

Fakó minden teória

A privatizáció és a verseny kapcsolatáról

VOSZKA ÉVA

*A gazdasági átalakulás két lényeges elemének, a magántulajdonnak és a versenynek a kiterjesztése nem feltétlenül erősítik egymást, hanem ellentétbe is kerülhetnek. A magyar gyakorlatban a privatizáció elsőséget kapott a piacszerkezet javításával szemben, de nem deklarált és nem intézményes módon. Az 1990-es években is hiányzott a határozott, következetes demonopolizációs politika, hiányoztak az egyértelmű döntési kritériumok és a szabályozott eljárásrendek. A cikk a szervezeti változások színes palettájának elemzésével bemutatja, hogy a demonopolizáció többnyire egyedi alkuk, a kormányzat részéről rövid távú hatalmi vagy fiskális megfontolások nem szándékolt következménye vagy mellékterméke volt.**

A gazdasági átalakulás kezdetén külföldi és hazai szakértők szenvedélyesen vitatták, hogy mi fontosabb, mi előbbre való: az állami vállalatok gyors magánkézbe adása vagy a tervgazdaságból öröklött túlcentralizált szervezeti rendszer felbontása. Az egyik álláspont szerint a nem piaci megfontolásokból létrehozott, kevésbé hatékonyan működő nagyvállalatokat aktív állami beavatkozással részekre kell bontani.¹ Az érvelés alapja az, hogy a politikailag is befolyásos nagyvállalatok érintetlen fennmaradása az átalakulás egészét veszélyeztetheti, a privatizáció nem válthatja be a hozzá fűzött hatékonysági és jóléti reményeket, ha az államiak helyett magánmonopóliumokat teremt. A strukturális alapok kiépítése különösen fontos, mert a versenyhez szükséges intézmények csökevényesek, a piacra lépés akadályai magasak.²

Nem kevésbé megalapozottak azonban az ellenérvek sem, amelyek a struktúra és a viselkedés determinisztikus kapcsolatának megkérdőjelezéséből indulnak ki: a vállalatok számának növekedése és a verseny erősödése között nincs egyértelmű megfeleltetés.³ Hiba volna a jövőbeli versenyképesség egyik alapját, a nagyságot feldarabolással megrendíteni.⁴ Az átalakulás sajátos helyzete – az intézményrendszer gyengesége, az állami

* A cikk alapja a szerző megjelenés előtt álló könyvének (Voszka, 2003) egyik fejezete.

¹ Ezt képviselte többek között Grosfeld [1990], Schaffer [1990], Nutt [1991]. A nézeteket világosan összefoglalja, és jórészt osztja is: Fingleton–Fox–Neven–Seabright [1995], 4–6. o. és Slay [1996a], 14–15. o.

² Lásd például: Joint Vienna Institute [1993], 55. o., Fingleton–Fox–Neven–Seabright [1995], 7., 13., 16. o., Slay [1996a], 14. o.

³ A strukturalizmust és az aktív állami szerepvállalást általában elutasító chicagói iskola érvelésének jó összefoglalóját lásd: Hovenkamp [1999], 62–65. o.

⁴ „Nagy a veszélye annak, hogy hibát vétünk, mert nehéz megvonni a verseny számára kedvezőbb struktúra jótékony hatásának és a méretgazdaságosságból adódó előnyök esetleges elvesztésének mérlegét” – mondta a lengyel versenyhivatal elnöke (idézi: Slay, 1996b, 231. o.). Hasonló álláspontot képviseltek a magyar versenyhivatal vezetői, lásd: Rác–Vissi [1991].

apparátusok tapasztalatlansága, az átfogó bizonytalanság, a pontos piaci információk hiánya⁵ – nem a szétbontások indokoltságát, hanem éppen a tévedések veszélyét erősíti. A tervgazdaság tapasztalatai is növelik az állami beavatkozással, többek között a vállalati szervezet bürokratikus átszabásával szemben táplált szkepticizmust.

A „központi kampány vagy szerves fejlődés” dilemmája a magyar szakirodalomban már az 1980-as években felmerült, és végigkísérte a rendszerváltás gazdasági vitáit.⁶ A karaván azonban ettől függetlenül – egymással párhuzamosan futó adminisztratív és „spontán” decentralizációs lépésekkel – haladt a maga útján. A versenytörvény elfogadása után egyértelművé vált, hogy az öröklött szervezeti rendszer átalakításának és az új piaci struktúra kialakításának letéteményese a központi privatizációs ügynökség lesz.⁷

Elvi és törvényi háttér

A privatizáció és a demonopolizáció összekapcsolása elvileg jól indokolható megoldás: a vállalatok magánkézbe adása mindenhol egyedülálló alkalom a verseny strukturális alapjainak erősítéséhez. Az államnak a tulajdonosi és nem tulajdonosi lét határán egyrészt még lehetősége van a szervezeti keretek meghatározására, másrészt már nem egyértelműen érdeke a monopolisztikus struktúra védelme. A tervgazdaságok átalakulása, a rendszerváltó privatizáció⁸ során a piaci struktúra átalakítása a mennyiségi és minőségi sajátosságok – a vagyon és a hatalom széles körű átrendeződése, az eladások rossz kínálati és keresleti feltételei miatt – különösképpen indokolt, és a másutt szokásosnál sokkal szélesebb körben lehetséges is.⁹

A kezdet ígéretesnek látszott. Az 1989–1990 fordulóján – a versenytörvénnyel egy időben – előkészített előprivatizációs törvényjavaslat intézményesen összekapcsolta a magánkézbe adást és a szétválasztásokat. Az Országgyűlés által 1990 márciusában elfogadott Vagyonpolitikai Irányelvek szerint az eladások során törekedni kell arra, hogy „...erősödjék a verseny szabadsága, mérséklődjön a gazdasági erőfölény, még akkor is, ha ez az elérhető vételi ár tekintetében kedvezőtlenebb pályázati ajánlat elfogadását eredményezi.”¹⁰ Két évvel később pedig a kormány új privatizációs stratégiát hirdetett, amelynek egyik lényeges pontja a nagyvállalatok részekre bontása annak érdekében, hogy a hazai kisbefektetők számára javuljon a kínálat szerkezete.¹¹

Az 1992-es átfogó privatizációs törvények azonban nem intézményesítették a szétválasztásokat. A „versenyt gátló struktúrák ésszerű felbontása” csak egy volt az egymásnak ellentmondó célok hosszú listáján, csakúgy, mint az 1995-ben módosított, lényegé-

⁵ A feltételek bizonytalanságnak kiemelkedő jelentőséget tulajdonít az átalakulás egész menetében *Bunce-Csanádi* [1993]. Ezt a versenyszabályozással kapcsolatban hangsúlyozza többek között: *Fingleton-Fox-Neven-Seabright* [1995], 14–15. o. és *Slay* [1996a], 12–13. o.

⁶ Összefoglalóként lásd például: *Fordulat és reform* [1987], *Lengyel* [1988], *A versenytörvény...* [1991].

⁷ A döntés módjáról és az érvekről részletesen ír *Voszka* [2003].

⁸ Lásd: *Sárközy* [1997], 27. o., hivatkozva *K. König* és *K. H. Hartwig* munkáira.

⁹ „A privatizáció azon kevés lehetőségek egyike, amely módot adhat a versenypolitikai célok (például a monopóliumok oldása) közvetlen érvényre juttatására” – írja *Bodócsi-Fógel* [1993], 78. o.

¹⁰ Lásd: 20/1990. (III. 12.) OGY-határozat, 1. 1. és 2. 2. pont.

¹¹ Lásd: *Gazdaságstratégiai Munkacsoport* [1992]. Az ÁVÜ-nek az állami vagyon „átvilágítása” alapján 1993 tavaszáig ki kellett dolgozni a „decentralizációs és kínálatteremtő stratégiát” (Kormányzati Munkaprogram..., é. n., 2. o.).

ben azóta is hatályos törvény szövegében.¹² A vizsgálandó területek vagy döntési szempontok, a kötelezettségek és szankciók mindvégig hiányoztak.

Az eladásokat megelőző vagy azzal összekötött demonopolizáció így az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) és jogutódai számára az 1990-es évtized egészében olyan elvi lehetőség maradt, amelyet sem külön eljárásrend, sem egységes megítélési kritériumok nem szabályoztak. Ráadásul a csomagtervek és szakágazati koncepciók háttérbe szorítása,¹³ a privatizációs ügyek egyedi mérlegelése eleve korlátozta a verseny strukturális feltételeinek figyelembevételét: a döntéshozók általában nem termékpiacokat (még kevésbé releváns piacokat) tartottak szem előtt, hanem vállalatokat értékesítettek, külön-külön. Az egyetlen program, amely összekapcsolta a tulajdonosi és szervezeti változásokat, az előprivatizáció volt.

Intézményes felbontás – kivételekkel

A kiskereskedelemben és vendéglátásban kedvezőek voltak az adottságok a szétválasztásokhoz. A tevékenység sajátosságai miatt ezen a területen lehetett a legkevésbé védeni a nagyvállalatok fenntartását gazdaságossági-technológiai érvekkel. Az iparról mintázott, uniformizált szerveződést a politikai vezetés itt már a tervgazdaság utolsó évtizedében is anakronisztikusnak minősítette. A gebin és a bérlet mellett 1980-tól lehetővé vált a szerződéses üzemeltetés – ami a kis egységeknek jól körülhatárolt szereplőket, sőt potenciális vásárlókat is teremtett. Részint ezért, részint a „spontán privatizáció” gyors terjedése és a kereskedelmi tárca néhány vezetőjének aktivitása miatt ezen a területen körvonalazódott már 1989 őszén az első és leginkább átfogó ágazati privatizációs program.¹⁴

A vállalati vezetők hangos tiltakozása ellenére az új parlament gyorsan elfogadta az előprivatizációs törvényt.¹⁵ A hivatalba lépő kormánynak ugyanis kapóra jött a kész tervzet, amellyel legalább egy területen azonnal el lehetett indítani az eladást, egyszerre demonstrálva a privatizációs eltökéltséget és a magyar vállalkozók részvételi lehetőségét. A jogszabály hatálya alá sorolt vállalatok kis egységeit – a kereskedelemben tíz, a szolgáltatásban tizenöt főnél kevesebbet foglalkoztatókat, továbbá a bérelt és szabadkasszás üzleteket – egyenként kellett árverésre felajánlani. A licitálásban külföldiek nem vehettek részt. A szétválasztás és a „magyar jelleg” már ekkor logikusan összekapcsolódott.

A szervezeti decentralizáció azonban nem érvényesült mindig és mindenre. Először is a megadott létszámhatárt túllépő nagyobb üzleteket nem érintette,¹⁶ s részben ezért a vállalati központokat sem szüntette meg automatikusan. Másodszor, az egyenkénti eladások alól a törvény szerint is voltak kivételek, például az üzletláncok és olyan „sajátos tevékenységek”, mint a gyógyszerárak, a zálogfiókok és az utazási irodák.

A kivételek a végrehajtás során – a tervgazdálkodásból ismert módon – sokasodtak. A Vagyonügynökség is elismerte a hálózatszerű működés előnyeit (márkanév, készletezés és más költségkímélő megoldások), a „kimazsolázási” veszélyt (a jó egységek eladása

¹² Lásd az 1992. évi LIII., LIV. és LV. törvényt, valamint 1995. évi XXXIX. törvényt. *Somogyi-Török* [1993] „bűvös háromszöge” modellbe is foglalta a liberalizáció, a külfölditöke-bevonás és a privatizáció ellentmondását.

¹³ Az ÁVÜ és néhány szakminisztérium is próbálkozott ugyan ilyen tervezetek kidolgozásával (főként az 1992-es új stratégia hatására), de ezek eleve szűk területre korlátozódtak, és többségük a folyamatok előrehaladása miatt elkésett.

¹⁴ Lásd: *Karsai G.* [é. n.]. A fejezet nagymértékben támaszkodik erre a könyvre, külön hivatkozás nélkül.

¹⁵ Lásd az 1990. évi LXXIV. törvényt.

¹⁶ Ezért a zömmel nagy áruházakból álló láncok, mint a Centrum és a Skála szinte teljesen kívül maradtak az előprivatizáción.

után a többi részleg tönkremegy) és az árelőnyt (a bolthálózatért vagy szállodaláncért a vevő magasabb árat fizet). A szétválasztásokkal szemben felhozható érveket a vállalatok vezetői sem mulasztották el hangoztatni.

Az ÁVÜ több nagy céget üzletláncnak minősített (Belvárosi Vendéglátó-ipari Vállalat, Csemege, Ofotért, Azúr, a nagy szállodavállalatok), mások (Aranypók, Orex) egyedi felmentést kaptak a felbontás alól. Az előprivatizációs törvény hatókörét az is korlátozta, hogy éppen a fenyegető szigorítások hatására sok cég már 1990 előtt eladta vagyónának kisebb-nagyobb részét vagy az egész hálózatot (Ápisz, Fővárosi Cipőbolt, Fővárosi Ruhabolt, Édesség Bolt, Röltex, Szivárvány Áruház). A szerződéses üzleteket csak a megállapodás lejártakor lehetett értékesíteni – általában a „birtokon belül lévő” partnereknek. Jó néhány boltot pedig befektetői kezdeményezésre vagy az ingatlanlallal együtt adtak el, ami szintén kívül esett az átfogó programon.

Végül az előprivatizációs törvény az elvileg felajánlható 25 ezer egység közül tízezeret érintett – de így is javította a verseny feltételeit, sok ezer kis- és középvállalkozást indítva újtára.

A privatizáció és a szétválasztások összekapcsolódása

A nagyvállalatok felbomlásának vagy karcúsításának közvetlen előzményei sokszor a „spontán privatizáció” társaságalapításaihoz, esetleg más önállósodási törekvésekhez nyúlnak vissza. Az 1990 előtt elindult vállalati mozgások az évized legelején továbbgördültek, míg a központilag kezdeményezett szétválasztások többsége 1992–1993-ban zajlott.

A „spontán privatizáció” utóélete

A nagyvállalatok vezetésének csak kivételesen sikerült elérni a „spontán” társaságok halmazára bomlás egyik fontos célját, a nagy szervezet fenntartását. A részenként eladott vállalatok legtöbbje éppen az 1990 előtt átalakult, éllovas cégek közé tartozott. A tulajdonosi szerepbe került ÁVÜ általában végigvitte a decentralizációt: a jogilag önállóvá vált gyárakat egyenként adta el, vagy hozzájárult, hogy a vállalati központ ezt maga tegye meg.

A felbomlás e típusát két, egymással összefüggő feltétel találkozására rajzolta ki, a nagyvállalat gyengesége és a szétválasztás előkészítettsége. A vállalati gyengeség főként piacvesztést és eladósodottságot jelentett, ami aláásta a belső integrációt is. Ez volt a korai átalakulások fő mozgatórugója – de a formaváltás csak ritkán hozott tartós javulást. Állami segítség hiányában¹⁷ sok „holding” rákényszerült arra, hogy az adósságokat részvényre cserélve új tulajdonosokat vonjon be, vagy a gyárakat külön-külön eladja – ha nem azonnal, akkor az 1990-es években.

Az ÁVÜ dolgát megkönnyítette, hogy ilyenkor nem kellett megküzdenie a nagyvállalati ellenállással, sőt belső önállósodási törekvésekre is támaszkodhatott. Készen kaptak a már elkülönített vagyonnal, mérhető eredményekkel, új jogi formában működő társaságokat, ezért az apparátus munkahárító önvédelmi reflexe is kevésbé érvényesült.

A megszűnés arányait érzékelteti, hogy a tervgazdaságban kiemelt, nem feltétlenül a legnagyobb, de stratégiai fontosságúnak tekintett 49 nagyvállalat közül a „spontán privatizáció” idején tíz bomlott társaságok halmazára. Közülük az 1990-es évek közepén

¹⁷ Általános tendenciának látszik, hogy a „spontán privatizáció” idején társaságok halmazára bomlott cégek kimaradtak a központi támogatásokból akkor is, amikor másoknak már megnyitk ilyen csatornák (Voszka, 1997).

nyolc „holdingnak” nem volt tulajdonrésze az általa létrehozott társaságokban. Így szűnt meg többek között a Budaflax, a Budaprint, a Magyar Optikai Művek, az Elegant Május 1. Ruhagyár, a Ganz Danubius, a Szerszámgépipari Művek, az Ózdi Kohászati Üzemek és a cementipari nagyvállalat. A felszámolás esetenként az utódcégek szinte mindegyikét elérte, így egész iparágak tűntek el nyomtalanul (hajógyártás, szerszámgépipar, pamut-textil ipar).

A szervezeti integritás megtartását sokszor az sem garantálta, ha az átalakulás sajátos módon, leányvállalatok létrehozásával vagy egy nagy rt. alapításával ment végbe (Papíripari Vállalat, illetve néhány kisebb vegyes vállalat alapítása után az Üvegipari Művek, tucatnyi kis kft.-től kísérvé a Videoton, valamint a Borsodi Vegyi Kombinát).¹⁸ Ezek a sajátos megoldások sokszor a „spontán privatizáció” alaptípusától eltérő végki-fejlethez vezettek, a szervezeti egység fenntartásához vagy felemás decentralizációhoz. Ezért ezeket az ügyeket a változások más típusaiba sorolva mutatjuk majd be.

A lejtőn nincs megállás: felszámolások és a bomlás tovaterjedése

A pénzügyi helyzet megrendülésének végletes, de az 1990-es években a szerkezet-váltás kényszere és az 1992-ben bevezetett szigorú csődtörvény miatt ugyancsak gyakori esete a felszámolás vagy a végelszámolás elindulása. A Vagyonügynökséghez tartozó cégek közül 1998-ig végelszámolás alá 207, felszámolásba pedig 548 gazdálkodó szervezet csúszott.¹⁹

A felszámolási eljárásban a tulajdonosok, így az állami vagyonkezelők szerepe is korlátozott. Az ÁVÜ azonban hitelezőként (vagy a kölcsönök megvásárlásával) formálisan is részese maradhatott a vállalati sorsok alakításának, és sokszor e nélkül is szorosan együttműködött a felszámoló szervezetekkel. A felszámolókat saját bevételérdekeltségük arra ösztönözte, hogy élő, működésben tartott egységként próbálják eladni a vállalatot. Az „egység” azonban ilyenkor ritkán jelentett egybentartást. A hitelezők legalább részleges kielégítése és a tevékenység átmeneti finanszírozása megkövetelte a külön értékesíthető termelő vagy infrastrukturális részek gyors piacra dobását, és a keresletet sokszor a megmaradó profilok különválasztásával lehetett serkenteni.

A nagyobb vállalatok közül az 1990-es évek első felében felszámolási eljárás indult többek között a Hajtómű- és Festőberendezések gyára (HAFE), a Csepel Autógyár, a Diósgyőri Gépgyár, a 43-as Állami Építőipari Vállalat, a Gamma Művek, az Orion, mind a nyolc szénbányavállalat, az ózdi és a diósgyőri kohászat, a Videoton és a Péti Nitrogénművek ellen. Közülük csak az utóbbi négy cég és néhány szénbánya nem esett részekre – jelentős támogatásoknak vagy sajátos megoldásoknak köszönhetően.

A HAFE 1990-ben teljes egészében leányvállalatok halmazára bomlott, de működő gyárként később egyiküket sem lehetett értékesíteni. A többiek életképes részeit – Ózdon és Csepelen csak átmeneti megoldást hozó szanalási kísérletek után – felbontva, több tulajdonosnak adták el. A Diósgyőri Gépgyár még az évtized végén is a Magyar Fejlesztési Bank tulajdonában vegetált.²⁰

¹⁸ Lásd: *Voszka* [1997].

¹⁹ Lásd: *Szanyi* [é. n.]. Az alapsokaság nagyságát a folyamatos szét- és kiválások miatt nehéz megállapítani. A hivatalos adatok szerint az ÁPV Rt.-hez és jogelődeihez összesen 1314 cég tartozott, közülük 727 szűnt meg felszámolással vagy végelszámolással (*Macher*, é. n., 26. o.), ami 55 százalékos részarányt jelent.

²⁰ Az esettanulmányok hivatkozását és a történetek összefoglalóját lásd: *Voszka* [1997].

A kisebb, működő vállalatrészek értékesítése bővíti a piaci szereplők körét. De ha a felszámolás ingatlanok, gépek eladását jelenti, akkor ez a piac elhagyása: a verseny szervezeti feltételei romlanak. Egyes cégek úgy jutottak domináns pozícióba, hogy belső konkurenseik kihaltak mellőlük.²¹

A vállalatok sérülékenységének másik alaptípusa a piaci-pénzügyi gyengeség mellett – de általában attól nem függetlenül – a nagyvállalaton belüli integráció szétesése. Ez sokszor már a „spontán privatizáció” idején, de később más cégeknél is megjelent.

A Beton- és Vasbetonipari Művekből 1988–1989-ben mind a nyolc gyár önállósulni akart. Szerencsétlen véletlen folytán azonban öt gyárigazgatónak 1990-ben járt le a megbízatása, s mivel újbóli kinevezésük a vállalati központtól függött, négyen visszavonták kezdeményezésüket. (A többiek kiváltak a nagy szervezetből.) A megmaradt cég sikeres csőd-egyezség után, immár új, az ÁVÜ támogatását élvező vezetés alatt, szinte pontról pontra a „spontán privatizáció” lépéseit követte: a gyárak külön-külön Rt.-vé alakultak, és egyenként kerületek magánkézbe (*Révész, 1996a*).

Az integráció lazulása sokszor a bomlás tovaterjedéséhez vezetett: a nagyvállalatokból vagy trösztökből önállósult cégek tovább osztódtak – vagy tovább osztotta őket az állami vagyongazdálkodó. A mértékekre jellemző, hogy a 49 kiemelt nagyvállalatból az átalakulások időpontjában mintegy hatszáz cég jött létre. Az új társaságok közül sok még kisebb részekre, esetenként négy-öt egységre esett szét. Így az utódok száma az 1990-es évek közepére megközelítette a hétszázat.²²

E folyamat mozgatórugói közé tartozik a friss keretek kezdeti képlékenysége és a precedensek ereje. Amíg az új cégek termelési és vezetési szerkezete nem szilárdul meg, könnyebb az elszakadás. Ha valaki elindítja a bomlást – legyen az egy társgyár, a vállalati központ vagy az államapparátus –, a többiekben is inkább felmerül a teljes önállósodás gondolata. S ha már az alárendeltség egyik szintjétől sikerült megszabadulni, miért ne lehetne a következőtől is? – kérdezhették a nagyvállalatból vagy trösztből kiszakadt gyárak üzemének vezetői, és ez sokszor nem maradt költői kérdés.

A felsorolt esetek egy része az 1992-es új privatizációs stratégia hatását is tükrözi. Ahol készültek és valamelyest hatottak is a decentralizációs szakágazati programok, ott azok jórészt már korábban elindult bomlásra vagy precedensekre építettek. Az előzmény vagy a trösztök megszűntetése (gabona- és tejipar), vagy az előprivatizáció volt (élelmiszer-kereskedelem, sütőipar). Néhány más ágazatban egységes program nélkül is gyakoriak voltak a szétválasztások (húsipar, konzervipar).²³

Felemás decentralizációk

Felemás decentralizációnak azokat az eseteket nevezzük, amelyekben az elindult szétválást tulajdonosi koncentráció keresztezte. Ez olyan szakágazatokban jellemző, amelyeknek egészét korábban egy tröszt vagy néhány nagyvállalat fogta át. Ha a felbomlott nagy szervezet több jogilag önállóvá vált gyárát ugyanaz a befektető szerezte meg,

²¹ Erre példa a szénbányászat, a műtrágyagyártás, valamint a textil-, cipő- és műanyagipar egyes területei (*Török, 1996, 46. o.*). A Kispesti Textilgyár hasonló helyzetéről lásd: *Molnár–Kiss [1995]*.

²² Lásd: *Voszka [1997]*, 17–18. o. Tovább osztódott a korábban megszűntetett cégek közül a Ganz Mávag jó néhány utódvállalata, a Kőbányai Vas- és Acélárugyár, valamint a konzerv-, gabona-, hús- és tejipari trösztök több önállósított tagvállalata, a társaságok halmazává alakult nagyvállalatok utódai közül a Medicor Debreceni Orvosi Műszeripari Rt., a Budaflex Flaxfil leányvállalata, a MOM budapesti és mátészalkai gyára, a későbbi átalakulások csoportjából pedig a Hungalu jó néhány társasága és a Dunapack Rt.

²³ Az egyes szakágazatokról lásd részletesen: *Kovács–Pogácsás [1997]*, 18–21. o.

akkor az új piacszerkezet koncentráltabb lett, mint amit a privatizációt megelőző decentralizáció lehetővé tett volna.²⁴ De az eredeti tröszt vagy nagyvállalat egyben eladásához viszonyítva így is javultak a versenyfeltételek.

A *piaci struktúrára* gyakorolt hatás szempontjából érdemes megkülönböztetni az *induló tulajdonosi szerkezetek két típusát*. Ha a *fő részvényes az állami vagyongazdálkodó*, akkor a nagy szervezetből kivált társaságokat nemcsak jogi, hanem gazdálkodási szempontból is önállóan tekintjük. Nem függetlenek viszont a *más állami vállalat* (társaság, „holding”) közvetlen *irányítása alá tartozó cégek* akkor sem, ha elkülönült jogi személyek: *tulajdonosuk szorosabb irányítást gyakorol, mint az ÁVÜ vagy az Állami Vagyongazdálkodó Rt.*

E különbségből adódik az „összevásárlás” eltérő hatása. Az első esetben (részleges) reintegrációról van szó: a független piaci szereplők száma csökken. A másodikban viszont – önállóság hiányában – a csoportos eladás csak korlátozza a korábbi formális szétválás hatását.

A reintegráció leginkább a megszüntetett trösztök utódvállalataira volt jellemző, például az élelmiszeriparban, az építő- és építőanyag-iparban. Az önállósult tejipari vállalatok közül egy hazai befektető csoport négy, egy külföldi cég három, egy pedig két társaságban szerzett többségi részesedést.²⁵ A cukorgyártás 11 vállalatát az ÁVÜ három külföldi vállalkozásnak adta el, a maradékot a Magyar Cukor Rt.-be egyesítették. A téglá- és cserépipar nyolc gyárából négy egyetlen új tulajdonoshoz került. A 12 közúti építővállalat közül három osztrák cégcsoport öt, négy, illetve két céget vett meg, és a befektetők meghatározó részesedést szereztek a több kő- és kavicsbányában is (*Kovács–Pogácsás, 1997, 15–16. o., Pogácsás, 2001, 17–20. o.*).

Az enyhébb változat inkább a nagyvállalatok körében bukkant fel. A papíripar 11 termelő cége közül az egyik külföldi két, a másik három társaság többségi vagy kisebbségi részvényese lett. A cementiparnak a leválások után megmaradt öt nagy gyárán végül két külföldi csoport osztozhatott (*Kovács–Pogácsás, 1997, 15–16. o., Pogácsás, 2001, 14–17. o., Szikszai–Szerencsi, 1995, Révész, 1996b*). Kivételképpen ide tartozik a villamosenergia-ipar is, ahol a trösztközpont nem szűnt meg, hanem – az ÁVÜ-vel osztozva – a külön-külön társaságokba szervezett erőművek és áramszolgáltatók tulajdonosa lett. Később ezeket a cégeket nem egyenként értékesítették, bár a privatizációs pályázat korlátozta az egy-egy vevő által megszerezhető egységek számát. A döntések közel jutottak a kijelölt határokhoz. A 13 eladott erőműből és áramszolgáltatóból két befektető két-két cégben, egy csoport pedig háromban lett főtulajdonos.²⁶

E döntések a legutóbb említett eset kivételével a privatizáció korai szakaszában, 1990–1992-ben születtek. A Versenyhivatal szakértői szerint „...a külföldi befektetők a menedzsmenttel szorosan együttműködve hozták döntési kényszerbe az ÁVÜ-t, ami ebben az időben még nem volt felkészülve arra, hogy a bevétel szempontjai mellett más állami érdeket is érvényesítsen ... ez az az időszak, amely véleményünk szerint a legtöbb negatív következménnyel járt a versenyképes struktúrák kialakulása szempontjára

²⁴ A felemás decentralizáció körében ezért több olyan szakágazattal is találkozunk, amelyek korábban a bomlás példaként szerepeltek.

²⁵ Lásd: *Szabó [1996]*. A tejipari képet árnyalja, hogy itt nem egyszerűen a tröszt szűnt meg, hanem az ÁVÜ néhány céget (így a Budapesti Tejipari Vállalatot) még kisebb részekre bontott.

²⁶ A fordulatós történetről lásd: *Borbély [1995]* és *Mihályi [1998]*, 284–300. o. Az iparágban a verseny természetesen nemcsak a tovább gördülő tulajdonosi koncentráció akadályozta, hanem a hosszú távú szerződések, garantált profitrátákra épülő szabályozás és a regionális monopóliumhelyzetek fennmaradása. A piacnyitás csak az ezredfordulón indult el.

ból.²⁷ Az első években lezárt privatizáció 45 szakágazat közül 20-ban nem változtatta meg lényegesen a koncentrációt, 15-ben növelte, és csak 10-ben csökkentette.²⁸

A megítélést némileg módosítaná annak a szempontnak a figyelembevétele, hogy az induló struktúrában az eladott társaságok közvetlen vagy közvetett állami tulajdonban voltak-e. Az utóbbi esetekben a piacszerkezet akkor is javult, ha a jogilag önálló, valójában a nagyvállalati központ tulajdonában lévő társaságokat egynél több független tulajdonosnak adták el. Ilyenkor nőtt a piaci szereplők száma, bár sokszor a lehetségesnél kevésbé.

Leválasztások: megcsonkítás vagy kedvezmény?

A szervezeti decentralizáció nemcsak feldarabolást, hanem „karcsúsítást” is jelenthet úgy, hogy a kisebb egységek leválása, ingatlanok és más vagyონrészek eladása, elvonása nem szünteti meg a nagyvállalati jelleget. A döntés indulhat az állami vagyónkezelőtől vagy a cégközponttól, a bevétel pedig illetheti a közkasszát vagy a megmaradó vállalatot.²⁹ A pénz sorsa gyakran a cég sorsát is meghatározza: alapjaiban megrendítheti létét, vagy éppen életmentő támogatásnak bizonyulhat. A karcsúsítás két típusát nevezhetjük röviden *vállalatcsonkító és vállalatbarát leválasztásnak*.

A *vállalatcsonkító leválasztás* logikai és időbeli előzménye az adminisztratív vagy gyári kezdeményezésű kiválás. A vagyónrész elvonása, másképpen az „állami vagyón államosítása” (Ludányi, 1995, 31. o.) néha csak fájdalmas veszteség, máskor viszont a halálos ítélet maga (Havas, 1996, 22. o.).

Az enyhe forma kisebb horderejű ügyei közé tartozik a Láng Gépgyár. Miután az ÁVÜ elvonta a cégtől kazángyártó egységét, az anyavállalat a korábban bezárt öntödében létesített egy kazánüzemet (Fogarassy, 1996). A nagy ügyek mintapéldája az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt, amely hosszú huzavona után egyetlen társasággá alakult. Ennek ára azonban a gázszolgáltatók és a „profilidegen” tevékenységek leválasztása volt,³⁰ s a céget kötelezték a benzinkutak egy részének eladására. A nagy tőkeerejű, biztos piacokkal rendelkező olajipar azonban kiheverte a jelentős érvágást.³¹

A vagyónelvonás megrendítő hatására példa a társaságok halmazára bomlott Ganz Danubius Hajógyár. A holding az óbudai rt. bezárását és a sziget eladását tervezte, hogy a bevételből törlessze az adósságokat, és életképessé tegye a többi gyárat. Az időközben felállított Vagyonügynökség azonban megvétózta az értékesítést, és államigazgatási irányítás alá vonta a céccsoportot. Pótlólagos források hiányában a hajógyárak sorra felszámolásba csúsztak, és szinte kivétel nélkül megszűntek.³²

Hasonló következményekkel járt a vállalatra – bár itt az állam jobban hasznosította az ingatlant – a Magyar Optikai Művek Csörsz utcai telephelyének elvonása. A vállalat akkor

²⁷ Lásd: Pogácsás [2001], 9. o. Hasonló álláspontot képviselt a szerző korábbi, Kovács Csabával közösen jegyzett tanulmánya.

²⁸ Lásd: Kovács–Pogácsás [1994]. Az eredményeket idéző Bara Zoltán saját kutatásaiból is hasonló következtetésre jutott: „Az 1991–1992-es privatizációs lépések többsége nem változtatta meg jelentősen a piacszerkezetet az erősen koncentrált iparágakban” (Bara Zoltán, 1996. 189. o.).

²⁹ Az utóbbi esetet a szakzsargon „visszaforgatásának”, a módszert pedig decentralizációs privatizációnak nevezi.

³⁰ A gázszolgáltatókon kívül még nyolc kisebb kiegészítő részleg is önállósult. Ezzel az alkalmazottak száma a felére, 22 ezer főre csökkent (Mihályi, 1998. 306. o.).

³¹ Lásd: Ludányi [1995]. A legutóbbi évek nagy veszteségforrásának, a gáztermelés és -szállítás nyomott hatósági áron végző üzletágnak a leválasztása már nem lehet ingyenes elvonás: a többségi magántulajdonban lévő cégtől az állam csak megvásárolhatja az érintett részlegeket.

³² Lásd: Voszka [1996]. A Szigettel az állam azóta sem tud mit kezdeni.

már előrehaladott tárgyalásokat folytatott az ingatlan eladásáról, de az ÁVÜ beavatkozott az elkótyavetyélés megakadályozására hivatkozva (Havas, 1996, 22. o.). Nem kizárt, hogy a telek árából feljavított társaságok közül többet lehetett volna működő céggként eladni – több bevételért.

A fokozatos, részenkénti értékesítés is vezethetett a nagyvállalat teljes megszűnéséhez, ha a bevételt nem a cégcsoport kapta. Az érintettek többsége a korán társaságok halmazára bomlott iparvállalatok és az előprivatizáció alá vont kiskereskedelmi cégek közé tartozott, amelyek nem alaptalanul állították, hogy a maradék részeket a privatizációnak ez a módszere tette működésképtelenné.

Míg ezekben az esetekben az ÁVÜ vagyonfelélésnek minősítette az eladásokat, ezért elvonta a bevételt – másutt maga kezdeményezett ilyen lépéseket, és a vállalatnál hagyta a vételárat. A privatizációs bevételek visszaforgatásának egyik típusában a cél nem a nagyvállalat megmentése, hanem csak felszámolás helyett végelszámolás elérése (Budaflax, Elegant Május 1. Ruhagyár, Cement- és Mészművek, Papíripari Vállalat, a konzerv- és tejipar több cége).

A vállalatoknak ez a csoportja más kedvezményben nemigen részesült. Sokan viszont egyéb támogatások kiegészítéseként jutottak hozzá a privatizációs bevételekhez, ami így önmagában is a nagy cég fenntartását szolgáló preferencia.

A Rába az üres szentgotthárdi gyár apportálásával vegyes vállalatot alapított. Részesedését később eladta a társtulajdonos General Motorsnak, s ebből törleszteni tudta kormánygaranciával kapott bankhitelét. Egy félkész győri csarnokot az Audi vett meg tőle – a bevételt a magyar nagyvállalat reorganizációra fordíthatta. Hasonló módon jutott milliárdos összegekhez az Ikarus, a Richter Gedeon Gyógyszergyár, a Telefongyár, a Taurus és a Budapesti Tejipari Vállalat, a BorsodChem és a három nagy vaskohászati cég.³³

Az eljárás hosszabb szünet után, az ezredfordulón megint felbukkant, többek között a Bábolnai Kombinátnál és a Dunaferrnél. A módosított formában az állam vásárol saját cégeitől ingatlanokat, vagyonrészeket, hogy kisegítse a gyengélkedő vállalatokat.

A privatizációs bevételek egy részének átutalása az anyavállalathoz nem jár költségvetési kiadással. Az elmaradt bevételekről pedig ritkán vezetnek nyilvántartást. A nagyságrendről csak a 49 nagyvállalat körében készült becslés – de a források hiányossága és bizonytalansága miatt ez is inkább csak a minimumértéket mutatja. 1990 és 1995 között a kiemelt cégek legalább 25 milliárd forintnyi privatizációs bevételt kaptak vissza, amihez hozzáadódik az 1996-ban a villamosenergia-iparnál hagyott 22 milliárd.³⁴ A „decentralizációs privatizáció” az utóbbi tétel nélkül is a harmadik legnagyobb összegű támogatási forma volt az adósságrendezés és az állami garancia után.

A privatizációs bevételek átcsoportosításának vállalatmentő és megcsonkító formája nem mindig vált el élesen egymástól. Az akció néha támogatásként indult, de amikor ez nem hozta meg a kívánt eredményt, büntetésbe fordult: más dotációk leállítását követően, azok helyettesítésével már csak a „rendezett kivonulást” segítette, megszüntetve a nagyvállalatot.

A Budapesti Híradástechnikai Gépgyár három gyárát vette át a tartozások felének fejében a Vagyonügynökség. A másik felét tőkeemelésként megkapta a cég, amely azután maga értékesíthette gyárainak és ingatlanainak egy részét, majd a megmaradt egységnek szakmai

³³ Az esetek leírását és a hivatkozásokat lásd: *Voszka* [1997].

³⁴ Lásd: *Voszka* [1997], 219–225. o. A villamosenergia-iparban az MVM vezetése a nagyprivatizáció előtt felvetette a bevételek visszaforgatást az iparágba. Ezt a kérését akkor – a stabilizációs pénzszűke idején – nem teljesítették, az 1996–1997-ben eladott négy erőmű árát viszont megkapta a cég (*Mihályi*, 1998, 295. o.).

befektetést kerestek (Erdős, 1994). A Masterfil bekerült az adókonszolidációba, de tartozásait csak felfüggesztették, az egyben privatizálás továbbra is reménytelennek tűnt. Az ÁVÜ ezért a részenkénti eladás mellett döntött: a visszaforgatott bevételeket hiteltörlesztésre kellett fordítani (Gátl, 1996).

Kedvezményként indult a decentralizációs privatizáció a Hungalunál is. Az ÁVÜ megvette a tröszt székházát, és hozzájárult, hogy a székesfehérvári KÖFÉM 51 százalékos pakettjének eladásából származó több milliárd forint a cégcsoportnál maradjon. A kisebbségi rész azonban „befagyott”, ráadásul a Hungalunak kötelezettséget kellett vállalnia, hogy a fehérvári profilba tartozó magasan feldolgozott – tehát jól jövedelmező – termékek előállításáról a többi gyár lemond. Így azok nem tudtak kilábalni a bajból, és a kormány 1994–1995-ben a gyárak egyenként eladásáról döntött (Bán, 1996b, és Eszes, é. n.).

Az alumíniumipar története jól példázza, hogy a szervezeti decentralizáció nem feltétlenül vezet a verseny élénkítéséhez: a profilmegosztások, szindikátusi szerződések kereszttezhetik a kedvező hatást. Az egyben eladásról viszont biztosan állíthatjuk, hogy az nem javítja a belföldi verseny szervezeti feltételeit.

Az egyben eladások típusai

Az egyben privatizált cégeket is sokszor sújtották adminisztratív leválasztások, ők maguk is bezártak vagy eladtak üzemeket, és szinte kivétel nélkül alakítottak kisebb-nagyobb társaságokat. De a nagyvállalati keretek nem omlottak össze, integrált egységként jutottak magántulajdonba.³⁵ A módszer elterjedtségéről átfogó statisztikai adatok hiányában csak annyit mondhatunk, hogy azok a vállalatok, amelyeknek sikerült elkerülni az adminisztratív szétbontást, a „spontán” időszak társaságok halmazára bomlását, az előprivatizációt és a felszámolást – vagyis az 1990-es évek elejéig megőrizték egységüket –, azok többsége egyben is kelt el.³⁶

A szétválasztás nélküli eladás a központosított privatizáció kezdetén, majd az évtized közepének „nagyprivatizációjában” volt a leggyakoribb. Az első időszakban a vállalatvezetőknek és a nagy, esetleg más szempontból ígéretes piacrészek megvásárlására pályázó vevőknek külön-külön vagy együtt sikerült keresztülvinni a gyors, egyben privatizációt. Néhány évvel később pedig az energetika és az infrastruktúra került sorra, valamint a feldolgozóipar központilag vagy önerőből reorganizált – ezért érdekérvényesítő képességükben is megerősödött – cégei.

Jó és feljavított vállalatok – külső szövetségességekkel

Az egyben eladott vállalatok többsége – legalábbis a nagyiparban – hagyományosan egységes volt, vagyis nem az 1960-as évek összevonási hullámában jött létre. Ez a „bomlékonyság” ellen hatott, csakúgy, mint a piaci-pénzügyi helyzet viszonylagos stabilitása az 1980-as és 1990-es évek fordulóján.³⁷ De az induló helyzet még relatív értelemben sem volt mindenütt jó. Sok egyben privatizált cég éveket válságról válságra bukdaécsolt, folyamatos állami segítséggel. 1992-től a nagyvállalatok megint jobb esély-

³⁵ Az egyben átalakulás, illetve az egyben eladás kritériumának azt tekintjük, ha a vállalat vagyonának legalább 75 százaléka egy szervezet vagy tulajdonos birtokába kerül (Voszka, 1997, 17. o.).

³⁶ A 49 kiemelt vállalat közül ebben az értelemben 21 maradt talpon, s ezek háromnegyedét egyben privatizálták (Voszka, 1997).

³⁷ Például olajipar, távközlés. Az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt több tagvállalata – a szakásostól eltérően – egyenesen tiltakozott leválasztása ellen, mert a stabil, nagy szervezethez tartozást biztonságosabbnak érezte az önálló működésénél (Ludányi, 1995).

lyel folyamodhattak kormányzati támogatásért. A preferenciák elnyerésének sikere sokszor az integritás megőrzésének sikerét jelentette. A kedvezmények általában az egységes cég talpon maradását célozták, és gyengítették a szétbomlás belső erőit is: ha a nagyvállalathoz tartozás megint előnyt jelent, akkor kevésbé érdemes az önállósággal próbálkozni.³⁸ Az is előfordult azonban, hogy a menedzsment döntően belső erőkre támaszkodva maga hajtott végre sikeres reorganizációt.

A Richter Gedeon Gyógyszergyár vezetése kifejezetten tiltakozott az állami mentőöv ellen, arra hivatkozva, hogy ez megtépázná a piaci hírnevet – de valószínűleg el akarták háritani a segítségével járó gyámkodást is. A vállalat belső átszervezéssel és leépítésekkel, a keleti piacok visszaszerzésével és jól koncentrált fejlesztésekkel néhány év alatt stabilizálta helyzetét (*Antalóczy, é. n.*). A Rába, a Borsodi és a Tiszai Vegyi Kombinát menedzsmentje szintén tevékeny részese volt a cég talpra állításának, bár ehhez kisebb-nagyobb preferenciákat is kaptak.

Az állami támogatás önmagában csak arra volt elég, hogy a víz felszínén tartsa a kedvezményezettet. Ilyenkor a szerkezetváltáshoz az új, szakmai befektető tőkéjére, tudására és határozottságára volt szükség. Ahol viszont döntően a menedzsment aktivitása és felkészültsége tette nyereségesse a céget, ott a tőzsdei bevezetés is szóba jöhetett.

A vállalati vezetésnek a legnagyobb autonómiát adó privatizációs módszer alkalmazásához nemcsak a szervezeti integritást kellett fenntartani, hanem a siker beéréséig több esetben el kellett háritani az érdeklődő szakmai befektetőket is. Ezért e csoport tipikus vállalatai évekig halogatták a magánkézbe kerülést. Másoknak viszont éppen a gyors privatizáció hozta meg a biztonságot és a fejlődési lehetőséget – beleértve a szervezeti egység megőrzését is.

Az 1990-es évek legelejének bizonytalan, gazdaságilag és politikailag kockázatokat rejtő közegében a vállalatvezetők közötti személyes bizalom sokat segíthetett a befektetők gyors megtalálásban. A bizalom gyakran sok évtizedre visszanyúló termelési-kereskedelmi kapcsolatokon alapult, mint például az 1990–1991-ben tető alá hozott Ganz Villamossági Művek–Ansaldo, Telefongyár–Siemens vagy Láng Gépgyár–ABB házasság esetében (*Szakadát, 1995, Meixner, 1991, Fogarassy, 1996*).

Míg a vevő kiléte főként a vállalatvezetés számára volt fontos, a vásárlási és fizetési hajlandóság az Állami Vagyonügynökséget is élénken foglalkoztatta. Az egyben eladások sokszor hangoztatott indoka a magasabb ár és az, hogy a befektetők ragaszkodtak a nagy egységek egyben megvételéhez.

A belföldön nagy piaci részesedésű Oxigén és Dissousgyár öt, szervezetenként elkülönült, de vertikálisan egymásra épülő gyárának egyben eladásával a kétmilliárdos vagyon árát 4,5 milliárdra sikerült felszűkíteni. A monopolhelyzetben lévő Növényolaj-ipari és Mosószergyártó Vállalat hat gyára közül keresztfinanszírozás nélkül öt veszteséges lenne – állították a szakértők, kiegészítve azt a döntő szempontot, hogy az érdeklődő világcégek ragaszkodnak a teljes vertikum megvételéhez.³⁹

E tranzakciók többsége a felemás decentralizációhoz hasonlóan 1990 és 1992 között zajlott. A külföldi tőke egy része először a monopolizált vagy „védett” ágazatok iránt érdeklődött (*Vissi, 1994, 356. o.*), s az eladásokat versenyhivatali szakértők szerint „a

³⁸ Így maradt életben – és egyben – a magántulajdonba adásig többek között a Diósgyőri Acélművek, a Magyar Gördülőcsapágy Művek, az Ikarus, a Taurus és a Tiszai Vegyi Kombinát, pedig az utóbbi részekben privatizálásáról 1992-ben ÁVÜ-határozat született (*Takács, 1996*).

³⁹ Lásd: *Kovács–Pogácsás [1997]*, 17. o. Az új tulajdonos a mosószergyártó divíziót később eladta egy másik világcégnek.

vállalati menedzsment és a (főleg külföldi) befektetők érdekeinek érvényesülése határozta meg”. (Kovács–Pogácsás, 1997, 17. o.) Az állami vagyonkezelő akkor és később is kezdeményezett feldarabolásokat – de sokszor kudarcot vallott.

A decentralizáció vállalati szabotálása

A Vagyonügynökség szétválasztási kísérleteinek legintenzívebb időszaka 1992–1993 volt, részben a hazai befektetőket előnyben részesítő új privatizációs stratégia, részben a kötelező társasággá alakulás miatt.⁴⁰ A tömeges, gyors formaváltás korlátozta ugyan a szétválasztásokra szánható apparátusi időt és energiát, ugyanakkor mindenki joggal feltételezte: ha egy nagyvállalat egyetlen rt.-vé alakul át, az nagyon megnehezíti később a részenkénti eladást.

A kiemelt vállalatok közül 1991–1993-ban 18 alakult társasággá. Ebből 16 többtelepes volt, ennek ellenére 14-ből lényegében egyetlen nagy rt. jött létre (Voszka, 1997). Az egyben átalakultak közül háromnak nem sikerült végül megtartani az integritást a krónikus válsághelyzet miatt. A már említett Budapesti Híradástechnikai Gépgyáron és a Masterfilen kívül végül erre a sorsra jutott az Ikarus is. A függén társasági formát öltő Ikarus a kereslet drasztikus csökkenése ellenére jelentős állami támogatással hosszú évekig halogatni tudta a kapacitások leépítését. Az igazgatóság 1995-ben kívülről kinevezett elnöke a székesfehérvári buszgyár külön eladását javasolta, de a belső ellenállás miatt eredménytelenül (Bonta, 1995b). A vállalat többségi paketjét 1998-ban vette meg egy magyar befektetői csoport, s azután ők értékesítették a nagy vidéki gyárat, hogy az adóságokat törleszteni tudják.

Az ÁVÜ több olyan nagy cég felbontásával is megpróbálkozott, amelyek nem voltak részesei a „spontán privatizációnak”, és nem fenyegette őket közvetlenül a felszámolás sem. A kísérlet azonban sokszor megtört a cégek vezetésének és szövetségeseiknek az ellenállásán.

A hagyományosan centralizált belső irányítású Rába 1992 elején – néhány kisebb egység kiválása, illetve eladása után – egyetlen társasággá alakult. Az állami vagyonkezelők azonban néhány hónap múlva a válságkezelési terv részeként önálló egységek létrehozását irányozták elő a három fő profilban (Szalai, 1992). A cég helyzetének stabilizálása után a terv átmenetileg lekerült a napirendről, majd 1994-ben újraéledt. De végül 1997-ben – több szakmai befektető elhárítása után – egyben tőzsdére vitték a vállalatot. A menedzsment a leértékelési fenyegetéseket átvészelve büszkén állíthatta: „...a decentralizált privatizációt sikerült elszabotálnunk.” (Szikszai–Török, 1996, 27. o.)

A Taurus Gumiipari Vállalatnál a Vagyonügynökségnek azt még sikerült elérnie, hogy a nagyvállalat társaságok halmazára bomoljon – de abba már beletörött a bicskája, hogy részekben privatizálja azokat. Az érdeklődő vevők nyomása – akik a cégek (és a piac) egészére vetettek szemet – itt is szerepet játszott, csakúgy, mint a konszolidációra nem szoruló, de az ÁVÜ-vel folytatott viták miatt az átalakulást is halogatni kénytelen Magyar Kábel Műveknél.

⁴⁰ Az 1992-es privatizációs törvény előírta, hogy minden állami vállalatnak társasági formát kell öltenie 1993 végéig.

A Magyar Kábel Művek vállalati tanácsa – főként a nemzetközi versenyképességre hivatkozva – 1990-ben az egyetlen társasággá alakulás mellett döntött, míg a Vagyoniügynökség a részekre bontást szorgalmazta. „Az ÁVÜ kapacitásproblémái mellett feltehetően az erőteljes lobbizás is közrejátszott abban, hogy egészen 1993 elejéig nyitva maradt az MKM ügye”, majd a cég egyben alakult részvénytársasággá.⁴¹

A Taurus élére a társaságok halmazává alakításkor kinevezett vezérigazgató azt a határozott utasítást kapta, hogy a részlegek külön-külön értékesítéséből fizesse vissza a tetemes tartozást. A törlesztés felfüggesztése után azonban enyhült a pénzügyi nyomás (*Bonta*, 1995a). Bár a vagyongazdálkodási szakmai megalapozatlanságra hivatkozva még 1996-ban is visszadobta a cégcsoport integritásának fenntartását javasoló vállalati előterjesztést (*Merényi*, 1996), a Taurust néhány hónappal később egyben hirdették meg, és úgy is adták el.

Sok nagy cég tehát a tulajdonosi jogok és a privatizációs döntések központosításának idején is képes volt befolyásolni az átalakulási és eladási stratégiákat: a vállalati vezetés sok helyütt erősebbnek bizonyult az állami vagyongazdálkodóknél. Az egyben tartás a szervezeti rendszer korábbi centralizáltsága miatt a nagyipar sok területén monopóliumok eladását jelentette (a kábel- és buszgyártásban, a gumi és több más vegyipari termék piacán, a hűtőgépek és gördülőcsapágyak gyártásában). Ezeken a piacokon azonban legalább elvileg nyitva állt az importverseny lehetősége. A természetes monopóliumok többsége viszont ettől is védve volt.

Természetes és regionális monopóliumok eladása

A kőolajipar, a gázszolgáltatás és a távközlés közös jellemzője, hogy a privatizáció nem járt együtt a piacok felszabadításával. A nagyvállalatokat egyben vagy regionális monopóliumokként adták el, a piacra lépés korlátozott maradt, a vezetékekhez nem volt szabad hozzáférés, a termelés-szolgáltatás kapcsolatrendszerét, valamint az árak többségét továbbra is a hatóságok írták elő. Ráadásul a szabályozás az eladásokkal párhuzamosan formálódott, sokszor a potenciális vevők erős ráhatásával. A tartalmában gyenge, sok homályos pontot hagyó reguláció kényelmes helyzetet teremtett a befektetőknek.⁴²

Az olajipar ügye a gyors átalakulások kategóriájába is besorolható. Az egy nagy társaság létrehozása – a gázszolgáltatók és több más cég leválasztásának érvágása után – egyben eladáshoz és a tevékenység nagy részén a monopolhelyzet fenntartásához vezetett.

Az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt 1989–90-ben – a Világbank és más külföldi szakértők támogatásával – integrált nemzeti olajvállalat létrehozását javasolta, az ÁVÜ és a Pénzügyminisztérium viszont kétszintű holding kialakítását vagy egyenesen az OKGT jogutód nélküli szétbontását. A kormány 1991-ben előírta a „karcsúsított” OKGT társasággá alakítását anélkül, hogy az alapkérdésben állást foglalt volna – de csendben az „egyben tartani” koncepciója győzött. Az ipari tárca 1993 elején ismét felvetette a MOL szétbontását, mondván, hogy az egységes konglomerátummal szemben „Az állami akarat érvényesítése ... egyre kevésbé valósítható meg” (IM, 1993). A privatizáció előtt pedig a Gazdasági Versenyhivatal javasolta, hogy a szállítás állami tulajdona mellett a finomítókat más-más befektetőknek eladva a feldolgozásban teremtsenek versenyt. A nemzetközi versenyképesség fenntartá-

⁴¹ Lásd: *Bárdiné* [1996], 6. o. Ezen nem változtatott a Gazdasági Versenyhivatal ellenvéleménye sem, amely az egyes termékekben 40–99 százalékos piaci résszel rendelkező – noha importversennyel fenyegetett – cég decentralizációját javasolta (*Pogácsás*, 1993).

⁴² Ezt állapítja meg többek között: *Török* [1996], *Kovács–Pogácsás* [1997], *Mihályi* [1998], *GVH* [1999a], [1999b].

sára hivatkozva a végső megoldás az integrált cég tőzsdei bevezetése lett.⁴³ A MOL monopóliumhelyzete megmaradt az energiahordozók szállításában és tárolásában, valamint a kőolaj-finomításban. Verseny alakult ki viszont a kiskereskedelmi forgalmazásban, ahová több multinacionális („színes”) szolgáltató is gyorsan belépett kútvásárlással vagy zöldmezős beruházással.⁴⁴ Szabaddá vált a kőolaj importja és árképzése is, csak a gáziparban maradt meg a hatósági ár és az ellátási felelősség.

A reguláció a gázszolgáltatókat is érintette. Az OKGT-ről korábban leválasztott vállalatok új tulajdonosainak vállalniuk kellett, hogy az alapanyag 80-85 százalékát legalább öt évig a MOL-tól veszik. A szervezeti decentralizáció hatását korlátozta a cégek regionális monopóliumhelyzete és a tulajdonosi koncentráció is: a hat vállalat közül kettőt-kettőt ugyanaz a külföldi befektető vett meg.

Még több szereplő jelent meg az 1990-es évek első felében a távközlési piacon. A privatizáció módja, a kizárólagos szolgáltatási jogok (koncessziók) eladása és maga a szabályozás azonban mindmáig fenntartotta a Matáv domináns szerepét.

A Magyar Postából önállósított Matáv 1990–1993 között holding jellegű szervezetté alakult.⁴⁵ A felügyelő minisztérium szakértői által kidolgozott privatizációs javaslat – a megindult belső bomlásra is támaszkodva – a gerinchálózat külön társaságba szervezését és több szolgáltatóegység külön-külön eladását irányozta elő. Az elgondolást azonban a cég és a kormányzat is elutasította, elsősorban a nagy fejlesztési igényekre hivatkozva: ha a kizárólagosság nem garantált, a szükséges léptékű befektetésre nem lesz vállalkozó. Mint a többi hasonló esetben, itt is szerepet játszott a vételár, de ez szakértői elemzések szerint a privatizáció mindegyik szakaszában elmaradt az elvileg megszerezhetőtől.⁴⁶ A magyar állam a távközlési vagyonnal együtt nyolc évre szóló koncessziót is értékesített, ezzel az új, felfutó szolgáltatók jogait, azaz jövőbeli piaci részesedéseket is eladott.

A Matáv a közös főtulajdonostól megvett két mobilszolgáltatóval együtt 2001 végén a 900 milliárd forintos piac nyolcvan százalékát uralta.⁴⁷ A 1990-es évek második felében megvett néhány kisebb, független távközlési céget,⁴⁸ és a kábeltévé-szolgáltatásban is gyors terjeszkedésbe kezdett.

A vezetékes szolgáltatások és más természetes monopóliumok kizárólagos helyzetét sem a privatizáció, sem a sokszor homályos, az alkudozásoknak tág teret hagyó szabályozás nem kérdőjelezte meg. A szervezeti szétválasztások is legfeljebb regionális monopóliumokat teremtettek az országos egységek helyén. Az erős piaci pozíciók az ezredfordulón induló liberalizálás során is éreztették hatásukat.

⁴³ Lásd: *Ludányi* [1995]. A fordulatot történetet e tanulmányon kívül elemzi *Mihályi* [1998].

⁴⁴ Az 1990-es évek közepén a MOL részesedése a kőolajtermékek kiskereskedelméből harminc-, a nagykereskedelemből hetvenszázalékos volt (*Mihályi*, 1998, 306. o.).

⁴⁵ Lásd: *Major* [é. n.]. A most következő leírás is alapvetően erre a könyvre támaszkodik.

⁴⁶ Kezdetben a szabályozás és a Matáv szolgáltatási területének bizonytalansága (a primer körzetek eladásának párhuzamos bonyolítása), később a zártkörű tárgyalásos módszer, végül a tőzsdei bevezetésnél a szerencsétlen időzítés nyomta le az állami bevételeket [*Szekeres Szabolcs* számításait idézi: *Major*, (é. n.), 61–63. o., lásd még: *Mihályi*, 1998, 282., 284. o.]

⁴⁷ A beszélt percekben mérve (*Mink*, 2002).

⁴⁸ Lásd: Vt. (Versenytanácsi határozatok), 179/1999, Vt. 9/2001, Vt. 11/2001, Vt. 116/2001.

Bár az 1990-es évek első felében a kormányzat inkább szétválasztásokat kezdeményezett, azért vissza-visszatért az összevonások hagyományos pályájához.

Az új kifejezéssel szervezeti integrációnak nevezett módszert kezdetben nem a Vagyonügynökség, hanem az ágazati tárcák indították el, és a mozgatórugók is a tervgazdasági előzményekhez nyúltak vissza. A cél kifejezetten a beolvasztott cég életben tartása volt. A beolvasztó azonban most sokszor inkább elhárította volna az új szerzeménnyel járó terheket, s csak a kormányzati rábeszélésnek engedett. Az irányító szervezetek éppen azért szorgalmazták az összeolvadást, mert a válságkezelést – központi támogatás helyett – más állami vállalatokra próbálták hárítani.

A hányatott sorsú, de még a tröszt 1981-es megszűntetése után is jó érdekérvényesítési képességgel rendelkező szénbányászat az 1990-es évek elején ismét válságba került. A kormány egy kiterjedt sztrájk hatására először – állami garancia mellett – meghatározott mennyiségű szén átvételére kötelezte a villamos erőműveket, 1992-től pedig a bánya-erőmű integrációt szorgalmazta. A bányák önállóságukat, az erős szakszervezet üzemi bázisát, az MVM jövedelmezőségét féltette, de a beolvasztást életképes alternatíva hiányában sikerült keresztülvinni. A kilenc szénbányavállalat közül hatnak legalább egy részét az erőművekhez csatolták, a többieket fokozatosan felszámolták (*Balabán, 1995b, Voszka, 1997*).

Ez a fúzió a korabeli akciók többségéhez hasonlóan vertikális jellegű volt. Az 1990-es évek vállalati körbetartozását, az úgynevezett „sorban állást” ismerve nem meglepő, hogy a szállító-vevő viszony sokszor adósság-részvény cserével fordult tulajdonosi kapcsolatba. Ebben az állami kezdeményezésen kívül egy korszerűbb szempont, a piacok megtartása is szerepet játszott: a beszállító vállalatnak sem érdeke, hogy jelentős vásárlója tönkremenjen.

A Péti Nitrogénműveket 1989-ben a hitelező bankok és a legnagyobb alapanyag-szállító, az olajipar adósság-részvény cseréje mentette meg a felszámolástól, de a cég 1992-ben ismét csőd-helyzetbe került. Mivel a legnagyobb hitelező megint a MOL volt, az ipari tárca újabb átváltást szorgalmazott. Az eleinte tiltakozó olajipar a tulajdonos „lelki masszázsnak” hatására, és a több százmillió köbméter gáz piacának biztosítása érdekében végrehajtotta a tranzakciót.⁴⁹

A MOL főszerepet játszott a Tiszai Vegyi Kombinát működőképességének fenntartásában is. 1993-ban átvállalta a petrokémiai cég lízingköltségét, cserében a TVK-alaptőke 16 százalékos tulajdoni hányadának megfelelő részvénytárcához jutott lehívható garanciaként. Az ipari tárca ekkor felelevenítette azt a régebbi elgondolását, hogy a TVK-t integrálni kellene az olajiparba, de a potenciális beolvasztó tiltakozott. Később már szívesen lett volna az állami segítséggel nyereségesé vált vegyipari vállalatban tulajdonos, de ezt végül csak tőzsdei vásárlásokkal tudta elérni.⁵⁰

Az állami tulajdonosi körön belüli egyesítések a bankszektorra sem kerültek el. A konszolidációkkal visszaállamosított, de továbbra is gyengélkedő pénzüzetek közül 1995-ben az Agrobankot és a Mezőbankot vonták össze, négy évvel később a Budapest Bank privatizációja után az államra visszaszállt Polgári Bank olvadt be a frissen feljavított Postabankba.⁵¹

⁴⁹ Lásd: *Valentiny* [1996]. A cég 1996-ban a megmaradt állami pakett megvásárlásával meghatározó befolyást szerzett a Nitrogénművekben (Vt. 25/1996.), majd 2002-ben eladta részesedését egy magánbefektetői csoportnak.

⁵⁰ Lásd: Vt. 100/2001.

⁵¹ Lásd: Vt. 124/1995, 15/1999.

Az összevonásoknak voltak – bár ritkábban – a vállalatok megmentésétől független esetei is.

Az orosz gáz behozatalára szakosodott Mineralimpex beolvasztása a MOL közvetlenimport-jogának kiteljesítését, a közvetítő láncszem kiiktatását szolgálta. Az élénken vitatott, hosszan elhúzódó ügy a kereskedelmi szerződések átadásával és a részvények MOL-ba apportálásával zárult.⁵² De hozhatunk példát a legutóbbi évekből is. A több százmilliárd forintos ráfordítással konszolidált Postabankot az állam – miután elutasította az OTP ajánlatát – lényegében ingyen a Magyar Posta tulajdonába adta (*Várkonyi, 2002*).

Az 1990-es években felbukkant a központilag vezérelt összeolvadásoknak egy enyhébb formája is, az állami reintegráció. Ilyenkor a vállalatok „spontán” felbomlása megakadt, vagy a folyamatot az állami vagyongazdálkodó fordította vissza, majd egyben értékesítette (esetleg mindmáig csak egyben tartotta) a nagy cégeket.⁵³

Előfordult, hogy a nagyvállalatok elindultak a részekre bomlás útján, de ezt elég idő vagy belső egyetértés hiányában nem tudták, esetleg később mások rossz példájából okulva nem akarták végigvinni.

Erre a BHG-n, a Telefongyáron, a Kábelgyáron és a Ganz Villamossági Műveken kívül példa a Dunaferr is, amely korán elkezdte periferikus részeinek társasággá alakítását. A teljes egészében kft.-k halmazára bomlott Lenin Kohászati Művek kárából, a piacivá vált belső kapcsolatok konfliktusgerjesztő és áremelő hatásából okulva azonban a dunatújtárolási vasúti vagyonnak nagyobbik részével egyetlen társaságot alapított 1992-ben, s csak fokozatosan, a belső irányítási rendszer gondos felépítésével párhuzamosan növelte az érdekeltségi körébe tartozó kft.-k számát (*Andrási, 1996*).

Sokszor egyértelmű, hogy a részekre bomlást a központi vagyongazdálkodó gátolta meg. Noha a gyenge piaci-pénzügyi helyzet általában arra ösztökölte az ÁVÜ-t, hogy sorsára hagyja a korábban társaságok halmazára bomlott csoportokat, máskor felszámolási eljárás alá került cégeket is egyben tartott. A közös vonásokról – a kicsi minta miatt csak óvatos feltételezésként – annyit mondhatunk, hogy az érintettek az átalakuláskor egy nagy rt.-be összpontosították a vagyont, és/vagy az alapanyagiparhoz közel álló „stratégiai” fontosságú cégek voltak.

A Vagyonügynökség 1991-ben megakadályozta, hogy a Borsodi Vegyi Kombinát végigmenjen a társaságok halmazára bomlás útján (*Balabán, 1995a*). A felszámolás alá került Videotont – az ÁVÜ privatizációs tanácsadójának tervét elvetve – egyben ajánlotta fel jelképes összegért a legnagyobb hitelezőnek, a Magyar Hitelbanknak (*Voszka, 1995*). A cégcsoportként, folyamatos állami segítséggel életben tartott diósgyőri kohászat szervezeti integritását pedig több lépésben állították helyre. 1991-ben a Dimag négy kft.-je egyesült, majd egy év múlva újabb öt szolgáltató olvadt be a vállalatba. Végül 1996-ban az állami tulajdonos által a fejlesztések és a támogatások felhasználásának koordinálására alapított Borsodferrt vonták össze a Diósgyőri Acélművekkel.⁵⁴

⁵² Lásd: *Ludányi [1995], Mihályi [1998]*. Később a cég a MOL kizárólagos tulajdonában álló leányvállalatként, önálló kft. formában folytatta tevékenységét.

⁵³ Az állami reintegráció rokon a felemás decentralizációval. A különbség az, hogy az előbbi független a tulajdonosváltástól, míg a másik módszer kifejezetten az eladáshoz kapcsolódik.

⁵⁴ Lásd: Vt. 108/1991, Vt. 58/1992, Vt. 219/1996.

Figyelemre méltó, hogy az állami cégek reintegrációja – legalábbis a versenyfelügyeleti eljárás alá vont ügyeké – az 1990-es évek legelejének gyors „korrekciós” esetei után 1996-ban élénkült meg ismét. A borsodi vaskoházaton kívül egyetlen év alatt még három hasonló esetet tárgyalt a Versenytanács, többet, mint a megelőző időszakban együttvéve.⁵⁵ Ezek az összeolvadások azon a feltételezésen is alapulhatnak, hogy az érintett cégek hosszabb távon állami kézben maradnak. Az állami tulajdon ugyanis tendenciaszerűen továbbra is a nagy szervezetekkel, sokszor az ellátási felelősséggel kapcsolódik össze – ami egyszerre mentesít a privatizációtól és a versenytől. Az ezredfordulóig el nem adott cégeket ritkán, akkor is csak vállalatmentő formában érintették leválasztások. A vállalatcsoporton belüli összevonások pedig a központi vagyonkezelő dolgát könnyítik meg. Mivel a bonyolult szerkezetű, a költségek és jövedelmek belső átcsoportosításának – esetleg kiszivattyúzásának – tág teret adó céghalmazok kívülről átláthatatlanok, az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. gyakran szorgalmazza a szervezetek egyszerűsítését.⁵⁶

A reintegráció nemcsak az állami körben, hanem a magánkézbe adás után is folytatódott, változatos formákban.

Egy-egy befektető vagy konzorcium sokszor az érintett ágazat több, eredetileg külön-külön eladott cégét megvette (cukor- és cementipar, hús- és tejipar), máskor a rokon ágazatokban terjeszkedtek (energetikai vállalatok és más közszolgáltatók, édesipar és tejipar, áruházlancok). Az összeolvadásokat gyakran a külföldi anyavállalatok fúziója alapozta meg (villamosenergia-ipar, informatika). Az új tulajdonosok ezután sokszor magyarországi érdekeltségeik közös irányítás alá rendelésével csökkentették a jogilag önálló piaci szereplők számát (General Electric, Siemens, Philips, Henkell). Sok területen nő a tulajdonosi koncentráció a korábban megszerzett részesedés gyarapításával vagy a tőzsdén jegyzett cégek többségi pakettjének megszerzésével.

Az 1990-es évek közepétől a megelőző másfél évtized decentralizációs irányzatát ismét az összeolvadások váltották fel. A fúziók és felvásárlások száma 1996–1997 óta folyamatosan nő, 2000-ben az előző évi gyakoriságot megduplázva elérte a háromszázat (Gazdaságkutató Rt. – Ernst&Young, 2001, 24–25. o.). Fokozatosan bővült a versenyhatóság által elbírált összefonódások köre is.⁵⁷ Noha az iparvállalatok száma és köztük a kisebbek részaránya ebben az időszakban is folyamatosan gyarapodott, a másodlagos tulajdonváltásokkal sok részpiacon nőtt a szervezeti koncentráció – de ez már a történet következő fejezete. Érdemes lenne részletesen megvizsgálni az összeolvadások új hullámát,⁵⁸ azt, hogy a koncentrált szerkezet kialakulása-visszaépülése mennyiben tekinthető a világméretű verseny piaci szempontból hatékony eredményének, illetve mennyiben a nagyvállalatok hatalmának, a kormányzat és a versenyhatóság gyengességének következménye. Ez egyben értékelné a korábbi központi piacépités hatássóságát is.

⁵⁵ A reintegráció a Bábolna csoportot, a Vértesi Erőművet és a Lóverseny Vállalatot érintette. A következő időszakban ismét csökkent e típus Versenyhivatal elé kerülő eseteinek száma, ami azonban a szabályozás változásából is következhet: az új versenytörvény szerint a nem független vállalkozások beolvasztása már nem minősül összefonódásnak. Így az állami reintegráció nagy része is kikerült a GVH látóköréből.

⁵⁶ Az elmúlt években ez felmerült a Bábolna és a Dunaferr esetében is.

⁵⁷ A fúziós versenytanácsai határozatok száma először 1994-ben haladta meg a tizet, majd 1996–1997-re megháromszorozódott, és az ezredfordulóig hatvanra emelkedett. Ebben szerepet játszik a versenytörvény 1997-es változása, ami kiterjesztette a hatályt a Magyarországon nem bejegyzett vállalkozásokra és a belső piacon szereplő cégek határon túli ügyleteire is.

⁵⁸ A versenyhivatal első elnöke az 1990-es évek közepén megjósolta, hogy „elkerülhetetlenül kialakul egy fúziós hullám”, mégpedig elsősorban a globális verseny miatt (*Vissz*, 1996, 71, 75. o.).

Összegzés: meghatározó ismérvek nélkül

A szétválasztások vizsgálatának és elbírálásának az 1990-es években sem alakult ki egységes szabályokra épülő eljárásrendje és független intézménye. Sem a privatizációval, sem a versennyel kapcsolatos törvények nem írták elő az öröklött monopol- vagy erőfölényes helyzetek felülvizsgálatát. A felbontást vagy egyben tartást egyedi alkuk szabták meg, mint a tervgazdaság idején, de ezek most döntően a társasággá alakuláshoz és a tulajdonosváltáshoz kapcsolódtak. A magyar átalakulás során – nem deklarált és nem intézményes, így csak utólag rekonstruálható módon – a magánkézbe adás elsőbbséget kapott a demonopolizációval szemben.⁵⁹ Ha a két cél összeütközésbe került egymással, ami az elméleti modelleket követve (*Somogyi–Török*, 1993) a gyakorlatban is rendszeresen előfordult, akkor rendre a privatizálás érdeke győzött.

A szervezeti változtatásokat az 1990-es évtizedben sem annyira a gazdasági racionalitás érvei, mint inkább politikai megfontolások mozgatták: a szocialista nagyvállalatokkal és vezetőikkel szemben táplált gyanakvás, a visszarendeződés bázisának tekintett szerkezet felbomlasztása, illetve a tulajdonosi középosztály létrehozása, a privatizációs kínálat hozzáigazítása a hazai befektetők csekély tőkeerejéhez. A fő kormányzati cél nem a verseny strukturális alapjainak javítása, hanem közvetlen hatalmi vagy fiskális érdekek érvényesítése volt. A vállalati szervezeti rendszer az átalakulás időszakában is jórészt a politika terepére maradt.

Mindennek ellenére felfedezhető-e legalább utólag valamilyen szabályszerűség a szétválasztásról vagy egyben tartásról hozott döntésekben?

A bemutatott esetek arra utalnak, hogy a nagy szervezetek felbomlásában fontos szerepet játszott a tevékenység jellege. A szolgáltató, lakossági-kiskereskedelmi forgalomhoz közel eső területek, ahol a nagyvállalatok fenntartását gazdaságosságitéchnológiai érvekkel a legkevésbé lehetett védeni – az „érzékeny” közszolgáltatások kivételével – gyorsan elindultak a decentralizáció útján. Az alapanyagipar, az energetika és a feldolgozóipar zöme viszont jobb eséllyel őrizte integritását.

A feldolgozóiparban a leggyakrabban a laza termelési kapcsolatokkal összefűzött, piacvesztéssel küszködő és eladósodott vállalatok szűntek meg. A gyenge belső integráltság hátterét adhatta a korábbi adminisztratív összevonással és a leválasztásokkal-kiválásokkal teremtett precedens. Az elszakadási törekvéseket felerősítette a nagyvállalathoz tartozás előnyeinek erodálódása, szélsőséges – de korántsem ritka – esetben a felszámolás fenyegetése. Ezek a feltételek gyakran korai átalakulásokhoz vezettek. Sok nagyvállalat megszűnésének előzménye a „spontán” társaságok halmazára bomlás, ami technikailag is megkönnyítette a részekben privatizálást.

Az egyben eladott cégek többsége ezzel szemben hagyományosan egységes, nem összevonással létrehozott vállalat volt. A szervezeti egység megőrzését elősegítette a viszonylag jó piaci-pénzügyi kondíció és a monopolhelyzet is.

A vállalati sajátosságoknak ez a három csoportja – a tevékenység jellege, a belső integráltság mértéke és az nyolcvanas–kilencvenes évek fordulóján jellemző piaci-pénzügyi pozíció – azonban kevés a szervezeti feltételek alakulásának modellezéséhez. Nem determinációról van szó, sőt a valószínűségi összefüggések sem erősek. Sok gyenge nagyvállalatnak mentőövet dobott a kormányzat, ezzel megteremtve egyben maradásuk feltételeit is. Máskor a központi vagyonkezelő megakasztotta vagy visszafordította a vállalatok korábban megindult „spontán” felbomlását. Kisebb egységek leválasztása a kilencvenes években – a döntés szintjétől és a bevételeknek az államkassza és a megmaradó vállalat közötti

⁵⁹ Az állítás ismereteink szerint a közép-kelet-európai országok mindegyikére igaz, amit *Bara* [1996] is megerősít.

elosztásától függően – szolgálhatta a nagy egység fenntartását és megszüntetését is. Az egyben maradást megkönnyíthette a gyors privatizáció csakúgy, mint az eladás halogatója. A vállalati vezetők sokszor nemcsak a környezeti feltételek és a belső erők bomlasztó hatását, hanem a kormányzat határozott decentralizációs szándékát is el tudták háritani.

Az átalakulás bizonytalan közegében, az egységes döntési kritériumok és normatív eljárásrendek hiánya miatt nem különíthető el a gazdasági tényezőknek olyan csoportja, amely kielégítő magyarázatot adna a szervezeti decentralizáció mértékére, körülhatárolná alkalmazásának vagy elmaradásának területeit. Ilyen kritériumok sem előzetesen nem voltak kidolgozva, sem utólag nem rekonstruálhatók. Az egyes döntések kimenetét ugyanis befolyásolhatta a vevők szándékán kívül az éppen érvényes privatizációs és támogatási politika, valamint a vállalati sorsokat sokféle körülmény egyedi kombinációja formálta. A főszabály tehát a szabályok hiánya, ami az átalakulás immanens jellemzőjének tűnik – nem csak a demonopolizáció területén.

Hivatkozások

- Agrárgazdák kontra iparvédelem [2003]: Népszabadság, február 1.
- Andrási Zoltán [1996]: Dunaferri esettanulmány. Kézirat.
- Antalóczy Katalin [é. n.]: Privatizáció a gyógyszeriparban. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
- Balabán Péterné [1995a]: A BorsodChem Rt: csódtól a tőzsdéig. Kézirat.
- Balabán Péterné [1995b]: Borsodi Szénbányák (Bányabezárások nagyobb megrázkódtatás nélkül). Kézirat.
- Bán Zsuzsa [1996]: Erőltetett privatizációs menet. *Magyar Hírlap*, február 13.
- Bara, Zoltán [1996]: Privatization, Decentralization, Competition. Some Lessons from a concentration Analysis of Hungarian Industries. In: *Dallago, Bruno – Mittone, Luigi* [1996]: *Economic Institutions, Markets and Competition*. Edward Elgar, 173–191. o.
- Bárdiné Csurgay Margit [1996]: Magyar Kábel Művek. Kézirat.
- Bodócsi András – Főgel Jánosné [1993]: A privatizáció és a versenyfelügyeleti ellenőrzés. *Versenyfelügyeleti Értesítő*, 3. szám, 77–89. o.
- Bonta Miklós [1995a]: Taurus. Kézirat.
- Bonta Miklós [1995b]: Ikarus. Kézirat.
- Borbély Szilvia [1995]: MVM-metamorfózisok. Kézirat.
- Bunce, V. – Csanádi, M. [1993]: A bizonytalanság szerepe az átmenetben. A posztkommunizmus néhány sajátossága Magyarországon példáján. *Közgazdasági Szemle*, január.
- Erdős Zsuzsa [1994]: Védelmet kér a BHG. *Figyelő*, augusztus 25.
- Eszes István [é. n.]: A Hungalu privatizációja. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
- Fingleton, John – Fox, Eleanor – Neven, Damien – Seabright, Paul [1996]: *Competition Policy and the Transformation of Central Europe*. CEPR.
- Fogarassy Gabriella [1996]: Mazsola és savanyú szőlő, avagy a Láng Gépgyár története. Kézirat.
- Fordulat és reform [1987]: Szerk.: Antal László, Bokros Lajos, Csillag István, Lengyel László, Matolcsy György. *Medvetánc*, 2. szám, melléklet. Új kiadás: Pénzügykutató Rt. [1999].
- Gádál Ilona [1996]: Interjú a Masterfil Pamutfonó Rt. vezetőivel. Kézirat.
- Gazdaságkutató Rt. – Ernst&Young [2001]: Felvásárlások és összeolvadások (M&A-ügyletek) alakulása Magyarországon, okok és következmények. *Gazdaságkutató Rt.* – Ernst&Young, április.
- Gazdaságstratégiai Munkacsoport [1992]: Előterjesztés a Kormány privatizációs munkaprogramjáról. *Figyelő*, október 1.
- Grosfeld, Irena [1990]: Privatization of State Enterprises In Eastern Europe. The Search for a Market Environment. *East European Politics and Society*, 1. szám, 142–161. o.
- GVH [1999a]: A Gazdasági Versenyhivatal versenypolitikai álláspontja a hírközlési szektor piacnyitásának fő kérdéseivel kapcsolatban. *Gazdasági Versenyhivatal*, július.
- GVH [1999b]: A Gazdasági Versenyhivatal versenypolitikai álláspontja a villamosenergia-szektor piacnyitásának fő kérdéseivel kapcsolatban. *Gazdasági Versenyhivatal*, július.
- Hovenkamp, Herbert [1999]: *Federal Antitrust Policy. The Law of Competition and its Practice*. Hornbook Series, St. Paul, Minn.
- IM [1993]: A MOL Rt. szervezettefejlesztése. Előterjesztés a vezetői értekezletnek. Ipari Minisztérium, március.

- Joint Vienna Institute [1993]: Demonopolization and Privatization, Seminar Series on Topics in Competition Policy. Joint Vienna Institute, július.
- Karsai Gábor* [é. n.]: A fogyasztásicikk-kereskedelem privatizációja. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. Kormányzati Munkaprogram a privatizáció gyorsítási stratégiájának megvalósításához [é. n.].
- Kovács Csaba* [1997]: A versenyszabályozás hatása a versenyképességre: elméleti áttekintés és értékelési szempontok. Kézirat
- Kovács Csaba – Pogácsás Péter* [1994]: A privatizáció mezo szintű hatásai. Kézirat.
- Kovács Csaba – Pogácsás Péter* [1997]: A magyar versenyszabályozás hatása a versenyképességre. Kézirat.
- Lengyel László* (szerk.) [1988]: Tulajdonreform. Pénzügykutató Rt.
- Ludányi Arnold* [1995]: OKGT–MOL. Kézirat.
- Macher Ákos* [é. n.]: Adatok és tények a magyar privatizációról 1990–1999. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
- Major Iván* [é. n.]: A távközlés privatizációja. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
- Meixner Zoltán* [1991]: Kaufmann meséi. *Figyelő*, október 3.
- Merényi Miklós* [1996]: Kézráttétel. *Figyelő*, április 25.
- Mihályi Péter* [1998]: A magyar privatizáció krónikája 1989–1997. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Mink Mária* [2002]: Hívásvárakoztatás. *Heti Világgazdaság*, január 5.
- Molnár Emília – Kiss Károly* [1995]: A Kispesti Textilgyár Pamutipari Rt. Kézirat.
- Nuti, Domenico* [1991]: Privatization in Socialist Economies? General Issues and the Polish Case. In: *Blommestein, H. J. – Marrese, M.* (Eds.) [1991]: Transformation of Planned Economies: Property Rights Reform and Macroeconomic Stability. OECD, Paris, 51–68. o.
- Pogácsás Péter* [1993]: Demonopolization and Privatization in Hungary. In: Joint Vienna Institute [1993].
- Pogácsás Péter* [2001]: A privatizáció versenyszempontú értékelése. Kézirat.
- Rácz László – Vissi Ferenc* [1991]: A versenyszabályozás és a monopóliumok. In: A versenytörvény... [1991], 63–72. o.
- Révész Ildikó* [1996a]: Esettanulmány a Beton- és Vasbetonipari Művek privatizációjáról. Kézirat.
- Révész Ildikó* [1996b]: Esettanulmány a Cement- és Mészművek privatizációjáról. Kézirat.
- Sárközy Tamás* [1997]: Rendszerváltozás és a privatizáció joga. Magyar Tudományos Akadémia.
- Schaffer, Mark E.* [1990]: State-Owned Enterprises in Poland: Taxation, Subsidization and Competition Policies. *European Economy*, 3. szám, 183–201. o.
- Slay, Ben* [1996a]: From Monopoly Socialism to Market Capitalism. In: Slay, Ben (Ed.) [1996]: Demonopolization and Competition Policy in Post-Communist Economies. *Westview Press*, 1–23. o.
- Slay, Ben* [1996b]: Post-Communist Competition Policy: Conclusions and Suggestions. In: Slay, Ben (Ed.) [1996a]: Demonopolization and Competition Policy in Post-Communist Economies. *Westview Press*, 229–238. o.
- Somogyi, László – Török, Ádám* [1993]: Property Rights, Competition Policy and Privatization in the Transition from Socialism to Market Economy. In: The Political Economy of the Transition Process in Eastern Europe (Ed.: *Laszlo, Somogyi*), Edward Elgar, 208–226. o.
- Szabó Márton* [1996]: A magyar tejipar versenyképességét befolyásoló tényezők. Kézirat.
- Szakadát László* [1995]: Állami vállalatból állami vállalatá – a Ganz Ansaldo története. Kézirat.
- Szalai Tamás* [1992]: Halotti motor. *Heti Világgazdaság*, október 17.
- Szanyi Miklós*: [é. n.]: Csőd, felszámolás, végelszámolás, mint a privatizáció módja. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
- Szikszay Szabolcs – Szerencsi András* [1995]: Papíripar. Kézirat.
- Szikszay Szabolcs – Török Sándor* [1996]: Rába Magyar Vagon és Gépgyár Rt. Kézirat.
- Takács Sándor* [1993]: Az ÁV Rt. és a MOL. Kézirat.
- Takács Sándor* [1996]: A TVK és a MOL viszonya. Kézirat.
- Török, Ádám* [1996]: Competition Policy and De-monopolization in Hungary after 1990. In: Slay, Ben Ed. [1996]: Demonopolization and Competition Policy in Post-Communist Economies. *Westview Press*, 24–56. o.
- Valentiny Pál* [1996]: A sokgazdájú gazdtalan társaság, avagy a Péti Nitrogénművek Rt. Kézirat.
- Várkonyi Iván* [2002]: Papíralapú postaprofit. *Népszabadság*, január 25.
- A versenytörvény és az ártörvény magyarázatokkal [1991]. Unió Kiadó.
- Vissi Ferenc* [1994]: Külföldi működőtőke-beruházások és a verseny. *Közgazdasági Szemle*, 4. szám, 349–359. o.
- Vissi Ferenc* [1996]: Piaci intézményrendszer, versenypolitika, uniós csatlakozás. *Közgazdasági Szemle*, 9. szám, 770–782. o.
- Voszka Éva* [1995]: A rejtőzködő privatizáció sikeres útja: a Videoton esete. Kézirat.
- Voszka Éva* [1996]: Egy iparág eltűnése: a Ganz Danubius Hajógyár. Kézirat.
- Voszka Éva* [1997]: A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. – Perfekt Kiadó.
- Voszka Éva* [2003]: Versenyteremtés – alkuval (Demonopolizáció és állami támogatás az átalakulás idején). Kézirat.