

*Dr. Herczeg János*

## **A hazai privatizáció nyertesei és vesztesei**

**A** magyar gazdaságban kialakult helyzet (mert mindig van valami-féle helyzet hazánkban melyről sokat és sokan vélekednek) nem éppen kedvező azon tekintetben, hogy az eddig végrehajtott privatizáció eredményéről, hatásairól beszéljünk. 1993 jelentései a magyar privatizációról még úgy szóltak, hogy a folyamat kifulladásban van és ezért új privatizációs stratégiákat kell kidolgozni és bevezetni. Ekkor születtek meg olyan privatizációs stratégiák, amelyek segítségével szélesebb rétegek tulajdonlása is lehetővé vált. (MRP, MBO). Aztán mint tudjuk, ahogy készülődött a legújabb „rendszerátalakítás” úgy erősödtek fel a csatározások a privatizációért felelős szervezetekben, hogy még az utolsó felvonást lefölközzék.

Való igaz, hogy az elmúlt koalíciós kormányzat nagy lehetőségeket szalasztott el a magyar gazdaság stabilizálásában. Ebbe éppen úgy beletartozik az adósság kezelése, mint a privatizációs folyamat gyors végrehajtása, de lehetne folytatni a 40 év alatt kialakult társadalmi berendezkedés határozott lebontásának elmulasztásával.

Az igazsághoz tartozik az is, hogy Antall József kormánya történelmi küldetését egy a mainál lényegesen erősebb ellenzék folyamatos ösztöze alatt végezte, a sajtó sorozatos támadása mellett. A jobbról balról ért támadások következtében törvényszerű volt a kormányzat elbizonytalanodása, az 1992 – 93-as évben mutatkozó teljesítmény javulás megtorpanása. Törvényszerű volt a koalíció választási veresége, törvényszerű volt az MSZP – SZDSZ koalíció győzelme és elkerülhetetlen volt a Békési László „későbbi” expénzügyminiszter nevével fémjelzett szociálliberális – restriktív gazdaságpolitika bukása is. Ez utóbbitól a közvélemény többnyire csak a ráaggatott jelzőket ismerte, valójában specifikus vonásait még a szakmai közvélemény sem ismerte fel. Ezek leginkább akkor kerültek felszínre, amikor a miniszterrel-

nők és pénzügyminisztere (elég gyakran) ellenmondásba kerültek egymással a nyilvánosság előtt.

Még mielőtt megrovas érne a politikainak tűnő eszmefuttatásért, térjünk vissza a tanulmány címében feltett kérdésre, melyre választ vár a tisztelt olvasó. A jelen tanulmány szerzője abban a szerencsés helyzetben volt, hogy több privatizált vállalatnál végzett kutatásokból le-  
szűrt tapasztalatok alapján járulhat hozzá a címben felvetett kérdésekre adandó nem könnyű válaszhoz, amely attól tartók, hogy e tanulmány kereteit meghaladó és ezért feltehetően még sokáig megválaszolhatatlan marad.

Így a jelen tanulmányt tekintse a kedves olvasó egyfajta nézőpontnak.

Feltehetően nem vagyok egyedül azon véleménnyel, hogy az 1990 – 94 években végrehajtott magyar privatizációs folyamat a kétségtelenül felróható számos hibája mellett feltétlenül eredményes volt. A végrehajtás szervezeti keretei a céloknak megfelelőek voltak. Ez utóbbi állítást mi sem bizonyítja jobban, mint a privatizációs miniszteri státusz visszaállítása, valamint az ÁVÜ és az ÁVRT összevonásának elhalasztása.

Az elkövetett hibák okai a szervetlenség, a stratégia hiány, döntésképtelenség, és a különböző „magyar betegségek„ felszínre kerülései voltak.

Emlékeztetőként, hogy milyen is volt az 1989/90-et megelőző társadalom és gazdaság állapota.

- ☞ Elemi erővel tört a felszínre, hogy minden további erőfeszítés a társadalom és gazdaság megreformálása, az addig követett módszerek és keretek alapján zsákutca.
- ☞ Percek alatt derült ki, hogy a gazdaságot óriási külső- és belső adósságállomány nyomja, amelynek ráadásul kézzel fogható eredménye nincs, hacsak nem tekintjük annak az óriási ráfordí-

tásokkal, többnyire protekcionista alapon elosztott támogatásokkal kiépített versenyképtelen vertikális ipari kapacitásokat, vagy rendszerében hiánygazdálkodás oldására az állampolgárok közérzetének javítására beszerzett nyugati import termékek adagolását, de ide lehetne sorolni az embert nyomorító panel városépítő programok finanszírozását is.

- ☞ Csak emlékeztetőül, hogy amikor Európában az angol ipari forradalom óta érintetlen alapvető emberi szükséglet kielégítését szolgáló textilipar rohamos ütemben ment tönkre, hazánkban súlyos milliárdokat fordítottak a textilágazat rekonstrukciójára.
- ☞ Reméljük lesz olyan gazdaságtörténész aki kiszámítja, hogy mi-be került nekünk az olajár robbanás megállítása a vasfüggönynek becézett határon.

Sem az ipar, sem a mezőgazdaság nem volt versenyképes és eltorzult szerkezetében nem is volt azzá tehető.

Nem csak a termékek minősége, hanem a vállalatok teljesítménye, a termelékenység színvonala sem volt megfelelő. Néhány kivételtől eltekintve a termékek tulajdonsága, valamint ára, a nyújtott szolgáltatások színvonala sem felelt meg a nyugat-európai piaci követelményeknek. A kialakult válsághelyzetet tetézte a KGST felbomlása. Ebben a helyzetben a radikális megoldás egy mazsolázó dózeroló privatizációs stratégia lett volna, amolyan kelet-német módra. Ez utóbbi privatizációt is alapvetően piaci alapúnak tekinthetjük nagyfokú állami szerepvállalás mellett külső finanszírozással.<sup>1</sup>

A versenyegyeztetési prioritások között a vételár nagyságát megelőzte a beruházási és foglalkoztatási kötelezettségvállalás.

Ez a módszer más kelet – közép-európai ország számára nem volt követhető már csak a Treuhand felhalmozott 280 milliárd DM deficitje miatt sem, amelyet a szövetségi állam kompenzált. A kelet-német pri-

---

<sup>1</sup> Galgóczi Béla: Nemzetközi kitekintés (Kézirat) 1994. Privatizációs Kutatóintézet

vatizáció 1993 végéig gyakorlatilag befejeződött. Ezek után egyértelmű, hogy más olcsóbb privatizációs modellt és megoldásokat kellett választani.

Amikor említésre került, hogy az előző koalíció elmulasztotta a múlt társadalmi berendezkedés átalakítását, ez arra is vonatkozik, hogy a régi szocialista vállalati menedzsment gyakorlatilag változatlan személyi és szervezeti formában a helyén maradt. Biztosan további vitára ad okot az a megfogalmazás, hogy a privatizációs folyamat során későbbi fázisban sorra kerülő, vagy a privatizálandók körébe be sem került az állami cégek óriási mértékű vagyon vezetéséért a romló külső és belső környezeti feltételek mellett nagymértékben felelősség terheli a helyén maradt, önmagát átmentő, taktikázó, stratégiával nem rendelkező, a szocialista években megszerzett privilégiumokat féltő és korszerű menedzsment módszereket nem ismerő, megismerni és alkalmazni nem akaró vezetőket és múltba merevedett vállalati szervezeteket.

A jelen tanulmány szerzője hosszú éveken keresztül tevékenykedett egy, az akkori ipari élvonalhoz tartozó textilipari vállalatnál, amely az általa gyártott termékekkel a hazai piacon a külkereskedelem liberalizálásig gyakorlatilag monopolhelyzetben volt. A cég ma iszapbirkózást folytat fennmaradásáért és az érdeklődő vevők sem adják egymásnak a kilincset. Azonban a vállalat régebbi és újabbkori története során nyomon követhetők azok a vezetői stratégiai hibák, amelyek a jelen helyzet kialakulásához elvezettek.

A másik kirívó eset egy borászattal és mezőgazdasági termeléssel foglalkozó szebb napokat megélt állami vállalat totális csődje, amelyet a szerző sajnos csak a végjáték idején kísérhetett figyelemmel mint az ÁVÜ által kijelölt IT. elnök. A vállalat a múltban elkövetett sorozatos vezetői hibák és tévedések következtében teljes mértékben működésképtelenné vált.

A 80-as évek fellazult felügyeleti ellenőrzés következtében elkövetett vezetői hibák egyenként is kimerítik a büntetőjog kritériumait. Sajnos a rendszerváltás után a fellazult állami ellenőrzést követő AVÜ felügyelet is hozzájárult ahhoz, hogy a cég vagyonvesztése, elporladása felgyorsult. Az évek során felhalmozódott adósság kötelezettségek fedezésére nem elegendő a vállalat vagyona, felszámolása elkerülhetetlen volt.

Az utókorra vár annak kiderítésére, hogy valójában ki és kik a felelősök az állami vagyon fokozatos elporlásáért. A kérdés az, hogy egy piac és versenyképtelen állami vagyon esetében hol húzódik az értékesség és értéktelenség határa. Amikor a szerző az állami vállalatok menedzsmentjének felelősségét felveti, arra is gondol, hogy ők azok, akik mindenkinél jobban tudják a rájuk bízott vagyon értékét vagy értéktelenségét.

A következőkben tekintsük át röviden a magyar privatizációs folyamat főbb eredményeit.<sup>2</sup>

## **1. A privatizáció főbb eredményei**

1994 közepéig 588 gazdasági társaságot 100%-os, 236 gazdasági társaság többségi tulajdoni, 47 társaság pedig kisebbségi tulajdoni értékesítésére került sor.

Ezen túlmenően 9863 üzlet eladása történt az előprivatizáció keretében mintegy 60 milliárd FT értékben.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Privatizációs Kutatóintézet éves jelentései a magyar privatizációról 1992 – 93 – 94, Giday András : Piaci privatizáció Magyarországon c. kandidátusi értekezése 1994.

<sup>3</sup> A privatizáció mérlege, Privatizációs Kutatóintézet, 1994.

## A privatizációs folyamat által érintett vagyon 1994 közepéig (mdFt-ban)

100%-os tulajdonhányadban értékesített teljes vagyon	229,30
Többségi tulajdonhányadban értékesített vagyon	201,89
Kisebbségi magántulajdonban adás által érintett vagyon	90,74
Vagyonvédelmi értékesítésbe és apportba bevont vagyon	88,74
Előprivatizációban értékesített vagyon	17,5
Felszámolásban és végelszámolásban érintett vagyon	315,91
Összes privatizációban érintett vagyon	943,63
Privatizáció foka (943,63/2000).100	47,18%

Az összesített táblázat egy meglehetősen kedvező képet mutat.

Az adatok alapján megállapítható, hogy *csaknem teljesen befejeződött a privatizáció a*

- ☞ nagy- és kiskereskedelemben, vendéglátásban,
- ☞ az élelmiszer ipar stratégiaileg fontos területein,
- ☞ az építőanyag – és építőiparban,
- ☞ valamint a gyógyszeriparban.

### A részleges privatizáció által érintett területek:

- ☞ mezőgazdasági, gazdasági társaságok és szövetkezetek,
- ☞ könnyűipar,
- ☞ fémfeldolgozó – és gépipar,
- ☞ energetikai – és olajipar,
- ☞ bankok és pénzüstézetek,
- ☞ termelő infrastruktúra.

Az utóbbi területeken a privatizáció megtorpanása az ágazatok válság helyzetében (könnyű – és gépipar, fémfeldolgozó ipar), vagyonér-

ték és piaci árproblémákban, politikai döntések elmaradásában kereshető.

**Az előzőek alapján levonható további két következtetés :**

A privatizációs folyamat legelőrehaladottabb állapotban a stratégiai-lag fontos termelő ágazatokban van. Míg a befektetők szempontjából kétségtelenül stratégiai befektetési lehetőségeket kínáló olaj, energia, a bankszektorban politikai döntés hiányában nem történt gyakorlati előrelépés a privatizációban.

Ennek következtében a rendkívül kedvező számot mutató 47%-os állami vagyon magánkézbe adásának hatása a magyar gazdaságra mérsékeltebb, mint ha a kereskedelmi banki privatizáció végrehajtásával lehetett volna.

A másik fontos levonható következtetés, hogy az állami vállalatok igen nagy része – a privatizált összes vagyon 33, 5% – a – csődhelyzetbe került, nem tudta elkerülni a felszámolást illetve a végelszámolást.

Ez utóbbi viszonylag nagy részarány alátámasztani látszik az öröklött iparszerkezet részleges versenyképességét ill. versenyképtelenségét.

## **2. A privatizációs folyamat hatásai.**

A kutatások alapján a privatizációs folyamat elérte célját azzal, hogy a gazdaságban megerősödött a piaci verseny.<sup>4</sup>

---

4 Bara Zoltán – Tóth Ágnes : A privatizáció hatása a piaci versenyre. Privatizációs Kutatóintézet. A privatizáció mérlege 1994. május

Giday András : Piaci privatizáció Magyarországon, Kandidátusi értekezés

A privatizáció által érintett ágazatok szerkezete a tulajdonviszonyok gyökeres változása, valamint a versenyszituáció kialakulása következtében megváltozott. A tulajdon decentralizálásával megtörtént a nagy állami monopóliumok végleges visszaszorítása.

Az 1993-ban végzett 250 privatizált vállalatra kiterjedő kutatások alapján, a privatizált szervezetek gazdasági paraméterei egyértelműen jobbák az iparági átlagoknál, miközben a vállalkozások átlagos létszáma 20%-al csökkent.

A privatizált vállalatok jobb versenypozíciójának következtében a megmaradt munkavállalók helyzete lassan stabilizálódott.

A privatizált társaságok eladósodása a nagyobb hatékonyság valamint markáns belső érdekelttségi viszonyok miatt kevesebb mint az ipari átlag.

A jövedelmezőségi mutatók ipari átlaghoz viszonyított növekedése a nagyobb termelékenység eredménye.

A privatizációs folyamat eredményeként az állam szerepe a GDP előállításában nagymértékben visszaszorult, miután már 1993-ban a magángazdaság súlya elérte a 47%-ot.

Egyes feltételezések szerint ez az arány a versenyszektorban magasabb.

A jelen tanulmány keretében csak néhány tényező kiragadására van lehetőség a magyar privatizációs folyamat hatását illetően.

A privatizációs folyamat modell egyedi, egyszeri történelmi és ezért megismételhetetlen jelenség. A folyamat feltárásában megítélésem szerint a Tulajdon Alapítvány és a Privatizációs Kutatóintézet rendkívül hasznos és értékes munkát végzett. A magyar privatizáció állásáról készült féléves és éves jelentések folyamatában értékelik statisztikai adatokkal magyarázzák a végrehajtásának előrehaladását, számtalan

értékes információt adnak a kutatók számára. Ez azért is fontos mert a magyar privatizációs folyamatban számos újszerű és nagy vitákra is okot adó privatizációs technikát dolgoztak ki, és vezettek be.

Amíg az előprivatizáció, a decentralizált privatizáció, vagy az ön-privatizáció részben spontán jegyeket mutat a későbbi technikák bevezetésével (MBO, MRP, lízingkonstrukció, hitel, kárpótlási jegyek, tőzsdei privatizáció, tulajdonlás lehetőségének kiszélesítése volt a cél.

Ezek a kedvezményes hitelkonstrukcióval rendelkező technikák elsősorban hazai befektetőket voltak hivatva támogatni.

### **Összefoglaló táblázat<sup>5</sup>** (1994. októberi adatok)

	AVRT	ÁVÜ	Összesen
<b>MRP</b>			
darab	2	192	194
névérték, Mrd Ft	0,8	37,16	37,96
<b>Lízing</b>			
darab	–	24	24
névérték, Mrd Ft	–	6,09	6,09
<b>E hitel</b>			
érték, Mrd Ft		58,52	58,52
<b>Kárpótlási jegy</b>			
névérték, Mrd Ft	13,94	33,04	46,98

<sup>5</sup> Privatizációs Kutatóintézet  
Kiemelés : Giday András kandidátusi értekezéséből

A fentiekben kiragadott, a magyar privatizációs folyamatot jellemző tényezők úgy vélem némi képet adnak arról a nagyszabású kísérletről, amely a társadalmat alaposan felforgatta és addig megváltozhatatlannak hitt társadalmi osztályokat, kötelékeként szakított szét és rendezett át.

A nagyszabású kísérletnek vannak természetesen nyertesei és vesztesei. Nyertesei a vagyonhoz jutó (törvényesen és etikusan v. a törvénykezés gyengeségeit kijátszva etikátlanul) és azt működtetni tudó vagy azzal spekuláló új magántulajdonosi réteg.

Nyertesei a külföldi érdekeltségű cégek anyavállalatai és befektetői, akik az olcsó magyar munkaerőre vagy a magyar cégek megszerzett piaci pozíciójára – saját termékekkel való helyettesítésükre ezáltal a piac megszerzésére spekuláltak.

Feltétlen nyertese az a hivatalnok és menedzser réteg, akik a privatizációs folyamat levezénylésének lehetőségeit ragadták magukhoz és ki tudták használni a kínálkozó alkalmakat saját karrierjük építésére. Így kerültek manapság igen jól fizető pozícióba.

Csak összehasonlításként említem meg, hogy a különböző mozaik-információk alapján, (megbízható statisztikai adatok nem állnak rendelkezésre) a privatizációs folyamat irányításával megbízott (ÁVÜ, ÁVRT) középszintű menedzsereinek jövedelme 2 – 3-szor magasabb mint egy egyetemi tanári jövedelem.

Feltehetően vannak olyan gazdasági, ma még állami intézmények, ahol egy – egy csúcsmenedzser esetében ez akár ötszörös is lehet.

Magánvállalkozásnál, valamint nagyobb külföldi érdekeltségű cégeknél nem ritka a havi 800 ezer – 1 millió Ft-os bruttó jövedelem, hozzá autóhasználat és egyéb költségelszámolási lehetőségek. Ehhez képest a kormány szociális demagógiája (amely azóta pólust váltott) nevetségesnek tűnik.

A fentiekben vázolt egyetemi oktatóra nem túlságosan előnyös kép, amely kétségtelenül részleteiben vitatható, de tendenciájában igaz, meglehetősen súlyos társadalmi problémákat, aránytalanságokat és út-tévesztést vet fel. Az ún. *humán erőforrás* és ezen belül is a tudás, szakértelem az ún. emberi tényező a világ fejlettebb felén, óriási mértékben felértékelődött olyannyira, hogy ez a gazdasági növekedés legfontosabb erőforrása. Ennek záloga egy ország nevelési – oktatási rendszerében van. *Ezt figyelmen kívül hagyni, vele nem törődni azt jelenti, hogy a nemzet lemond lételemének – fejlődésének legfőbb stratégiájáról.*

A magyar privatizációs folyamat vesztesei mind mindazok, akik a tulajdon megszerzéséért folytatott versenyben (harcban) alulmaradtak. Elsősorban a munkavállalók, akik a privatizáció első következményeként elvesztették nem túlságosan jövedelmező, de biztonságosnak hitt állásukat.

Vesztesek azok a munkavállalók is, akiket az új tulajdonos továbbra is alkalmaz, de kiszolgáltatottságuk és létbizonytalanságuk is érezhetően megnőtt.

Vesztesek azok a befektetők, vállalkozók, akik nem kellően mérték fel a megszerzett tulajdon működtetésének pénzügyi, piaci konzekvenciáit. Természetesen vesztes az a menedzser réteg is, aki a tulajdonváltás áldozatául esett.

Vesztesek azok a befektetők és vállalkozni szándékozók, akik többnyire politikai megfontolásokból elodázott magánkézbe adás miatt nem juthattak tulajdonhoz.

Példaként célszerű felidézni az állami gyógyszerárak privatizációja körüli csatározásokat. Mára már világos, hogy az 1993-ban kialakult áttekinthető tiszta helyzetet felváltotta egy rendkívül bonyolult végső kimenetelében meglehetősen kétséges szituáció. Abban mindenki egyetértett és egyetért még ma is, hogy a gyógyszer-kereskedelem az a

forma, amely a leghatékonyabban magánvállalkozás formájában működhetne. Ezt kellően bizonyítja az a több mint 500 magángyógyszertár, amely igen jó színvonalú gyógyszerválasztékot biztosít a betegkör számára. Mindezt esetenként ösztönös marketing filozófia, a beteg és vevő centrikus üzletpolitika nélkül nem volna képes elérni.

A megyei gyógyszertári központok részvénytársasággá alakulásával a gyógyszertári privatizáció jövője vajúadás elé néz. Ismét egy példa arra, hogy a politikai érdekek túlhangsúlyozása milyen módon képes akadályozni, akár meghiusítani racionális gazdasági lépések megtételét. Feltehetően a politikai érdek a HungarHotels Szállodalánc eladásának megghiúsulásában közvetlenül, míg a Budapest Bank Rt. privatizációjának sikertelenségében közvetetten játszott szerepet. Ez nem is új keletű, hiszen a magyar társadalomban történelmi hagyományai vannak a politika csinálás uralmának a gazdaság működése felett. Az új koalíciós kormányzat úgy tűnik ezen „nemes” hagyományokat követi. A politika csinálás a jelek szerint amőba módjára körbefonja, behálózza a gazdaságot.

Úgy tűnik, hogy a meghirdetett gazdasági program ellenére a privatizáció gyorsítására a felszínes ígéretekben és szervezeti huzavonákban merült ki ez időig. Erős kérdőjel a 150 milliárd Ft-nyi privatizációs bevétel elérése, amely így is nagyrészt állami költségvetési hiány pótlására fordítódna. Nem volna célszerű belemenni olyan fejtegetésbe, hogy ez esetben a rendkívül költséges aránytalanul nehézkes államigazgatás és állami szektor miként kebelezi be tulajdonképpen a társadalmi hasznosság látszata nélkül és emészti meg a privatizált állami vagyon ellenértékét.

Végül úgy tűnik, hogy a szociális demagógiával hatalomra került liberális koalíció önnön csapdájába esett. A hatalomra ekrülés után hatalmi pozíciójuk megszilárdítása, népszerűségük növelése érdekében a társadalmi igazságosság meghirdetésével lefékeztek, sőt megállították a privatizáció folyamatát.

Az amatőr módon végrehajtott kézivezérlésű felülvizsgálatok eredménye a külföldi befektetők óriási bizalomvesztését eredményezte a magyar befektetési lehetőségek iránt.

Így minél nagyobb a késlekedés, annál jobban kerül vesztes pozícióba a koalíció és vele a magyar gazdaság. A helyzet megoldását tovább nehezíti az időközben bekövetkezett gazdaságpolitikai váltás által előidézett társadalmi és szociális válsághelyzet és annak lehetősége.

Feltehetően a válságkezelés sikertelensége miatt a privatizációs folyamat leblokkolásának, valamint nem átgondolt, hatásaiban nem vizsgált gazdaságpolitikai váltás igazi vesztese lehet a kormánykoalíció.

Így csak egyet tehetünk: reménykedve várjuk a markáns gazdaságpolitikai vezetők felbukkanását, akik tesznek és mernek tenni annak érdekében, hogy a jéghideg valóság, a gazdasági és társadalmi racionalitás mint rendező elv utat törjön ebben a kelet – közép európai káoszban. Várjuk, hogy hiteles és elkötelezett vezetők és a magyar emberek szakértelme, tehetsége kiemelje ezt a nemzetet a káoszból oda, ahova való az egészen nagyok sorába.