, "amelyet a cég öt vevőjéből álló konzorcium 1,5–2 milliárd forinttal finanszíroz. Ettől függetlenül a DAM Rt igazgatósága...öncsőd iránti kérelmet juttatott el a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Bírósághoz." (SZ.B.– Th. Gy., 2000) Az öncsödtől az remélte a vállalat vezetése, hogy "a moratórium védelme alatt dűlőre tud jutni a 4–5 milliárdos adósságállomány kezeléséről." (Sz.B., 2000)

A vállalat öncsödjét azonban néhány a pénzt előbb viszontlátni akaró kishitelező meggátolta. Ezek fizetéseképtelenség megállapítása iránti

kérelmet nyújtottak be a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Bírósághoz, amely végül "elutasította a társaság öncsöd iránti kérelmét." (*u.o.*) és úgy döntött, hogy "elrendeli a Diósgyőri Acélművek Rt. felszámolását. A folyamat lebonyolításával a Cash and Limes Rt.-t bízták meg." (*Szaniszló, 2000a*)

Ezzel nagyjából egyidejűleg a DAM számos vagyontárgya árverés alá került: "a Budapesten tegnap (2000. március 16-án – *L.M.*) megrendezett árverésen 250 millió forintért gazdára talált a DAM hengersora és más vagyontárgyai, ám a felszámoló az árverést törvénytelennek tekinti. A jogerős bírói végzés következtében ugyanis a kohászati vállalat vagyontárgyai felett már az árverés időpontjában kizárólagosan a felszámoló szervezet rendelkezett. A licit lebonyolításval pedig az egyik hitelező jogtalan előnyhöz jutott. Mivel a felszámoló elsődleges kötelezettsége a vagyonvédelem, így várhatóan jogi úton szereznek ennek érvényt." (*u.o.*)

2.3.8. Vagy minden kezdődik előlről?

"A gyár (2000 – *L.M.*) márciusi elállása óta tegnap csapoltak először a diósgyőri kohászat elektrokemencéjéből. A kormány mai (2000. május 30. – *L.M.*) ülésén ismét napirendre kerül a Diósgyőri Acélművek (DAM) ügye, a kabinet a 700 milliós bértámogatás mikéntjéről fog dönteni. (*SZ.B., 2000a*) "A DAM felszámolója a térség egyik országgyűlési képviselője segítségével fordult két szakminisztériumhoz, hogy olyan kormánygaranciát kapjon, amelynek alapján a termelést finanszírozó bank meghitelezze a dolgozók bérének fedezetét. A CIB Bank adott 1,9 milliárdos hitelgaranciát, amely a termelés finanszírozását biztosítja, bér azonban ebből nem fizethető. A kormány által a Munkaerő-piaci Alapból biztosítandó 724 millió forint adná a bérek fedezetét. Közben – mintegy egymilliárd forint értékben – értékesítik a felesleges és mobilizálható vagyont – főleg szociális célú ingatlanokat. Működés közben keresnek befektetőt a vagyonra." (*u.o.*)

2.4. Athenaeum Nyomda

A közel 140 éves vállalat 100 százalékban állami tulajdonú társasággá alakult 1993 júniusában. Ezzel az állami vagyonkezelő megtette az első lépést "egy rossz piaci helyzetben lévő, de viszonylag korszerű nyomdát, valamint értékes, de koncepció és szakértelem híján nehezen értékesíthető ingatlanokat" magában foglaló vállalat magánkézbe juttatására. (*Réti,*

1996; 117. oldal) A vállalat régi, erzsébetvárosi telepén elavult körülmények között folyt a termelés, ám az esetleges vevők a gyárépületek kedvező fekvése miatt "közel 2 milliárd forint értékű ingatlanvagyonra" (u.o.) tehettek volna szert. A korszerű nyomdagépek Kőbányán egy 100 négyzetméteres telken álló 20 négyzetméteres üzemben termeltek.

2.4.1. Piaci-pénzügyi helyzet 1994–1997

A vállalat "már 1963-ban is 65 millió forintos veszteséget produkált, a következő évben 53 milliót, tavaly (1995-ben – L.M.) csaknem 100 milliót, az idén (1996-ban – L.M.) pedig a nyomda közel áll az összeomláshoz, eddig összesen mintegy 400 millió adósságot halmozott fel." (Réti, 1996; 117. oldal) A veszteséget főként a rohamosan *csökkenő piaci részesedés* okozta: "Az ország legnagyobb, színes magazinok nyomására alkalmas gépével rendelkező, e piacból korábban 30–35 százalékkal részesülő Athenaeumra a megrendítő csapást...a Vico sajtóbirodalom mérte, amely saját, újonnan létesített nyomdájába vitte el három nagy példányszámú színes hetilapját. Így azután a nyomdának broszúrák és kis példányszámú folyóiratok kiadói mellett egyetlen igazán nagy megrendelője maradt, a hetente 800 ezer példányszámban megjelenő Budapesti Piac reklámújság." (u.o., 116. old.)

2.4.2. Privatizáció II.

A nyomda magánkézbe adására először 1994-ban tett kísérletet az Állami Vagyonügynökség. Az eredménytelen pályázat után "minden évben kiírtak egy-egy pályázatot, amit az igazgatótanács rendre eredménytelennek nyilvánított. Bár az ajánlatokat az ÁPV Rt. titokban tartja, a HVG értesülései szerint 1994 novemberében még a névérték 100 százalékaért vették volna meg az akkor meghirdetett 75 százalékos részvénytárcsát, míg most (1996 – L.M.) augusztus végén eredménytelenül végződött harmadik pályázaton már csak 56 százalékon a felkínált 60 százalékot." (Réti, 1996; 117. old.)

A negyedik pályázat eredménytelenségét nemcsak a vállalat növekvő veszteségei magyarázzák. A pályázat kiírója elvárta például, hogy "a kapacitásainak már alig egyötödét kihasználó cégtől az új tulajdonos három éven belül legfőbb a dolgozók 30 százalékát bocsáthatja el." (Réti, 1997; 121. old.) A kudarc legfőbb oka azonban az volt, hogy a nyomdaipar szakmai befektetői nem akarták megfizetni a vállalat belvárosi

ingatlanait, az épületek iránt érdeklődő befektetők pedig a nyomdaipari berendezések vásárlását tartották feleslegesnek.

2.4.3. Privatizáció III.

A hatodik pályázaton az Athenaeum utolsó nagy megrendelője, a Budapesti Piac reklámújság kiadója volt az egyetlen résztvevő. "A (1997 – *L.M.*) májusban zárult hatodik pályázatot követő tárgyalásokon ... az APV Rt. még hallani sem akart 600 millió forintnál alacsonyabb árról." A reklámújság kiadója kevesebbet ajánlott, "a tárgyalások ezért megrekedtek." (*Réti, 1997; 122. old.*)

Ezután az APV Rt. a havi 30–50 millió forint veszteséget termelő vállalatot *részekre bontva* próbálta értékesíteni: "A nyomdagépekre már lett volna vevő valamelyik szovjet utódállamban, a többit közönséges ingatlanként értékesítettük volna – mondta az APV Rt. illetékes igazgatója." (*u.o., 122. old.*)

Nem sokkal ezután jelentkezett *pályázaton kívül* a korábbi pályázatokon nem induló, ám "az iparágban nagy tapasztalatokkal rendelkező" Láng Holding, hogy "hajlandó megvásárolni a részvények korábban is meghirdetett 90 százalékát." (*u.o., 121. old.*) A vételi szándékot magyarázza, hogy a Lánggal megkötendő szerződésben az APV Rt eltekintett a korábbi kiírások egyes feltételeitől. Így a szerződés már nem tartalmazta "a dolgozói létszám megőrzésére vonatkozó klauzulákat és a már említett, a számukra (a Láng számára – *L.M.*) fölösleges ingatlanok szerepeltetését a cég vagyonaiban." További jelentős változás, hogy "azt sem vizsgálják, nem haladja-e meg a Láng piaci részesedése a 30 százalékot, ami szintén kizáró ok lett volna a korábbi nyilvános pályázatok esetében." (*u.o.*) A fő magyarázatot azonban a korábbinál alacsonyabb árban kell keresnünk: "a Láng Holding és a 75 százalékos tulajdonában levő Állami Nyomda ... formálisan 500 millió forintért – *a névérték 29 százalékáért*" – jut a 1,72 milliárd forint névértékű cég részvényeihez "még hozzá úgy, hogy 15 százalékot kell csak készpénzben kifizetnie, a többit kárpótlási jegyben róhatja le, ami a kárpótlási jegyek mai (1997 szeptemberi – *L.M.*) árfolyamát számítva valójában 280 millió forintos vételárat jelent. Igaz, az erzsébetvárosi ingatlanok – amelyekre egyébként a Láng Holdingnak nincs szüksége – eladásával a vagyonügynökség várhatóan további 200–300 millió forint nettó bevételhez jut, összességében az Athenaeumért azonban így is csak a töredékét kapja annak, mint amennyit három évvel ezelőtt, a privatizáció kezdetekor kaphatott volna." (*Réti, 1997; 122. old.*) A holding olcsón jutott a nyomdához, de korántsem biztos, hogy jó üzletet csinált,

hiszen az Athenaeum Rt adózott eredménye vétel után 1997-ben és 1998-ban is negatív volt. (Lángvágás. *HVG*, 2000. február 5. 95. old.)

2.5. Betonútépítő Rt

2.5.1. Privatizáció I.

A transzformációs visszaesés hatásait aktív piaci politikával ellensúlyozó, "a hazai mélyépítő-ipari piac 20–25 százalékát birtokló, tavaly (1997-ben – *L.M.*) 30 milliárd forintos árbevételű", "a Ferihegy II. terminál bővítésében, az M0-s, M3-as, M5-ös autópálya építésében is részt vevő Betonútépítő" (*Mink, 1998b*; 121. old.) viszonylag hamar elkelt a privatizációs piacon. A részvénycsomagot 1991-ben, privatizációs pályázaton "az olasz építőipari vállalkozások között kisebb méretűnek számító" Coge Spa vállalat vásárolta meg. Vezérigazgatójának véleménye szerint "az olasz tulajdonos nem volt 'jó gazdája' magyar szerzeményének, az évek óta hiányzó, mintegy 1,5–2 milliárd forintos tőkeemelésre nem kerítettek sort, ellenben a vezérigazgató által pontosan meg nem határozott, de jelentősnek minősített összegeket szivattyúztak ki a Betonútépítőtől." (*u.o.*) Bármennyi pénzt is vontak el, ez nem segített az olasz vállalaton, amely 1997 végére "már mintegy 500 milliárd lírás adósságot halmozott fel. Az utolsó dőfést saját anyavállalata, az Italimrese mérte rá, egy, a csoporthoz tartozó vállalat számára adott, teljesíteni azonban már nem tudott garancia után az egyik hitelező idén (1998-ban – *L.M.*) januárban felszámolási eljárást kezdeményezett a Coge ellen." (*u.o.*)

2.5.2. Privatizáció II.

A csődeljárás során 1998 májusában Olaszországban "dobra verték a Coge vagyont, egyebek között 10 milliárd lírás – mintegy 1,2 milliárd forint – kikiáltási áron a korábban általuk tulajdonolt BNÉ-részvényeket is." Ekkor már a tulajdonjogokat is a római csődbíróság gyakorolta: "az (1998) március 20-án összehívott rendkívüli közgyűlésen a BNÉ igazgatóságában korábban négy igazgatósági tagsággal rendelkező Coge képviselői helyett a csődbíróság saját embereit ültette. A magyar társaság szinte minden döntés előtt – mint például amikor tavasszal számítógépeket szerettek volna venni – kénytelen volt a római csődbírósághoz, mint ideiglenes tulajdonosához fordulni." (*u.o.*, 120. old.)

Az ideiglenes tulajdonos gyors árverést tervezett, az 1998 májusára meghirdetett "aukción feltételei szerint bárki indulhatott, aki letette 'beugróként' a 10 milliárd lírás kikiáltási ár 20 százalékaról szóló csekket. (u.o., 121. old.)

2.5.3. A management és a magyar állam megfontolásai

A Betonútépítő vezetői szerették volna elkerülni, hogy a vállalatot "pénzátmosási szándékkal felbukkanó" megbízhatatlan pénzügyi befektetők szerezzék meg. Azt sem tartották volna előnyösnek, ha versenytársai kebelezzik be a céget. Ezt az aggályukat a Közlekedési Hírközlési és Vízügyi Minisztérium is osztotta. "A tárca, mint állami megrendelő, az amúgy is botrányokkal tarkított autópálya-építések miatt nem nézte volna jó szemmel, ha a hazai mélyépítő-piac többségét, együttesen közel 55–60 százalékot már így is birtokló két építőipari mamut, az osztrák Strabag Österreich, illetve Bau Holding közül valamelyik a Betonútépítő megvásárlásával tovább növelné részesedését." A minisztérium becslése szerint ha a "két meghatározó szereplőre szűkülne a piac" ez hozzávetőleg 20–30 százalékos áremelkedést tenne számukra lehetővé. Ezt elkerülendő a minisztérium magyar tulajdonban szerette volna látni a vállalatot. "A minisztérium leendő magyar vevőként a 100 százalékos magyar tulajdonú Magyar Fejlesztési Bank Rt.-t szemelte ki." (u.o., 121. old.)

2.5.4. Privatizáció III.

„A bank hajlott is a vásárlásra, közvetlenül az árverést megelőzően azonban mégis elállt szándékától ... a pénzügyi intézetet az aggasztotta, hogy a befektetésre szokatlan körülmények, a bank számára ismeretlen olasz jogviszonyok közepette került volna sor. Ráadásul magasnak találták a kikiáltási árat, a hozzávetőleg 1,2 milliárd forintra tehető összeget.” (u.o., 121. old.)

2.5.5. Privatizáció IV.

Az olasz csődbíróság licitjén végül két pályázó indult. Az egyik a magyar piacon korábban komoly beruházásokat elnyert, jó referenciával rendelkező két szakmabeli vállalat, a portugál Mota és a francia Colas közösen létrehozott konzorciuma volt. "Ám a licitet végül is egy, mint az építőipari piacon, mint a pénzügyi befektetők számára eddig jórészt

ismeretlen magyar kft. a 638 millió forint törzstőkéjű Kornflax nyerte, 11 milliárd lírás, – több mint 1,3 milliárd forintos – vételi ajánlatával. A Kornflax mögött a hazai üzleti élet ismert szereplői, egy az elmúlt években jelentős tőkét felhalmozó befektetőcsoport áll: a kft. 75 százalékát a győri Pannon-Flax Rt. birtokolja, míg 25 százaléka a tiszaujvárosi önkormányzat vagyonkezelő cégéé, a Tiszaujváros Inveszt Rt-é." Az új tulajdonos ekkor még nem döntötte el, hogy "egyszeri jelentős árfolyam nyereséget hozó befektetésnek tekintse a BNÉ-t és tüladjon a részvényeken, vagy maga aknázza ki az építőipari társaságban rejlő lehetőségeket." (*u.o.*, 122. old.)

A Betonútépítő később két utódvállalatra bomlott. A magyar magán-személyek és kisebb cégek tulajdonában álló Betonút Szolgáltató Rt és a továbbra is a Pannon Flax és a Kornflax tulajdonában álló Betonútépítő Nemzetközi Rt. egyaránt az útépítő és mélyépítő piacon tevékenykedik. (*Mink, 2000*; 118. old.)

2.6. MALÉV

2.6.1. Piaci-pénzügyi helyzet 1991–1992

A 100 százalékos állami tulajdonban levő, 5 milliárd forintos alaptőkéjű MALÉV nemzeti légitársaság a kilencvenes évek elején sikeresen ellensúlyozta a hazai és nyugat-európai gazdasági visszaesés hatásait: "annak köszönhetően tudott tavaly (1991-ben – *L.M.*) 28 millió dolláros, idén (1992-ben – *L.M.*) várhatóan 20 millió dolláros adózás előtti nyereséget elérni a különben általános recesszió sújtotta piacon, mert költségei lényegesen alacsonyabbak a nyugati légitársaságokéinál. A viszonylag alacsony béreknek, továbbképzési kiadásoknak köszönhetően szakértők szerint a Malévnál a költségek mintegy 10 százalékát fordítják személyi kiadásokra, míg a nyugati társaságoknál 30 százalék körüli ez az arány. Az eleve olcsón beszerzett és mára előregedett, részben nullára írt szovjet gépek amortizációja pedig sokkal kevésbé terheli a vállalati kasszát, mint egy korszerű légiflotta fenntartása. Önmagáért beszélő adat, hogy miközben a Malév eszközértéke az 1988-as 160 millió dollárról 1991-re közel 185 millió dollárra nőtt, a repülőgépek könyv szerinti értéke 13,8 millióról 4,2 millióra csökkent." (*Fahidi, 1992*; 84. old.)

2.6.2. Privatizáció I.

Az ÁV Rt. 1992-ben meghirdette a Malév részvények *egy részének* privatizálását. "Nyugat-Európából jó nevű cégek jelentkeztek kérőként, de

– elsősorban belső, vállalati megfontolások miatt – a British Airways és a holland KLM feladta magyarországi terjeszkedési elképzelését, a verseny végül a német Lufthansa és az olasz Alitalia közt dőlt el, a 77 millió dollárt ígérő utóbbi javára." (*u.o.*, 83. old.) "Egy mintegy 2,5 milliárd forintos alaptőke emelésen keresztül jut az Alitalia a Malév tulajdonjogának 30, az olasz Simest állami befektető-társaság – az Alitalia tulajdonosa – pedig 5 százalékhoz... a megállapodás értelmében. (A 77 millió dollárból fennmaradó rész, mintegy 3,9 milliárd forint, a Malév alaptőkén felüli vagyonát gyarapítja.)" "A jelenlegi elképzelések szerint a Malév dolgozói is jól járnak majd, fejenként átlagosan 140 ezer forint erejéig, fél áron vásárolhatnak majd Malév-részvényeket." (*u.o.*, 83. old.)

Az Alitalia neve repülő körökben nem csengett annyira jól, mint a kikoszorózott Lufthansáé, ám az olasz vállalat mellett szólt, hogy "A Lufthansa ...17 millió dollárral kevesebbet ajánlott fel." (*u.o.*, 83. old.) A Malévnek pedig igencsak szüksége volt a friss tőkére: "az 5 milliárd forintos alaptőkéjű Malévet a 6,4 milliárdos tőkeinjekció felerősítheti, folytatni lehet az elavult szovjet gépek cseréjét Boeingekekre – ezek nélkül nincsenek hosszú távú járatok..." Nem elhanyagolható szempont volt továbbá, hogy "az Alitalia nemcsak pénzt hoz, de együttműködési lehetőséget is: ha a Malév Rómán vagy Milánón keresztül távol-keleti járatokat, esetleg új amerikai utakat indít, az elképzelések szerint a bevezetés első két évében az olaszok megveszik a helyek felét, így előre garantálva a veszteség elkerülését." Az olasz cég helyzetét erősítette az is, hogy "a vezetők egy része attól tartott, hogy a német tulajdonos 'gyarmatosítaná' a Malévet, a magyarok előbb utóbb elveszítenék döntési szabadságukat." (*u.o.*, 83. old.) A privatizációs szerződés persze jelentős jogokat, igazgatótanácsi vétőjogot biztosított az olaszoknak is: "a 9 tagú testület nem hozhat úgy érdemi döntést, hogy azzal a 3 olasz tag legalább egyike ne értene egyet." (*u.o.*, 83. old.) Ezt ellensúlyozta, hogy a Malév "50 százalék plusz egy szavazat mértékig nemzeti tulajdonban, ezen belül 25 százalékos mértékben állami tulajdonban maradt", továbbá "az 1992-es megállapodás elővételi jogot biztosít ... a magyar privatizációs szervezetnek." (*Fahidi, 1997; 86. old.*)

2.6.3. Piaci-pénzügyi helyzet 1992–1997

A részleges privatizáció utáni években a Malév megőrizte piaci részesedését. A törekeny pénzügyi eredményeket jelzi, hogy a privatizáció után öt évvel sem sikerült új repülőgépeket vásárolni. 1997-ben "A Malév saját tulajdonú gépparkja mindössze a már 'leharcolt' szovjet Tupolje-

vekből és közvetve tulajdonolt B-767-esből áll." (*Fahidi, 1997; 86.old.*) Az ingatag pénzügyi eredmények jele az is, hogy ebben az időszakban az Alitaliának "befektetéséből közvetlen, osztalék formájában jelentkező haszna egyáltalán nem volt." (*u.o.*)

1996-ban a légitársaság még "55,5 milliárd forint bevétel mellett 438 millió forintos adózás előtti és 346 millió forintos eredménnyel zárt." (*Fahidi, 1998; 144. old.*) Egy évvel később a Malév már "2,52 milliárd forint veszteséget kénytelen elkönyvelni, hazai piaci részesedése 1,9 százalékkal csökkent." (*u.o.*)

2.6.4. Privatizáció II.

Az Alitaliának nemcsak a magyarországi tulajdonrészei nem hoztak kellő nyereséget. A gazdasági nehézségekkel küzdő vállalatnak az olasz állam sietett segítségére. A 2750 milliárd lírás *állami* feltőkésítéshez hozzájáruló brüsszeli bizottság kikötötte, hogy a cégnek "hároméves programot kell kidolgoznia, ennek része lesz az érdekeltségek – a Malév mellett például a Canadairben, az olasz repülőterekben, a Galileo jegyfoglalási rendszerben lévő tulajdonrészek értékesítése." (*Fahidi, 1997; 86. old.*)

A mérsékelt eredmények láttán, az amúgy is lassan bővülő légi forgalmi piac meghatározó vállalatai "most sem tolonganak jobbnál jobb ajánlataikkal." (*u.o.*) Az 1992-es szerződés a magyar privatizációs szervezetnek elővételi jogot biztosított, ám az APV Rt-nél abban bíztak, hogy a Világbank-leányvállalat Nemzetközi Pénzügyi Társaság (IFC) vásárolja meg az Alitalia részvényeit. Hamarosan kiderült azonban, hogy az IFC nem vesz Malév részvényeket. Ekkor a részben külföldi tulajdonban lévő Magyar Külkereskedelmi Bank Rt és az OTP Bank Rt, pontosabban az általuk 100 millió forintos törzstőkével erre a célra létrehozott Air Invest Kft vásárolta meg 66 millió dollárért az olaszoktól a részvényeket.

A magyar bankok csak jelentős állami garanciák mellett vállalkoztak az olasz részvényesek kivásárlására. "A HVG nem hivatalos, de megbízható információi szerint a bankok a szerződéskötés után három évvel eladási opcióval élhetnek az APV Rt-nél, illetve annak mindenkori jogutódjánál az olaszoktól vett, valamint az esetleges azt követő alaptőke emelés során jegyzett részvényeik értékesítésére. Az árak ebben az alapesetben dollárban számolva legalább a befektetett tőkét, továbbá az erre számított, a mindenkori londoni bankközi kamatlábat (libor) 0,5 százalékkal meghaladó kamatot kell tartalmaznia. Ennél is magasabb, libor+1 százalék kamattal mellett kötelesek az APV vásárolni, ha például

megsérti a bankokkal kötött megállapodás más pontjait, nem sikerül meghegyezni a privatizációs stratégiában, vagy az APV-nek felrőható okból 33 hónap alatt sem kerül sor a légitársaság privatizációjára." (*Fahidi, 1998a*; 154. old.)

2.6.5. Piaci pénzügyi helyzet 1998–1999

Az olaszok kivonulása után a vállalatnál „tisztító mérleget készítettek”, majd ennek alapján összeállították a megújítási programot. „A cél, hogy 2000-re egy feljavított, komoly szakmai befektető számára is attraktív légitársaság jöjjön létre.” (Malév: stratégiaváltás... *VG* 1997. december 27. 139. old.)

A merész terveket nem sikerült megvalósítani. A Malév újból jelentős, 646 millió forintos veszteséggel zárta az 1998-as évet. 1999-ben tovább romlottak a vállalat pozíciói: "A Malévnál a hagyományosan veszteséges fő tevékenység, a repülés melletti kiegészítő tevékenységek, például a vámmentes boltok üzemeltetése, más légitársaságok gépeinek földi kiszolgálása, üzemanyag-eladás hoztak nyereséget. A légitársaság pozíciói ezekben, alapvetően az új ferihegyi 2/B terminál átadásával tavaly (1998-ban – *L.M.*) drámaian romlottak. *Pongrácz Antal* vezérigazgató például egy belső kiadványban úgy értékelte, hogy 1999-ben a 'tax free' árusítás megszűnte – amire a német Heinemann társaság szerzett koncessziót a repülőtér egész területén – valamint a földi kiszolgálásért folyó verseny élesedése eleve 1,8 milliárd forintos negatívumot jelent az előző évhez képest." (*Fahidi* 1999 114. oldal)

Az 1999-es teljesítmény "első ránézésre" igen kedvező: "A 7,692 milliárd forintos alaptőkéjű társaság mérleg szerinti nyeresége hajszal híján 5 milliárd forint lesz (*Fahidi, 2000*; 114. old.), ám ez elsősorban a vállalati vagyonegy része értékesítéséből – a *vagyon feléléséből* jött létre. "Az üzemi tevékenység mérlege viszont, amely alapján nem túlzás a légitársaság válságos helyzetéről beszélni 3,88 milliárd forintos veszteséget mutatott tavaly (1999-ben – *L.M.*). Az idei (2000-es – *L.M.*) terv 2 milliárdos üzemi veszteséggel számol, amit persze megint egyenesbe hoz majd a maradék SITA részvények mintegy felének tervezett eladása, az e tőkepiaci tranzakciótól várt 4,2 milliárd forintnyi rendkívüli bevétel. Szó lehet még – az ÁPV berkeiben szó is van a családi ezüst mellett a családi birtok, a Duna parti Hyatt Hotel eladásáról is.." (*Fahidi, 2000*; 115. old.)

2.6.6. Privatizációs tervek és államosítási gyakorlat

Általános volt a vélemény, hogy "A legfontosabb kérdésben, a privatizáció ügyében a banki 'beszállás' nyilvánvalóan csak ideiglenes megoldás." (*Fahidi, 1998a*; 153. old.) A vállalat vezetői a British Airways angol társasággal kötött stratégiai partneri megállapodást kívánták tulajdonosi részesedéssé fejleszteni. "A (1998-as – *L.M.*) választások előtt már sikerült megalkudni, hogy a BA 5 százalékos részvénycsomagot mégis megvegyen, a hatalomváltás azonban berekesztette a megbeszéléseket." (*u.o.* 154. old.) A vártnál kedvezőtlenebb 1998–1999-es eredmények láttán viszont "Felmerült az is, hogy a bankok 'kiszállnak' a légitársaságból, élve az APV-vel szemben gyakorolható részvényeladási jogukkal." (*Fahidi, 1999*; 113. old.) 2000 közepén már az ÁPV (Rt) a stratégiai tulajdonos 96.8 százalékos részesedéssel és "a legkomolyabb érdeklődőnek az az Air France tűnik, amelyet a tiszta piaci versenytől hagyományosan sokkal inkább óv a mögötte álló állam, mint brit, német vagy holland globális versenytársait." (*Fahidi, 2000*; 116. old.) Az új miniszter nem feltétlen híve a magánosításnak: "...kérte a Malév tulajdonosát, az APV Rt-t, hogy mielőbb dolgozza ki a cég jövőjével kapcsolatos stratégiát, amely – fogalmazott *Nógrádi László – nem feltétlenül jelenti a Malév privatizációját.* Persze ha másként nem lehet tőkéhez juttatni a társaságot, akkor marad a magánosítás – ismeri el a szaktárca vezetője. (*Nógrádi, 2000*)

2.7. Budai Hengermalom

2.7.1 Privatizáció I.

"Politikai berkekben a Budai Hengermalmot honi eredetű tőkefelhalmozó esztendőkből *Máté László* volt szocialista képviselő, egykori pártpenztárnok tulajdonaként tartották számon. *Máté László* a korábban sütőipari vállalkozó *Károlyi Vilmos*sal közös IGM Kft. nevében 1994 áprilisában vásárolta meg a Hengermalmot." (*Torkos, 1999*; 10. old.) A vevő IGM Kft ekkor megalapította a Hengermalom Kft.-t.

Máté és *Károlyi* korántsem egyedül pályáztak: "Ők ketten a legnagyobbat még az *MDF-kormány idején* homorították, amikor is a világ egyik legnagyobb gabonaiipari cége, az amerikai *Cargill* elől sikerült elnyerniük a Magyarországon legnagyobb kapacitású, a Pest Megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalatról leválasztott, ráadásul a decentralizált privatizáció előtt nem sokkal állami pénzből korszerűsített budai malmot." (*Kelemen, 1999*; 118. old.) A 2,4 millió forint törzstőkéjű IGM "úgy előzte meg a *Cargill*t, hogy azt egyszer már győztesnek hirdette

az Állami Vagyonügynökség. Az akkoriban nagy vihart kiváltott ügyletben az amerikaiaktól nem fogadtak el kárpótlási jegyet, az IGM viszont eredetileg E-hiteles konstrukcióját megváltoztatva végül kárpótlási jeggyel fizette ki 1,05 milliárd forintos ajánlatát. (a kárpótlási jegyet akkoriban 50 százalék körüli áron lehetett a tőzsdén vásárolni, a vagyonügynökség pedig 154 százalékon számította be.) A postabanki hitelígérvénnyel rendelkezők így harmadáron juthattak a szakmabeliek szerint ma is a legjobb adottságúnak számító malomhoz." (u.o.)

2.7.2 Privatizáció II.

"Máté László és Károlyi Vilmos 1994 októberében úgy döntöttek, némileg átalakítják a Hengermalom Kft. tulajdonosi struktúráját. Az 1,26 milliárd forintnyi saját vagyonnal rendelkező malomipari társaságba egyesülés útján beolvadt a Lacto Soft Kft., amelynek vagyona 58,5 millió forint volt. A Lacto Soft tulajdonosai mégis 41 százalékos tulajdonrészt szerezhettek a Budai Hengermalomban" (Torkos, 1999; 10.old.). A fúzió oka, hogy "az első évben a legnagyobb gondjuk a több mint félmilliárd forint árfolyamnyereség eltüntetése volt, amit adókedvezményel, illetve a.... Lacto Soft RT beolvasztásával értek el." (Kelemen, 1999; 118. old.)

"Ugyancsak tulajdonosként jelent meg a cégben egy ügyvéd a papájával, meg egy magyar cég, az egymillió forint törzstőkéjű, talányos nevű GP and F Kft." (Torkos, 1999; 10. old.) Egy írországi "ám magyar tulajdonosok által jegyzett offshore cég" a Favourit Experts Management Limited Corporation valamint "a Málta szigetén bejegyzett Colorado River Ltd." is tulajdont szerzett a vállalatban. (Torkos, 2000; 6. old.) "A Colorado River Károlyi Vilmos többségi tulajdonában van." (u.o.)

2.7.3 Privatizáció III.

"Máté László 1997 végén váratlanul úgy döntött, hogy kivonul a lisztes piacról. A cégiratokban még mindig csak 60 millió forint törzstőkéjű Hengermalom Kft.-beli tulajdoni részesedését eladta a tulajdonostársa, Károlyi Vilmos érdekeltiségébe tartozó társaságoknak. Máté 400 millió forinttal a zsebében távozott a malomüzletből." (Torkos, 1999; 10. old.) A vevők vásárlási képességét és készségét nagyban növelte, hogy valószínűleg tudták, hogy tőlük viszont a Postabank vásárolja meg a volt Máté féle üzletrészek többségét: "A Postabank még 1997 végén tett szert a hengermalom ötven százalékos üzletrészére. A hengermalom hitelezőjeként ugyanis elővásárlási jogot kötött ki biztosítésként, amellyel élt is,

amikor 1997 végén Máté László (az MSZP volt pénztárnoka) a 60 millió forint törzstőkéjű, Malomipari Kft.-beli üzletrészára kötött adásvételi szerződésnél a bank megvásárolta Máté tulajdonosársától, Károlyi Vilmostól az üzletrészt. A 30 millió forint névértékű Máté féle üzletrészt 300 millió forintért vásárolta meg Postabank, elővásárlási jogával élve." (*Torkos, 2000; 6.old.*) A választások után, 1998 közepén a Postabank a megvásárolt tulajdonrészeket "továbbadta a Reorg Apport Rt-nek a bank BH-val szemben fennálló 2,8 milliárd forintnyi követelésével együtt." (*Kelemen, 1999; 115.old.*)

2.7.4. Piaci-pénzügyi helyzet 1994–1997

Máté döntését valószínűleg az is befolyásolta, hogy a vállalat ekkora tartósan és növekvően veszteségesé vált. A bajok 1995-ben kezdődtek amikor a vállalat tévesen értékelte a piaci folyamatokat: "az aratás idején bekövetkezett búzaár-robbanást a cég vezetése átmenetinek értékelte és kivárt a felvásárlással. A búzaár azonban csak nem akart letörni, a körülbelül 110 ezer tonna évi kapacitású malom végül csak mintegy 21 ezer tonna búzát vásárolt fel, üzemi tevékenysége veszteségesé vált, és ekkor kezdett növekedni az első évben 700 millió forintos, a cég számára akkor még kezelhető hitelállomány." (*Kelemen, 1999; 118. old.*)

2.7.5. Privatizáció IV.

"A Budai Hengermalom 1998. január elején részvénytársasággá alakult, ám ezt a cégbíróság soha nem jegyezte be. Ez vezetett tavaly (1999-ben – *L.M.*) a hengermalom kesze-kusza cégjogi állapotának kialakulásához" (*Torkos, 2000; 6.old.*)

1998 végén Károlyi is eladta üzletrésztét a Magyar Fűszerkereskedelmi Rt.-nek azzal a feltétellel, hogy ő maradhat a vezérigazgató" (*Torkos 2000*) "A vevő a malomipari szakmában ismeretlen, viszont – egyes források szerint – a kisgazdákhöz közel álló Magyar Fűszer Kereskedelmi (MFK) Rt. lett. A vételárat sűrű homály fedi ...ám a MFK egyik képviselője annyit elárult, hogy – épp a milliárdos adósság miatt – nem fizettek érte komoly összeget." (*Torkos, 1999; 11. old.*)

"A Magyar Fűszer Kereskedelmi Rt. nem titkolt célja volt, hogy megszerezze a Budai Hengermalom Rt. többségi tulajdonát, és ennek érdekében tárgyalásokat kezdeményezett a Reorg Apport Rt.-vel, avval az állami tulajdonú céggel, amely állami garanciával megvásárolta a Postabank 125 milliárd forint könyv szerinti értékű rossz hiteleit, köztük a

Hengermalom adósságát is. A Budai Hengermalom új tulajdonosai (1999 – *L.M.*) február elején úgy vélték, a Reorg Apportnak 'megérné, hogy 6–800 millió forintért eladja részvényeit' azaz a lelkes kapitalisták visszavásárolták volna a cégnek annak idején a Postabankhoz vándorolt felét. Igaz a Reorg – és rajta keresztül az adófizető – ezzel lemondana a Postabank által kihelyezett 2,8 milliárdból 2 milliárd forintról." "Olyan ajánlat volt ez, amit nem lehetett visszautasítani. Ezt onnan lehet tudni, hogy a Reorgnál voltak, akik megpróbálták nemet mondani, őket nemes egyszerűséggel kirúgták." (*Torkos, 1999; 11. old.*)

2.7.6. Piaci pénzügyi helyzet 1998–2000

"Az előzetes mérleg szerint az 1,2 milliárd forint jegyzett tőkéjű cég a tavalyi (1998-as – *L.M.*) évet 741 millió forint mérleg szerinti veszteséggel zárta, ami az 1997-es 782 milliós veszteség után még némi javulásnak is felfogható lenne, csakhogy időközben közel 400 millió forinttal csökkent a társaság saját tőkéje, kötelezettségei viszont közel félmilliárd forinttal, 3,8 milliárd forintra nőttek, nettó árbevétele pedig 3,1 milliárdról 2 milliárd forint alá csökkent." (*Kelemen, 1999; 115. old.*)

1999 elején "a malom alacsony kihasználtsággal még örül, a gabonapiacon kizártnak tartják, hogy van olyan örült, aki ebben a helyzetben a BH-nak adná a búzáját." (*Kelemen, 1999; 118. old.*) Március közepén "leállt a termelés Az egyik beszállító, akinek mindössze pár millióval tartozik a Hengermalom, felszámolási eljárást kezdeményezett a cég ellen." (*Torkos 1999; 11. old.*)

2.7.7 Privatizáció V.

2000 februárjában "a malom felszámolás alatt áll. A cég felszámolója ez év végéig a malom korábbi termelési igazgatója által jegyzett kft-nek bérbe adta a hengermalmot." (*Torkos, 2000; 6.old.*) Eközben ".a Von Holland tulajdonában lévő Budai Malomipari Kft. a Postabank opciós vételi jogával élve MFB hitelből megvásárolta a felszámolótól a malom gépeit és ingatlanvagyonát." (*Torkos, 2000a*)

3. A PRIVATIZÁCIÓS JAVAK PIACAINAK SZEREPLŐI

3.1 Az eladói oldal: a megbízó és az ügynök

A bemutatott esetekből is kitűnik, hogy Magyarországon a privatizációs javak *megbízásos piacokon* kelnek (vagy nem kelnek) el. A *politikusok* (a parlament és a kormány) adnak megbízást a *vagyonügynökség apparátusának* az állami tulajdonban levő javak magánkézbe juttatására. A megbízó megfontolásai és az ügynök érdekeltsége együtt befolyásolja az ajánlatok számát, az alkuk időtartamát, a kötések gyakoriságát.

3.1.1. A megbízót befolyásoló tényezők I. A nemzetközi szervezetek

A volt szocialista országokban a parlamentek, illetve a parlamentnek felelős kormányok hozzák a magánosítás jogszabályait. Végrehajtásukért a kormányzati rendszer, ezen belül többnyire a privatizációs minisztérium, a vagyonügynökség felel. A kormányok privatizációs erőfeszítéseit erőteljesen befolyásolják a nemzetközi gazdasági szervezetek, főként az IMF, a Világbank és az EU nyilatkozatai és "elvárásai". Ezek a szervezetek a privatizáció sebességét (a magángazdaság terjedelmének növekedésével mérve) az átalakulás egyik legfontosabb sikermutatójának tartják. Az úgynevezett országekockázati mutatók alapján például előkelőbb helyezést kapnak azok az országok, ahol a magánszektor gyorsan terjeszkedik és az átlagosnál nagyobb.

3.1.2. A megbízót befolyásoló tényezők II. A választók preferenciái

A hazai közvélemény kutatásokból tudjuk, hogy a rendszerváltás kezdetén a lakosság többsége ellenezte a nagy állami vállalatok magánkézbe adását. Különösen erős ellenérzéssel fogadta a magyar lakosság a külföldiek tulajdon szerzését, illetve a nagy magánbirtokok várható kialakulását. (Hann–Laki, 1992) A politikusok nem hagyhatták figyelmen kívül azt sem, hogy a privatizációt ellenzők tábora a kilencvenes évek első felében folyamatosan nőtt. A politikai kockázatot növelte az is, hogy a rendszerváltás nyertesei (az átlagosnál magasabb iskolai képzettségű fiatal városiak) között is kisebbségben voltak a magánosítás hívei és részarányuk ezekben a csoportokban is csökkent: "A magántulajdon irányába való átmenet hagyományos formáival szembeni averzió nemcsak tartósan mutatkozik, de még erősödött is. Míg 1991-ben az első két tétel választottsága összességében még megközelítette a további változatokét

("a vállalatok dolgozóit kellene tulajdonossá tenni", illetve "az állami tulajdont kellene feljavítani hozzáértő szakemberekkel" – *L.M.*), legutóbb már kifejezett kisebbségben maradtak. Még jellemzőbbé vált ugyanakkor a 'modernizált állami tulajdon' előnyben részesítése: 1995-ben már csaknem annyian választották, mint a másik három lehetőséget együttvéve." (*Angelusz–Tardos, 1997*) A közvélemény kutatásokból kiderült az is, hogy a privatizáció ellenzőinek aránya *az érintettek* (az éppen magánosítás előtt vagy alatt álló vállalatoknál dolgozók) között is rendre nagyobb volt az átlagosnál. (*Hann–Laki, 1992*)

3.1.3. A megbízó ellentmondásos szándékai

A lakosság jelentős csoportjainak a privatizációval szembeni ellenérzései miatt egyes országokban, illetve egyes kormányzati ciklusokban a hatalomra került politikusok *tudatosan késleltették* a magánosítást. A reformokat jutalmazó (jutalmat ígérő) nemzetközi szervezetek nyomására viszont számos más esetben az átmenet kormányai *gyorsítani* igyekeznek a magángazdaság térnyerését (vagy legalább is ilyen tartalmú üzeneteket küldenek ezeknek a szervezeteknek).

A kormányok *privatizációs tervei* a költségvetésekben, a párt és a kormányprogramokban szereplő ígérek és szándékok. A magyar parlament például rendre előírja a költségvetés tervezett privatizációs bevételeit, a kormányok programjaikban meghatározták a magángazdaság kiterjedésének kívánatos mértékét, a privatizáció befejezésének várható időpontját.

A tervek nemcsak a magánosítandó vagyon nagyságát, a magángazdaság adott időpontra várható részarányát tartalmazzák, de a tervezők a magánosítási módszerek olyan kombinációját is igyekeznek előállítani, amely kielégíti a gyorsítást szorgalmazó nemzetközi szervezetek igényeit, és egyúttal nem rontja a kormányzó koalíciók népszerűségét, támogatottságát a lakosság körében. Másként fogalmazva: az esetek többségében a hatalmon levő politikai erők *egyszerre igyekeznek eleget tenni az ellentmondó kívánásoknak.* (*Laki, 1993*)

3.1.4. Megbízás 1. Privatizációs technikák

Már az első privatizációs programok tervezése, majd végrehajtása közben kiderült, hogy *nincs a többinél minden szempontból népszerűbb, hatékonyabb vagy erkölcsösebb magánosítási módszer.* (*Kornai, 1992*) A sorrend a választott *sikermutatótól* függ. (Ha egy kormány a lehető

legnagyobb privatizációs bevételre akar szert tenni, akkor többnyire az úgynevezett készpénzes módszert használja, ha a privatizáció gyors befejezésére törekszik, akkor az ingyenes osztogatás eszközét választja.) Talán ez is magyarázza, hogy a magánosítás mellett elkötelezett kormányok programjaiban a *privatizációs technikák igen változatos kombinációit találhatjuk*. Mi több, a kormány népszerűségének csökkenése, vagy a növekvő költségvetési egyensúlyhiány miatt igen gyakran *módosították* a választott kombinációt.

3.1.5 Megbízás 2. Tervezett mellékhatások

Az átmenet kormányai a *privatizációt nem csupán az állam és az állampolgárok közötti szokásos adásvételi szerződések halmazának tekintették. A tulajdon átadása közben más céljaikat is igyekeztek megvalósítani.* (Laki, 1993) A privatizációs szerződésekben gyakran az új tulajdonos viselkedését szabályozó megkötések, előírások szerepelnek. A szokásos adásvételi szerződésekben igen ritka – a végrendeletekre emlékeztető – hagyatékozói megkötések nem egyszer az új tulajdonosok körét, tulajdonhányadát is meghatározzák. (mennyit részvényt kapjanak a vállalatnál dolgozók, az önkormányzatok stb.) A privatizáció okozta népszerűségvesztést ellensúlyozó kormányok ráadásul különféle közvetett előnyöket is vártak a magánkézbe adástól, ezért a szerződések meghatározzák a foglalkoztatás szintjét, a vállalat által kínált termékek és szolgáltatások árát, mennyiségét, az új tulajdonos beszerzési és értékesítési partnereinek körét, a piaci szereplők számát, (Laki, 1993), a környezeti károk csökkenésének mértékét, ütemét. (Csanádi–Pácz, 1996)

3.1.6. Megbízás 3. Parciális és eseti sikermutatók

Mivel a privatizáció kívánatos sebessége, technikája és a remélt hasznos mellékhatások gyakran változnak, ezért előfordul, hogy a megbízó az egyes privatizációs tranzakciók előkészítése, végrehajtása és értékelése során nem csupán az általános magánosítási előírások, hanem *parciális vagy eseti*, ráadásul időről időre módosított *sikermutatók* alapján értékeli, (értékelheti) az ügynök munkáját. Az eseti értékelés esélyeit, gyakoriságát növeli, hogy ilyenkor a megbízó jelentősen csökkentheti a kivételezés és az elfogultság kockázatait.

3.1.7. Az eladó (ügynök) feladatai

Magyarországon 1989 után az állami tulajdonban levő javakat (vállalatokat, vállalatrészeket, telkeket, épületeket, berendezéseket, gépeket) túlnyomó részben *eladták*. A magánkézbe szánt javak forgalmazását az állam (a parlament és/vagy a kormány) az Állami Vagyonügynökségre (és utódszervezeteire) bízta. A vagyonrészek az ügynökség és a vevő közötti privatizációs szerződések alapján kerülnek az új tulajdonosokhoz. A magántulajdonba szánt jószágok körét, illetve árajánlatát az ügynökség hirdetés, tender útján tudatja a közönséggel. Az ajánlat és a szerződés közötti időszakban zajlik a vételi árajánlatok összegyűjtése, esetenként versenye, az árak és az átadás egyéb kondícióinak a meghatározása.

3.1.8. Az ügynök tevékenysége 1. Súrlódásos veszteségek

A magánkézbe szánt javak eladása nem mentes a *súrlódásos veszteségektől*. (Kornai, 1971) Ilyen veszteségeket (nem várt, pótlólagos költségeket) okozhat a privatizációs szervezet túlterheltsége, belső összehangolatlansága, az ott dolgozók képzettségi korlátai és érdekeltségi rendszere. Veszteségek forrásai lehetnek továbbá a vagyonértékelés fogyatékosai, a vagyonértékelők különérdekei is.

3.1.9. Az ügynök tevékenysége 2. Érdekeltség

A privatizációs javak forgalmazása erősen *hasonlít a végkiárusításokhoz*. (Laki, 1993) (A kiárusítások lényege, hogy az árleszállítás miatt nagyobb bevétel az eladót adósságok törlesztésére vagy befektetésre fordítható friss pénzhez segíti.) A privatizációs (bevételi) terv előírja, hogy az állami tulajon mekkora (lehetőleg minél nagyobb) hányadát kell *meghatározott idő* alatt magántulajdonba adni. A bevételi terv teljesítésében érdekelt eladó *gyakran az induló ár csökkentésére, és nem tartására* törekszik. Az árcsökkentés esélyét az is növeli, hogy a végkiárusítások tapasztalt kereskedőivel szemben az ügynök többnyire kevés áruismerettel rendelkezik, *alkalmi eladó*.

A privatizációt ellenzők megnyugtatására, veszteségeik csökkentésére vagy időbeli elnyújtására a szerződésekbe beépített *hagyatéki meghagyások* is inkább engedményre, mint az ár tartására készítetik (minden egyebet azonosnak véve) az eladót. A kikötések teljesítése ugyanis gyakran jelentős költségekkel jár, amelyeket az eladó árengedményekkel (átengedett jövedelmekkel) fedez.

A tanulmányunkban bemutatott esetek is jól mutatják, hogy a megbízó gyakran változó, nem ritkán egymásnak ellentmondó előírásai és irányelvei

lehetővé teszik, hogy az ügynök, "komplex módon kezelje" és ezért tág határok között határozza meg az egyes ügyleteknél az elfogadható vagy méltányos árat. Azokban az esetekben például, amikor a magánkézbe szánt vállalat (becsült) vagyonának értéke kisebb az adósságainál, nem ritkán ingyen (1 forint ellenében) jutott a vevő nagy mennyiségű jószághoz. Máskor a tervezett árendedmény ennél jóval kisebb, ám az ügylet politikai kockázata ("kiárusítják a nemzeti vagyont") miatt a döntés késik vagy elmarad.

3.2. A vevők és az érdeklődők

A privatizációs termékek és szolgáltatások jószágok piacán az *érdeklődők*, illetve a *vásárlók* köre *igen heterogén*. A keresleti oldalon időnként feltűnik a javait visszavásárló *állam*, vagy állami tulajdonban lévő bank. A privatizációnak lehetnek *kijelölt köztulajdonosi résztvevői* is, ilyenek Magyarországon az önkormányzatok, illetve az állam képviselője, ha részesedését (pl. aranyrészvény) a törvény vagy a privatizációs szerződés előírja.

A vevők, érdeklődők jelentős része magántulajdonban lévő hazai vagy külföldi vállalat, magánszemély vagy magánosok (többnyire alkalmi) koalíciója. A *kisvállalkozók* többnyire kimaradnak az állami vállalatok magánosításából, de tulajdonrészeket, gépeket, berendezéseket, üzemcsarnokokat, telepeket ők is vásárolnak. (*Laki, 1998; Róna-Tas, 1997*) A beszerzési koalíciók jellemző tagjai a munkahelyüket megtartani szándékozó, illetve a helyismeretük, piacismeretük további hasznosításában érdekelt munkások és vezetők. (*Szalai E., 1993; Laki, 1994; Boda-Neumann, 1998; Uvalic-Vaughan-Whitehad, 1997*)

Jelentős mennyiségű privatizációs jószágot vettek meg a vállalat termelési kultúrájának, termelési kapacitásának, piacának megszerzésében, hasznosításában érdekelt, főként külföldi *szakmai* befektetők is.

A vevők és érdeklődők között *pénzügyi* befektetőket is találunk. Ide soroljuk a vállalatnak, a vállalat részvényei egy részének, vagy egyes tőkerészeinek (ingatlanok) *továbbadásában, más célú hasznosításában* érdekelt hazai vagy külföldi vállalatokat, magánszemélyeket, bankokat, biztosítókat, továbbá a befagyott tőkéjük kimentésében érdekelt hitelezők egy részét is.

A tulajdonszerzés eltérő céljai jelzik, hogy a vevők nemcsak a befektetett tőkétől, hanem a privatizáció során szerzett javaktól is jelentősen különböző hozamot várnak. Másként: a működtetés tervezett időtartama, a jövőbeli (minimális, elfogadható stb.) hozam alapján számolt tőkeérték, és

ezzel a vevők számára *elfogadható ár is igen sokféle* lehet. Némi túlzással azt is mondhatjuk, hogy nincs sokkal több közös az áralku során követett stratégiákban, mint az, hogy a vevők *a magánosításra kerülő jószágok meghirdetett árának csökkentésében érdekeltek*.

Nemcsak az egyes vásárlói csoportok számára elfogadható ár, de a vevők áruismerete és az alkuereje is jelentősen eltér. A munkahely megtartásában érdekelt, csekély saját tőkével és jelzálogként felhasználható vagyonnal rendelkező munkáscsoportok és a multinacionális vállalatok vételi esélyei ugyanazon privatizációs termék esetében jelentősen eltérnek. A vevők *nem elhanyagolható része is alkalmi látogató* a piacon. Egyszer lép, vagy léphet be (pl. a kárpótlási jegyek tulajdonosai, vagy a vállalatuk kivásárlására kedvezményes árú részvényhez juttatott dolgozók), már ezért sem rendelkezik kellő áruismerettel. Legfeljebb a kínálat egy szűk sávját ismeri. A vevők különböznek a saját és a kölcsönzött tőke aránya, továbbá a bankoktól felvehető hitelek nagysága és a hitel kondíciók szempontjából is.

4. A PRIVATIZÁCIÓS PIACAINAK NÉHÁNY KÜLÖNÖS TULAJDONSÁGA

Az eladók és a vevők bemutatása már jelezte, hogy a privatizációs javak piacai számos tulajdonságban különböznek a szokásos termék- szolgáltatás és tőkepiacoktól. További fontos különbség, hogy a megbízó, vagy az ügynök nem szokásos eladó, hiszen *jogosult az tranzakciók körének és módjának előírására, a piac szabályozására is*.

Ez a piac ezért *alkalmanként exkluzív*, amikor a potenciális vevők egy részét *kizárják* a piacról. A földpiacra például a jelenlegi szabályozás szerint csak magyar állampolgárok léphetnek. Máskor az eladó kiköti, hogy a piacon a vevők egy csoportjának *elővásárlási joga* van. (pl. először a munkavállalóknak ajánlják fel kedvezményes áron a részvényeket) Az exkluzivitásnak nincsenek általános, vagy akár csak az esetek többségére érvényes szabályai, a résztvevők körét egyedi döntések határozzák meg.

A piacsabályozás további fontos eleme hogy a megbízó-szabályozó előírhatja a *tranzakcióban felhasználható fizetési eszközök* körét, arányát. Ennek sincsenek általános vagy az esetek többségére vonatkozó szabályai.

5. VISSZAUTALÁS A TÖRTÉNETEKRE

A bemutatott történetekben *közös*, hogy az eladók, a vevők, a megbízók és az ügynökök előbb leírt hálója *ismétlődő és gyakran elhúzódó tranzakciók*

során sem juttatta a privatizációra szánt javakat olyan magántulajdonos kezébe, aki azt a hosszú távú haszon reményében eredményesen működteti.

- Az esetek egy részénél mindez *téves üzleti döntések* következménye. A csekély áruismerettel rendelkező, alkalmi eladóként viselkedő vagyongyűnökség csak késve ismerte fel, hogy a kínált vállalat valójában eltérő célokra használható tőkejavak kombinációja. Az egységes tőkecsomag eladásának erőltetése itt jelentős idővesztést okozott. (Zsolnay, Atheneum)
- Az elhúzóds további fontos eleme, hogy *a kínált tőkejavakkal előállítható termékek és szolgáltatások piaca a vizsgált időszakban zsugorodott vagy legalább is az átlagosnál lassabban bővült.* (Zsolnay, DAM, Ikarus)
- Az elhúzóds legfontosabb okát azonban *a megbízó és az ügynök tisztázatalan és ellentmondásos kapcsolatában* kell keresnünk. Egyfelől – a kiárulás vádját elkerülendő – az ügynök a viszonylag kedvező ajánlatok elhárítására, az ár tartására, a magánosítás halasztására törekedett. (Budai Hengermalom, Atheneum, Zsolnay) Máskor viszont a privatizációs terv teljesítésének, vagy a politikai nyomás más formáinak kényszere alatt álló eladó – például a DAM esetében – az ár radikális csökkentésével válaszolt a lanyha keresletre, így igyekezett gyorsítani a magánosítást. Más esetekben különösebb ellenállás nélkül beleegyezett abba, hogy a vevő puha pénzzel (kárpótlási jeggyel) fizessen (Budai Hengermalom), vagy a részesedésénél nagyobb döntési jogkört szerezzen (Malév) – ezek a burkolt árendemény különös formái.

Az elhúzóds említett okai együtt is jelentkeztek. A piac alkalmi szereplőjeként tapasztalatlan, ám az eladási terv teljesítésében érdekelt vagyongyűnökség több esetben különösebb elemzés nélkül elhitte, hogy a vevő teljesíteni fogja a megszerzett tőke gondos működtetésére tett ígéreteit. (Malév, DAM, Ikarus, Betonútépítő, Zsolnay) A vevők jelentős része azonban nem a tőke hosszú távú működtetésének, hanem alkalmi hasznok reményében vásárolt. (Budai Hengermalom, Ikarus) A külföldi vevő (Kassai Vasmű, Atex, Alitalia) szilárd, vagy annak vélt piaci helyzete megrendült, és ezért nem tudta, akarta teljesíteni vállalásait. Ilyenkor a vagyongyűnökség burkolt vagy nyílt *visszaállamosításra* (Ikarus) kényszerült. Állami bankok alapította vagyongyűző vállalatok próbálták javítani a teljesítményt, nem meggyőző eredménnyel. (Zsolnay, Malév)

IRODALOMJEGYZÉK

- Angelusz Róbert–Tardos Róbert (1997): Az átalakulás és a közvélemény arcai. *Társadalmi Szemle*, 52. évf., 1997. 3. sz. 3–23. old.
- B.G (1993): A Zsolnay fejlesztésre készül kis tőkék bevonásával? Több nagyvárosban boltot nyitnak. *Új Dunántúli Napló*, 1993. július 13.
- BG (1993a): Százvezrek a vezetőknek – igazgatósági tagságért. *Új Dunántúli Napló*, 1993. szeptember 8.
- Boda Dorottya–Neumann László (1998): MRP és MBO a hazai privatizációban. APV Rt, Budapest
- Bozsik László: Továbbra is eladó a Zsolnay. *Új Dunántúli Napló*, 1993. május 22., 4. old.
- Brada, Josef C. – Singh, Inderjit (1999) Corporate Governance in Central Eastern Europe Case Studies of Firms in Transition. M.E. Shape. Armonk, New York, London, England
- Csanádi Mária – Pácz Erzsébet (1996): A privatizáció környezetvédelmi vonatkozásai. Környezettudományi Központ – Center for Environmental Studies, Budapest
- Eaton, Joseph W. (1989): Bureaucratic capitalist and populist privatization strategies. *International Review of Administrative Sciences*, 1989. Vol. 55. pp. 467–492.
- Elefánt a porcelángyárban. *HVG* 1989 november 11.
- Erdei Éva (1997): Zsolnay kontra Zsolnay. *Magyar Hírlap*, 1997 szeptember 30. 6. old.
- Fahídi Gergely (1992): Malév-privatizáció: Mennyből a vevő. *Heti Világgazdaság*, 1992. december 19. 83–84. old.
- Fahídi Gergely (1997): Tulajdonoskereső Malév: Arrivederci, Róma! *Heti Világgazdaság*, 1997. július 26.
- Fahídi Gergely (1998): Malév-veszteségek Szegett szárnyak. *Heti Világgazdaság*, 1998. május 1.
- Fahídi Gergely (1998a): Vezetőváltás a Malévnál: Kötelékben. *Heti Világgazdaság*, 1998. október 16. 152–154. old.
- Fahídi Gergely (1999): Malév-közgyűlés: Légi harc. *Heti Világgazdaság*, 1999. május 29. 112–114. old.
- Fahídi Gergely (2000): Malév-közgyűlés után: Alacsonyan szállnak. *Heti Világgazdaság*, 2000. június 8.

- Hann Endre–Laki Mihály (1992): A közvélemény a magángazdaság térnyeréséről. *Közgazdasági Szemle* XXXIX: évf., 1992., 2. sz., 184–192. old.
- Heimer György (1995): Széles Gábor az Ikarus élén: Eredeti tőkefelhalmozás. *Heti Világgazdaság*, 1995. október 12. 127–128. old.
- Heimer György (1995a): Ikarus-dráma: Roncsderbi. *Heti Világgazdaság*, 1995. június 10. 113–115. old.
- Heimer György (1998): Válaszol Július Bacsó, a Diósgyőri Acélművek vezérigazgatója "Ha törik, ha szakad, rentábilissá teszem a termelést". *Heti Világgazdaság*, 1998. április 11. 56–57. old.
- Kaszás E. (1995) : Privatizáció előtt a Zsolnay. *Új Dunántúli Napló*, 1995. április 1.
- Kaszás Endre (1995a): Fizettek a Zsolnay tulajdonosai. Stratégiai terv készül a részvénytársaság jövőjéről. *Új Dunántúli Napló*, 1995. július 22.
- Kaszás Endre (1995b): Beruház a Zsolnay Rt. Változások a versenyképesség javításáért. *Új Dunántúli Napló*, 1995. november 9.
- Kelemen Zoltán (1999): Tulajdonosvita a Budai Hengermalomban. Öröltek háza. *Heti Világgazdaság*, 1999. április 3. 114–118. old.
- Kornai János(1971): Anti-Equilibrium A gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1971.
- Kornai János (1989): Indulatos röpirat a gazdasági átmenet ügyében. HVG Rt Budapest, 1989.
- Kornai János(1992): The Principles of Privatization in Eastern Europe. *The Economist*, 140. 153–176. old.
- Kozma Ferenc: (1990) Etalon pör a pécsi bíróság előtt. Zsolnay kontra Zsolnay: Mi van a névhasználat eltiltási kereset mögött? *Dunántúli Napló*, 1990. március 9. 3. old.
- Kozma Ferenc (1990a) Augusztusban sok kérdés megválaszolható lesz. Pihen a Zsolnay kontra Zsolnay pör. Nyolc cég érdeklődik a patinás pécsi gyár iránt! *Dunántúli Napló*, 1990. július 23. 5. old.
- Laki Mihály (1993): A posztoszocialista állam a vállalatok piacán. *Közgazdasági Szemle*, XLI évf., 1993., 5. sz. 457–464. old.
- Laki Mihály (1994): A dolgozók részvételének lehetőségei a privatizációban Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 1994., 10.sz. 899–914. old.
- Laki Mihály (1998): Kisvállalkozás a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány Budapest, 1998.

- László Ágnes (2000) : Négyszemközt Széles Gáborral, az Ikarus elnöke-vezérigazgatójával " A közszereplés buktatóit végigjártam." *Magyar Hírlap*, 2000. január 8. 6.old.
- L.Cs.K (1989): Kié lesz a Zsolnay? *Dunántúli Napló*, 1989. december 16. 6. old.
- Mészáros B. Endre (1994): Kié lesz a Zsolnay Porcelángyár? Kárpótlási jegyekért már nem vehető meg a neves pécsi vállalat. *Új Dunántúli Napló*, 1994. október 15.
- Mink Mária (1995): Ikaurs-eladás: Az utolsó járat. *Heti Világgazdaság*, 1995. november 25. 137–139.old.
- Mink Mária (1997): Ikarus kontra Rába: Frontális karambol. *Heti Világgazdaság*, 1997. szeptember 20. 124–129. old.
- Mink Mária (1997a): Diósgyőri privatizációs zűrök: Olvadási pont. *Heti Világgazdaság*, 1997. november 29. 147–150. old.
- Mink Mária (1998): Ikarus csőd: Potyautas. *Heti Világgazdaság*, 1998. december 19. 109–110. old.
- Mink Mária (1998a): A Betonútépítő Rt. tulajdonosváltása: Római kanyar. *Heti Világgazdaság*, 1998. június 6. 120–121. old.
- Mink Mária (1999): Eladó az Ikarus: Csuklós busz. *Heti Világgazdaság* 1999. június 26.
- Mink Mária (1999a): Válságban a Zsolnay-gyár: Tányérjósítás. *Heti Világgazdaság*, 1999. március 20. 121–127.old.
- Mink Mária (1999b): Balsikerű Zsolnay üzlet: Egyedi eljárás. *Heti Világgazdaság*, 1999. november 20. 137–143. old.
- Mink Mária (2000): Autópálya-építési előkészületek: Ráhajtottak. *Heti Világgazdaság*, 2000. április 1. 117–121. old.
- Molnár Patricia (1995): Ikarus-eladás: Az utolsó járat. *Heti Világgazdaság*, 1995. november 25. 137–139. old.
- Nógrádi Malév stratégiát vár a légitársaság tulajdonosától. *Magyar Hírlap*, 2000. július 11 3. old.
- Pauska Zsolt (1989): Az amerikai "The Riverside Company" tulajdonába kerülhet a Zsolnay Gyár. A vételár az államkasszába kerül. *Dunántúli Napló*, 1989. november 3. 1–2. old.
- Réti Pál (1996): Megrekedt nyomdaeladás: Ólomlábakon. *Heti Világgazdaság*, 1996. szeptember 21.
- Réti Pál (1997): Az Athenaeum Nyomda eladása: A Láng martaléka. *Heti Világgazdaság*, 1997. szeptember 6.

- Szalai Erzsébet (1994): A civil társadalomtól a politikai társadalom felé. Munkástanácsok 1989–1993. T-Twins Kiadó, Budapest 1994.
- Szaniszló Bálint (2000): Diósgyőri vaskohászat: Füstbe ment tervek. *Mancs*, XII. évf., 9. sz., 2000. március 2. 14–15. old.
- Szaniszló Bálint (2000a): Felszámolás a Diósgyőri Acélműveknél. Felszámolás harmadszor is. *Magyar Hírlap*, 2000. március 16.
- Szaniszló Bálint–Máté T. Gyula (2000): A szállítókkal is tárgyal a magyar befektetői csoport. Újrarendítéskor a DAM-ot. *Magyar Hírlap*, 2000. február 6.
- Sz.B. (1995) : Nagy privatizációs esély a vagyonkezelés. Ki felügyelheti a borsodi acélipart? *Magyar Hírlap*, 1995. november 25. 8. old.
- Sz.B. (2000): Elmarad a DAM-nál a csődegyezés? *Magyar Hírlap*, 2000. március 11. 8. old.
- SZ.B. (2000a): Újra csapoltak Diósgyőrben. *Magyar Hírlap*, 2000. május 30.
- Sz.H.–Th.Gy (2000): Tegnap ismét megindult a gyártás a DAM-nál. Csődöt jelentett a diósgyőri acélgyár. *Magyar Hírlap*, 2000 február 24.
- Új vevőt keresnek a Zsolnayra. (1993) *Új Dunántúli Napló*, 1993. október 13.
- (vasvári) (1998): Merre mennek az Ikarusok? *Magyar Nemzet*, 1998. szeptember 22.
- Tevan Imre (1997): Elhalasztott acélprivatizáció: Mégis minden kasa? *Heti Világgazdaság*, 1997. október 25. 134–135. old.
- Torkos Matild (1999) : Budai Hengermalom: Soknullás liszt. *Mancs*, 1999. április 22. 10–12. old.
- Torkos Matild (2000): Adócsalás gyanúja a Budai Hengermalomnál. *Magyar Hírlap*, 2000. február 7. 6. old.
- Torkos Matild (2000a): Persorozat indul Hengermalom-ügyben A felszámoló leváltását kéri öt hitelező – Megtámadják az "opciós ügyletet". *Magyar Hírlap*, 2000. március 29.
- Tóth István János (1993) : Characteristics and supply effects of pre-privatization in Hungarian retail trade. KOPINT–DATORG Discussion papers 13. Budapest
- Udvardy József (2000): A diósgyőri kohászat agóniája: Egy vasuk sincs. *Heti Világgazdaság*, 2000. február 5. 91–93. old.
- Uvalic, Milica–Vaughan-Whitehad, Daniel (eds.) (1997): Privatization Surprises in Transition Economies Employee Ownership in Central and Eastern Europe. Edward Elgar – ILO, 1997.
- Válságban a Zsolnay. (1994) *Új Dunántúli Napló*, 1994 december 22. 1. old.

- Voszka Éva (1997): A dinoszauruszok esélyei, Nagyvállalati szerkezetváltás és privatizáció. Pénzügykutató RT, Perfekt RT, Budapest, 1997.
- Ward, Benjamin (1958): The Firm in Illiria: Market Syndicalism. *American Economic Review*, 68. pp. 566–589.