

Voszka Éva

A dinoszauruszok esélyei

Nagyvállalati szerkezetátalakítás és privatizáció

Mit jelent a rendszerváltás a magyar nagyiparban? Hogyan alakult át a szocialista nagyvállalatok szervezeti és tulajdonosi szerkezete? Miként változott tevékenységi struktúrájuk, magatartásmintájuk, orientációjuk? Milyen vállalati stratégiák bizonyultak sikeresnek? Mi az állam szerepe tulajdonosként, szabályozóként és piaci partnernként a nagyvállalati sorsok alakításában? A tanulmány alapjául szolgáló vizsgálat e kérdésekre empirikus módszerekkel, a közgazdasági és szociológiai megközelítés együttes alkalmazásával próbált választ találni. A nagyvállalatok egy szűkebb csoportjának, 49 cégnek a sorsát követte nyomon 1995–1996-ban esettanulmányok készítésével és mérlegadataik feldolgozásával.

„Tudja, a dinoszaurusz egy marha nagy állat” – magyarázta egy vezérigazgató a nyolcvanas évek elején, amikor az őslényeket még nem ismertük ilyen jól gyermekeink könyveiből. „Ha a patkány elkezd rágni a farkát, akkor beletelik néhány évbe is, amíg ez az információ eljut az agyához. Hát ilyen dinoszauruszok a mi nagyvállalataink is.” Kihaltak-e a magyar gazdaságból ezek az őslények?¹

A régi, „szocialista” nagyvállalatok vizsgálata nemcsak azért érdekes, mert a szervezeti rendszer korábbi centralizáltsága miatt e cégekben összpontosult a vagyon, a termelés, a foglalkoztatás jelentős része, hanem azért is, mert – az elmúlt évtizedek közgazdasági és szociológiai elemzései szerint² – meghatározó befolyást gyakoroltak a gazdasági rendszer, a gazdasági mechanizmus alapvonásaira is. Noha e cégek természetesen nem reprezentálják az egész magyar ipart, csak annak egy sajátos szegmensét jelentik, a tervgazdaság „kemény magjának”³ a sorsa a gazdasági teljesítmények mellett az átalakulás módja és mértéke szempontjából is fontos jellemző.

Alapvető kérdésünk az, hogy mit jelent a rendszerváltás a magyar nagyiparban. Hogyan alakult át a szocialista nagyvállalatok szervezeti és tulajdonosi szerkezete? Miként változott tevékenységi struktúrájuk, magatartásmintájuk, orientációjuk? Milyen vállalati

¹ A „dinoszauruszok” megjelölést *Rózsahegy* György is alkalmazta a vállalati mérlegek elemzésével vizsgált cégek egy csoportjára, de alapvetően más körre (*Rózsahegy* [1996]).

² A magyar gazdaság szervezeti rendszerét, ezen belül a nagyvállalatoknak a tervgazdaságban betöltött szerepét az 1970-es évektől számos kitűnő empirikus kutatás vizsgálta, többek között *Bauer Tamás*, *Csanádi Mária*, *Farkas Katalin*, *Fazekas Károly*, *Gács János*, *Kovács János Mátyás*, *Laki Mihály*, *Laky Teréz*, *Lamberger Galina*, *Lányi Kamilla*, *Lengyel László*, *Major Iván*, *Pásztor Sára*, *Révész Gábor*, *Schweitzer Iván*, *Soós Károly Attila*, *Szalai Erzsébet*, *Tárnok Éva*, *Valentiny Pál*, *Vince Péter*, *Varga György*, *Wilczek Jenő*.

³ A „kemény mag” fogalmat a privatizációval összefüggésben – noha nem a kiemelt vállalatokra, hanem a legnagyobb energetikai és infrastrukturális cégekre értelmezve – *Mihályi Péter* használta (*Mihályi* [1996]).

stratégiák bizonyultak sikeresnek? Mi az állam szerepe tulajdonosként, szabályozóként és piaci partnerként a nagyvállalati sorsok alakításában?

A vizsgálat módszerei és a vállalati kör fő jellemzői

A feltett kérdésekre empirikus módszerekkel, a közgazdasági és szociológiai megközelítés együttes alkalmazásával próbáltunk meg választ adni. A nagyvállalatok egy szűkebb csoportjának, 49 cégnek a sorsát követtük nyomon 1995–1996-ban esettanulmányok készítésével és mérlegadataik feldolgozásával.⁴ A 49-et a tervgazdaság irányítói is csoportként kezelték. Ezek voltak a „kiemelt vállalatok”, amelyeket a párt és állami vezetés 1972-ben méreteik, illetve stratégiai jelentőségük alapján megkülönböztett figyelemben részesített. A csoport akkoriban az iparnak különböző mutatók szerint a felét-kétharmadát reprezentálta: ők foglalkoztatták az összes ipari létszám 41 százalékát, az eszközértékben 62, az árbevételben 55, az exportban 62-63, a redisztribúció utáni eredményben pedig 49 százalékot képviseltek (*Szalai* [1989] 18. o.).

A kijelölés – a kérdés szakértőjének, Szalai Erzsébetnek a megállapítása szerint – nem jelentett passzív szemlélődést. „A vizsgált időszak egészére (1976–1985 – V. É.) jellemző, hogy a nagyvállalatok redisztribúció előtti és utáni jövedelmezősége alacsonyabb, folyó támogatottsági szintje és külső fejlesztési forrásokkal való ellátottsága magasabb, mint az ipar többi területein ... Bár a nagyvállalatok egy része strukturális adottságaival összefüggésben relatíve gyakrabban kerül válságos helyzetbe, a nagyvállalati válságokra a központi redisztribúció érzékenyebben reagál, kevésbé hagyja azokat elmélyülni, mint a kisebb vállalatok esetében.” (*Szalai* [1989] 22. o.)

A nagyvállalatok és ezen belül a kiemelt jellemző sajátossága tehát a tervgazdálkodás idején a gazdasági összteljesítményben betöltött jelentős szerep, az állami redisztribúcióban elfoglalt hely, a központi gazdaságirányítás szervezeteihez fűződő szoros kapcsolat volt.

A mérlegadatok elemzése azt mutatja,⁵ hogy 49 nagyvállalat, illetve utódcégek súlya a gazdaságban az 1990-es évek elején csökkent. A kiemelt cégek az 1980-as évtizedben a nemzeti terméknek 28-29 százalékát adták, 1991 és 1993 között csak 21-22 százalékát. Részesedésük leginkább a működtetett eszközökben és az exportban esett vissza az 1980-as hányad felére, illetve kétharmadára. De a kiemelt cégek még ekkor is a kiviteli harmadát adták, az eszközök és a létszám 14-15 százalékát alkalmazták (*1. táblázat*). Az esettanulmányok arra utalnak, hogy a zsugorodás és a teljesítményromlás 1993-ban megállt. A nagy cégek többségének helyzete ezután stabilizálódott – már egyikük túlélte a megrázkódtatásokat.

Kik és hogyan maradtak fenn a kiemelt nagy cégek közül, mi maradt fenn a korábbi nagyvállalati jellegzetességekből? A most következő elemzésben először a szervezeti tulajdonosi változások módját és mértékét mutatjuk be, majd a nagyvállalati kör felbomlásának néhány sajátosságát foglaljuk össze.

⁴ A cikk alapját adó tanulmány az Állami Vagyonkezelő és Privatizációs Részvénytársaság megrendelésére, a Pénzügykutató Részvénytársaságban készült. A kutatási hipotéziseket és az esettanulmányok vázlatát *Szalai Erzsébet*tal közösen alakítottuk ki. A vállalati mérlegadatokat *Major Iván* elemzte. Az esettanulmányokat a következők készítették: *Andrási Zoltán, Antalóczy Katalin, Balabán Péterné, Bárdiné Csurgay Margit, Boldvainé Böde Beáta-Povászy Katalin-Tavi Katalin, Bonta Miklós, Borbély Szilvia, Csigó Péter, Erdős Vera, Fogarassy Gabriella, Gaál Ilona, Havas Attila, Kelemen Károly, Kemény Vagyim, Ludányi Arnold, Mike Zsuzsa, Mohácsi Kálmán, Molnár Emília-Kiss Károly, Révész Ildikó, Simka Éva-Patus Péter, Somoskeőy István, Szabó Márton, Szakadát László, Szikszay Szabolcs-Szerencsi András, Takács Sándor, Valentiny Pál, Vince Péter, Vízkeleti Sándor, Voszka Éva, Zala Krisztina.*

⁵ Lásd részletesen *Major* [1996].

1. táblázat

A 49 nagyvállalat részarányának változása a gazdaság egészében 1980–1993 között
(gazdaság egésze = 100 százalék)

Év	GDP	Összes eszköz	Export	Létszám
1980.	29,4	n. a.	55,0	18,7
1985.	28,9	n. a.	55,1	19,3
1989.	29,6	32,3	51,1	n. a.
1990.	28,2	31,8	47,8	17,5
1991.	22,2	30,1	39,0	17,2
1992.	23,0	18,0	34,3	14,8
1993.	21,2	15,9	33,1	14,5
Változás 1980 és 1990 között (1980 = 100)	72,1	49,1	60,3	77,7

Forrás: Major [1996].

Az átalakulás – tulajdonosváltás – túlélés összefüggései a kiemelték körében

A szétesés mértéke és a társasággá alakulás módja

Az esettanulmányok tanulsága szerint a vállalati sorsok összefüggnek a szervezeti változásokkal és a társaságok létrehozásának módszerével.

A 49 cég körében ebből a szempontból három markáns irány rajzolódik ki: 1. az államigazgatási megszüntetés 1989–1990 előtt, 2. a társaságok halmazára bomlás és 3. az egyben átalakulás. Az első kategória azt jelenti, hogy a nagyvállalatot vagy trösztöt állami döntéssel kisebb cégekre szabdalták, a korábbi vállalati központ megszűnt vagy súlytalan szervezet (ipari központ, egyesülés) lett. A második típus ettől annyiban különbözik, hogy az átalakuláskor a nagyvállalat központja hagyományos formában vagy társaságként fennmaradt, és többségi részvényessé vált a hozzá tartozó gyárakból, gyáregységekből alakult rt.-kben, kft.-kben. Egyben átalakulásnak azt az esetet nevezzük, amikor a cég vagyonának több mint 75 százalékából egy társaság alakult – de azelőtt és azzal egy időben is szerveződhetek mellette más kisebb egységek.

A kiemelt nagyvállalatok körébe tartozó cégek száma már az 1980-as évek elejétől kezdve növekedésnek indult: sok konglomerátum helyett kisebb, önálló cégek alakultak, egy-egy szervezetből nemegyszer húsznál is több egység. Az előbb említett három módszerrel a 49 nagyvállalat bázisán⁶ 1988 és 1993 között közel 600 cég jött létre, amelyek közül jó néhányan tovább osztódtak. 1995–1996-ig, az időközben felszámolt-megszűnt cégeket levonva is mintegy 690 társaság sorolható ebbe a körbe. (Ezeket és a következő adatokat a 2. táblázat foglalja össze.)

Az átalakulási típusokat a vállalatok száma szerint nézve azt mondhatjuk, hogy a társaságok halmazára bomlás és az egyben átalakulás majdnem ugyanakkora körre – 19, illetve 17 cégre – terjedt ki. (Az államigazgatási szétválasztás nyolc nagy céget, az átalakulás nélküli felszámolás ötöt érintett.) Lényegesen nagyobb a különbség a két főcsoport között a tőkenagyság szerint: a felbomlott vállalatok jegyzett tőkéje több mint kétszerese az egyetlen céget alakítóknak.

⁶ A kiemelték csoportja kezdetben sem 49 önálló jogi személyiségű cégből, hanem ennél több szervezetből állt. Már 1980-ban 199 vállalatról volt szó. A 49 közé tartozó nyolc tröszt ugyanis egyenként 11-20 tagvállalatot foglalt magában, s ezek formálisan önálló jogi személyiségű gazdálkodó egységnek számítottak.

A társaságok halmazára bomlott 19 cég közül 11 korábbi vállalati központnak 1996-ban már nem volt tulajdonrésze az általa alapított társaságokban, többségük felszámolás vagy végelszámolás alatt állt. E 11 cégből háromban a termelőegységek is majdnem kivétel nélkül beszüntették működésüket – a maradék nyolc esetben viszont az önálló egységeknek legalább egy része túlélte a változásokat. A teljesen vagy nagyvállalatként megszűnt cégek – egy kivételével – 1988–1989-ben, az úgynevezett *spontán privatizáció*⁷ idején bomlottak társaságok halmazára. Noha ezt a lépést akkoriban és később is sok politikai és szakmai elemzés hatalomátmentésnek tekintette, a vizsgálataink szerint a nagyvállalati körben a korai társaságok halmazára bomlás az esetek többségében a *vállalatcsoport felmorzsolódásával* járt. A spontán privatizáció során átalakult vállalatok közül csak három maradt fenn nagy céggént. Ezek a tulajdonosváltás sajátos módjának, az átalakulás fokozatosságának vagy állami segítségnek köszönheték túlélésüket. Az 1990 utáni, már központi állami irányítás alatt végrehajtott társaságok halmazára bomlás jobb esélyt adott a nagyvállalati keretek megőrzésére, de itt szinte mindenütt jelentős nagyságú kormányzati támogatás – adósságelengedés vagy átütemezés, garanciák, egyes részlegek, ingatlanok eladásából származó bevételek visszaforgatása – állt a háttérben.

A társaságok halmazára bomlás eseteivel szemben az *egyben átalakult cégek mind-egyikének sikerült megőriznie nagyvállalati jellegét*, noha adminisztratív leválasztások ebben a körben is előfordultak, és kisebb társaságokat is létrehoztak az anyavállalat tulajdonosi többségével vagy anélkül.

A nagyvállalati keretek fennmaradásának legjobb esélyét tehát az egyben átalakulás adta, a legrosszabbat pedig – az államigazgatási megszüntetés után, amit sehol sem követett szervezeti reintegráció – a társaságok halmazára bomlás jelentette, különösen akkor, ha erre 1990 előtt került sor. Az átalakulás előtt megindított felszámolási eljárások viszont általában nem jártak a cég megsemmisülésével: öt közül négy esetben az egész vállalat vagy annak egyes részei 1996-ban is működtek. Mindent összevetve, a 49-ek közül 21 szűnt meg nagy szervezatként, a többség azonban többé-kevésbé ma is őrzi a nagyvállalati kereteket.

Magántulajdon a nagyvállalati körben

A privatizáció mértékét két szinten, a nagy szervezetek és az utódcégek körében vizsgálhatjuk. A 49-ek közül megmaradt 28 nagy szervezet közül 11 állami kézben volt, míg vizsgálatunk lezártáig 17-en magántulajdonba kerültek.⁸ Az utóbbi csoportból 14-nek külföldi, ezen belül 11-nek szakmai befektető lett a tulajdonosa. A 17-ből hat privatizációra 1996-ban került sor.

A megoszlásokról pontosabb képet alkothatunk, ha figyelembe vesszük a részekre bomlást is, azaz az utódcégeket külön-külön vesszük számításba. Az esettanulmányok szerint a 649 utódcégnek csak 37 százaléka volt közvetlenül magánkézben, de ehhez még hozzá kell számítani a korábbi vállalati központok, azaz holdingok és más belső társaságok tulajdonában álló cégek közül azokat, ahol a főtulajdonos maga is magánrészvényeseké. A közvetlen és közvetett magántulajdon 1996 elejére az utódvállalatok felében többségbe került (3. táblázat). A közvetlen állami tulajdonban lévő cégek száma ezzel

⁷ A társaságok halmazára bomlás konstrukciójáról, a spontán privatizáció értékeléséről lásd elsősorban Csillag István és Matolcsy György, Móra Mária, illetve Auth Henrik, Bokros Lajos, Krokos János és Tömpe István írásait.

⁸ Magánkézben lévőknek tekintettünk egy céget akkor, ha a magántulajdonosok részvénytáblájának összesített nagysága meghaladja az ötven százalékot. Ide soroltunk minden külföldi tulajdon is, noha e befektetők egy része állami vagy közösségi tulajdonban van. Az állami tulajdon körébe soroltuk az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. részesedésén kívül az állami kézben lévő intézmények (bankok, más társaságok) tulajdoni többségét is.

2. táblázat
Az egyes átalakulási utak súlya és a privatizáció mértéke a kiemelték körében
esettanulmányok alapján (49 cég)

Megnevezés	A vállalatok száma (darab)	részaránya (százalék)	Az átalakuláskori tőke	Társaságok az átalakuláskor (belső)		Társaságok 1995-96-ban (belső)		A volt vállalati központ	
				száma (darab)	részaránya (darab)	száma (darab)	részaránya (százalék)	megszűnt*	fennmaradt
Államigazgatási döntéssel megszűnt Társaságok	8	16,3	96,3	215	36,5	264	38,3	8	-
halmazára bomlás	19	38,8	389,6	279	47,4	283	41,0	11	4
Egyben átalakulás	17	34,7	187,2	80	13,6	127	18,4	-	11
Felszámolás	5	10,2	14,2	15	2,5	16	2,3	2	2
az átalakulás előtt	49	100,0	687,3	589	100,0	690	100,0	21	11
Összesen								(42,9) **	(22,4) (34,7)

* Nincs tulajdonrésze a nagyvállalat korábbi egységeiben (vagy csak egy-egy cégben van).

** Százalékos részarány a 49-ekből.

Forrás: Saját számítások.

3. táblázat

A privatizáció mértéke a kiemelt vállalatok körében
esettanulmányok alapján, 1995–1996

A főtulaj- donos jellege	Közvet- len állami tulajdon > 50 százalék	Magán- tulajdon > 50 százalék	Ebből külföldi	Volt vállalati központ tulajdona		Más belső társa- ság tulajdona		Egyéb**, nem be- sorolható, nincs adat	Összesen
				állami	magán	állami	magán		
				többség		többség			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Darab	33	238	147	104	51	14	32	177	649
Százalékos részaránya	5,1	36,7	22,6 *	16,0	7,8 **	2,2	4,9	27,3	100

Állami összesen (1+4+6) 23,3 százalék.

Magán összesen (2+5+7) 49,4 százalék.

* A külföldieket mind magántulajdonnak számítva.

** Benne a vállalatcsoporton kívüli intézményi és vállalati tulajdon.

Forrás: Az esettanulmányok alapján számítva.

szemben már elenyésző volt (mindössze öt százalék), és a közvetett állami tulajdon két másik kategóriájával együtt sem érte el az egynegyedes részarányt.⁹

A közvetlen állami tulajdon egyébként az alacsony darabszámnál lényegesen magasabb tőkeértéket takar, hiszen többnyire éppen a korábbi vállalati központok tartoznak ebbe a kategóriába. A 3. táblázatból is látszik, hogy a korábbi vállalati központok tulajdonában lévő cégek túlnyomó többsége az állami körbe tartozik. Ez azt mutatja, hogy a társaságok halmazára bomlott cégek közül jórészt azok tudták megőrizni nagy szervezeti kereteiket, amelyek állami kézben maradtak. Sokkal kevesebb – és csak néhány cégre összpontosul – azoknak a társaságoknak a száma, amelyeknek egy magánkézben lévő holding a fő részvényese.

A tulajdonosi szerkezetre az jellemző, hogy a nagyvállalatok bázisán alakult társaság-csoportokban, sőt a korábbi vállalati központoktól teljesen elszakadt társaságokban is szinte kivétel nélkül van egy „főtulajdonos”, amely a részvények vagy üzletrészek döntő többségét birtokolva megszabja a cég tevékenységének irányát – legyen szó akár állami, akár magántulajdonosról. A fennmaradt 28 nagy cég közül mindössze kettőben nincs olyan befektető, amely a részvénytársaságoknak legalább a felét kézben tartaná. A legnagyobb tulajdonos részesedése hét cégben 50 és 75 százalék közötti. 19 társaságban, azaz az esetek kétharmadában a főtulajdonos több mint 75 százalékkal részesedik. Noha a pakett maradékát nemegyszer sok részvényes birtokolja (dolgozók, önkormányzatok, pénzintézetek), az osztott tulajdonlás sok helyütt csak látszat. A kereszttulajdonlás – Stark [1994] felfogásától eltérően – csak abban az értelemben elterjedt, hogy a volt vállalati központnak jelentős tulajdonhányada van a korábban is hozzá tartozó társaságokban, az

⁹ Az adatsor komoly hiányossága, hogy a sokaság egynegyede a „nem besorolható” kategóriába tartozik. Ennek részben az adathiány az oka, részben az, hogy több cég csak a korábbi vállalati központ tulajdonhányadát adta meg az utódcégekben. Ha kisebbségről volt szó, akkor az adott cégeket nem tudtuk elhelyezni a rubrikákban. De nem sorolható be a bankok és más pénzintézetek, valamint a vállalatcsoporton kívüli cégek többségi tulajdonlása sem, mert ezek az adott kategóriarendszeren kívül esnek.

ellenkező irányú kapcsolatról csak egy-két esetben lehet beszélni. A főtulajdonoson kívüli külső befektetők részesedése pedig töredékes.¹⁰

Mindent összevetve, annyit megállapíthatunk, hogy 1996-ra a *magántulajdon részaránya körülbelül 50 százalékos volt* a kiemelt vállalatok utódai körében. Ha csak a nagy szervezatként fennmaradt 28 céget nézzük, akkor a privatizáltság mértéke 60 százalék. A közvetlen állami tulajdon biztosan jelentősen csökkent az utóbbi években, s a közvetett részvényesi pozíciókkal együtt mintegy 30 százalékosra becsülhető.

A számok megerősítik azt az esettanulmányokból is levonható következtetést, hogy a „*decentralizáció – privatizáció – túlélés*” *logikai sémája több ponton is túlzottan leegyszerűsítő*. Az egyes lépések kapcsolatában nincs determináció, legfeljebb különböző valószínűségek mutathatók ki.

Nincs egy-egyértelmű megfeleltetés a társaságok halmazára bomlás és a működőképesség között, de ez a típusú felbomlás gyakrabban vezetett a nagy szervezet teljes megszűnéséhez, mint az egyben átalakulás. Az utódvállalatok sorsának differenciáltsága miatt nem egyértelmű az sem, hogy az önállósulás, a kisebb szervezetek kialakítása feltétlenül jó induló pozíciót jelentett az érintetteknek. A kis egységek csak a méretükből következően nem lettek feltétlenül rugalmasabbak, versenyképesebbek. A privatizáció nagyobb esélyt adott a túlélésre, de két nagy cég és sok utódvállalat esetében nem garantálta a fennmaradást. A többségi állami tulajdon viszont nem vezetett feltétlenül csődhez.

Hangsúlyozni kell, hogy e tendenciák mögött *nem feltétlenül ok-okozati kapcsolatok* húzódnak. Nem arról van tehát szó, hogy önmagában a társaságok halmazára bomlás vezetett volna felszámoláshoz, vagy a külföldi tőke bevonása biztosította volna a túlélést – inkább közös okra vezethető vissza mind az átalakulás módja, mind a privatizáció sikere. A társaságok halmazára bomlás útját az úgynevezett spontán privatizáció idején azok a cégek választották, amelyek a legkorábban kerültek nehéz piaci és likviditási helyzetbe. Csakhogy a szervezeti átalakítás önmagában nem volt képes megoldani az alapvető nehézségeket. Nem minősíthetjük tehát egyszerűen elhibázottnak a társaságok halmazára bomlás vállalati stratégiáját, hanem inkább azt mondhatjuk, hogy ez a lépés sem tudott segíteni a megrendült helyzetű cégen. Kevésbé bizonyult veszedelmesnek ez az út azoknak a cégeknek a számára, amelyek későn, állami felügyelet mellett bomlottak társaságok halmazára, illetve azzal párhuzamosan vagy azután is állami segítséget kaptak.

Ugyanez a logika áll a nagy cégek korai megszüntetésére és gyáraik önállósítására. Az adminisztratív felbontásoknak először a gyengék estek áldozatul, s utódaik – sokszor a kényelmesség és kiszolgáltatottság örökségének terhével – maguk sem váltak mintavállalattá.

Másfelől viszont az egyben privatizálás többnyire azért sikerülhetett, mert a cég amúgy is egységes volt, illetve viszonylag jó pozíciója előnyt jelentett a tőkebevonás során. Hasonlóképpen megerősödtek és gyorsan vevőre találtak a leválasztott cégek közül azok, amelyek korábban a legjobb helyzetben voltak a nagyvállalaton belül, és éppen ezért maguk is sokat tettek az önállósításért. Ez a séma az „*akinek van, annak adatik*” régi igazságát követi, bár mindkét oldalon voltak jelentős kivételek.

¹⁰ A tulajdonosi szervezetek természetesen időben is változtak. Az 1980-as évek végén gyakoribb, de akkor is csak töredékes volt a nagyvállalatok közötti „szívességi” befektetés. Abban az időben ugyanis még nyolc tulajdonosra volt szükség egy részvénytársaság megalapításához. A körbe gyakran bekapcsolódtak az állami kézben lévő kereskedelmi bankok is, de – ugyancsak egy-két kivételtől eltekintve – néhány százalék erejéig. Ilyenkor sokszor a szó szoros értelmében keresztulajdonlás alakult ki, mert korábban a nagyvállalatok az újonnan létrehozott bankokban szereztek (jórészt a pénzintézet által nyújtott hitelből) néhány részvényt.

A nagyvállalati szerkezet felbomlása – folytonosság és korlátozottság

A bomlás szintjei

A szervezeti és tulajdonosi változások elemzése is utal arra, hogy a kiemelt vállalatok csoportja felbomlott, mégpedig kettős értelemben: szétesett a csoport, és szétestek egyes cégek is.

A csoport bomlását az mutatja, hogy *a 49-ek életpályája* az 1980-as és 1990-es években erősen *differentiálódott*, a megerősödéstől-növekedéstől a (fizikai) megsemmisülésig a teljes skálát lefedi. Ebből az a következtetés adódik – amit a mérlegadatokat elemzése is megerősít –, hogy a kiemelték sorsa nem különbözik lényegesen (strukturálisan) a magyar ipar általános helyzetétől, hanem belesimul a fő trendekbe. Nem találtunk lényeges specifikus vonásokat, kizárólag erre a körre jellemző sajátosságokat sem az átalakulás, sem a tulajdonosváltás módjában.

Van azonban *különbség*, de nem a módszerekben, hanem *a mértékekben*.

Egyfelől a vállalati válság a 49-ek jelentős részét éppen a korábbi kiemelt pozíció miatt jobban sújtotta. Ezek a vállalatok ugyanis korábban az átlagosnál nagyobb rubel- és dollárexportot bonyolítottak, több állami (hadiipari, infrastrukturális) megrendelést teljesítettek – hiszen többek között ez volt a kiemelés alapja, illetve önmagát beteljesítő próféciaként az eredménye is –, aminek következtében viszont az átlagosnál több preferenciát kaptak. A monopolhelyzetet sokszor az egy ágazat–egy vállalat modell jellemezte, ami az ellátási felelősség miatt jelentett kivételezett helyzetet. A piacszűkülés, a támogatások visszafogása, az importliberalizáció ezért éppen a kiemelték számára még inkább hűsbavágó volt, mint más, kisebb cégek esetében. Az eladósodottság pedig azért sújtotta őket különösen, mert korábban az átlagosnál több kedvezményes, de visszafizetendő államkölcsönt és hitelt kaptak.

Más szóval, az 1980-as évek végén működésbe lépett *a kiemeltség csapdája*: azok a vállalatok kerültek a legnagyobb bajba, amelyek korábban a leginkább kedvezményezett helyzetben voltak. Ez nem egyszerűen azt jelenti, hogy a piaci–fejlesztési–jövodelmezési szempontból jó pozícióban lévő cégek elkényelmesedtek, alkalmazkodóképességük satnya maradt – noha természetesen ezeket a szokásos érveket is fel lehet hozni –, hanem azt, hogy a korábbi gazdálkodási rendszer racionalitását követve, a megkülönböztetett helyzetükből eredő esélyeket kihasználva, olyan piaci és fejlesztési stratégiát alkalmaztak, amely a változó feltételek között szükségképpen válságba sodorta őket.

Másfelől viszont a nagyvállalatok mind a gazdálkodó egységek, mind pedig az állami szervezetek által kezdeményezett válságkezelési módszerek alkalmazásában élén jártak, időben (precedenseket teremtve) és valószínűleg az előfordulás gyakoriságában is. Ez igaz mind a társaságok halmazára bomlás módszerére, amelyet az 1980-as évek végén éppen ezek a cégek alkalmaztak először, mind pedig az 1990 után több hullámban indított kormányzati mentőakciókra, amelyeknek a 49-ek és utódaik is haszonélvezői voltak.

Ugyanakkor a kiemeltség, a nagyvállalatok stratégiai fontossága és politikai beágyazottsága nem tudta megakadályozni sem azt, hogy a vállalatcsoport egészének helyzete megrendüljön, sem azt, hogy egyes cégek elemeikre hulljanak vagy a szó fizikai értelmében is felszámolódjanak.

A felbomlás másik jelentése ugyanis az, hogy *az egyes nagy szervezetek is szétestek*. A 49-ek között nincs szinte egyetlen olyan cég sem, amely szervezetileg és tevékenységében érintetlenül vészelt volna át az elmúlt 6-8 évet. Sokakat a részlegek, gyárak leválasztása, eladása érintett, másoknak a piaca, létszáma, eszközértéke fogyott le, némelyikük pedig nyomtalanul eltűnt a magyar ipar palettájáról.

A folytonosság elemei

A kiemelt nagyvállalatok felbomlása az eddig elemzett mindkét szinten folytonos volt. *Fokozatos, szerves átalakulásról* van szó, több szempont szerint is.

A 49-ek körének bomlása már az 1980-as években megkezdődött. Az évtized elején indított állami kampány során a kormányzat több nagy szervezetet – hat trösztöt és két vállalatot – megszüntetett, sokan a cégen belüli gyárak vagy állami testületek kezdeményezésére leválások révén „karcsúsodtak”. Mások egységes szervezeti keretei a belső irányítás decentralizációjával, leányvállalatok és kisebb társaságok (általában külföldi partnerrel létrehozott vegyes vállalatok) alapításával felpuhultak. A szétesést az önkormányzó vállalati formák, a vállalati tanácsok 1985-ös bevezetése is elősegítette, formális érdekképviselési fórumot adva a nagy cégen belül elkülönült egységeknek.

A rendszerváltás ebből a szempontból sem hozott éles cezúrát. A bomlás *logikailag, a módszerekben* és sokszor maguknak az érintett *alanyoknak* a szempontjából is töretlenül folytatódott a társaságok halmazára bomlással: a korábbi leányvállalatok vagy divíziók alakultak át későbbi társasággá.

Az esettanulmányok szerint az egymást követő lépések során a szereplők egyes csoportjainak motivációs szerkezete legfeljebb új elemekkel gazdagodott – amelyek jórészt a felhalmozott adósságok kezeléséhez és a gyengülő államtól való meneküléshez kapcsolódtak –, de a folytonosság *a mozgatórugók* sok elemében is megjelent.

A felbomlás fontos mozgatórugója a gazdálkodási feltételek változása, ami azonban sok helyütt nem volt törésszerű: az 1980-as évek végén súlyosbodó gondok előjelei már korábban mutatkoztak.

A KGST-együtműködésben 1985-re világossá vált, hogy a szovjet fél a „gépért alpanyagot” szerkezet megváltoztatására törekszik, ami sok feldolgozóipari cég helyzetét megingatta. A kormányzat több kísérletet tett a rubelexport-szabályozás szigorítására, és 1988-ban valóban keményen lépett fel: figyelmen kívül hagyva a nagyvállalati vezetők felháborodását, visszavonta a korábban megítélt preferenciák egy részét.¹¹ Ebben az időben csökkentek más állami támogatások is, miközben újfajta elvonások léptek be, és emelkedtek az adómértékek.¹²

A kormányzati magatartás módosulását mutatta több kiemelt cég – köztük nagy múltú, kiváló politikai kapcsolatokkal rendelkező szervezetek – előbb említett szétválasztása is. Az 1980-as évek második felében bevezetett szabályok alapján néhány nagyvállalat ellen csődelfárást indítottak, bár ez akkor még nem vezetett felszámoláshoz. Ebben az időben már előfordult, hogy állami bankok megtagadták a forgóeszközhitel növelést egy-egy kiemelt cégtől.

Mindennek nyomán a vállalati vezetők egy része már 1989 előtt felismerte, hogy a gazdálkodás feltételei változásnak indulnak. Többek között ez az oka annak, hogy a válságkezelés, köztük a szervezeti átalakulás a politikai fordulatot megelőzően, 1987–1988-ban megkezdődött. A motivációk azonban itt sem voltak vadonatújak.

A 49-ek menedzserei, akik korábban is cégük szervezeti integritásának megtartásáért küzdöttek, az 1980-as évek végének társaságok halmazára bomlásával sem akarták feladni a nagyvállalati létet. A vagyonkezelő holding a tulajdonosi többség megtartásával nemcsak megőrizte, hanem az adminisztratív keretek helyébe lépő piaci-résztvényesi formában meg is erősítette a korábbi vállalati központok tulajdonosi szerepét, és egyben védelmet adott a kormányzati adminisztratív leválasztásokkal szemben is. A nagy cégek

¹¹ A KGST-kereskedelem utolsó éveiről lásd *Antalóczy* [1990].

¹² Ebben az időszakban jelent meg az általános forgalmi adó és a személyi jövedelemadót beépítő bérbruttósítás, valamint emelték a társadalombiztosítási járulékokat. Mindez rontotta az amúgy is gyenge likviditási helyzetet.

vezetői az önálló rt.-k, kft.-k létrehozásától részben ugyanazt várták, mint a megelőző években a leányvállalatok és vegyes vállalatok alapításától: a tisztánlátás javítását, a költségek csökkentését, a társasági formához kapcsolódó adókedvezmények megszerzését. A korábbi felfogáshoz nyúlik vissza az az érvük is, hogy a belső egységek önállóságának növelése elősegíti a piaci aktivitást.

A másik oldalon a gyárak évtizedek óta harcoltak a nagyvállalati központokkal döntési hatáskörüik kiterjesztésért. Az önálló jogi személyiség jó eszköznek látszott e régi törekvés érvényesítésére.

A társaságok halmazára bomlás az előképekhez, a részleges vállalaton belüli decentralizáció lépéseihez hasonlóan *kompromisszum* volt a nagyvállalati vezetés és a gyárak között, amelynek alapja az új szervezeti keret *tartalmának bizonytalansága*. Egyik résztvevő sem tudhatta, hogy milyen lesz a vagyongazdálkodó hatalmi helyzete a társaságokkal szemben, és mennyire lesz tartós tulajdonosi dominanciája.

Folytonosságot nemcsak magukban a szervezeti átalakulásokban, hanem az erre vonatkozó *konceptiókban* is tapasztaltunk. A központi privatizációs intézmény, az Állami Vagyonügynökség létrehozása, a szervezeti formákat és tulajdonosi szerkezeteket érintő döntések központosítása 1990-től sem a stratégiákban, sem az alkalmazott módszerekben nem hozott törésszerű változást. A vállalatok befolyása sorsuk alakulására széles körben megmaradt. Több helyütt kész állami terveket vagy már meghozott döntéseket is sikerült megváltoztatni, ha a módszer – például a részekben eladás – vagy az érdeklődő vevő ellen kifogásuk volt.

A folytonosság *a szervezeti szintek között* is megmutatkozik: a trösztök, nagyvállalatok megszűnését az önállóvá vált (társasággá alakult) gyárak további feldarabolódása követte. Sok új kisebb cég továbbosztódott, szélsőséges esetben maga is társaságok halmazává vált vagy „kiüresedett”.

Figyelembe véve a folytonosságnak ezeket az elemeit, nem állíthatjuk, hogy a vállalati válságokat önmagában a politikai változás idézte volna elő, inkább azt mondhatjuk, hogy a politikai rendszer és ezen belül az állami szerepfelfogás módosulása csak felszínre hozta az ettől függetlenül kialakult gazdálkodási problémákat. A politikai átrendeződés nem oka a nagyvállalati kör nehézségeinek, csak katalizálója, illetve tetézője.

A korlátozottság

Miközben a szervezeti átalakulás folytonosságát hangsúlyozzuk, nem hagyhatjuk említés nélkül a felbomlás és folytonosság korlátait sem.

A felbomlás *virtuális maradt* mindazokban az esetekben, amikor sok önálló jogi személyiséggel rendelkező szervezet jött létre, ezeknek főtulajdonosa azonban a korábbi nagyvállalati központ maradt. A vállalatcsoportoknak ezt a sajátos, nagyvállalati bázisú alaptípusát meg kell különböztetnünk a vadonutú, magántőkéen alapuló vállalkozói birodalmaktól, amelyek korábban teljesen különálló, sokszor lényegesen eltérő profilú egységeket vontak egy-egy tulajdonosi körbe. Az utóbbi centralizációt jelent, a nagyvállalatok bázisán megmaradt-újraalakult tulajdonosi hálózatok viszont formálisan szervezeti szétválást mutatnak.

A *decentralizáció paradoxonának* nevezhető látszólagos felbomlás egyúttal a folytonosság sajátos megnyilvánulásának tekinthető. Míg a hetvenes-nyolcvanas évek empirikus kutatásai azt bizonyították, hogy a nagyvállalatok egysége sok esetben virtuális – tehát valójában nem igazi, integrált nagy cégekről, hanem csak kicsik széteső halmazáról van szó –, most ez a megállapítás az ellenkezőjébe fordul, de lényegében azonos tőről fakad: a társaságok halmazára felbomlott nagy szervezetek egy része valójában még mindig őrzi a nagyvállalati jellegét. Az öreg farkas a kisvállalkozások báránybőrbe bújva túlélte saját halálát.

Nem feledkezhetünk meg természetesen arról, hogy az eredetileg virtuálisnak induló felbomlás több helyütt *tényleges decentralizációba fordult*. A folytonosság egy másik jelentése bukkan fel akkor, amikor a nagyvállalati központból alakult holding – kormányzati segítség hiányában részvényeladásokkal enyhítve a likviditási gondokat, esetleg a vagyon állami elvonása miatt – elveszti tulajdonosi többségét, megszűnik, és társaságai különböző befektetők kezébe kerülve véglegesen önállósulnak.

Ezzel is összefügg a korlátokra vonatkozó másik fontos kérdés: mennyire tekinthető töretlennek a felbomlás tendenciája? Az 1995–1996 fordulóján készült pillanatfelvétel vegyes képet mutat.

Vannak jelek a folyamat tovagördülésére: elindult több, egységes szervezetét évekig őrző vállalatcsoport részenként értékesítése. Másfelől viszont a bomlás sok helyütt az ellenkezőjébe fordult, akár az egy-egy nagyvállalatból alakult társaságok számának csökkenésével, akár – jelentősebb és tartósabbnak látszó tendenciaként – a tulajdonosi integrációk megjelenésével vagy a cégek terjeszkedésével eredeti tevékenységi körükön kívüli területekre. Az utóbbi jelenség azt mutatja, hogy sok nagy szervezet túlélte az elmúlt évek megrázkódtatásait, sőt megerősödve került ki az átalakulásokból.

A kiemelték körének felbomlása tehát *nem jelenti azt, hogy a nagyvállalati szektor vagy a magyar gazdaság hagyományosan duális szerkezete megszűnt volna*. Számos területen ma is nagy cégek dominálják az ipart, s köztük a „régik” nagyoknak a piac, a befektetők, az állam és a szerencse által válogatott része is jelen van az újak mellett. Az az állítás, hogy a 49-ek integrált csoportja szétesett, nem mond többet, mint hogy a tervgazdaság kiemeltjeinek e körre korábban általánosan jellemző preferált helyzete megszűnt. Nem kizárt azonban, hogy az elmúlt öt-hat évben kialakult egy másik – a régi kiemelttekkel közös részalmazt is tartalmazó – önmagában homogén csoport, amely ha részben más kritériumok szerint és más módszerekkel is, de a 49-ekkel összevethető pozícióba került. Az új kiemelés-kiemelkedés izgalmas kérdéseinek vizsgálata azonban csak egy következő kutatás tárgya lehet.

Hivatkozások

- ANTALÓCZY KATALIN [1990]: Szorításban (A KGST kapcsolatok utolsó három éve) – Jelentések az Alagútból, Pénzügykutató Rt.
- AUTH HENRIK–KROKOS JÁNOS [1989]: Gyanús átalakulások. Figyelő, február 9.
- BOKROS LAJOS–TÖMPE ISTVÁN [1989]: Egy társadalom védelmében. Figyelő, szeptember 21., 28. és október 5.
- CSILLAG ISTVÁN [1988]: Társasági tulajdon, a szocialista tulajdon újraértelmezése. Megjelent: Tulajdonreform. Pénzügykutató Rt.
- MAJOR IVÁN [1996]: Az 1972-ben kiemelt 49 nagyvállalat életútja 1980 és 1993 között a mérlegadatok tükrében. Pénzügykutató Rt., kézirat.
- MATOLCSY GYÖRGY [1988]: Az állami vállalatoktól a társulásig. Valóság, 6. sz.
- MIHÁLYI PÉTER [1996]: Privatization in Hungary: Now comes the „hard core”. Communist Economics and Economic transformation Vol. 8, No 2.
- MÓRA MÁRIA [1990]: Az állami vállalatok (ál)privatizációja. Gazdaságkutató Intézet Kiadványai, december.
- RÓZSAHEGYI GYÖRGY [1996]: Beruházás és felhalmozás. Pénzügykutató Rt., kézirat.
- SZALAI ERZSÉBET [1989]: Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdekek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- STARK, D. [1994]: Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I–II. Közgazdasági Szemle, 11., 12. sz.
- TÓTH ISTVÁN JÁNOS [1991]: A „spontán privatizáció” mint kormányzati politika. Külgazdaság, 9. sz.