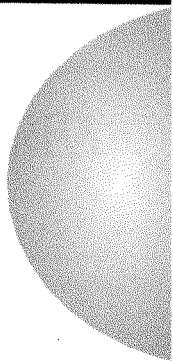


S Z Á M A D Á S
A T A L E N T U M R Ó L





ÁLLAMI
PRIVATIZÁCIÓS ÉS
VAGYONKEZELŐ RT.

S Z Á M A D Á S A T A L E N T U M R Ó L

Az energetikai gépgyártás privatizációja

SZALAVETZ ANDREA

Tartalom

BEVEZETÉS	7
I. GANZ VILLAMOSSÁGI MŰVEK – GANZ ANSALDO RT.	15
1. A Ganz Villamossági Művek privatizációja	15
2. A Ganz Ansaldo első hét éve	21
II. LÁNG GÉPGYÁR – ABB POWER GENERATION KFT.	32
1. A Láng Gépgyár privatizációja	32
2. Az ABB-Láng Kft. – ABB Power Generation Kft. első hét éve	40
III. VERTESZ – MERLIN GERIN VERTESZ VILLAMOSSÁGI RT.	45
1. A Vertesz privatizációja	45
2. A Merlin Gerin Vertesz Villamossági Rt. első hét éve	49
IV. A SIEMENS MAGYARORSZÁGI BEFEKTETÉSEI AZ ENERGETIKAI BERENDEZÉSGYÁRTÁSBAN	62
1. Áttekintés	62
2. A Villanszerelőipari Vállalat privatizációja	64
3. A Csepeli Transzformátorgyár Rt. privatizációja	69
4. Az Erőkar Rt. privatizációja	74
5. A Siemens szerepe a magyarországi energetikai berendezésgyártás átalakulásában	78
V. AZ ENERGETIKAI GÉPGYÁRTÁS PRIVATIZÁCIÓJÁNAK TANULSÁGAI	79
1. A belső piac és a működőtőke-befektetők stratégiája	79
2. A tőkebefektető mint stratégiai szövetséges	83
3. Az állam mint privatizátor, kisebbségi tulajdonos, vagyonkezelő és gazdaságpolitikai döntéshozó egy személyben	87
4. Tőprengés a privatizációs siker kategóriájáról	88
I. FÜGGELÉK / Dokumentumok	93
II. FÜGGELÉK / Sajtóvisszhang	141
IRODALOM	169

Bevezetés

A rendszerváltás előtt a magyarországi villamosenergetikai (a továbbiakban: energetikai) gépgyártás főszereplői¹ a Transelektro Külkereskedelmi Vállalat égisze alatt, egységes rendszerben vettek részt nemzetközi tendereken. Az egyes részterületekre szakosodott cégek tevékenysége összességében felölelte az energetikai gépgyártás teljes vertikumát: az erőművek lelkét képező *turbina-, generátor- és kazángyártást, a villamos fő- és segédberendezések, valamint az irányítástechnikai berendezések* gyártását, továbbá a „kisegítő” tevékenységeket, a karbantartást, javítást, szervizt és a műszaki tervezést. A Transelektro fővállalkozóként² indult a nemzetközi tendereken, és az elnyert projektek részfeladatait szétosztotta az adott komponensre szakosodott energetikai berendezésgyártók között.

A Magyar Villamos Művek Tröszt (MVMT) monolitikus rendszerébe tartozott a villamos energia termelése, szállítása és elosztása. A rendszerbe tartozó, „közmű” logika alapján üzemelő erőművek és áramszolgáltatók központilag kialakított, egységes műszaki normatívák alapján működtek, fejlesztettek.

A privatizáció egyik fontos célja volt a monolit rendszer szétbontása, a versenyhelyzet megteremtése. Mivel az energetikai gépgyártás teljesítményének elemzése nem lehetséges a működési környezet, vagyis az energetikai berendezésgyártók piacának megértése nélkül, az alábbiakban röviden áttekintjük, miként valósult meg ez a versenymodell³, és milyen hatást gyakorolt a magyarországi energetikai berendezésgyártók működési feltételeire.

A privatizáció során a korábbi egységes rendszer elemeire hullott szét.

¹ A Ganz Villamossági Művek, a Láng Gépgyár, az Április 4-e Gépgyár, a Magyar Hajó- és Darugár, a Vertesz, az Erőterv, a Villanszerelőipari Vállalat.

² A belföldi erőmű-építkezéseket a Magyar Villamos Művekhez tartozó Erőmű Beruházási Vállalat (ma ERBE Energetika és Mérnökiroda Kft.) koordinálta. Az ERBE szervezte és irányította az Inotai, Dunaújvárosi, Rorsodi, Pécsi, Tiszapalkonyai, Oroszlányi, Dunamenti, Mátrai (Gyöngyösi) és Tiszai Erőművek beruházását. (*Iring-Németb* [1997])

³ „A villamosipar privatizációja után a korábbi kétszintű, integrált modellt versenymodell váltja fel.” (*Mihályi* [1996a]) Később a versenyhelyzet megteremtődését már kész tényként írja le Mihályi: „... az egész ágazatban versenyhelyzet teremtődött.” (*Mihályi* [1998])

Megjelentek a független áramtermelők,⁴ a hazai erőművek új külföldi tulajdonosai, akik az erőművek üzemeltetésével és fejlesztésével kapcsolatos döntéseiket magánvállalatok döntéseiként hozzák meg.

A független áramtermelők kialakítják maguknak a működési keretfeltételeket, hosszú távú tüzelőanyag-szállítási, üzemeltetési, karbantartási és áramvásárlási szerződéseket, illetve beruházási, kapacitásbővítési és fejlesztési döntéseik nyomán erőműépítési (EPC = engineering, procurement, construction) szerződéseket kötnek. *A magyarországi erőművek új külföldi tulajdonosai azonban csak a beruházási, fejlesztési döntések tekintetében függetlenek, a piacon kialakított működési keretfeltételek tekintetében nem.* Ez utóbbit nem is kívánták megvalósítani, sőt, a privatizációs szerződésük egyik alapvető pontja az volt, hogy az MVM Rt. áramvásárlási kötelezettséget vállal.

A magyarországi áramtermelők afféle „félfüggetlen” piaci szereplők. Tevékenységük alapját nem a „közmű” logika, vagyis nem az ellátási logika képezi. Az erőművek üzemeltetését üzleti vállalkozásnak tekintik. Mivel az erőművek privatizációja decentralizáltan ment végbe, vagyis az egyes erőműveket különböző külföldi tulajdonosi csoportok szerezték meg, a centralizált és egységes normaként kialakított műszaki paramétereket erőművi szinten már nem lehetett érvényesíteni. Egy-egy új beruházás műszaki paramétereit az új tulajdonos határozza meg.

Témánk szempontjából mindez azért említésre méltó, mert a tenderfelhívások műszaki specifikálása révén befolyás gyakorolható arra, hogy melyik energetikai berendezésgyártó lesz képes az adott rendszert versenyképes feltételekkel szállítani. Az energetikai gépgyártók közötti verseny korlátozását természetesen nem csupán áttételesen, a műszaki feltételek meghatározásával lehet elérni. 1997-es cikkében Járosi tömören „verseny versenyzők nélkül” állapotként⁵ írja le a jelenlegi helyzetet, hiszen a létesítési engedéllyel rendelkező telephely, amelyre építeni lehet, a meglévő erőmű- és bányatulajdonos külföldi befektetők tulajdonában van. Ők a tulajdonosai azoknak az erőműveknek, amelyeket bővíteni, korszerűsíteni lehet. Beruházóként így a külföldi erőmű-tulajdonosok határozzák meg, hogy melyik beszállítóval kívánnak szerződést kötni.

A hazai kínálatot a legkülönbözőbb multinacionális cégek által integrált energetikai gépgyártó cégek testesítik meg, vagyis más-más – ráadásul egymással nem kompatibilis – műszaki normarendszer alapján termelő multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai.

⁴ A független áramtermelés mint új szervezeti forma kialakulásáról részletesen ír *Bercsi* [1997].

⁵ Járosi értékelése – bár nagyon jól hangzik – nem fogadható el „egy az egyben”. A fenti szlogen mindenesetre jelzi, hogy amennyiben az erőművek kialakult tulajdonosi szerkezetét az energetikai berendezésgyártók szemszögéből vizsgáljuk, vagyis mint a berendezésgyártók piacát, a verseny fogalma hosszadalmas értelmezésre szorul.

Az energetikai gépgyártás mai főszereplői (főberendezés-gyártói) a szakágazatra jellemző termelési-szolgáltatási vertikum egyes elemei alapján kategorizálva a következők:

Gőzturbinák és tartozékaik: ABB Power Generation Kft. (az ABB és a Láng Gépgyár által 1990-ben alapított vegyesvállalat utódcege).

Generátorok, transzformátorok és egyéb villamos főberendezések: Ganz Ansaldo Rt. (a Ganz Villamossági Művek és az Ansaldo által 1991-ben alapított vegyesvállalat).

Kazánok és tüzelőberendezések: Transelektro Rt., amelynek a tulajdonában van a Ganz Danubius Kazán- és Gépgyártó Rt. & Ganz Danubius Daru- és Gépgyártó Rt.-ből alakult Ganz Röck Kazán- és Erőművi Berendezések Rt.

Irányítástechnika és villamos segédberendezések: Siemens Rt., Merlin Gerin Vertesz Villamossági Rt.

A fenti cégek mellett a szakágazat fontos szereplői még az erőművi tervezéssel foglalkozó ERBE Energetika és Mérnökiroda Kft., az ETV-Erőterv Rt., a GEA-EGI Rt., továbbá a Siemens-Babcock konzorcium tulajdonában lévő Erőkar Rt.

A különböző külföldi befektetők tulajdonába került főberendezés-gyártók a fent ismertetett jellemvonásokkal rendelkező piacon versenyeznek egymással egy-egy hazai vagy külföldi projekt elnyeréséért. Mindazonáltal még ez a részleges verseny is csak részben járult hozzá a rendszer hatékonyságának javításához.

Az energetikai gépgyártás szakágazatában ugyanis a verseny egy-egy ország versengő cégeinél csakis azokon a területeken gyakorol kedvező hatást, ahol valóban egymással azonos tevékenységek képviselői versenyeznek.

Abhoz, hogy egy-egy ország energetikai berendezésgyártási szakágazata hatékonyan működjön és versenyképes legyen, nem csupán arra van szükség, hogy a verseny elvi, közgazdasági kategóriája érvényesüljön. A versenyképességben legalább olyan fontos szerepet játszik az együttműködés, vagyis az, hogy a szakágazat egyes szereplői tudjanak egymással összefogva, közösen részt venni tendereken. Az energetikai gépgyártás olyan globális iparág, ahol az egy-egy erőmű kulcsrakész megvalósításához szükséges műveletek teljes vertikumát nagyon kevesen végzik.⁶ A szakágazatba tartozó hazai és külföldi cégek többsége a vertikumnak csak néhány elemét képviseli. Egy-egy komplex, turnkey projekt hazai pályázókkal történő megvalósítása csak akkor lehetséges, ha ezek – az építendő erőmű, erőművi blokk stb. egy-egy komponensét felvállalni képes – cégek egy fővállalkozó

⁶ A legfontosabb globális „játékosok”: a Siemens, az ABB, a General Electric, a Westinghouse, a Mitsubishi és a GEC-Alstom. (A Ganz Ansaldo például Siemens-licenc alapján termel.)

irányítása alatt összefognak.⁷ Ezt a szerepet töltötte be a rendszerváltás előtt a Transelektro, illetve belföldi beruházások esetében az MVM Tröszt tulajdonában lévő Erőmű Beruházási Vállalat. A privatizációt követően azonban már nem volt erre lehetőség.

Hogyan működik napjainkban ez az elkülönült és így eltérő érdek- és tulajdonosi csoportok által integrált rendszer?

A tendereket (világszerte) viszonylag ritkán nyeri el fővállalkozó („EPC-contractor”), aki kiválasztja a vertikum egy-egy elemére szakosodott szállítókat. Legtöbbször olyan globális játékosok vagy azok konzorciumai nyerik a tendereket, akik nem csupán az adott projekt komplex műszaki megoldását kínálják, de képesek arra is, hogy az adott projektet megfinanszírozzák. Magyarországi viszonylatban erre még a külföldi tulajdonban lévő leányvállalatok sem képesek, csak az anyavállalat egy-egy regionális központja.⁸ Ezek a globális játékosok természetesen a saját partnereikkel valósítják meg az elnyert projektet.⁹

Felvethetnénk, hogy a fenti megközelítés korszerűtlen, hiszen *egy globális iparágban értelmetlen a nemzeti szakágazatok versenyképességét önálló iparpolitikai célként bangoztatni*. Vajon nem azzal járul hozzá a gazdaságpolitika a leginkább ahhoz, hogy a nemzeti vállalatai versenyképesen kapcsolódjanak be a globális játszamába, hogy lehetővé teszi az iparág blue chip játékosai számára, hogy tulajdonrészesedést szerezzenek a nemzeti vállalatokban és integrálják azokat a multinacionális szervezetükbe? Lehet, hogy éppen kifejezetten előnyös az, hogy több globális szereplő is megjelent a hazai piacon, hiszen bármelyikük nyeri is el a hazai vagy nemzetközi projektet, az adott hazai leányvállalat mindenképpen kap megrendelést.

A fenti felvetéssel szemben *egyetlen ellenérv* érdemel megfontolást. A jelenlegi helyzetben, ha például az ABB Mannheim nyer egy *hazai* erőművi

⁷ 1980-as esettanulmányában Valentiny részletesen elemzi, hogy az energetikai berendezésgyártók miként veszítették el azt a képességüket, hogy erőműveket fővállalkozásban szállítsanak. Az iparpolitika ezeket a funkciókat a vállalatokról leválasztotta és az MVMT feladatává tette. „Ezekkel az intézkedésekkel megindult a beszállító vállalatok természetes alapon történő, pusztá gyártóbázisra redukálásának folyamata.” (Valentiny [1980])

⁸ Más kérdés, hogy a független áramtermelők, vagy akár az MVM Rt. is, úgy írják ki a tendereket, hogy hazai szereplő nem pályázhat konzorcium vezetőjeként. (Ehhez egy olyan megkötés elegendő, mint például a Dunamenti Erőmű tenderkiírásában alkalmazott ama kitétel, hogy a pályázónak rendelkeznie kell három hasonló projekt megvalósításáról szóló referenciával.)

⁹ Például a Kelenföldi Erőmű 1993–95-ös rekonstrukcióját a General Electric-Elin konzorcium nyerte el. Az osztrák Elin volt a fővállalkozó, illetve ő szállította a villamos berendezéseket és a léghűtéses generátort. A GE a gázturbinát szállította, a hőhasznosító kazánt az Austrian Energy and Environment, az irányítástechnikai rendszert pedig a Honeywell. (Rudolf-Tallós [1996])

tendert, az ABB magyarországi leányvállalata természetesen megkapja a megrendelésből a szakterületének megfelelő részt, de a projekt egyéb elemeinek megvalósításában a nem az ABB kötelékébe tartozó hazai cégek még akkor sem vehetnek részt, ha egyébként a feltételeik elvileg versenyképesek. *Az energetikai gépgyártó vállalatok nem képesek egymással össze fogni, hiszen mindegyikük más-más külföldi tulajdonoshoz tartozik.*

A hazai gazdaságtörténet egyetlen olyan esetet ismer, amikor a főbb hazai pályázók összefogással kísérleteztek. A Dunamenti Erőmű 1995-ös beruházása során egy Siemens-gázturbinához csatlakozó gőzciklus gépészeti rendszerét kellett megvalósítani. A hazai – részben külföldi – tulajdonban lévő energetikai berendezésgyártók konzorciális megállapodást kezdeményeztek egymással: a megvalósítandó feladat vertikumának egyes elemeit képviselő cégek közös pályázatot adtak be. A GEA–EGI vállalta volna a tervezést és a „balance of plan”-nak nevezett komplettírozást (segédüzemek és a technológiai berendezések összekötése csővezetékes rendszerekkel), a Siemens a villamos és irányítástechnikát, a Transelektro a kazángyártást, az ABB a turbinaszállítást. A konzorcium tagjai kizárólagossági szerződést írtak alá. Az ajánlati ár 52,5 millió USD volt, amelyet még a konzorcium szereplői is igen magasnak ítélték. A magas ár részben a Siemens nemzetközi összehasonlításban is igen magas árajánlatára volt visszavezetendő¹⁰. Mivel a pályázat készítése során a felek nem tudtak megegyezni a Siemenszel abban, hogy saját részfeladatának az árát némileg visszafogottabban határozza meg, a Transelektro is a lehetséges ársáv felső szintjébe tartozó összeget állapított meg a maga részfeladatáért.

A Siemens ugyanakkor – a kizárólagossági szerződést megszegve – a cseh Škoda Művekkel is pályázott, meghozza a magyarországi konzorcium számára megszabott összegnél alacsonyabb ajánlattal.¹¹ Az állami támogatást élvező Škoda, a Mitsui

¹⁰ Nem csupán az árajánlat volt magas. A Siemens mint a konzorcium vezetője 1,5 millió márkát szabott meg koordinációs díjként (leadership fee).

¹¹ Forrás: szóbeli közlés. A történet teljességéhez hozzátartozik az is, hogy amikor a Mitsui–Škoda konzorcium elnyerte a tendert, a Siemens a korábbi ajánlatánál jóval magasabb áron szállította a Škoda részére az irányítástechnikai berendezéseket. A Škoda pénzügyi, likviditási problémái ugyanakkor a kilencvenes évek közepére olyan mértékben éleződtek ki, hogy nem volt képes saját beszállítóinak (pl. a Siemensnek) a teljesítés arányában fizetni. A Siemens felfüggesztette a beszállítást, a gyártás leállt, a Dunamenti Erőmű új beruházásának üzembe helyezése pedig legalább egy fél évre elhalasztódott. A Siemens olvasatában a történet másként hangzik: „A Siemens AG a kizárólagossági szerződést nem szegte meg, a Škoda a cseh Siemens-től kért árajánlatot [lásd ehhez a IV. fejezetben a Landesgesellschaft-státus leírását – Sz. A.]. Ajánlati felhívásában a Škoda olyan paramétereket adott meg, amelyről később kiderült, hogy a szükségesnek csupán egy részét képviselik. A Siemens akkor emelte az árát, amikor a Škodának és így az alvállalkozóknak is komplettírozni kellett az árajánlatát.” A Siemens értékelése szerint a Mitsui dömpingárral nyert, ezen az áron egyszerűen képtelenség a munkát elvégezni – amit a történet is bizonyítanak. Így, még ha a Siemens és a konzorcium többi tagja csökkentette volna is árajánlatát, akkor sem tudtak volna olyan alacsony szintre lemenni, mint a Mitsui vezetésű konzorcium.

konzorciumában, egy összességében 37,5 millió dolláros ajánlattal meg is nyerte a tendert.

Az energetikai gépgyártás hazai képviselői között azóta sem született hasonló megállapodás, a stratégiai összefogást megakadályozza a kölcsönös bizalmatlanság. Kizárólag eseti együttműködésekre találunk példákat.

* * * * *

Jelen tanulmány a hazai villamos energetikai gépgyártás privatizációjának történetét elemzi. Mint ez a fentiekből is kiderül, a folyamat értékelése csak jóval szélesebb összefüggésben végezhető el. Terjedelmi korlátok miatt a tanulmány csak részösszefüggéseket tárgyal, néhány kiválasztott cég privatizációját veszi nagyító alá. Mindazonáltal, a kiválasztott eseteket, történeteket nem kizárólag egymás mögé rakott esettanulmányokként kívánja feldolgozni. A vizsgált magánosítások elemzése során területekre kerül néhány átfogó, a privatizáció szélesebb összefüggéseit tárgyaló kérdés, nevezetesen a következők:

ad 1. Milyen mértékben járult hozzá a privatizáció ahhoz, hogy a hazai cégek stratégiai szövetségesi rendszerekbe¹² kapcsolódjanak be, javítva, megszilárdítva ezzel az energetikai berendezésgyártás globális iparágában egyébként óhatatlanul erodálódó pozíciójukat?

ad 2. Miként értékelhetjük a külföldi tőkebevonás választott módszerét? Milyen pótlólagos ráfordításokkal járt a választott privatizációs technika, nevezetesen az, hogy nem részvényértékesítés történt, hanem az állami vállalat és a külföldi befektető vegyesvállalatot hozott létre. Mi volt a választott privatizációs technika „opportunity cost”-ja?¹³ Kisebbségi tulajdonosként milyen szerepet játszott az állam, miként sáfárkodott az állami tulajdonban maradt vállalatmaradékkal? Milyen érvek szóltak a kisebbségi tulajdonhányad megtartása, illetve a későbbi elengedése-értékesítése¹⁴ mellett?

ad 3. Ha a privatizációval megteremtődtek a verseny feltételei, vagyis egymással versengő külföldi tulajdonosok birtokába került az energetikai gépgyártás mint szakágazat, szükség van-e a továbbiakban arra, hogy aktív iparpolitikai, iparvédelmi eszközökkel kedvezőbb piaci feltételeket teremtsenek ezeknek a külföldi tulajdonú cégeknek?

Már az eddigiekben is többször kiemeltük, hogy az energetikai gépgyártás globális iparág. A globalizáció szakirodalma megkülönbözteti a több

¹² A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import kapcsolatáról lásd *Török* [1996].

¹³ Az „opportunity cost” kategóriáját először Major Iván használta a privatizáció értékelésére (*Major* [1998]).

¹⁴ A Ganz Ansaldo esetében nem értékesítés révén szerzett az Ansaldo egyre növekvő tulajdonrészt a vegyesvállalatban, hanem azáltal, hogy sorozatosan egyoldalú tőkeemlést hajtott végre.

országban lényegében azonos feltételekkel és célokkal folytatott stratégiát (multi-domestic strategy) a globális stratégiától.¹⁵

Az esettanulmányok alapján látni fogjuk, hogy a vizsgált külföldi befektetők mindegyike abból indult ki, hogy az energetikai berendezések gyártása olyan iparág, ahol a hazai cégek minden országban magas fokú védelmet élveznek. *Ebben az iparágban az elsődlegesen hazai piacra alapozó, multi-domestic megközelítés a célravezető stratégia.* Látni fogjuk azt is, ahogy a stratégia kudarcának felismerése nyomán az egyes vállalatok külföldi tulajdonosai fokozatosan átveszik a globális megközelítés irányelveit.

ad 4. Kérdés továbbá, hogy makrogazdasági szempontból milyen hatást gyakorolt volna az, ha a privatizáció adott szakaszában erőteljesebben szabályozták volna a villamosenergia-iparba befektetők beruházási, fejlesztési tevékenységét?

A tanulmány I–III. fejezete három kiválasztott cég, a Ganz Villamossági Művek – Ganz Ansaldo Rt., a Láng Gépgyár – ABB Power Generation Kft. és a Vertesz – Merlin Gerin Vertesz Villamossági Rt. privatizációját tekinti át. A IV. fejezet a Siemens Rt.-nek a hazai energetikai gépgyártásban megszerzett pozícióját és az adott szakágazatban folytatott magyarországi tevékenységét veszi nagytitok alá, részletesen elemézve három Siemens-befektetést: a VIV Rt., a Csepeli Transzformátorgyár Rt. és az Erőkar Rt. sorsát.

A vizsgált négy cég természetesen nem öleli fel az energetikai gépgyártás teljes szakágazatát. Az elemzés funkcionális kérdéseiből adódóan a tanulmány egy részterülettel foglalkozik, a külföldi befektetők számára értékesített cégek magánosításával.¹⁶

Az I–III. fejezetek első pontja az adott privatizáció történetét, a tárgyaló felek erőviszonyait és a – mintegy 30–150 oldalas – privatizációs vagy egyesvállalati-szindikátusi szerződéseket ismerteti. Esetenként talán túl részletesnek tűnik majd a szerződések konkrét feltételeinek ismertetése, mindazonáltal tanulságos lehet a privatizáció története iránt érdeklődők számára, hogy miként öntötték végleges formába a szerződéseket („az ördög a részletekben rejlik”), illetve megfontolásra érdemesnek találhatják az egyes szerződésfogalmazási technikákat azok a hazai vállalkozók, akik napjainkban működőtőke-befektetőként vesznek részt a kelet-európai privatizációban.

Az I–III. fejezetek második pontja a privatizált cégek későbbi gazdálkodását, teljesítményének és versenyképességének változását elemzi. Kiindulópontunk az a kérdés, hogy mit várt a gazdaságirányítás és a vállalat a külföldi tőkebefektetőtől? Állíthatjuk-e azt, egy fél évtized távlatából visszatekintve, hogy a befektető megfelelt az elvárásoknak? Miként járultak hozzá

¹⁵ Porter [1986]; Gordon [1996]; Martin [1998].

¹⁶ A Transelektro reorganizációja azok után, hogy a kilencvenes évek fordulóján a főbb piacai drámai mértékben összezsugorodtak, majd vállalatbirodalomra fejlődése és jelenlegi fővállalkozási tevékenysége egyébként is külön monográfiát érdemelne.

a külföldi befektetők a vizsgált privatizált cégek versenyképességének javulásához? Milyen módszerrel integrálták a külföldi tulajdonosok a hazai leányvállalataikat a multinacionális vállalati szervezetükbe? Felfedezhetők-e eltérések a befektetők motivációi között, és ha igen, milyen hatást gyakoroltak ezek a hazai cégek teljesítményére?

A tanulmány V. fejezete a hazai energetikai gépgyártás működőtőke-befektetéssel megvalósult privatizációjának tanulságait foglalja össze.

A kutatás elsődleges és másodlagos forrásokra egyaránt épített. Elsődleges forrást jelentettek a privatizáció egyes főszereplőivel, a vizsgált cégek képviselőivel készített interjúk.¹⁷ Ahol a tanulmány szövegéből nem derül ki egyértelműen, hogy szóban elhangzott visszaemlékezésre, vagy a másodlagos források (privatizációs szerződések, ÁVÜ-, ÁPV Rt.-előterjesztések és belső feljegyzések, vállalati írásos anyagok) által dokumentált anyagokra támaszkodik az adott állítás, lábjegyzetben hivatkozom a forrásra. A lábjegyzetekben szerepel néhány anekdotaszerű mozzanat a privatizált cégek mindennapjaiból. Bár ezek közgazdasági relevanciája minimális, sőt nem szerencsés, ha a privatizáció sikerességét (a siker definiálására, a tapasztalatok fényében az ötödik, összegző fejezetben tesztek kísérletet) ezeknek a mozzanatoknak az alapján próbáljuk megítélni, mégis indokoltnak látom szerepeltetésüket, hiszen minden egyes „anekdota” kordokumentumnak is tekinthető.

* * * * *

Itt szeretnék köszönetet mondani azért a rengeteg segítségért, amit a tanulmány megírásához kaptam. A vizsgált társaságok képviselői egyenként több órát, napot szántak arra, hogy elmeséljék életüknek és a cégük történetének ezt a szakaszát, elmondják véleményüket. „Előásták” és rendelkezésemre bocsátották a régi dokumentumokat, és saját tapasztalataik elmondásával élővé tették azokat.

Szeretnék köszönetet mondani az ÁPV Rt. és a Pri-Man Kft. munkatársainak, akik hozzáférhetővé tették számomra az irattárunkban őrzött anyagokat, a levelezéstől kezdve a pályázati szövegeken át a szerződésekig, közgyűlési anyagokig, felügyelőbizottsági jelentésekig. Az ő segítségükkel tudtam pontosítani és kiegészíteni azokat az adatokat, amelyek az interjúk során merültek fel.

¹⁷ Az interjúk a vállalatok magyar képviselőire korlátozódtak. Ez sajnos óhatatlanul némi egyoldalúságot jelent, amely alól az a tény sem ment fel, hogy korábbi interjúk során több esetben tapasztalhattam a multinacionális vállalatok Magyarországra delegált képviselőinek tartózkodását mindenfajta megnyilatkozástól, vagy attól, hogy „külsők” számára információt adjanak ki.

I. Ganz Villamossági Művek – Ganz Ansaldo Rt.

1. A GANZ VILLAMOSSÁGI MŰVEK PRIVATIZÁCIÓJA

A magyarországi energetikai gépgyártás egyes területeit egymás után ropantotta meg a magyarországi beszállítókat előnyben részesítő gazdaságpolitika fokozatos fellazulása.

Először a hazai kazángyártás feltételei romlottak, néhány jelentősebb megrendelés kiesése következtében. Bár a hatvanas évek végén a Kohó- és Gépipari Minisztérium kormány szintű védelmet kért és kapott az energetikai gépgyártás fejlesztésére (*Valentiny* [1980]), a hetvenes években, a Dunamenti Erőmű és a Tiszai Erőmű építésénél már nem a hazai kazángyártóktól rendeltek (*Járosi* [1993]).

A hetvenes években a nagy teljesítőképességű kazánok gyártása lehetetlenült el Magyarországon, a nyolcvanas években pedig a turbinagyártás.¹⁸ Ekkorra ugyanis befejeződött a fosszilis tüzelésű új erőművek hazai építése. A nyolcvanas években kizárólag a Paksi Atomerőmű beruházása jelentett új erőmű-létesítést, azonban az atomerőmű blokkjai szovjet tervezésűek voltak, és, a generátorok kivételével, a fő berendezéseket is a KGST-országokból importálták.

Részben ennek fényében kell megítélnünk az energetikai berendezésgyártók, köztük a Ganz Villamossági Művek (GVM) gazdálkodási helyzetének súlyosbodását a nyolcvanas években.

A többi energetikai gépgyártó szocialista nagyvállalathoz hasonlóan, a GVM is csak akkor jutott komolyabb beruházási forrásokhoz, ha konkrét népgazdasági igényt (konkrét megrendelést) kellett kielégítenie. Az új be-

¹⁸ A turbinagyártás ellehetetlenítésének történetét részletesen ismerteti és elemzi *Tárnok* [1980]. A kilencvenes években a hazai generátorgyártás roppanhat meg azáltal, hogy a forgógépgyártás Tápiószelére költözik, ahol ugyan technológiai oldalról egy rendkívül korszerű infrastruktúra és berendezéssor teremti meg a gyártás versenyképességét, ám a munkaerő oldaláról (lásd később) a termelést és a versenyképességet akadályozó szűk keresztmetszetek várhatóak. Egy másik, az előbbinél még pesszimistább forgatókönyv szerint, a forgógépgyártás pénz hiányában nem költözik ki, ám a belterületi telephelyen végzett gyártást meg kell szüntetni. Ekkor magának a magyarországi generátorgyártásnak a fenntartása kerülhet veszélybe.

rendezések legyártásához az állam biztosította a forrásokat, vagyis az állami beruházási, fejlesztési politika pusztán a minimális létfeltételeket garantálta (Valentiny [1980]).

Amikor tehát a piac szűkülni kezdett, a fejlesztési támogatások is összezsugorodtak. A GVM műszaki lemaradása növekedni kezdett, és a géppark felújítására sem jutott elegendő beruházási keret. A megrendelésállomány csökkenése nyomán a magas állandó költséggel működő cég 1985-re veszteséges lett. A vállalat állami beavatkozást kért. 1986. április 30-án az Ipari Minisztérium döntött a szanálási eljárás megindításáról, és a GVM-et államigazgatási felügyelet alá vonta. A szanálás nem járt a felhalmozott adósságállomány elengedésével, mindössze a tartozások lejáratí szerkezetének átalakítását és a hitelek további folyósítását tette lehetővé.

A nyolcvanas évek második felében – bár a cég 1986-tól ismét nyereséget mutatott fel – a menedzsmentnek egy, a cég középtávú életképességét megkérdőjelező gazdálkodási problémahalmazzal kellett szembenéznie. A korábbi időszakokhoz képest összezsugorodott a piac, nőtt a kétes kinnlévőségek állománya,¹⁹ felhalmozódott a kötelezettségállomány, amelynek egyre növekedett a finanszírozási költsége. Mindezt súlyosbította a hitelellátás akadozása.²⁰

A hitelellátás akadozása rendkívül megnehezítette a termelés folytatását. Az állandó likviditási feszültségeket a cég a közterhek (adó, tb, vám) és a szállítói tartozások kifizetésének halogálásával próbálta áthidalni.

1989-ben a vállalat vezetése intenzív tárgyalásokat folytatott az Ipari Minisztérium felelős vezetőivel, kérelmezve, hogy az IPM engedélyezze a GVM átalakulását részvénytársasággá, és tegye lehetővé külföldi tőke bevonását. 1989 végén az IPM részéről Pál László jóváhagyta az átalakulási tervet és megbízta a Budapest Holdingot, hogy készítse el a külföldi befektető partner bevonását célzó ajánlati felhívást.

Az ajánlati felhívásba a Budapest Holding belevette Kara Gábornak, a GVM akkori vezérigazgatójának azt az akkor még szokatlannak számító ötletét, hogy az érdeklődő és vételi ajánlatot beadó cégek ne csupán egy adott vételár megjelölésével és a szokásos kötelezettségvállalások²¹ (közül néhánynak a) felsorolásával pályázzanak. Mindezek mellett a pályázatnak

¹⁹ Például a jugoszláv államvasutaknak 2 millió dollár értékben szállított motorvonatok ellenértéke később behajthatatlannak bizonyult.

²⁰ A „washingtoni konszenzus” összefoglaló elnevezéssel illetett neoliberális gazdaságpolitikát elemző cikkében Lányi [1997] utal arra a közismert, sőt a nyugati közgazdászok által is elismert tényre, hogy a kevésbé fejlett gazdaságokban a vállalatok teljes mértékben rá vannak szorulva a bankhitelekre ahhoz, hogy egyáltalán működni tudjanak.

²¹ A privatizációs kötelezettségvállalásokról (mint például a foglalkoztatottak állományának megtartása, új beruházások, technológiai modernizáció, új piacok, a korábbi termékösszetétel változatlanul hagyása vagy éppen módosítása) lásd Major [1995].

tartalmaznia kellett egy ún. ipari tervet, vagyis a pályázó reorganizációs koncepcióját.

A Budapest Holding hat ajánlatot küldött ki. A cégeket a szakágazatban tevékenykedő azon nemzetközi cégek közül választották ki, amelyekkel a GVM korábban valamilyen szintű üzleti kapcsolatban állt. A hat megkeresett cég (Siemens, ABB, GEC-Alsthom, Finmeccanica-Ansaldo, MagneTek, Telfos-Hunslet) mindegyike válaszolt a megkeresésre, képviselőik tereptanulmányokat készítettek. Az első körben az Ansaldo visszalépett azzal az indoklással, hogy az ABB ellen nem kíván konkurensként fellépni.²² Ipari tervvel kísért pályázatot végül csak két cég, az Ansaldo és a Telfos adott be. Az Ansaldo az akkori magyar külügyminiszter, Horn Gyula olaszországi látogatását követően jelentkezett ismét, szakértőivel átvilágíttatta a Ganz Vilamosági Műveket, és az ABB-vel ellentétben be is adta pályázatát.²³

A Ganz Ansaldo létrejötte néhány tekintetben a spontán privatizáció jellemvonásaihoz hasonló jegyeket mutat.²⁴ A magánosítást a vállalat menedzsmentje kezdeményezte, és a folyamat még a privatizációs törvény hatályba lépése előtt kezdődött meg. Jellemző momentum, hogy a szerződésen Kara Gábornak, a GVM vezérigazgatójának, nem pedig az ÁVÜ képviselőjének az aláírása szerepel. A menedzsment befolyást gyakorolt a pályázók közötti választásra is.

Visszaemlékezések szerint, a GVM menedzsmentje szimpatikusnak találta az Anсандót, hiszen nagyjából hasonló méretű, hasonló múltú, hasonló hagyományokkal rendelkező cég, és „mégsem egy német vagy egy amerikai, aki könnyebben agyonnyomott volna bennünket”²⁵. A szimpátián túlmenően, az Ansaldo volt az, amelyik maradéktalanul vállalt olyan iparpolitikai kikötéseket, mint a Ganz márkanév és a korábbi termékszerkezet fenntartása, a hazai kutatás-fejlesztési bázis kihasználása, sőt további fejlesztése.

A privatizációs szerződés megkötése történetének egyik mozzanata éke-

²² Forrás: szóbeli közlés.

²³ Az ABB erőművi akvizíciós menedzserének véleménye szerint az ABB tartózkodásának a GVM túlságosan szerteágazó tevékenységi köre volt az oka. A külföldi befektetők döntéseit befolyásoló szempontok tanulmányozásához (továbbá az egyben vagy részenként privatizálás vitájához) érdekes (bár korántsem döntő fontosságú) adalékot jelenthet a fenti tapasztalat, nevezetesen, hogy a terjeszkedést elhatározó világvállalatok szívesebben vásárolnak fel egy olyan céget, amelynek a tevékenységi köre egy meghatározott szakterületre terjed ki, mint egy szerteágazó, számos önálló divízióval rendelkező vállalatot. Ez utóbbi felvásárlásához a multinacionális konszernen belül is sok divízió egyetértését kell megszerezni. A multinacionális vállalat szervezetébe való beillesztés jóval nehezebb ilyen esetekben. A szerteágazó tevékenységű cégek felvásárlásáról szóló döntés nem történhet meg egy-egy adott divízióért felelős akvizíciós menedzser hatáskörében, vagyis a döntési kompetencia feljebb tolódik, a döntés lelassul, sok esetben el is akad.

²⁴ A spontán privatizáció sokféle értelmezéséről, illetve magáról a folyamatról lásd *Voszka* [1998].

²⁵ Részlet a vállalati interjúból.

sen bizonyítja a bevezetőben megfogalmazott hipotézist, nevezetesen, *hogy a privatizáció sokszereplős egyenletében az állami érdek képviselői kritikán aluli volt, az eltérő érdekeket képviselő csoportok mindegyike kizárólag a saját rövid távú érdekét tartotta szem előtt, s emiatt a szereplők gyakran pusztán sodródtak az eseményekkel.*

1990 közepén már javában folytak a tárgyalások az olasz befektetővel, amikor az OKHB, a Ganz Villamossági Művek fő hitelezője ultimátumot küldött a cég akkori vezetőinek. Amennyiben egy hónapon belül nem születik meg a megállapodás, vagyis az olasz befektető egy hónapon belül nem száll be tőkével a cégbe – írta a bank képviselője –, az OKHB felszámolási eljárást kezdeményez a cég ellen.²⁶ Ezt az ultimátumot a bank nem csupán a cég vezetőségének küldte meg, hanem egy másolatot eljuttatott a potenciális befektetőnek. Az olasz tárgyaló partner így rájött arra, hogy az eladó még a legelképezetőbb feltételeket is kénytelen lesz elfogadni, hiszen egyébként a cég összeomlik.²⁷

Az alábbiakban ismertetem és elemzem a privatizáció, illetve a vegyesvállalat-alapítás fő szerződési feltételeit, amelyek híven tükrözik a befektető elsőpró tárgyalási erőfölényét.

Az 1991. január 1-jén megalakult Ganz Ansaldo Rt. nem szűkebb értelemben vett privatizáció eredményeként jött létre. Nem a létező, állami (ÁVÜ) tulajdonban lévő Ganz Villamossági Művek tulajdonhányadának 51%-át idegenítette el a tulajdonos, hanem lehetővé tette, hogy a tulajdonában lévő cég egy vegyesvállalatot hozzon létre az Ansaldoval az alábbi feltételek szerint:²⁸

1. 49%-os tulajdonhányad ellenében a Ganz Villamossági Művek tehermentesen a vegyesvállalatba apportálta a technológiai berendezéseket és ingatlanvagyonának egy részét.

A vegyesvállalatba kerülő apport értékét úgy állapították meg, hogy az megfeleljen annak a két előfeltételnek, amelyet az olasz befektető szabott. A tőkebefektetés első számú feltétele a többségi tulajdonhányad volt. Az olasz befektető, a létrejövő vegyesvállalat 51%-os tulajdonhányadát birtokolva, korlátlan ellenőrzést kívánt gyakorolni.²⁹ A másik előfeltétel az a vé-

²⁶ Forrás: szóbeli közlés.

²⁷ Az összeomlás kifejezés nem a cég gazdasági életképtelenségére utal, hanem a hitelezők felszámolással történő fenyegetőzéseire. A cég akkori gazdasági helyzetét árnyalják az alábbi adatok: bár a vállalat rövid lejáratú kötelezettségei 1989-ben 2802 millió, 1990-ben 3433 millió Ft-ot tettek ki, az 1986-os 5 millió forintos mérleg szerinti nyereséget követően a GVM 1987 és 1989 között már 100 és 280 millió Ft közötti nyereséget mutatott ki (1990-ben azonban 285 millió Ft-os veszteséget).

²⁸ A szerződés aláírására 1990. október 12-én került sor.

²⁹ Az 51% nem egy minimum-megkötés volt, hanem egy fix, „se több, se kevesebb” részarány. Az Ansaldo ragaszkodott ahhoz, hogy komoly tulajdonrész maradjon állami tulajdonban, hiszen ennek alapján remélte azt, hogy a részben állami vállalat közbeszerzési preferenciákban részesül.

telárlimit volt (16,65 millió dollár), amelynél többet az Ansaldo nem kívánt befektetni a cégbe.

A GVM korábban elkészült *vagyonértékelését ezért oly módon kellett megváltoztatni – az egyes vagyonelemeknek a szakértői véleményben meghatározott értékét lefelé módosítani* –, hogy az apport értéke ne haladja meg a létrejövő cég alaptőkéjének 49%-át. A GVM legértékesebb ingatlana, a Széna tértől a Marcibányi térig húzódó 8 hektáros telek és az azon lévő gyárépületek a nyomott apportértékek mellett sem fértek be az ilyen módon meghatározott összegbe.

2. A vegyesvállalat létrehozásáról szóló privatizációs szerződésben ugyanakkor kikötötték, hogy viszonylag szerény összegért, évi 700 ezer USD-ért, az Ansaldo 5 évre, változatlan áron bérbe veheti a gyárépületeket és a Lövőház utcai irodaházat is magában foglaló ingatlant.³⁰

3. Amikor a GVM – öt év elteltével – értékesíti az ingatlant, a felhalmozott bérleti díjat kamatostul köteles tőkeemelés formájában a vegyesvállalatba bevinni.

Az Ansaldo vételárlimitjébe kizárólag a korábbi szakértői véleményeknél alacsonyabbra értékelt ingatlanok és gépek, berendezések fértek bele. A vegyesvállalat így az Ansaldo pénzbefektetéséből származó forgótőkéjéből vásárolta meg a GVM-től a működéséhez szükséges készleteket (anyagokat és alkatrészeket), valamint vette át a rendelésállományt és a követeléseket. Ez a forgótőke rövidesen elégtelennek bizonyult. Az ebből fakadó alultőkésítetttség, az állandó forgótőkehiány kedvezőtlen hatást gyakorolt a cég későbbi teljesítményére (lásd e fejezet következő pontját).

4. A szerződés értelmében a Ganz Ansaldo kizárólag a számára szükségesnek ítélt készleteket vette át akkor (olyan ütemezésben), amikor éppen igénye volt, és kikötötte, hogy az optimális készletgazdálkodás érdekében, a cég megalakulását követő hat hónapon át, előre rögzített áron

³⁰ A szerződésben ugyanis az Ansaldo kötelezettséget vállalt arra, hogy városrendezési okok miatt, öt éven belül kiköltözik a belterületi telephelyről. A kiköltözés ügyében két évig semmi sem történt. Mivel a Ganz Ansaldo új gyártelepét csak 1993 májusában választották ki és 1994 közepén kezdődtek csak meg a helyszíni munkák, hamar világossá vált, hogy az új gyárépület megépítése és a költözködés 5 év alatt nem hajtható végre. A Ganz Ansaldo vezérigazgatója már 1991 júliusában azzal a kéréssel fordult az ÁVÜ-höz (lásd I. függelék), hogy további öt évre hosszabbítsák meg a bérleti szerződést. Kérését Csepri Lajos, az ÁVÜ akkori ügyvezető igazgatója elutasította. 1995-ben azonban a Ganz Ansaldo akkori vezérigazgatójának már sikerült rávennie Suchmann Tamás privatizációs miniszterre, hogy további három év haladékat adjon. Döntő „érvként” a Ganz Ansaldo vezérigazgatója – *az eredeti privatizációs szerződésben vállalt kötelezettségével ellentétben* – kijelentette, hogy kizárólag abban az esetben tudja a forgógépgyártást fenntartani, ha a bérleti jogát meghosszabbíthatja. Ellenkező esetben a cég kénytelen felhagyni a forgógépek gyártásával. A bérleti szerződést 1998. december 31-ig, *változatlan feltételekkel*, tehát a kilencvenes évek elején is viszonylag alacsonynak minősülő, évi 700 ezer USD áron meghosszabbították.

bármikor vásárolhat a készletekből. Amennyiben ezt követően is maradnak olyan készletelemek a GVM raktárában, amelyekre a vegyesvállalatnak szüksége lesz, azokat már az aktuális piaci áron veszi meg.

A válságos pénzügyi helyzete ellenére folyamatosan termelő és jó kereskedőgárdával rendelkező GVM-nek a vegyesvállalat-alapítást megelőző hónapokban komoly rendelésállománya volt.

A privatizációs szerződés garantált 45%-os (rezszi)fedezetet biztosított a vegyesvállalat számára az átvett rendelésállomány vonatkozásában.³¹

5. A GVM vállalta, hogy a 45% alatti fedezetű rendeléseket a Ganz Ansaldo számára 45%-ra kiegészíti, míg a 45% feletti fedezetet biztosító szerződések esetén a többletet a Ganz Ansaldo fizeti be a GVM kasszájába.

(Összehasonlításképpen, a kilencvenes évek második felében már jó eredménynek számított 30%-os átlagos fedezet is.) A történeti hűség kedvéért meg kell jegyezni azt is, hogy az év végi elszámolás során az Ansaldo kiszámította, hogy a fedezeti garancia értelmében a GVM mekkora összeget tartozik befizetni a vegyesvállalatnak. Az ellenőrző számítások során kiderült, hogy valóban az Ansaldo számításainak nagyjából megfelelő összeg a különbözet, csak éppen ez a különbözet a 45%-on felüli többlet, amelyet az Ansaldo tartozik befizetni a GVM számlájára, nem pedig fordítva. A két cég kapcsolatában még többször fordult elő hasonló, néhány vagy néhány tucat millió fontos elszámolási vita.³²

A vegyesvállalat kizárólag a garantált fedezetű rendelésállományt vette át, a GVM korábbi szerződéseiből származó garanciális kötelezettségeket nem.

6. A szerződés értelmében a Ganz Ansaldo vállalja ugyan a már teljesített rendelések utógondozását, de a GVM korábbi szerződesei kapcsán felmerülő garanciális kötelezettségek a GVM-et terhelik. Az utógondozás olyan módon történik, hogy a munkát a Ganz Ansaldo elvégzi, de annak értékét piaci áron kiszámlázza a GVM-nek.

Sőt, a szerződés azt is előírta, hogy a GVM kártalanítja az Ansaldo bármely kárral és költséggel szemben, amely a GVM által gyártott termékek kapcsán a Ganz Ansaldo felmerül.

A zárónap előtti termékekért (szolgáltatásokért) való egyoldalú felelősségvállalás jogosságát természetesen nehéz elvitatni. A valóságban azonban az Ansaldo egy-egy felmerülő garanciális kötelezettség esetében olyannyira háttérben maradt, a kötelezettségvállalás teljesítésén túlmenő vevőgondozás feladatát olyan mértékben hanyagolta el, illetve a tárgyalások során a távollétével demonstrálta, hogy semmi köze az egészhez (Dunamenti Erő-

³¹ A fedezet nagy részét felemészítő rezsiköltségekről lásd később.

³² Forrás: szóbeli interjú. A fenti állítás nincs dokumentálva, azonban az Ansaldo egy másik, kb. 30 millió Ft-ot kitevő tévedése a szerző archívumában megtalálható.

mű), hogy – a garanciális kötelezettségek teljesítése ellenére is – több ízben elveszítette a GVM korábbi hagyományos megrendelőit.³³

A vegyesvállalat alapításától, a külső tőke bevonásától a Ganz Villamosági Művek, egyebek mellett, a működés hatékonyságának és a termelékenységnek a javítását várta. A privatizációs pályázatát kísérő ipari átalakítási tervében erre a tényezőre az Ansaldo is komoly hangsúlyt fektetett. A szerződés értelmében a termelés racionalizálásához a GVM-nek is hozzá kellett járulnia.

7. A Ganz Ansaldo vállalta, hogy a GVM munkaerő-állományát jogfolytonosság nélkül bár, de átveszi, ugyanakkor még a vegyesvállalat megalapítása előtt a GVM-nek intézkednie kellett az akkori létszám (4000 fő) 20%-ának elbocsátásáról, és fedeznie ennek költségeit.

A szerződésben az Ansaldo kötelezettséget vállalt arra, hogy a GVM teljes termékkáláját megtartja.

2. A GANZ ANSALDO ELSŐ HÉT ÉVE

A GVM privatizációja ahhoz hasonlóan ment végbe, ahogy nyugati gazdasági szakértők (pl. a Nemzetközi Valutaalap szakértői) a nehéz helyzetbe került bankok szanálását írják elő: *megtörtént a „jó bank – rossz bank”, ti. jó vállalat – rossz vállalat drasztikus szétválasztása.* A cég felhalmozódott tartozásállománya a továbbra is állami tulajdonú Ganz Villamosági Műveknél maradt,³⁴ csakúgy, mint az elfekvő készletek, a kellő fedezetet nem biz-

³³ 1990-ben a GVM egy léghűtéses generátort szállított a Dunamenti Hőerőműbe. Az 1991. októberi próbaüzem során a Ganz Ansaldo szakemberei által üzembe helyezett generátor egyik csavarja levált, az álló és a forgó rész közötti résbe került, és komoly mechanikai sérüléseket okozott (a csavart bedarálta a generátor). A Ganz Ansaldo 1992 áprilisára megjavította a generátort, ám az ekkor, sőt az 1992. októberi újbóli átadásakor is meghibásodott. A Ganz Ansaldo újra javított, de a megrendelő ekkorra már olyan mértékben elveszítette a bizalmát, hogy az időközben újra szállításra kész generátort már nem engedte leszállítani, a szerződést felmondta, a Ganz Villamosági Művek ellen egy 1 milliárd Ft értékű kártérítési pert indított. Az Erőmű ezt követően a Siemens-től rendelte meg a generátort. A történeti hűséghez hozzátartozik, hogy ez újabb egy év kiesést jelentett, sőt amikor a Siemens-generátort 1993 szeptemberében megpróbálták üzembe helyezni, ez a generátor is kudarcot vallott. Végül a Dunamenti Erőmű adott blokkja csupán 1994 augusztusában kezdett üzemelni.

³⁴ 1991. január 1-jén a Ganz Villamosági Művek összes tartozása 3795 millió Ft volt. Ebből 679 millió Ft adó tartozás, 725 millió Ft vám-, 208 millió Ft pedig társadalombiztosítási hátralék volt. A vállalat bankhitelállománya 856 millió Ft, szállítói tartozása pedig 783 millió Ft volt.

tosító rendelkezésszerűsége, a garanciális kötelezettségek és a felesleges munkaerő nagy része.³⁵

A külföldi befektető a „jó vállalatot” vette meg, amelyik rendelkezett a Ganz felbecsülhetetlen értékű – ám nullára értékelt (vagyis az apportban hozzárendelt érték nélkül szereplő) – nemzetközileg ismert és elismert márkanévvel, a cég komoly fedezetet biztosító rendelkezésszerűsége, kurrens készleteivel és a Ganz-szakmakultúrát megtestesítő értékes munkaerő-állományával.

A vegyesvállalat mindezek ellenére már az első évtől kezdve veszteséges volt és egészen 1994-ig egyre növekvő veszteséget balmozott fel.

1. TÁBLÁZAT A Ganz Ansaldo üzemi és adózás előtti eredménye (millió forint)

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
Üzemi eredmény	-500,9	-1052,3	-1314,6	1017,2	1161,6	1212,8
Adózás előtti eredmény	-528,5	-1339,1	-1963,6	10,3	29,5	246,6

Az első évben a veszteségek nem kis része még a hazai – külföldi tőkebevonással privatizált – cégek történetében is szokatlan mértékű pazarlásra volt visszavezethető. A pazarló gazdálkodás egyik összetevője a cég méreteihez, szervezeti felépítéséhez képest túlméretezett olasz jelenlét (kb. 30 vezető beosztású, olasz állampolgárságú menedzser, a hozzájuk tartozó adminisztratív állománnyal, továbbá több tucat olasz szakértő).³⁶

Az olasz menedzserek javadalmazása nem szerepelt a vállalati bérlistán. Az Ansaldo genovai központjával kötött menedzserszerződések értelmében, a Ganz Ansaldo évi 200-300 millió Ft-ot kitevő ún. management fee-t fizetett az anyavállalatnak, amelynek „fejében” a Ganz Ansaldo olasz állampolgárságú felső vezetésének egy része a genovai központból kapta a fizetését.³⁷

A pazarló gazdálkodás másik összetevője az állandó építkezés, irodaátalakítások,³⁸ festések, válaszfalfelhúzások, falbontások.

³⁵ Pontosabban a felesleges munkaerő kiválasztásának és elbocsátásának kötelezettsége és az ebből fakadó pénzügyi terhek. (Ezek – szóbeli közlés szerint – kb. 150 millió Ft-ra rúgnak, egy privatizációs tanácsadó cég [Takarék Rt.] elemzésében viszont 50 millió Ft-os becslés szerepel.)

³⁶ A vállalat vezetői hetente, kéthetente repülővel jártak haza Olaszországba, a vezérigazgató éveken keresztül a Hotel Kempinkiben lakott, a többi vezető luxuslakásokat bérelt Budapest elegáns negyedeiben, illetve cégautóval közlekedett.

³⁷ Management fee-t 1991-től 1994-ig fizetett a cég, 1995-ben nem, 1996-ban ismét. A genovai központból történő javadalmaztatás rendszere magyar szempontból kétszeresen is hátrányos: egyrészt management fee címen évente komoly tőkét lehetett a cégből kiszivattyúzni, másrészt az Olaszországból kapott fizetések után a cég felső vezetése természetesen nem fizetett közterheket (személyi jövedelemadót, társadalombiztosítási hozzájárulást) a magyar államnak.

³⁸ Az egyik interjúalany szóbeli közlése szerint a cég egyik vezérigazgatója egyéb presztízsberuházások mellett golyóálló üveget szereltetett irodájának ablakára.

A termelés racionalizálása jegyében az óbudai és a gyulai gyártelepet bezárták, a termelést a törzsgyárba telepítették át. A GVM mostani vezetésének visszaemlékezései szerint mindez két szempontból fájdalmas. Egyrészt a folyamat nagyobb arányú elbocsátásokkal járt együtt,³⁹ holott az óbudai telephely kizárólag azért került be az apportba, hogy az ottani kollektíva (1000 fő) foglalkoztatását biztosítsák. Másrészt, a Ganz Ansaldo egy jól működő, már korábban is önállóan gazdálkodó, önálló divízió (nagyfeszültségű készülékek) kiválóan alkalmas,⁴⁰ komoly állóeszköz-vagyonnal rendelkező, jól felszerelt, kiépített infrastruktúrájú gyárat állított le és zárt be, mindenfajta őrzés nélkül. Az elhagyott telepet rövidesen fosztogatni kezdték, guberálók és hajléktalanok költöztek be, így az ingatlan és az infrastruktúra leromlása megállíthatatlanná vált.

Az évek során a veszteségtényezők súlypontja a pazarlás felől fokozatosan eltolódott a kereskedelmi és pénzügyi problémák felé.

A Ganz Ansaldo várakozásaival, sőt a privatizációs pályázatot kísérő ipari tervben foglalt előrejelzésekkel szemben az első években *drámaian csökkent a cég rendelésállománya, árbevétele.*

2. TÁBLÁZAT A Ganz Ansaldo árbevétele (millió forint)

1991	1992	1994	1995	1996	1997
3 317,7	2 806,7	4 752,4	9 977,9	12 816,7	13 744,5

Bár a visszaesés fő oka a hazai piac radikális összehúzóulása volt, az első években a Ganz Ansaldo új vezetése jó néhány olyan hagyományos Ganz-exportpiacot elhanyagolt, ahol az Ansaldo korábban nem volt jelen, de esélye lett volna tendert nyerni, ha pályázik.

Az olasz befektető egyipiacú megközelítése⁴¹ szerencsétlenül esett egybe a

³⁹ Az elbocsátásokról lásd később.

⁴⁰ A termelés és a vállalati szervezet racionalizálása jegyében, a Ganz Ansaldo menedzsmentje azonnal megszüntette az 1988-ban kialakított új vállalatszerkezeti és ösztönzési rendszert, amely nagy önállóságot biztosított az egyes telephelyeknek, és a menedzsment javadalmazását az adott telephely nyereségességének függvényében állapította meg (a modern, divizionális szervezet csiráit teremtve meg ezzel már a nyolcvanas évek végén). A Ganz Ansaldo ehelyett egy erősen centralizált, funkcionális vállalati struktúrát alakított ki. Később, a kilencvenes évek közepétől, többszöri szervezeti átalakítás eredményeként, fokozatosan, de csak részlegesen visszatért a divizionális szervezethez. (Részletesen lásd Szalavetz [1997a].)

⁴¹ Az Ansaldo abból indult ki, hogy az energetikai berendezések gyártása olyan iparág, ahol a hazai cégek minden országban magas fokú védelmet élveznek (lásd a Bevezetést). Ebben az iparágban a multi-domestic megközelítés a célravezető stratégia, vagyis hazai (részben állami) cégeként a egyesvállalat alapvető célja a belföldi piac megszerzése kell legyen. Látni fogjuk, ahogy a stratégia kudarcának felismerése nyomán a vállalat fokozatosan átveszi a globális megközelítés irányelveit és azt is, hogy ez milyen következménnyel jár a magyarországi leányvállalat számára.

*magyar kormány mindenfajta koncepciózus iparvédelmet, iparpolitikát nélkülöző, a dogmatikusságig menő liberalizálásával, ebben a hagyományosan erős állami beavatkozással jellemezhető piaci szegmensben (is).*⁴²

Az első években a vegyesvállalat marketing-erőfeszítései túlnyomórészt a belföldi piacra irányultak.

A hazai piac nem csupán a privatizációt követően, hanem jóval korábban, már a nyolcvanas évek második felében kezdett szűkülni. A GVM esetében a kereslet visszaesése olyan tételek kiesését jelentette, mint a MÁV korábbi évi kb. 50 mozdonyra szóló rendelete, vagy a közlekedési vállalatok beruházásai, amelyek az évtized végén már gyakorlatilag teljesen leálltak. Az egyik legjelentősebb kiesést az erőművi építkezések: új beruházások, felújítások abbamaradása, szüneteltetése okozta.

A potenciális megrendelők körében szervezett professzionális prezentációk és az intenzív lobbierőfeszítések ellenére, az első években a vállalat belföldi megrendelései olyan mértékben estek vissza a magas állandó költségekkel működő cégben (*Valentiny* [1979]), hogy az árbevétel messze a fedezeti pont alatt maradt. Mindez részben a kereslet általános visszaesésére és a piac liberalizálására vezethető vissza, másrészt pedig az energiaszektor és a cementipar külföldi kézre kerülésére. A potenciális vevők privatizációja nem járt együtt az érintett szakágazatok kifinomult regulációjával, ami lehetővé tette volna a hazai energetikai berendezésgyártó ipar valamilyen szintű védelmét.

Tekintsük át, milyen intézkedésekkel, milyen stratégiával reagált az olasz tulajdonos az árbevétel nem kielégítő alakulására, illetve a halmozódó veszteségekre!

A stratégia egyik eleme az ellenőrzés és az olasz jelenlét fokozása volt. Felgyorsultak a racionalizálási lépések is.

Az átvételhez kötődő kezdeti 20%-os foglalkoztatáscsökkenés után 1992 és 1994 között további mintegy 1400 fővel csökkent a cég létszáma. Az elbocsátás nem a re-engineering tankönyvek⁴³ mintájára történt, amely szerint a vállalati szervezet hatékonyságának és a munkaerő termelékenységének javítása érdekében minden egyes vállalati funkciót újragondolnak, a termelési folyamat minden egyes részterületét újra megvizsgálják és így döntenek arról, miként lehetne ezt hatékonyabban és kevesebb fővel elvégezni. Nem ez történt. Az új tulajdonos egyszerű fűnyírólövet alkalmazott, amely ugyan látványosan javította a termelékenységet,⁴⁴ de olyan termelési és szervezeti szűk keresztmetszeteket hozott létre, amelyek a későbbi növekedést akadályozták.

⁴² *Valentiny* [1980].

⁴³ A re-engineering lényegét összefoglaló klasszikus mű: *Hammer-Champy* [1993].

⁴⁴ Mind az egy főre jutó, mind a munkaerőköltségekre (személyi jellegű ráfordításokra) vetített árbevételt.

A jelentős arányú elbocsátások a szakmakultúra megőrzése szempontjából rendkívül káros hatásúak voltak, hiszen egy gaznos ipari hagyományt őrző és megtettesítő szakmunkás elbocsátása visszafordíthatatlan változással, a szakmakultúra elsorvadásával, eltűnésével jár. Két-három évvel később, amikor a növekvő rendelésállomány már indokolja a létszám bővítést, nem lehet ugyanolyan képzett, gyakorlott munkaerőt találni. (A Ganz Ansaldo később román és lengyel vendégmunkásokkal egészítette ki állományát.)

A GVM-ben megtettesülő humán tőke szempontjából hasonló veszteséget jelentett az olasz tulajdonosnak az a vállalat-szervezési-vállalatvezetési felfogása, mely szerint a döntési kompetenciát kizárólag az olasz vezetőség hatáskörébe delegálta, párbuzamos vezetési struktúrát hozott létre, és ezzel végletes, származás szerinti megosztottságot alakított ki a cégnél. Emiatt a korábbi felső vezetőséghez tartozó, esetenként nemzetközi elismertségnek örvendő, komoly műszaki tudással rendelkező magyar szakemberek közül sokan megváltak a Ganz Ansaldotól, és néhányan közülük a konkurenciánál (pl. ABB Kft.) helyezkedtek el.

A veszteségek finanszírozásához évről évre tőkepótlásra, a jegyzett tőke megemelésére volt szükség. Az olasz fél először a tulajdoni hányadnak megfelelő arányú közös hozzájárulásért emelt szót. A magyar tulajdonos képviselői a privatizációs szervezet álláspontjával összhangban ezt a javaslatot minden alkalommal visszautasították. A második verzió az alaptőke leszállítása, majd egyoldalú tőkeemelés volt, ami a magyar tulajdonhányad drámai csökkenéséhez vezetett volna. Szóba került még a kezdeti apportlistába be nem került ingatlanok, elsősorban a központi irodaépület apportálása is. Az Ansaldo javaslata szerint az olasz fél ismét készpénzzel, a magyar fél ismét tárgyi apporttal szállt volna be a tőkeemelésbe. A magyar tulajdonos ezt a javaslatot sem tartotta elfogadhatónak. Így az Ansaldo évről évre egyoldalú tőkeemeléssel finanszírozta a veszteséget a harmadik táblázatban kimutatott mértékben.

3. TÁBLÁZAT A Ganz Ansaldo jegyzett tőkéje az egyes években (millió forint)

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
2083,3	2083,3	4050,0	5706,4	7683,1	7683,1	7683,1

A Ganz Ansaldo eredménytartalékában évről évre, szinte exponenciális mértékben növekvő kumulált veszteség mérséklése érdekében megtett legfontosabb stratégiai lépésre az első fázisban az exportrészarány gyors növekedése utalt.

4. TÁBLÁZAT Az export részaránya a teljes árbevételből (%)

1991	1992	1994	1995	1996	1997
29,7	38,5	54,0	64,0	69,3	77,1

1994-re az Ansaldo módosította korábbi, a magyar belső piac megszerzésére koncentráló multi-domestic megközelítését, és igyekezett magyarországi leányvállalatát bekapcsolni a több mint 40 országra kiterjedő globális értékesítési hálózatába. Bár az Ansaldo eredeti terve szerint az anyavállalat értékesítési hálózatára, vagyis a konszernben belüli kereskedelem csatornáira fóként az első években, a konszolidáció időszakában lett volna szükség, és később egyre nőnie kellett volna a közvetlen értékesítés részarányának, a valóságban ez fordítva történt. 1994-re az Ansaldo-nak szállított termékek részaránya elérte az összes értékesítés 40%-át. 1995–96-ra ez az arány kb. 45%-ra nőtt, 1997-ben ellenben újra csökkent, 36%-ra.

A konszernben belüli kereskedelem több szempontból is hátrányosabb egy leányvállalat számára, mint az önállóan szervezett értékesítés. Egyrészt jóval alacsonyabb nyereséget hoz, hiszen a megrendelésre fordított költségeket az anyavállalat számolja bele a kalkulált fedezetbe, sőt a megrendelés elnyerése érdekében az anyavállalat nyomott árat szab a leányvállalata által szállított termékekért.

Másrészt, konkrétan az Ansaldo–Ganz Ansaldo konszernben belüli kereskedelmében, a leányvállalat számára rendkívül hátrányos feltételek érvényesülnek: az Ansaldo nem fizet előleget a hosszú gyártási ciklusú termékekért sem, sőt a szállítástól számított 120 napon belül (ami a valóságban rendszerint 360 vagy még több nap) köteles csupán a szállított termékek árát a Ganz Ansaldo részére átutalni.

A konszernben belüli kereskedelem arányának növekedése szoros összefüggést mutat a Ganz Ansaldo likviditási problémáinak kiéleződésével. Az utóbbi években véstesen romlott a Ganz Ansaldo vevőállomány/szállítóállomány mutatója csakúgy, mint a likviditási ráta (lásd 5. táblázat) A kilencvenes évek közepén gyakran előfordult, hogy a Ganz Ansaldo megkésve fizetett beszállítóinak, emiatt akadoztak a szállítások, a kényszerhitelezők felszámolással fenyegetőztek, a MATÁV kikapcsolta a vonalak egy részét. (Szalavetz [1997a].)

5. TÁBLÁZAT A Ganz Ansaldo likviditását tükröző mutatók alakulása

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
A	1,35	1,40	1,40	0,76	0,59	0,52
B	1,30	0,68	0,85	1,05	1,05	1,00

A = vevőállomány/szállítóállomány

B = likviditási ráta (forgóeszközök/rövid lejáratú kötelezettségek)

A konszernben belüli kereskedelem növekvő részarányára, és annak likviditási feszültségeket okozó hatására a 6. táblázat adatsorai utalnak: az első sor a vevőállomány forgóeszközökhöz viszonyított arányát mutatja. A kilencvenes évek közepétől bekövetkezett javulás csaloéka, hiszen az Ansaldo-nak szállított, de nem ellentételezett termékek értékét nem a vevő-

állomány rovat, hanem a mérleg „egyéb követelések” rovata tartalmazza. Az ilyen módon kiszámított „teljes vevőállomány” forgóeszközökhöz viszonyított aránya rendkívül megnehezítette a napi likviditásmenedzselést.

6. TÁBLÁZAT A vevőállomány, illetve a „teljes vevőállomány” aránya a forgóeszközökön belül (%)

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
A	42,0	39,0	31,8	19,9	15,2	14,5
B	n.a.	n.a.	67,0	63,0	44,0	62,4*

A = vevőállomány/forgóeszközök

B = (vevőállomány + társvállalatok felé irányuló követelések)/forgóeszközök

* (vevőállomány + egyéb követelések)/forgóeszközök

A Ganz Ansaldo első hét évének értékelésekor néhány bekezdést kell szentelnünk a budapesti telephelyről való kiköltözés kötelezettségvállalása jegyében végrehajtott nagyszabású tápiószelei beruházásnak. Tápiószelén az Ansaldo óriási tőkeráfordítással felépített egy „21. századi”, vagyis a legkorszerűbb berendezésekkel és infrastruktúrával felszerelt gyárat, ahová 1996 végén a transzformátor- és a készülégyártást kiköltöztette.

A telephely kiválasztása ugyanakkor a magyarországi sajátosságokkal kapcsolatos teljes ismerethiányról tanúskodott. Az Ansaldo genovai központjában döntöttek arról,⁴⁵ hogy 20 szóba jöhető telephely közül melyiket válasszák. Genovából nézve, egy Budapesttől 80 km távolságban lévő telephely nem jelenthet számottevő akadályt. Az olasz tulajdonos azonban nem számolt a magyarországi munkaerő nemzetközi összehasonlításban példátlanul alacsony mobilitásával, tehát azzal, hogy a transzformátorgyártásban foglalkoztatottak nagy része (a jelenlegi adatok szerint 80%-a!) nem vállalja majd a nehezen megközelíthető munkahelyre való napi több mint három órával járó ingázást, vagy azt, hogy hétköznapokon egy tápiószelei munkásszálláson lakjon.

Az eddig részlegesen megőrzött Ganz-szakmakultúra a munkások tömegének felmondásával tovább erodálódik. Az érem másik oldala a 21. századi gyár várhatóan megdőbbszerűen alacsony kezdeti termelékenysége, amely a „total factor productivity” három komponense fényében érthető. Hiába testesül meg a befektetett tőke korszerű állóeszközökben, jól kiépített gyártási infrastruktúrában, hiába jelképezik a Tápiószeleire transzferált gépek és berendezések a *technikai haladás* legújabb eredményeit, ha a *humán tőke* alacsony színvonalú, illetve nem kielégítő mennyiségű (hiszen munkaerőhiánnyal küzd a gyár), akkor a termelékenység szükségszerűen rendkívül alacsony lesz.

Összegzésül vizsgáljuk meg, hogy milyen mértékben járult hozzá az Ansaldo tőkebefektetése ahhoz, hogy a GVM egy stratégiai szövetségi rend-

⁴⁵ Szóbeli információim szerint a Ganz Ansaldo akkori vezérigazgatója a *Világgazdaság* híreiből értesült arról, hogy Tápiószeleire esett a választás.

szerbe kapcsolódjon be, *miként minősíthetjük az Ansaldot, a külföldi anyavállalatot mint stratégiai partnert?*

1. *Az Ansaldo tulajdonszerzésével egy állami vállalat privatizálta egy másik ország állami vállalatát.* Az Ansaldo a „legrosszabb szocialista nagyvállalat” hagyományait honosította meg a Ganz Ansaldoóban: erős hierarchizáltság, túlzott bürokrácia, az operatív döntések mind magasabb szintre delegálása, döntésképtelenség, az információk erőteljes torzulása a vállalati hierarchián felfelé, számtalan felesleges, de rendkívül költséges poszt kialakítása stb. A szocialista vállalati jelleg kedvező következménye (más külföldi tulajdonban lévő vállalatokhoz képest) a jóval kiterjedtebb szociális juttatási rendszer és a viszonylag magas, illetve az inflációt jól követő átlagbérek. A nyolcvanas években a GVM átlagbére kb. 30%-kal az ipari átlag alatt volt. Az Ansaldo rövid idő alatt az ipari átlagot jóval meghaladó béreket fogadott el, és más külföldi befektetőkkel ellentétben, szinte példátlan módon figyelembe veszi a szakszervezet javaslatait, kéréseit.

2. *Az a tény, hogy a külföldi tulajdonosa is állami vállalat, nagyfokú bizonytalanságot jelent a Ganz Ansaldo számára.* Napjainkban, az Ansaldo privatizációja időszakában ez a bizonytalanság már konkrét formát öltött, hiszen a tulajdonos megváltozásával a hazai cég fejlődési perspektívái és a sorsa gyökeres fordulatot vehet. (Az Ansaldo-ra pályázó multinacionális cégek közül nyertesként a magyarországi leányvállalatot⁴⁶ valószínűleg egészen más motivációval „venné kézbe” a Daewoo, mint a Siemens.⁴⁷)

3. *Az Ansaldo nem tartozik az önálló műszaki megoldásokkal rendelkező globális játékosok közé,* saját maga is licenyszerződésekre támaszkodik. „Mi vagyunk a legnagyobbak között a legkisebbek” – mondják magukról.

4. *Az Ansaldo márkanéve néhány piacon kifejezetten „rosszul csengő” név,* a világ országainak többségében rendkívül nyomott – kelet- és közép-ázsiai szintű – áron tud csak tendert nyerni. A Ganz márkanéve ugyanakkor egy jól bevezetett, ismert név, vagyis *ebből a szempontból a Ganz jelentett stratégiai szövetségest az Ansaldo számára, nem pedig fordítva.*

5. *Az Ansaldo marketing- és vállalatszervezési⁴⁸ kvalitásai és know-how-ja más multinacionális cégekénél jóval gyengébb.* A(z olasz) cég nem alakít(ott) ki semmilyen stratégiai marketingkonceptiót. Megrendelészer-

⁴⁶ 1997-ben a Ganz Ansaldo volt az egyetlen olyan Ansaldo-leányvállalat, amely nyereséggel zárt.

⁴⁷ 1998 elején, miután a dél-koreai Daewoo tulajdonrészeseledést szerzett az Ansaldoóban, képlékennyé vált a magyarországi leányvállalat további sorsa. Hírek szerint a Daewoo kizárólag a tápiószzelei gyáregységben érdekelt (mivel a budapesti telephelyről a közeljövőben ki kell költöztetni a forgógépgyártást).

⁴⁸ Ez utóbbiról részletesen lásd Szalavetz [1997a].

zési képességére a véletlenszerűen beeső megrendelések teljesítése jellemző – kétszeri-háromszori garanciális javítást követően.

A fentiek fényében az Ansaldo-t a lehető legrosszabb választásnak lehetne tekinteni – ha nem vizsgálnánk meg az érem másik oldalát.

A cég első hét évi működésének távlatából makroszempontról ugyanakkor akár látványos gazdaságpolitikai sikerként is értékelhetjük az Ansaldo befektetését.

1. *Az Ansaldo megszilárdította egy gyengélkedő, de életképes vállalat helyzetét. Az állami gazdaságpolitika a transzformációs visszaesés (Kornai [1993]) során ezt nem lett volna képes és hajlandó megtenni, nem lett volna képes és hajlandó tőkeemelésekkel finanszírozni a vállalat veszteségét, kivárni, amíg bebizonyosodik a cég életképessége.*

2. *Az Ansaldo piacot biztosított a Ganz számára* azokban az időkben, amikor belföldi piaci kilátástalanná váltak. Más kérdés, hogy ezt néhány év késéssel tette meg, s hogy az első években a megrendelésszerzés területén maga sem jeleskedett. Más kérdés az is, hogy milyen áron és milyen módszerrel biztosított piacot (lásd a multi-domestic és a globális megközelítésről írott bekezdést) és, hogy mennyiben járult hozzá a „piacbiztosítás” a Ganz Ansaldo likviditási feszültségeinek kiegyezéséhez.

3. *Az Ansaldo lebetővé tette a hazai szakmakultúra egy részének fennmaradását, foglalkoztatást biztosított, és komoly összegeket fordított kutatás-fejlesztésre.*

4. *Az Ansaldo jelentős nagyságrendű berubázást hajtott végre magyarországi leányvállalatában.* 1996 végéig, az összes beruházás értéke elérte a 10,64 milliárd forintot. Más kérdés, hogy ennek nagy része (kétharmada) veszteségfinanszírozást szolgált, illetve, hogy a tőpíószelai beruházás telep-helyválasztása elhibázott volt.

Összességében ezek a tényezők mégis egyfajta makrogazdasági sikertörténetről tanúskodnak. A pusztá akadémikus spekuláció szintjén megkockáztatom, lehetséges, hogy az érem kedvezőtlen oldala nélkül talán kisebb lett volna a tőkebefektetésből származó makrogazdasági előny is. Mire alapozható ez az állítás?

Ha nem egy globális mértékben viszonylag „jelentéktelen” cég alapított volna vegyesvállalatot a Ganz Villamossági Művekkel, hanem egy Siemenskaliberű globális játékos, kevésbé valószínű, hogy a vállalat meglévő megfoghatatlan eszközeire (intangibile assets) az Ansaldohoz hasonló mértékben épített volna, azokat ilyen mértékben fejlesztette volna. Nem valószínű, hogy a vegyesvállalat-alapítási szerződésben az Ansaldohoz hasonló kötelezettségvállalásokat írt volna alá (márkanév, termékcsalád meg-tartása, foglalkoztatás stb.), és azt meg is tartotta volna.

A másik kérdés a választott privatizációs technikára és annak „opportunity

cost"-jára vonatkozik. Arra a kérdésre, hogy vajon az „állam”⁴⁹ miért tartotta meg kezdetben a részvények 49%-át, miért nem egy az egyben értékesítette inkább a Ganz Villamossági Műveket – egyetlen magyarázat kínálkozott: azért, mert az Ansaldo így és csak ennyivel volt hajlandó beszállni az üzletbe. Ennek fényében, vagyis ha feltételezzük, hogy ott és akkor az eladónak minimális volt a mozgástere, a vételár elemzése irreleváns. Mindazonáltal a vételár értékeléséhez feltétlenül szükséges egy kiegészítés:

A pénzügyi, likviditási problémák későbbi kieleződése és különösen az a tény, hogy az üzemi eredmény nagy részét évről évre felemésztik a rövid lejáratú kötelezettségek finanszírozási költségei (lásd 7. táblázat), arra utalnak, hogy a vegyes vállalatnak nem csupán a kezdeti tőkeszerkezete volt rendkívül kedvezőtlen: a Ganz Ansaldo, az összes eddigi tőkeemelés után is, alultőkésített volt és maradt. Gazdálkodását magas kamatokkal terhelt rövid lejáratú hitelekkel finanszírozza.

7. TÁBLÁZAT A pénzügyi műveletek eredménye az üzemi eredmény százalékában*

1991	1992	1994	1995	1996	1997
5,5	27,0	50,8	-96,0	-90,0	-88,5

* 1991 és 1994 között mindkét érték negatív volt. 1995-től az üzemi eredmény pozitív, a pénzügyi műveletek eredménye pedig negatív volt.

1997-es cikkükben Schaal és Jászay pontos magyarázatot adnak arra a jelenségre, hogy a szakmai befektetők többsége miért óvakodik attól, hogy a leányvállalatuknak megfelelő mennyiségű forgótőkét juttasson, miért vállalja inkább a működés hitelből történő finanszírozásának többletköltségeit. (Szalavetz [1997b]) Minden egyes alaptőke-emelésnél ugyanis a tulajdonos kénytelen figyelembe venni, hogy ez a lépés a részvényesek, a külföldi tulajdonos részvényesei számára megtérülési kötelezettséggel jár. „Ahhoz, hogy a befektetők a tőkearányos nyereséget ... – a befektetés egészére vetített hozamhoz képest – növelni tudják, csökkentik a befektetendő tőkerészt, és a fennmaradó részt hitelből finanszírozzák.” (Schaal–Jászay [1997]) A befektetés hozamát ugyanakkor nem csupán tulajdonosi, vagyis osztalékágon lehet realizálni, adott esetben egy-egy vállalatból kiszivattyúzni. Az anyavállalat–leányvállalat közötti pénzügyi kapcsolatok és elszámolási rend messzire vezet problémakörén kívül a tőke egy részének kivonása többek között a hitelből történő finanszírozás módszerével is elképzelhető. A Ganz Ansaldo esetében ugyanakkor, egy 1994-es adat szerint, a tulajdonosok által biztosított olasz hitel nem érte el a teljes hitelállomány 10%-át sem, tehát ez a tőkekivonási csatorna nem volt számottevő.

Szintén a „mi lett volna, ha” akadémikus kérdésfeltevése jegyében úgy gondolom, hogy az évről évre újrakezdődő tőkeemelési alku során az el-

⁴⁹ Egyetlen aranyrészvény kivételével, a vegyesvállalat mindig is csak közvetve volt állami tulajdonban, hiszen a vegyesvállalat alapításától kezdve, a vizsgált időszakban végig, a végelszámolás alatt lévő Ganz Villamossági Művek rendelkezett a Ganz Ansaldo egyre csökkenő részvényhányadával.

adónak lett volna lehetősége arra, hogy vagy további Ganz-ingatlanokat apportáljon, vagy némi készpénzzel járuljon hozzá a vállalat feltökésítéséhez. Mindez azt a célt szolgálta volna, és csak akkor lett volna értelme, ha az olasz partnerrel sikerül megállapodnia abban, hogy nem csupán a veszteségek finanszírozása, pótlása történik meg egy-egy tőkeemelés során, hanem a vállalat tőkeerejének növelése is. Ilyen módon látványosan növekedett volna a nyereségesség.

Tény ugyanakkor, hogy a végelszámolás⁵⁰ alatt álló Ganz Villamossági Műveknek, vagyis a kisebbségi tulajdonosnak erre sem forrás nem állt rendelkezésére, sem felelősnek nem érezte magát a gyorsan növekvő veszteségek miatt. Nem a formális tulajdonosnak kellett volna közbelépnie, aktívabb szerepet játszania, hanem az állami (privatizációs) szervezeteknek – az állami vagyon eróziójának megakadályozása érdekében. Erre (vagyis *a kisebbségi tulajdon kezelésére, a vagyon értékének megőrzésére, sőt az új résztulajdonossal közösen menedzselt gyarapítására*) az állami privatizációs szervezet nem volt felkészülve. *Működésének szervezeti és jogszabályi keretei, az ÁVÜ-t, ÁV Rt.-t, ÁPV Rt.-t erre nem tették, sőt még ma sem teszik alkalmassá.*

⁵⁰ A végelszámolás 1998. január 28-tól felszámolásba fordult át.

II. Láng Gépgyár – ABB Power Generation Kft.

1. A LÁNG GÉPGYÁR PRIVATIZÁCIÓJA

A nyolcvanas évek közepén a Láng Gépgyár (LG) a Ganz Villamossági Művekhez hasonló helyzetbe került. Belső piaci rendelésállománya összezsugorodott, az árbevétele visszaesett. Jelentősen növekedett a vállalat készletállománya és határidőn túli követelésállománya, vagyis a mindig kevésnek bizonyuló forgótőkének nagy része befagyott. A Láng Gépgyár először 1984-ben mutatott ki veszteséget (170 millió Ft). A nyolcvanas évek közepétől halmozódni kezdett a vállalat adósságállománya, 1987-re megközelítette az 1 milliárd Ft-ot. Kiéleződtek a finanszírozási és a napi likviditási feszültségek.

1984 és 1987 között a vállalat többször folyamodott állami segítségért, beavatkozásért. A kérvények hatására vizsgálatok indultak, a folyamatok a döntéselőkészítésig jutottak, majd újra és újra megrekedtek. A szanalást végül 1987 júniusában rendelte el az Ipari Minisztérium, amikor az Industrialexport Külkereskedelmi Vállalat (szóbeli információk szerint a Láng Gépgyár kérésére) felszámolást kért az ekkor már 948 millió Ft-os adósságállományt felhalmozott cég ellen. (A nyolcvanas évek második felére jellemző módon, a Láng Gépgyár azért kérte meg az IDEX-et, hogy kérjen ellene felszámolást, mert úgy gondolta, ekkor majd legalább történik valami, az Ipari Minisztérium kézbe veszi az ügyet, szanalási eljárást kezdeményez stb. És lőn!)

A kinevezett miniszteri biztos és a hatáskörébe tartozó szanaló szervezet, a menedzsment segítségével kibontakozási tervet készített. A pénzügyi és piaci problémák megoldását, valamint a szükséges technológiai fejlesztéseket külső tőke bevonásával kívánták megvalósítani. Az LG menedzsmentje értelemszerűen a hagyományos licencadó partnerhez fordult. Levelükben több alternatívát vázoltak fel, a hosszú távú hitelnyújtástól kezdve (300 millió svéd koronát kértek, amit az LG majd áruszállítással folyamatosan törleszt), a termelési vagy kereskedelmi vegyesvállalat alapításáig. Az LG javaslatai közül a korábbi, termelési kooperációs együttműködési kezdeményezések a fentieknél jóval reálisabbnak tűntek. 1986–87-ben az LG többször kezdeményezett bér munka- vagy beszállítói együttműködést a BBC-nél, amely

azonban részben az ismeretlen terep, később pedig már a közelgő fúzió miatt⁵¹ tartózkodott az ilyen típusú, új utat jelentő stratégiai döntésektől.

A működőtőke-bevonás kezdeményezése (a licenckapcsolat tőkekapcsolattá alakítása) azért is bizonyult előrelátó és logikus lépésnek, mert 1990-től az ABB stratégiát változtatott: nem kötött többé licenccserződést külső cégekkel, hanem kizárólag a saját leányvállalatainak adott át technológiát.

A Láng Gépgyár elsősorban piacot és technológiát, know-how-t várt a befektetéstől, hiszen a nyolcvanas évek végére olyan mértékű beruházás-deficit halmozódott fel a cégnél, hogy az erősen fejlesztésigényes versenyben, pusztán a régi licencre építkezve, nem tudott volna talpon maradni. A két cég közötti sok évtizedes technológiai kapcsolat⁵² (egy turbina licence 10–15 ezer alkatrész rajzát, továbbá a javítási dokumentációt is tartalmazza) gyakorlatilag determinálta azt, hogy működőtőke-befektetés esetén ki a szóba jöhető partner. Így a vegyesvállalat létrehozását értelemszerűen nem előzte meg semmiféle nyílt vagy meghívásos privatizációs pályázat, a tárgyalások az ABB és az LG között folytatódtak.

Az ABB-Láng Kft. megalapítása annyiban tért el a Ganz Ansaldo létrehozásától, hogy míg a Ganz Ansaldo egy vegyesvállalati szerződéssel alapították meg, vagyis nem privatizáció történt, hanem egy állami vállalat egy külföldi partnerrel közösen létrehozott egy vegyesvállalatot, az ABB-Láng Kft. esetében a fenti két működőtőke-befektetési forma keveredett. Egy külföldi és egy magyar cég, 75%–25% tulajdoni arányban megalapított egy 156 millió Ft törzstőkéjű új társaságot.

A társaság a Láng Gépgyártól megvette a működéséhez szükséges gépeket, 204,35 millió Ft értékben, valamint megvásárolta a Láng Gépgyár goodwill-jét 127,7 M Ft-ért. Megvásárolta az LG rendelésállományának egy részét (lásd később), továbbá a rendelések teljesítéséhez szükséges nyersanyagokat is.

A fenti vásárlások elkülöníthetőek az adott törzstőkéjű társaság megalapításától, amit a következő történet bizonyít. A vállalati dokumentáció (ABB-Láng Kft.- és LG-levelezések) szerint, mivel az LG a megadott határidőig nem tette zárolt letéti számlára a törzstőkéből képviselt 39 millió Ft teljes összegét, az ABB-Láng Kft. bejelentette, hogy a 103,78 millió Ft-os nyersanyag-vásárlási szerződésük vételárából a hiányzó 19,5 millió Ft-ot visszatartja, és azt elhelyezi a zárolt letéti számlán.

⁵¹ A svájci BBC Brown Boveri és a svéd Asea AB fúziójának bejelentésére 1987. augusztus 10-én került sor. Az új vállalat 1988. január 1-jétől kezdte meg működését.

⁵² Magyarországon a gőzturbinagyártás vásárolt licenc alapján, 1903-ban kezdődött meg a Láng Gépgyárban. Az első licencadó partnerek különféle svájci és német cégek voltak. A BBC-től 1935-ben vásárolt először licencet az LG. A negyvenes évek végén megszakadt licenckapcsolatot 1966-tól újították fel. Ezt követően, a nyolcvanas évek végéig az LG további három licenccserződést kötött. (Tárnok [1979])

A két tulajdonostárs közötti szindikátusi szerződés előírta, hogy az LG a vegyesvállalat rendelkezésére bocsátja a működéshez szükséges helyiségeket, gyártócsarnokokat egy külön bérleti szerződés alapján.

Az ABB eröművi akvizíciós menedzsere az anyavállalat globális stratégiájának egyik fontos pontjaként aposztrofálta azt a megközelítést, amely szerint az ABB nem vásárol meg, kizárólag bérel ingatlant. Az ABB – kelet-európai terjeszkedése során – számos alkalommal kifejezetten olcsón jutott volna nagy értékű ingatlanokhoz. Adásvételi szerződés helyett a befektető ennek ellenére minden esetben bérleti szerződés mellett döntött – még akkor is, ha tapasztalatai azt mutatták, hogy ebből rendkívül sok probléma származhat.

A problémák abból adódtak, hogy a bérleti szerződést minden esetben működtetési szerződésekkel kellett kiegészíteni. Az ABB-Láng Kft. a bérbeadó Láng Gépgyártól infrastrukturális szolgáltatásokat⁵³ rendelt, amely állandó vitákra adott alkalmat. A bérbeadó kifogásolta az ABB-Láng által díktált, igen nyomott bérleti díjat, a bérlő vevő pedig az infrastrukturális szolgáltatás elfogadhatatlanul gyenge minőségét. További vitára adott alkalmat az a tény, hogy az oszthatatlan infrastrukturális rendszerből adódóan, kezdetben nem lehetett különválasztani a két cég villamosenergia-, melegvíz- stb. fogyasztását. Az ABB-Láng úgy érezte, a Láng ráterheli szinte az összes fogyasztást, vagyis „többszörösen” túlfizeti az igénybe vett szolgáltatást. Később, amikor a fogyasztás már pontosabban mérhető lett, az ABB-Láng Kft. az LG által felszámolt, a fogyasztásra terhelt szolgáltatási jutalék összegét kifogásolta. Az ABB-Láng Kft. „túlzámlázás” miatt rendszeresen kevesebbet fizetett a kiszámlázott összegnél. A két tulajdonostárs közötti kérdéseket –, hogy egy alkalommal még arra is sor került, hogy a szolgáltató LG elzárta a fűtést.

Ehhez járult a két fél közötti bérletidíj-vita. A 38 millió Ft éves bérleti díj az LG szerint rendkívül alacsony volt, hiszen volt olyan év, amikor a bérbeadót terhelő épületfenntartási ráfordítások összege elérte a bérleti díjból származó bevétel összegét. A szindikátusi szerződés kétértelmű kitételei miatt⁵⁴ a bérleti díj a két fél közötti alku eredményeként változhatott. Az ABB-Láng Kft. nem járult hozzá a díj emeléséhez, a bérlőmélyen elfogadhatatlanul lerobbant állapotával érvelt. Az LG azt hangoztatta, hogy épületfenntartási, karbantartási költségei minden évben megközelítik a bérleti díjból származó jövedelmét. Páthelyzet alakult ki, amelyből hosszú ideig egyik fél sem tudott kimozdulni.⁵⁵

Az ABB-Láng Kft. megvásárolta a rendelésállománynak azt a részét, amely előreláthatólag profitot biztosított. Az át nem vett 33 szerződés mellett⁵⁶ (amely

⁵³ Fűtés, villanyáram, meleg víz, préslevegő, szemétszállítás, tűzvédelem, őrzés, telefon.

⁵⁴ A szerződés szerint a bérleti díj elvileg emelhető volt, maximum évi 57 millió Ft-os összegig, de az emelés mértékét befolyásolja a társaság nyeresége (ami éveken át negatív volt).

⁵⁵ A kilencvenes évek második felében az ABB Power Generation Kft. már emelte a bérleti díjat, jelenleg, szóbeli információim szerint, kb. 50 millió Ft-ot fizetnek.

⁵⁶ Az ABB-Láng Kft. természetesen teljesítette az át nem vett szerződéseket is, ezekben az esetekben azonban a munkát az LG alvállalkozójaként végezte el, a saját árkalkulációja alapján. A megrendelővel az LG állt pénzügyi és adminisztratív kapcsolatban. Ez egyrészt azt

utóbbiak egy részét az ár újratárgyalása után mégis átvette a vegyes vállalat), az ABB a szindikátusi szerződésben számtalan passzussal biztosította magát és a vegyesvállalatot, hogy az indulási rendelésállomány nem fog veszteséget okozni a cégnek. Ennek érdekében az átvett anyagok és a rendelésállomány tőkésített hozzáadékának csak 70%-át, 142,8 millió Ft-ot fizetett ki a Láng Gépgyárnak, azzal a kitételrel, hogy a megrendelések teljesítése és a vételár befolyása után a fennmaradó 30%-kal a két fél elszámol. Amennyiben a rendelés teljesítése az ABB-Láng Kft. számára nettó veszteséggel jár, azt a visszatartott 30%-ból az elszámolás során levonják.

Nettó veszteségnek a rendelés teljesítésekor felmerülő összes költség, mínusz az árbevétel minősül. Mivel a hazai cégek gyenge pontja a költség- és árkalkuláció, a kielégítő fedezetet biztosító árképzés gyengesége (Szalavetz [1997c]), nem éreketlen megjegyezni, hogy a szindikátusi szerződés tartalmazta az „összes költség” meghatározását is, amelybe nem csupán a megrendelés teljesítéséhez szükséges anyagjellegű és személyi jellegű ráfordítások tartoztak bele, hanem a rendelés teljesítéséhez szükséges közvetett költségek, amelybe beletartoztak az ABB által az adott időszakban nyújtott menedzsment-tréning szolgáltatásoknak a költségei is.

Amennyiben – rögzítette a szerződés – az átvett rendelések teljesítése érdekében megvásárolt anyagok egy része mégis szükségtelennek bizonyul, a vegyesvállalat azt visszaadja majd az LG-nek, és a végső elszámolás során ennek az árát is levonják majd a vételár visszatartott 30%-ából.

A történet teljességéhez hozzátartozik az a mozzanat is, hogy az elszámolás természetesen újabb, keserű vitákra adott alkalmat. A Láng Gépgyár jóval hamarabb remélte, hogy megtörténik az elszámolás, mintsem arra végül sor került, ami az 1994-ben részvénytársasággá átalakult vállalat likviditására – érthető módon – rendkívül kedvezőtlen hatást gyakorolt. A szerződés szerint ugyanis a visszatartott 30% kifizetésére, illetve az elszámolásra akkor kerül sor, ha az átvett rendelésállomány utolsó tételét is kifizette a megrendelő. Az energetikai gépgyártó cégek versenyképességének fontos eleme ugyanakkor a vevőhittel, a halasztott fizetés engedélyezése. Az átvett rendelésállomány tartalmazott egy olyan szerződést is, amely 2002-re ütemezte a szállított erőművi berendezés utolsó részletének kifizetését. Így az LG elvileg csak 2002-ben juthatott volna hozzá a 30%-nak megfelelő 62 millió Ft-hoz. 1995 végén a két fél megegyezett (ennek történetét lásd később), az összeggel elszámoltak.

A másik szerződési tétel, amellyel az ABB behiztosította magát a potenciális veszteségek ellen, a *gépek és a goodwill vételára egy részének visszatartása* volt. Az összességében 332,07 millió Ft-ra rúgó összegből az ABB

jelentette, hogy a termékfelelősség az LG-t terhelte, másrészt pedig, hogy a szerződésben rögzített alacsony ár az LG-hez folyt be, és ebből fizette ki – a befolyt árbevételénél magasabb áron – alvállalkozóját, a munkát elvégző ABB-Láng Kft.-t.

242,28 millió Ft-ot visszatartott (ezt az összeget a szerződés szerint a Láng Gépgyár letétbe helyezte az ABB-Láng Kft.-nél). Ez az összeg biztosítékul szolgált az ABB-nek a Láng Gépgyárral szembeni esetleges követeléseire.

Az ABB eredetileg 8 millió dolláros bankgaranciát kötött ki, vagyis akkor vállalta volna, hogy létrehozza a vegyesvállalatot, majd azt az LG szakmai utódjaként, tehát a rendelkezésre álló átvételével és teljesítésével működtetni kezdi, ha az esetleges veszteségek fedezésére az LG 24 hónapos bankgaranciát prezentál. A vételár visszatartására azért került sor, mert ennek a követelménynek az LG nem tudott megfelelni. A szerződés szerint a bankgarancia (visszatartott vételár) összege fokozatosan, hat hónaponként csökkent volna. 1992 elején azonban, az életbe lépő csódtörvény miatt, az LG-nek sürgősen pénzre volt szüksége, hiszen 90 napon túli kötelezettségállománya januárban még meghaladta a 149 millió Ft-ot. Az április 8-i kötelező öncsőd elkerülése érdekében intenzív tárgyalásokat folytatott az ABB-Láng Kft.-vel és kérte, hogy a visszatartott vételár egy részét előbb kaphassa meg. A Kft. végül beleegyezett. A multinacionális vállalat veszteségkezelő, az esetleges meglepetések ellen magát mindenféle módon bebiztosítani kívánó magatartására jellemző volt, hogy miután néhány hónappal a rögzített időpont előtt átadták a visszatartott vételár egy részét, a fennmaradó pár hónapra jelzálogjogot jegyeztek be az LG ingatlanjaira, hogy ha ez idő alatt veszteség érné az ABB-Láng Kft.-t, legyen miből kártalanítani magát.

Az ABB kreatív jogászai számos egyéb tekintetben is bebiztosították a befektetőt. A szindikátusi szerződés kiköti, hogy amennyiben Magyarországon öt éven belül olyan politikai vagy jogi változások történének (beleértve azt a lehetőséget, hogy az alapításkor korlátlanul engedélyezett profitrepatriálást megszüntetnék), ami a vegyesvállalat működésének gazdaságosságát veszélyezteti, a Láng Gépgyár köteles megvásárolni az ABB részesedését a társaságban.

Amennyiben az LG tulajdoni szerkezetében, vagy a két fél közötti együttműködésben következik be valamilyen alapvető és az ABB számára kedvezőtlen változás (pl. a Láng Gépgyárat az ABB konkurensének adják el – rögzíti a szerződés), a Láng köteles eladni a társaságban meglévő részesedését.

Az utolsó említésre méltó biztosíték és egyben jellemző kordokumentum (a szerződés 1990-ben született!) az a pont, amelyben az ABB rögzíti, hogy amennyiben a társaság nem rendelkezne elegendő konvertibilis valutával, és ilyen módon nem lenne képes a megállapított osztalékot az ABB számára befizetni, a következő eljárási rend lép érvénybe: a társaság vagy helyi valutáért árut vásárol és azt konvertibilis valutáért értékesíti, majd az így keletkező jövedelemből kielégíti az ABB osztalékigényét, vagy az ABB részére termékeket szállít az adóssággént jelentkező osztalék értékének megfelelően.

Az adásvételi szerződések és az átvételből származó veszteségeket kizárni igyekvő biztosítékok mellett a szindikátusi szerződés további fontos pont-

jait képezték a vegyesvállalat működési keretfeltételeit szabályozó licenc-, márkanév-használati és menedzsmentszerződések.

A Láng Gépgyár korábban a badeni ABB-vállalat gőzturbinalicenciával rendelkezett. A vegyesvállalat létrehozása lehetővé tette, hogy ezt a szerződést meghosszabbítsák, illetve licenctulajdonosként az ABB-Láng Kft. részesült a legújabb fejlesztések eredményeiből.

A kezdeti multi-domestic megközelítés jegyében (lásd később) az ABB korlátlan hozzáférést biztosított leányvállalata részére az ABB-licenckezhez, vagyis lehetővé tette, hogy az ABB-Láng Kft. további licencszerződéseket köthessen más társvállalatokkal. Az ABB egy további szerződést kötött meg, a nürnbergi ABB-vállalat kisebb teljesítményű ipari turbinák előállításiához szükséges licenct.

Egy-egy licencszerződés rendkívül költséges, az ABB-Láng Kft. két licence évi 700 ezer, illetve 900 ezer USD-be kerül, plusz a licenc-termék értékesítéséből származó árbevétel meghatározott (4-5) százalékába.

Feltehetnénk a kérdést, hogy társvállalatok között, vagyis egy multinacionális cég szervezetén belül miért van szükség licencszerződésre, hiszen, amennyiben százszázalékos ABB-tulajdonú cégekről van szó (az ABB Power Generation Kft. 1995 júniusától 100%-ban ABB-tulajdon), *az egymásnak fizetett licenccdíj afféle „egyik zsebből a másikba” típusú transzfernek minősül.* Az ABB nem ilyennek tekinti ezt a tranzakciót. Felfogása szerint a licenccdíjak arra szolgálnak, hogy a szükséges kutatás-fejlesztést finanszírozzák. A társvállalatok egymásnak, pontosabban az adott termék ún. „lead company”-jének, tehát a licencgazdának fizetett licenccdíjai ilyen módon egyfajta pántlikázott pénznek minősülnek, amely a további K+F-ráfordítások forrásául szolgál.

A magyarországi ABB-leányvállalat számára rendkívül fontosnak tűnt, hogy ezt a licenct megszerezze, mert nyitni kívánt az ipari szegmens felé. Azzal számolt, hogy az átmeneti ipari recessziót követően megindul az ipari növekedés és ez az ipari erőművek, turbinák és egyéb energetikai berendezések iránt is komoly keresletet támaszt. A Láng Gépgyár korábban az ABB nagyobb teljesítményű gőzturbinájának licenct adaptálta, amikor kisebb ipariturbinák megrendelést kapott. Az új licenc révén megszerezte az ipari turbinák legkorszerűbb technológiáját, ugyanakkor rövid időn belül kellemtelensége és anyagi vesztesége származott abból, hogy licencgazdája megtiltotta, hogy befejezze a folyamatban lévő munkáját, amelyet még a régi licenc adaptálásával végzett volna el. Át kellett építenie a félkész terméket úgy, hogy az már az új licenc technológiájának feleljen meg.⁵⁷

A márkanév-használati szerződés részletesen szabályozta az ABB és a Láng márkák használatát. Az ABB márka használatáért a vegyesvállalat

⁵⁷ Forrás: vállalati levelezés.

licencdíjat fizetett: az éves árbevétel 1%-át. A Láng márkanév használata, a szerződés szerint, a goodwill egy összegben megváltott részének tekinthető.

Néhány hónappal a vegyesvállalat megalakulását követően a Láng család Kanadában élő leszármazottja névhasználati pert indított az ABB-Láng Kft. ellen. Keresetét a másodfokú bíróság hagyta jóvá, a Kft.-t eltiltotta a Láng név viselésétől. (Az ABB-Láng Kft. 1995-ben nevét ABB Power Generation Kft.-re változtatta.) Mivel azonban a névhasználatot a szindikátusi szerződésben rögzítették, a Kft. ellenkeresetet nyújtott be. Az öt ért üzleti, presztízs- és technikai veszteséget 250 millió Ft értékűnek ítélte.⁵⁸ A bíróság 38 millió Ft kártérítést ítélt meg, amely szintén a Láng Gépgyárat terhelte volna. Ekkor került sor a korábban említett 62 millió Ft [az átvett rendelésállomány értékének 30%-a] elszámolására. A 2002-ben esedékes összeg díszkontált jelenértékét 10-12 millió Ft-ban állapították meg.⁵⁹ Kiszámították a két fél összes egymással szembeni (több, már hosszú ideje folytatózó per tárgyat képező) követeléseinek egyenlegét, és ezt az összeget végül kifizették.

A szindikátusi szerződés függelékében szereplő menedzsmentszerződés részletezte mindazt a menedzsmentszolgáltatást és know-how-transzferet, amelyet az ABB nyújt majd a társaság részére. Általános képzés (afféle mini-MBA kurzus, ahogy a badeni ABB-leányvállalat vezetője kifejezte magát),⁵⁹ üzemvezetési, minőségbiztosítási módszerek, pénzügyi és cash menedzsment módszerek, belső ellenőrzés, adó- és eredménytervezés, belső jogi tanácsadás, számítástechnika, szállítmányozási, vámolási és exportfejlesztési kérdések, biztosítástechnika és kockázatkezelés... mindezekért a szolgáltatásokért a vegyesvállalat évi 0,5 millió USD-t tartozik fizetni.

* * * * *

Visszaemlékezések szerint 1990-re az ABB már olyan akvizíciós rutint szerzett, hogy szinte kész szerződéstervezettel jelentkezett – csak az aktuális nevek és számadatok beírása hiányzott. A Láng Gépgyár menedzsmentje sodródott az eseményekkel, nem tudott ellenállni egy felkészült csapat követeléseinek és kikötéseinek.

Az előkészületek során ugyanakkor a megmaradó Láng Gépgyár jövőjét megalapozó átalakulási terv nem készült. A fennmaradó vállalat további sorsát az is befolyásolta, hogy az ABB-Láng Kft. nem csupán a teljes Láng-

⁵⁸ Szóbeli információ.

⁵⁹ Ilyen jellegű képzést mindegyik külföldi tulajdonos szervezett az újonnan megszerzett leányvállalatának menedzsmentje számára. A képzés változó színvonalú volt, a legalapvetőbb tudnivalók sulykolásával kezdték (pl. exportnak nevezzük, ha a vállalat külföldön értékesíti termékeit, importnak, ha külföldről hoz be árut...). Szinte mindegyik cég vezetősége beszámolt arról, hogy ezek a „tanfolyamok” sértődésekre, ajtócsapkodásokra és egyéb csúnya jelenetekre adtak alkalmat. Később, amikor a tulajdonos képviselői felismerték az alkalmazottak képzettségi szintjét, a tanfolyamok színvonala emelkedett.

menedzsmentet vette át az újonnan létrehozott vegyesvállalatba, de a Láng Gépgyár vezérigazgatója egy fél évig egyben az új vegyesvállalat ügyvezető igazgatója is volt – ami nyilvánvaló összeférhetetlenség. Ebben a minőségében írta alá az igazgató *a két fél közötti szindikátusi szerződést és az azt kiegészítő szerződéseket, amelyek egyértelműen és kizárólag az új vegyesvállalat számára voltak kedvezőek.*

A komoly állóeszközvagyonnal és csaknem 250 fős létszámmal hátrahagyott Láng Gépgyár működési feltételei ellehetetlenültek. *Az átalakítás egy önmagában működésképtelen részt hagyott maga után. A megmaradt profil* (vegyiparigép- és élelmiszeriparigép-gyártás) *piacképtelennek bizonyult*, hiszen korábban ezeknek a termékeknek a domináns részét a Szovjetunióba szállította a gyár. A piacvesztést a következő számsor tükrözi: a rubelviszonylatú export árbevétele 1990-ben 186,5 millió Ft volt. 1991-ben viszont már csak 20 millió Ft árbevételt realizált a cég a FÁK területére szállított termékeiből (1992-ben szintén 20 millió Ft-ot).⁶⁰

A megmaradt gyár szervezetét lefejezték, a menedzsment egy-két kivétellel az ABB-Láng Kft.-nél helyezkedett el. *A Láng Gépgyár esetében is megtörtént a jó vállalat – rossz vállalat szétválasztása*, hiszen a korábbi fejlesztésekre, beruházásokra felvett hitelek visszafizetése, a garanciális kötelezettségek,⁶¹ a felhalmozódó adó, tb- és szállítói tartozások kifizetése stb. mind a Láng Gépgyárat terhelte. A vállalat a befolyt vételár összegéből kívánta tartozásait törleszteni, csakúgy mint az ABB számára már két éve esedékes, a válságos anyagi helyzet miatt korábban kifizetetlen licenrdíj összegét. A befektetőt kereső LG menedzsmentje eleinte abban reménykedett, hogy a vállalatba beszálló ABB a 63 millió Ft-ra rúgó felhalmozódott licenrdíjartozást elengedi. Nem így történt, az ABB a tartozásnak még a kamatait sem engedte el társtulajdonosának.

Az LG menedzsmentje abban is reménykedett, hogy a vegyesvállalat első két évi nyereséges működése nyomán a tulajdonhányadának megfelelő arányban osztalékban részesül. Nem így történt. A vegyesvállalat a többségi tulajdonos döntése értelmében eredménytartalékba helyezte a pozitív mérleg szerinti eredmény összegét. 1992-ben a többségi tulajdonos a jegyzett tőke megemelését indítványozta. Mivel sem az ÁVÜ, sem a Láng Gépgyár menedzsmentje nem akarta, hogy az ABB egyoldalú tőkeemelésével a Láng Gépgyár tulajdoni hányada csökkenjen, a feszült likviditási helyzet ellenére

⁶⁰ Forrás: *Kibontakozási Program...* [1991].

⁶¹ A Láng Gépgyár a tevékenység teljes körű jogutódjaként köteles volt továbbvinni, rendezni és finanszírozni mindazokat a garanciális kötelezettséget, pereket stb., amelyek a korábbi gyári tevékenységből adódtak. A teher nagyságát felbecsülhetjük, ha azt vesszük alapul, hogy a korábbi gyári tevékenység a Láng Gépgyár kilencvenes évek elejére jellemző 300–400 millió Ft-os árbevételét mintegy ötszörösen haladta meg.

az LG 22,5 millió Ft-tal hozzájárult az összességében 90 millió Ft-os tőke-emeléshez.

A – részben a visszatartott vételár miatt – óhatatlanul válságos helyzetbe került Láng Gépgyárhoz az Ipari Minisztérium 1991-ben miniszteri biztost nevezett ki azzal a feladattal, hogy mérje fel, van-e esélye az LG talpra állásának, vagy pedig a felszámolás elkerülhetetlen. A vállalati biztos egyik első javaslata az volt, hogy a szindikátusi és egyéb vagyoni jogi szerződéseket törvényességi felügyeleti eljárás keretében támadják meg. Egy jogász szakértő csapat átvizsgálta a megkötött szerződéseket, és szinte minden egyes sort támadhatónak ítélt. Mivel azonban a vegyesvállalatot, az ABB kikötésének megfelelően, svájci jog szerint jegyezték be, vitás kérdésekben pedig, a szindikátusi szerződés szerint, nemzetközi választott bíróság volt illetékes – amelyet a Láng Gépgyár nem tudott volna finanszírozni –, az LG nem vállalta a perrel járó hercehurcát.⁶² A pert az IKM és az ÁVÜ képviselői sem javasolták, hiszen, mint mondták, olyannyira a privatizáció elején tart még az ország, hogy nem lenne szerencsés pert indítani.

2. AZ ABB-LÁNG KFT. – ABB POWER GENERATION KFT. ELSŐ HÉT ÉVE

A vegyesvállalat működésének első éveiben hamarosan kiderült, hogy nem csupán az LG tekintett olyan várakozással az ABB-re, hogy az majd látványosan javítja a cég megrendelészerzési képességét és komoly pótlólagos piaci lehetőségeket teremt. A várakozások az ABB részéről sem voltak kevésbé ambíciózusak: az ABB is számottevő megrendelést remélt azáltal, hogy insider-ként (*Pye [1997]*), hazai termelőként vesz részt a magyarországi erőműépítési, bővítési és korszerűsítési tenderpályázatokon.

A Bevezetésben, illetve az V. fejezet 1. pontjában leírt piaci helyzetet, vagyis az optimista várakozások megghiúsulását az ABB-Láng Kft. (ABB Power Generation Kft.) teljesítménymutatóinak a 8. táblázatban rögzített idősorai számszerűsítik.

8. TÁBLÁZAT Az ABB-Láng Kft. (ABB PG Kft.) árbevétele, üzemi és adózás előtti eredménye (millió Ft)

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
Árbevétel	1917,8	2009,3	1522,9	2236,6	3992,6	3820,6
Üzemi eredmény	316,2	73,9	-504,0	-248,7	274,75	522,0
Adózás előtti eredmény	191,1	82,5	-504,5	-257,4	62,6	266,8

⁶² A szerződés megtámadásának egy év a jogvesztő határideje. Az LG a javaslat felmerülése idején épp kifutott ebből a határidőből.

A kialakuló súlyos veszteségekre a tulajdonos többszöri átszervezéssel, a foglalkoztatottak egy részének elbocsátásával reagált. Az első szervezetátalakítási lépés a kereskedelem és a termelés szétválasztása volt. Az ABB nyolc magyarországi vállalata⁶³ közül csak az ABB Kft. végez marketingtevékenységet (regional sales force). A második lépésként a tulajdonos profitcentrumokat hozott létre az ABB-Láng Kft. egyes tevékenységeire.⁶⁴ Amikor világossá vált, hogy új turbinát nem tud Magyarországon értékesíteni, az új berendezés divíziót megszüntette, beolvasztotta a szervíz divízióba. A következő lépés a szervíz és a termelés teljes elkülönítése volt, a szervízhez szükséges komponensek gyártását is áthelyezték a termelés divízióba. Ezeket a lépéseket további apró átalakítások követték, visszacsatolásos, „learning by doing” módszerrel.

A szervezeti átalakításokra nem csupán költségcsökkentési céllal került sor. A sok-sok átalakítás egybeesett a vegyesvállalat „helykeresési” folyamatával, annak a kérdésnek a tisztázásával, hogy mi legyen a magyarországi vállalat sorsa, tevékenysége egy olyan piacon, amelyen szervíz- és retrofit munkálatokon kívül egyszerűen képtelenségnek tűnt új berendezésre (turbinára) megrendelést szerezni. A helykeresés arról is szólt, hogy milyen stratégiai pozíciót foglal majd el a cég az ABB-konzernen belül.

Az ABB egyik koncepciója az volt, hogy Magyarországra telepíti a közepes méretű gőzturbinák gyártását, és a magyar cég lesz ennek a tevékenységnek a központja. A belső piaci helyzet kilátástalansága azonban hamar valószerűtlenné tette, hogy ez az ötlet konkrét beruházásokhoz vezessen, hiszen az ABB filozófiájának egyik sarkalatos pontja az, hogy a termelést a piacokhoz közel helyezik el.

A kieső hazai megrendeléseket egy ideig többé-kevésbé pótolta az ABB egyes szakágazatainak, azok vezető vállalatainak rendelése. A kilencvenes évek első felében azonban az energetikai berendezésgyártás szakágazatát más földrajzi területeken is recesszió sújtotta. Mivel az ABB konzern maga is kevesebb erőművi projektet nyert el, kevesebb turbinát értékesített, a magyarországi leányvállalat is kevesebb megrendelést kapott hőcserélőkre és hegesztett készülékekre.

Az 1994-es év volt a mélypont, ekkor a tulajdonos újabb nagyarányú elbocsátásokkal igyekezett legalább költség oldalon megfogni a gazdálkodást, ha már árbevétel oldalon nem volt képes előre lépni. A foglalkoztatottak létszáma kb. 35%-kal csökkent, ami a gyakori átszervezésekkel együtt számtalan alapvető működési problémához vezetett a cégnél.

⁶³ ABB Kft., ABB Power Generation Kft., ABB Energir Kft., ABB Vízmérő Kft., ABB Szervíz Kft., ABB Gévius Kft., ABB Elektroszervíz Kft., Adtranz Hungary Kft. (A nyolc cég összesen 2500 főt foglalkoztat.)

⁶⁴ Új turbina, turbinaszervíz és a szervízhez szükséges komponensek, hőcserélők, hegesztett készülékek.

1995-ben javulni kezdett a helyzet. A szakágazat világgazdasági kereslete mérsékelten, de erősödött, a belső piacot pedig az energiaszektor privatizációjával kapcsolatos pozitív várakozások jellemezték. Az ABB-Láng Kft. két szakosodási irányt választott. Az egyik a szervíztevékenység volt, vagyis *a társaság alkalmazkodott abhoz a világtendenciához, amely szerint a piac egyre inkább eltolódik az új berendezésektől a szervíz- (retrofit- és rehabilitációs) tevékenység irányába.* A szervíz komoly szakmakultúra meglétét feltételezi, hiszen nem csupán berendezésorientált karbantartásról, hanem rendszer szintű megújításról, élettartam-növelésről van szó. A szervíztevékenység ugyanakkor jelentős állóeszközpark meglétét is feltételezi. Nem pusztán háttértevékenységről van szó, hiszen a megújítandó rendszer elemeket le is kell gyártani. Így, bár az ABB-Láng Kft. gépparkjából jelentős mennyiségű kis- és közepes megmunkáló gépet és néhány univerzális gépet is eladtak, bizonyos megmunkáló gépeket a szervíztevékenység miatt meg kellett tartani.

9. TÁBLÁZAT Az ABB-Láng Kft. (ABB PG Kft.) tárgyi eszközei (millió Ft)

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
Tárgyi eszközök	269,1	372,3	363,6	377,8	677,3	756,4
Ingatlanok	n.a.	8,9	10,9	10,7	31,8	34,5
Műszaki berendezések	199,3	279	265,5	255,8	343,9	510,1
Egyéb berendezések	27,5	69,4	72,7	77,1	115,8	145,5

A másik szakosodási irány a komponensgyártás volt. A vegyesvállalat hegesztett készülékeket és hőcserélőket, kondenzátorokat gyárt, illetve az ABB számára bér munkában komponensek megmunkálását végzi. Az általa gyártott erőművi komponenseket nagyrészt a konzernen belüli kereskedelem csatornáin keresztül, az anyavállalat egyes szakágazati központjainak értékesíti.

10. TÁBLÁZAT Az ABB-Láng Kft. (ABB PG Kft.) értékesítésének exportintenzitása (%)

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
Exportárbevétel/értékesítés nettó árbevétele	63,5	86,8	62,5	58,8	66,5	47,3

1994 végéig az ABB nem kezdeményezett komolyabb volumenű termelő beruházást a cégnél. Az első nagyobb beruházásra a Láng Gépgyár birtokában lévő üzletrész 1995-ös kivásárlását követően került sor. A 25%-os tulajdonrészt már és még az ÁVÜ értékesítette.

Már az ÁVÜ, ugyanis a Láng Gépgyár 1994. márciusi részvénytársasággá alakulásával az ÁVÜ 268,75 millió Ft könyv szerinti értékű vagyont elvont a társaságtól. Az elvont vagyontárgyak között szerepelt egyebek mellett, a Láng Gépgyár ABB Power Generation Kft.-ben lévő 73,13 millió Ft névérté-

kü üzletrésze is. *Még az ÁVÜ*, ugyanis a szerződés aláírására az ÁVÜ fennállásának utolsó napján, 1995. június 15-én került sor.

A több hónapja folyó kivásárlási tárgyalásokra éppen ezért került pont egy hirtelen fordulattal, hiszen úgy tűnt, hogy a jogutód ÁPV Rt.-vel előlről kellett volna kezdeni a tárgyalásokat. Az ABB számára azért volt fontos a kivásárlás, mert a negatív saját tőkéjű társaságnál sürgős tőkeemelésre volt szükség. A tulajdonos azzal is tisztában volt, hogy 1995-ben még kedvező áron juthat hozzá a társaság maradék tulajdonrészéhez. Az időpont alkalmasnak tűnt a kivásárlásra, mert ekkor a társaság még továbbra is veszteséges volt, de a rendelésállomány növekedése már valószínűsítette, hogy a tendencia megfordul. Makroszempontról vizsgálva az időszakot, 1995 első feléve volt a csillagászati költségvetési és fizetésimérleg-hiányok és az ekkor szinte kezelhetetlennek tűnő óriási belső-külső adósságállomány időszaka. Mind az eladó, mind a vevő képviselői tisztában voltak azzal, hogy a költségvetés ekkor volt a leginkább rászorulva a privatizációs bevételekre.

Így, egy hirtelen elhatározással vége szakadt a hosszadalmas árviták sorozatának, és az ÁVÜ fennállásának utolsó órájában aláírták a 25%-ban állami tulajdonú vegyesvállalat 73,13 millió Ft névértékű üzletrészének értékesítéséről szóló szerződést. A vételár 60 millió Ft volt. Nem sokkal ezután sor került a jegyzett tőke felemelésére és az első komolyabb termelőberuházásra.

11. TÁBLÁZAT Az ABB-Láng Kft. (ABB PG Kft.) jegyzett tőkéje és saját tőkéje (millió Ft)

Mutató	1991	1992	1994	1995	1996	1997
Jegyzett tőke	202,52	292,52	292,52	292,52	292,52	572,05
Saját tőke	225,16	395,17	-158,67	-416,18	-381,05	178,78

A vámtörvény közelgő módosítása (az apport vámentességének eltörlése) miatt, 1995 végén, még apportként behoztak egy kb. 1 millió márka értékű univerzális megmunkáló gépet. Eggyel jobb kategóriájúra cserélték a hegesztőgépeket, és sor került néhány kisebb kiegészítő beruházásra is.

Az ABB Power Generation Kft. fokozatosan a hőcserélő- és kondenzátorgyártás központja (center of excellence) lett az ABB szervezetén belül. Ezzel sikerült a kapacitások folyamatos terhelését biztosítani, a tevékenység konjunkturális ingadozását mérsékelni. A következő lépcsőfok a lead company pozíció elnyerése, vagyis az adott termékekhez kapcsolódóan a termelést megelőző összes vállalati funkció (pre-production functions) fokozatos átvétele. A lead company felelősségi körébe tartozik a gyártáson kívül a tervezés és a kutatás-fejlesztés is.

Bár a kondenzátor- és hőcserélő-gyártás a hagyományos Láng-tevékenységnél, a turbinagyártásnál alacsonyabb kvalifikáltságot és alacsonyabb hozzáadott értéket képviselő tevékenység, de legalább állandó terhelést biztosít. A társaság természetesen nagy erőfeszítéseket tett, hogy turbinamegrendelést is szerezzen: mivel az erőművi turbinák iránti keres-

let visszaesett, az újonnan szerzett licenc segítségével az ipari szegmens felé próbált elmozdulni.

Tény, hogy a licenc megvásárlása óta ipari turbinából is ez idáig csak egyet értékesített a cég. *A menedzsment ezért valószínűnek tartja, hogy az ABB nem hosszabbítja majd meg a turbinagyártás 2000-ben lejáró licencét. A szakmakultúra ezt követően pusztán a szervíztevékenység segítségével maradhat fenn.* Mivel azonban a turbinagyártás nem csupán magas állóeszközigényű, de az élénk oligopolisztikus verseny miatt erősen beruházás- és fejlesztésigényes tevékenység is, egyre csökken a valószínűsége annak, hogy az avuló állóeszközparkú cég új turbinára megrendelést szerezzen. *Beindult tehát egy öngerjesztő, negatív irányú folyamat, amelynek a végén az is kétséges lesz, hogy mekkora volt egyáltalán a veszteség.* A hagyományos, tíz évvel ezelőtt még viszonylag fejlettnek tekintett gyártási kultúra megőrzése ugyanis csak akkor képzelhető el, ha a humán tőkét megtestestítő szakmunkások folyamatosan alkalmazkodnak a fejlődő, korszerűsödő állóeszközökhöz. Megismerkednek új gyártási eljárásokkal, új licencekkel. Enélkül a szakmakultúra még akkor is elsorvad, ha sikerül annyi szervízmegrendelést szerezni, hogy a munkásokat állandóan foglalkoztatni lehessen.

A hagyományos és méltán híres Láng-tevékenység, a turbinagyártás tehát nem akkor szűnik meg, és az ehhez kapcsolódó szakmakultúra nem akkor hal el, amikor az ABB meghozza azt a döntést, hogy nem hosszabbítja meg a licencet. A folyamat jóval régebben elkezdődött, és a „haldoklás” várhatóan 2000 után is folytatódik. A kérdés akkor dőlt el, amikor kiderült, hogy szemben a cseh és a lengyel ABB-cégekkel, ahol az ABB a legkorszerűbb technológiát honosította meg, a magyarországi leányvállalatánál az ABB nem hajt végre bővítő beruházást.

Ennek fényében kell megítélnünk az immár 100%-ban ABB-tulajdonú cég teljesítménymutatóinak látványos javulását 1996–97-ben. Az ABB Power Generation Kft. megtalálta a helyét az ABB szervezetében. Nyereséges lett, növeli foglalkoztatottjainak számát, tb-járulékot fizet, termel, exportál, működéséhez helyi bankoktól hitelt vesz fel, amit kamatostul törleszt, részben helyi beszállítókat vesz igénybe... egyszóval hozzájárul(t) a magyar gazdaság konszolidációjához. Az ezért fizetett ár óriási volt, de – az 1998-as év távlatából visszatekintve – az ár nagy részét mindenképpen meg kellett volna fizetni.

III. Vertesz – Merlin Gerin Vertesz Villamossági Rt.

1. A VERTESZ PRIVATIZÁCIÓJA

A *Villamos Erőmű Tervező és Szerelő Vállalatot (Vertesz)* 1951-ben alapították. A Magyar Villamos Művek Tröszt jogi személyiségű tagvállalataként a Vertesz erőművi alállomások, bányák, ipartelemek és közlekedési létesítmények erősáramú berendezéseit tervezte és szerelte. Magyarországon két ilyen profilú cég volt: a Kohó- és Gépipari Minisztérium felügyelete alatt álló VÁV (Villamos Állomás Szerelő Vállalat)⁶⁵ és a Nehézipari Minisztériumhoz tartozó Vertesz. A minisztériumi hovatartozás egyben kijelölte a vállalatok piaci körét is, a VÁV a gépgyárak erősáramú villamos berendezéseit tervezte, gyártotta és szerelte, a Verteszhez pedig a vegyipar, a bányászat és az erőművek beruházásai tartoztak, továbbá a MÁV (felsővezeteki állomások) és a cukorgyárak. A Vertesz tehát nemcsak háttérpari cég volt, hanem maga gyártotta az általa tervezett berendezéseket, amelyeket a helyszínen összeszerelt, rendszerbe állított és beüzemelt.

A Vertesz tröszt tagvállalat státusa azt jelentette, hogy bár önállóan gazdálkodott, saját mérleget készített, de a szakmai és pénzügyi felügyeletet az MVMT látta el. Az MVMT utalta a vállalat termeléséhez szükséges forgóeszközöket, finanszírozta a vállalat működését. A jóváhagyott vállalati beruházási projektekhez a tröszt biztosított hosszú távú beruházási hitelkeretet, a mindenkorai banki kamatoknál alacsonyabb belső kamat mellett.

Tröszt tagvállalatként a Vertesz pénzügyileg nem volt önálló, külső banki kapcsolatokkal nem rendelkezett. Az MVMT-társvállalatoknak szállít

⁶⁵ A VÁV állami vállalat az AEG-vel és a Transelektóval közösen alapított egy vegyesvállalatot, egy 1 millió Ft-os kft.-t 1990-ben (VÁV: 41%, AEG: 49%, Transelektro: 10%). Az alapítást követően a VÁV kunszentmiklósi gyártelepének apportjával, illetve a két másik fél készpénzbefizetésével a felek 386,8 millió Ft-ra emelték az alaptőkét. Később az AEG kivásárolta a VÁV részesedését. A VÁV 1994-ben felszámolás alá került. A vegyesvállalat jelenleg AEG Union Kft. néven működik 94,6% AEG- és 5,4% Transelektro-tulajdonban. Termékei zömét német licenc alapján állítja elő, értékesítésének 25–35%-a konzernben belüli kereskedelem, 45–50%-a belföldi piacra kerül, a fennmaradó rész önállóan szervezett export. A hazai piac egy további szereplője a VÁV Union Kft., amely a VÁV 1991-ben önállósodott vállalkozási irodája. A VÁV Union magyar magántulajdonban lévő társaság, mára részben átvette a VÁV profilját: villamos berendezéseket gyárt és szerel.

tott termékek és nyújtott szolgáltatások árát a Vertesz számára 1988-ig az MVMT határozta meg. A Vertesz csakúgy, mint a többi tagvállalat, ellátási felelősséggel tartozott, tehát köteles volt az adott munkát, a számára külsőleg meghatározott maximált áron elvállalni és elvégezni.

A Vertesz felvevőpiacának nagyobb részét (1989-ben 58,2, 1990-ben 57%-át) az MVMT és a tröszt tagvállalatok képviselték. A belső elszámolóárak,⁶⁶ kamatok, elvonások és juttatások révén a tröszt nagymértékben befolyásolhatta tagvállalatának mérleg szerinti eredményét.⁶⁷ Az MVMT évről évre csekély pozitív eredményt célzott meg tagvállalatánál, 1989-ben ez 24, 1990-ben 22 millió Ft volt.

1989–90-ben tehát a Vertesz és az MVMT menedzsmentje még nem piaci problémák miatt kezdett külföldi tőke bevonásán gondolkodni, hiszen ekkor az MVMT-tagvállalat számára a piac még biztosítva volt. Külső tőke bevonását elsősorban a szükséges technológiai korszerűsítés finanszírozása érdekében kezdeményezték, a budapesti és zalaegerszegi gyárak termékeinek műszaki színvonala rendkívül alacsony volt. A termékek fele tíz évnél idősebb volt, életciklusának végén járt. A kilencvenes évek fordulóján a védett tröszt belső piacon még megfelelt ugyan a Vertesz-termékek minősége, technológiai színvonala – de versenypiacokon nem.

A külső tőke bevonásától a Vertesz pénzügyi konszolidációt is remélt. A nyolcvanas évek végén gyorsan emelkedtek a tröszt belső kamatok is. Az 1988-as vállalati mérlegadatok 69 millió, az 1990-es adatok már 140 millió forintos kamatköltségről tanúskodnak. A külföldi tőkebevonás előtti utolsó két évben rendkívül gyorsan nőtt a készlet- és a vevőállomány (ez utóbbinak az összes eszközhöz viszonyított aránya 1990-ben 32% volt!).

Külföldi tőkebefektető partner keresése az MVMT közelgő átalakítása miatt is ésszerűnek látszott, hiszen ekkorra, 1990 elejére már kialakult az a koncepció, hogy az MVMT-ről válasszák le a gyártó és háttérpári szervezeteket.

1990 júniusában az ÁVÜ és az IKM meghívásos versenypályázatot írt ki a Vertesz kisebbségi, esetleg többségi vagy teljes tulajdonhányadára. A pályázó szakmai befektetőknek vállalniuk kellett az eszközpark, a gyártás és a termékszerkezet korszerűsítését, új termékek bevezetését, exportmegrendelések szerzését, a foglalkoztatás megőrzését és emellett a jövedelmezőség javítását is. Kilenc céget hívtak meg,⁶⁸ hatan érdeklődtek⁶⁹ és

⁶⁶ A tröszt által előírt árképzés gyakorlatilag csak a termelési költségszint érvényesítését biztosította.

⁶⁷ 1989-ben a tröszt elvonás/juttatás mérlege 114 millió Ft nettó elvonást mutatott. Az 1989-es vállalati mérleg 130 millió Ft „egyéb ráfordításokkal” számolt, ebből 122,6 millió Ft tröszt elvonás volt. (Forrás: *Albert* [1993], *Ernst & Young* [1990].)

⁶⁸ ABB, AEG, Eldon, GEC-Alsthom, Klöckner-Möller, Merlin Gerin, Siemens, Spie Batignoles, VEI Electric Systems.

⁶⁹ Az ABB kizárólagos tárgyaláshoz ragaszkodott, jelezte érdeklődését, de nem volt hajlandó versenypályázaton részt venni.

végül két cég, a francia Merlin Gerin és az olasz VEI Electric Systems adta be pályázatát.

Az MVMT, a Vertesz, az ÁVÜ, az IKM és a Co-Nexus Rt. képviselőiből álló bizottság egyértelműen a Merlin Gerin ajánlatát értékelte jobbnak: a francia befektető komoly (lásd később) készpénztökével, megalapozottnak tűnő üzleti tervvel, 5 év alatt összesen 650 millió Ft-os beruházási tervvel és a saját licenceivel szállt volna be a vegyesvállalatba.

A többségi tulajdon értékesítési árához az Ernst & Young 1990-es vagyoneértékelése szolgált kiindulópontként. Eszerint a Vertesz-appoint könyv szerinti értéke 1573 millió Ft. Az Ernst & Young ugyanakkor elkészítette a vállalat hozamértékelését is. Becslése szerint a cég üzleti értéke 300-500 millió Ft-ra tehető. Ennek a két adatnak az alapján folyt az eladó és a vevő közötti hosszadalmas alku, amelyben a francia befektető végül 890 millió Ft-ra értékelte a Vertesz-appointot, és a többségi, 51%-os tulajdonhányad megszerzése érdekében 926 millió Ft készpénzt fizetett be a vegyesvállalat kasszájába.

*A Merlin Gerin és az MVMT között megkötött szindikátusi szerződés részletekbe menően rögzítette a két fél kötelezettségvállalásait.*⁷⁰ Ezek közül a legfontosabb a *piac garantálása és a verseny részleges kizárása volt.* Az MVMT vállalta, hogy a szerződéskötéstől számított tíz éven belül preferenciális elbánásban részesíti a vegyesvállalatot. Vállalta, hogy a beszerzendő termékeinek műszaki paramétereit olyan módon határozza meg, hogy azok a Merlin Gerin és a Schneider⁷¹ termékeinek megfeleljenek. A szindikátusi szerződés részét képező üzleti tervben nem csupán azt rögzítették, hogy miként alakul majd a vegyesvállalat forgalma, de azt is (termékre lebontva), hogy az elkövetkezendő években melyik termékből hány darabot (!) rendel az MVMT, és milyen áron (!).

A szerződés éves bontásban tartalmazta a francia tulajdonos

– *beruházási tervét*, amely szerint a 650 millió forint összes beruházásból 510 milliónyi befektetésre az első öt évben kerül sor, *bacsak* nem alakul úgy a vegyesvállalat gazdálkodási környezete, hogy a megtérülés valószínűtlenné válik, a beruházás várhatóan gazdaságtalan lesz;

– *foglalkoztatási és munkaerő-politikai tervét*, amely szerint a Merlin Gerin vállalta, hogy a Vertesz általános jogutódjaként átveszi a Vertesz teljes munkavállalói létszámát, továbbá igyekszik megőrizni a foglalkoztatás akkori szintjét (1991: 1560 fő), tartózkodik a létszám bármiféle hirtelen,

⁷⁰ Az alábbi szerződési kitételek forrása a Merlin Gerin és az MVMT által 1991. áprilisában aláírt vegyesvállalati szerződés és a Merlin Gerin Vertesz alapító okirata. Az idézetek nem szó szerintiek.

⁷¹ Ekkor a francia Merlin Gerin még csak részben volt a Schneider Electric tulajdonában, 1994 májusától már 100%-ban.

drasztikus csökkentésétől, *kivéve*, ha azt a vállalat tevékenysége és gazdasági helyzete megköveteli;

– *piaci tervét*, amelyben az szerepel, hogy a Merlin Gerin és Schneider termékek forgalmazása miatti kezdeti negatív devizasaldó három évvel a szerződés aláírása után már pozitív lesz: addigra ugyanis a francia tulajdonos anyai exportmegrendelést szerez,⁷² hogy az kompenzálja a kezdeti importtöbbletet;

– *osztalékpolitikáját*, amely szerint az alapítást követő első öt évben a Merlin Gerin Vertesz csak akkor fizet osztalékot, ha a nyereség meghaladja a 650 millió Ft-ot, és csak az ezen összeget meghaladó nyereségből fizeti azt.

A szerződés részletezte a vegyesvállalatba vitt 890 millió Ft értékű MVMT-apport tartalmát, amely dologi és eszmei vagyontárgyakból, forgóeszközökből (anyagok, feldolgozás alatt álló munkák) és különböző átvállalt kötelezettségekből állt.

A Merlin Gerin szerződésben rögzítette, hogy átvállalja a vállalat szálítottállományát, a vevői előlegeket, a beruházási kölcsönöket, a bérköltségeket és az ezzel járó szociális kiadásokat, valamint az esedékes adókat. Ezen túlmenően azonban az összes egyéb természetű kötelezettséget az MVMT vállalja, és ha az át nem vállalt kötelezettségekkel kapcsolatban a Merlin Gerin Vertesznek költségei merülnek fel, vagy veszteség éri emiatt, az MVMT köteles az MGV-t kártalanítani.

Ami az eszmei vagyontárgyakat illeti, a megállapodás nemcsak a márkanévet, a licenceket és az üzleti goodwillt tartalmazta, hanem az üzleti megrendelések állományát is. Ez utóbbi tőkésített hozadékát az Ernst & Young 409 millió Ft-ra értékelt. Mindazonáltal az apport konkrét értéke az ún. eszmei vagyontárgyakat (a megrendelésállományt is) nulla értéken számították be, arra hivatkozva, hogy a Merlin Gerin is ingyen adja át licenceit és technológiáját.

Az apport értékébe tehát gyakorlatilag csak a dologi vagyontárgyakat számították be, ez utóbbiakat is meglehetősen nyomott áron (890 millió Ft értékben, az Ernst & Young 1573 millió Ft-ra értékelt könyv szerinti értékével szemben).

Az MVMT-apport értékét a francia befektető befektetési hajlandóságának mértékében határozták meg olyan módon, hogy a befektető 926 millió Ft-ot szánt a tőkebefektetésre, és ez az összeg az MGV jegyzett tőkéje 51%-ának kellett megfeleljen. Így az MVMT által a vegyesvállalatba apportált vagyontárgyak értékét maximum 890 millió Ft-ra lehetett értékelni.

⁷² A két fél olyannyira részletekbe menően fogalmazta meg a szindikátusi szerződést, hogy az egyebek mellett öt évre rögzítette a vegyesvállalat árbevételének exportarányát (1991: 9,2%, 1992: 11,3%, 1994: 20,6%, 1995: 29,5%) és az export-import mérleget is.

2. A MERLIN GERIN VERTESZ VILLAMOSSÁGI RT. ELSŐ HÉT ÉVE

Míg az 1991 áprilisában létrehozott MGV vegyesvállalat működési rendjét szabályozó szindikátusi szerződést a két alapító tulajdonos, a Merlin Gerin és az MVMT képviselői írták alá, a társaság alapító okiratát magyar részről már az ÁVÜ képviselője szignálta. Az a tény, hogy az aláíró fél az ÁVÜ volt, arra utalt, hogy az MVMT állami vállalat, tulajdonosi jogait az ÁVÜ gyakorolja. Az alapító okirat ugyanakkor azt is leszögezte, hogy az ÁVÜ a 89 ezer részvényből 82,229 darabot átad az MVMT-nek (a maradékból a belterületi föld értékének megfelelően részvényeket juttat az érintett önkormányzatoknak), vagyis a francia–magyar vegyesvállalatban meglévő tulajdonosi jogait az MVMT-n keresztül kívánja gyakorolni.

Az ÁVÜ megközelítésmódja az év végén ismét változott: 1991. december 31-i hatállyal az MVMT-nek átadott MGV-részvényhányadot elvonta. Ettől kezdve közvetlenül (igazgatói, felügyelőbizottsági tagok kijelölésével) kívánta gyakorolni tulajdonosi jogait.

Ezzel a lépéssel előállt egy olyan helyzet, amelyben a vegyesvállalat tulajdonosát nem köti a szindikátusi szerződés, mert nem ő az aláíró fél, a szindikátusi szerződés aláíróját szintén nem köti a szerződés, mert ő semmilyen szinten nem tulajdonos, hiszen a vegyesvállalat működésével kapcsolatban semmilyen beleszólási, ellenőrzési joga nincs.

A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy a szindikátusi szerződésben a legapróbb részletekig, évekre előre rögzített MGV-termékfelvásárlási rend kikényszeríthetlenné vált, a piaci garancia megszűnt.

A Merlin Gerin számára a Vertesz legfőbb stratégiai értéke az volt, hogy a vállalatnak, tröszt tagvállalat lévén, rendkívül erős piaci pozíciója volt a közép feszültségű elektromos berendezések gyártása, szerelése, karbantartása és felújítása terén. A magyarországi vegyesvállalatot abból a megfontolásból hozták létre, hogy ezáltal megszereznek egy olyan céget, amelynek a piacát több mint 50 százalékban a kisebbségi tulajdonos vásárlásai adják. A megszerzett cég ráadásul az általuk képviselnél magasabb integrációs szintű tevékenységet folytat:⁷³ berendezéseket gyárt és szerel össze. Így – a befektető koncepciója szerint – a komponensgyártó anyavállalat

⁷³ A szakágazat Nyugat-Európában jellemző struktúrájától eltérően a magyarországi szereplőkre magas fokú integráció volt jellemző. A nyugat-európai cégek szakosodott vállalatok, készülékgyártók, vagy berendezésgyártók, vagy disztribútorok, vagy engineering cégek. Egy-egy cég egy adott helyszínen beszerelt és beüzemelt berendezés hozzáadott értékének csak egy részét állítja elő, a készülékgyártókat disztribútorok, esetleg fővállalkozók kötik össze a berendezésgyártókkal, ez utóbbiak pedig szintén szakosodott szerelő, engineering vagy fővállalkozó cégek közvetítésével kerülnek kapcsolatba a végfelhasználókkal. Magyarországon egy-egy gyártó tevékenysége a teljes értékteremtési láncot magában foglalta, vagyis a gyártó közvetlen kapcsolatban állt a végfelhasználókkal.

szállítja majd leányvállalatának a saját termékeit, amelyeket beépítenek a berendezésekbe.

A befektetés sorsa másként alakult. Az MVM megrendelése mind volumenében, mind a MGV összes értékesítéséhez viszonyított arányaiban gyorsan csökkentek, ami részben a recesszióra, a beruházások visszaesésére, részben az MVMT átalakítására vezethető vissza.

1989-ben a Vertesz összes értékesítéséből az MVMT részaránya még 58,2% volt, 1991-ben 54,8%, 1992-ben 36,5%. (Albert [1993]) A visszaesés azonban jóval nagyobb volt, mint amekkorát a fenti arányok tükröznek, hiszen a nevező (az összes értékesítés) is erősen csökkent. Az alábbi adatok pontosítják a képet: a szindikátusi szerződés megkötése idején közép feszültségű berendezésekből az MVMT évi 700-800 darabra tartott volna igényt (szerződésben rögzítve). Ehelyett az éves kereslete átlagosan 70 darabot tett ki. Nagyfeszültségű berendezésekből a francia befektető 50-60 darabra becsülte a magyar igényt – ezzel szemben a MGV az MVMT volt tagvállalatainak évi 10-20 darabot tudott eladni.

A fenti adatokat nem lehet pusztán gazdasági, keresletvisszaesési számoknak tekinteni. Egy olyan működőtőke-befektetés esetében, amely egy igen erős szakszervezeti bázisú országból visz el gyártást és munkahelyeket, a belső piac mérete a befektető számára még az átlagosnál is nagyobb jelentőséggel bír. Közép feszültségű berendezésekből 20–30 ezres nagyságrendben lehet gazdaságosan gyártani, nagyfeszültségű berendezésből 1–5 ezres nagyságrendben. A Merlin Gerin alapvetően nem a költségcsökkentés motivációjával kezdeményezett Magyarországon – egy francia befektető számára ismeretlen és kevésbé vonzó terepen – befektetést, hanem elsősorban piaci motivációval, a komoly belső piaci igényekre alapozva.

1992. január 1-jétől az MVMT konzern típusú, kétszintes részvénytársasággá⁷⁴ alakult át. Az MGV Rt. számára ez úgy jelentkezett, hogy ezek után az MVM Rt.-nél egy-egy megrendelésről szóló döntés még több hierarchiaszinten, döntési központon kellett átjusson. Bár a szindikátusi szerződés kikötötte, hogy az MVMT preferenciális elbánásban részesíti az MGV-t, az átalakulást követően és főként azután, hogy az ÁVÜ elvonta az MGV részvényeit, hamar kiderült, hogy az MVM Rt. lehetőleg „házon belül” igyekezett elvégeztetni olyan megrendeléseket, amelyeket az MGV remélt volna megszerezni.

A megrendelésállomány, az árbevétel és a nyereség gyors visszaesésére (lásd 12. táblázat) a francia anyavállalat defenzív és offenzív lépésekkel reagált.

⁷⁴ Az átalakulás nyomán a tulajdonszerkezetben, a szervezet belső működésében és a szabályozási szerepkörben bekövetkezett változásokról részletesen lásd Vince [1996].

12. TÁBLÁZAT Az MGV értékesítési árbevétele és adózás előtti eredménye (millió Ft)

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Nettó árbevétel	1980,2	1582,1	2328,7	3920,8	5514,0	7958,0
Adózás előtti eredmény	-450,8	-383,0	-387,7	-625,3	-556,5	475,7

A defenzív lépések közé tartozott a létszám jelentős csökkentése (ezzel a francia fél is eltért a szindikátusi szerződésben rögzített foglalkoztatási kötelezettségvállalástól). Az átalakulási létszám 1560 fő volt, 1992 végére az alkalmazottak száma 716-ra csökkent, és azóta is lassú, monoton mérséklődés tapasztalható (1993: 664; 1994: 587, 1995: 518; 1996: 498; 1997: 450 fő).

A létszám csökkenése részben a budapesti gyártóközpont kiürítésére és Zalaegerszegrre költöztetésére vezethető vissza, részben racionalizálásra. A korábbi 13, az egyes nagy megrendelőkhöz kötődő regionális kivitelező központot összevonták, és leépítették a szerelőállomány nagy részét. Korábban a Vertesz 13 vidéki körzetben kb. 900 szerelőt foglalkoztatott. Mivel a szerelők leterheltsége erős szezonális ingadozásokat mutat, a vegyesvállalat számára gazdaságosabbnak bizonyult, ha nem alkalmazottként fizeti a szerelők állásidejét (és a berhez kapcsolódó közterheket), hanem alvállalkozókkal köt szerződést. A MGV szerelői állománya jelenleg a négy vidéki központban összesen nem éri el a száz főt.

A 13. táblázat első sora azt számszerűsíti, hogy saját alkalmazottak helyett inkább alvállalkozókat foglalkoztatott a cég. Ugyanakkor, mint az a második sorból kiderül, a személyi jellegű ráfordítások aránya alig csökkent. A megmaradt munkaerő-állomány bérét a francia tulajdonos jelentős mértékben növelte, versenyképes bérrendszert honosítva meg a cégnél.

13. TÁBLÁZAT Alvállalkozói teljesítmények és személyi jellegű ráfordítások (millió Ft)

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Alvállalkozói teljesítmények értéke	265,4	161,6	340,3	690,5	892,9	1508,5
Személyi jellegű ráfordítások	700,2	662,3	704,4	793,9	962,4	1142,7

A defenzív lépések közé sorolható a felesleges eszközök értékesítése és selejtezése is. A felesleges ingatlanok értékesítésével, az inkurrens raktárkészlet és a régi járművek leselejtezésével a számvitel szintjén látványosan javították a befektetett tőke megtérülési arányát. A selejtezést nem kerülték el a kevésbé korszerű gépek sem, mindazok a gépek és berendezések (összesen kb. 200 darab)⁷⁵, amelyekre a megújuló termékinálat előállításához már nem volt szükség. Bár a racionalizálás hosszabb távon valóban javította a befektetett tőke megtérülési mutatóját, rövid távon ugyanakkor megnö-

⁷⁵ Forrás: *Takarék Rt.* [1995].

velte a számviteli veszteséget és nagymértékben járult hozzá a saját vagyón veszes csökkenéséhez.

A 14. táblázat a tárgyi eszközállomány értékének és összetételének alakulását mutatja a selejtezések és a beruházások fényében. Ez utóbbi tekintetében a Merlin Gerin szintén nem teljesítette a szindikátusi szerződésben rögzített 650 millió forintos kötelezettségét, hiszen 1991-ben csupán 18,4, 1992-ben 36,7 millió forint értékű beruházást hajtott végre. Később, a társaság teljes kivásárlását és a veszteségpótló alaptőke-emelést követően intenzívebbé vált a külföldi tulajdonos beruházási aktivitása: 1997 végéig a zöldmezős alapítású zalaegerszegi vállalat létrehozásán kívül csaknem 500 millió Ft értékben hajtott végre ipari beruházást.

14. TÁBLÁZAT Az MGV tárgyi eszközei (millió Ft)

Megnevezés	1991*	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Tárgyi eszközök	905,0	772,3	769,4	731,6	807,1	779,2	769,7
Ingatlanok	632,0	605,6	621,7	583,4	591,2	545,5	534,6
Műszaki berendezések, felszerelések	170,0	75,7	41,3	47,7	82,75	103,1	88,5
Egyéb berendezések felszerelések, járművek	101,6	89,8	96,0	100,0	132,6	129,8	121,5

* 1991. április 1.–december 31.

A táblázatból látható, hogy a csökkenést alapvetően a műszaki berendezések selejtezése okozta.

A 15. táblázat a saját tőke csökkenését számszerűsíti. A kezdeti gyors vagyónvesztéshez a fent felsorol tényezők (termelési volumen gyors csökkenése, a racionalizálási lépések kedvezőtlen számviteli hatása)⁷⁶ mellett a veszteséget pótló alaptőke-emelés elmaradása (lásd később) is hozzájárult. A vegyesvállalat alapításakor ugyanis – a francia tulajdonos által befizetett készpénznek köszönhetően – kezdetben a cégnek igen jó forgótőke-pozíciója volt, az azonnal fel nem használt készpénz befektetésével komoly pénzügyi bevételre tett szert. 1994–95-re azonban a készpénz elfogyott, a saját tőke/idegen tőke, vagyis az eladósodottságot jelző mutató romlott. A cégnek – nem utolsósorban a rohamosan növekvő forgalom forgóeszköz-finanszírozása érdekében – hitelt kellett felvennie, kereskedelmi banki kamatokat finanszíroznia, így a pénzügyi műveletek eredménye negatívvá vált, ami hozzáadódott az üzemi eredmény veszteségéhez.

Az 1991-es negatív pénzügyi eredmény a szindikátusi szerződésben rögzített bonyolult finanszírozási konstrukcióra vezethető vissza. A 926 millió Ft befizetett készpénzből 682 millió Ft-ot az MGV azonnal átutalt az MVMT-

⁷⁶ 1992-ben a készletek és állóeszközök selejtezése miatti számviteli veszteség 124 millió Ft, az elbocsátásokból, végkielégítésből adódó veszteség 105 millió Ft volt. 1993-ban a fenti két tétel 37, illetve 21 millió Ft. [Forrás: Könyvvizsgálói jelentés. (Arthur Andersen Kft.)]

15. TÁBLÁZAT Az MGV saját és jegyzett tőkéje (millió forintban); a saját és az idegen tőke aránya

Mutató	1991*	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Saját tőke	2075,8	1617,9	1262,5	880,3	274,7	-285,8	1386,1
Jegyzett tőke	1816,3	1816,3	1816,3	1816,3	1816,3	1816,3	1268,6
Saját tőke/idegen tőke	4,40	2,59	0,96	0,11	-0,10	1,01	

* 1991 ápr. 1.–dec. 31.

16. TÁBLÁZAT Üzemi eredmény és a pénzügyi műveletek eredménye (millió forint)

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Üzemi eredmény	-510,8	-401,5	-315,1	-376,3	-502,5	457,3
Pénzügyi műveletek eredménye	75,0	25,7	-75,7	-250,4	-54,6	16,3

nek, a tröszt felé fennálló korábbi tartozásai kiegyenlítésére. Az MVMT felé fennálló tartozásállomány kiegyenlítése a szindikátusi szerződés erősen vitatott kérdése volt, hiszen, mint korábban szó esett róla, a tröszti tagvállalat forgóeszköz-finanszírozását az MVMT végezte, ezzel szemben bevételeit el is vonta. Nemcsak a francia befektető, de a vegyesvállalat magyar menedzsmentje is úgy gondolkodott, hogy az MVMT részéről kevésbé tekinthető korrekt lépésnek az, hogy ezt a hitelállományt az újonnan alakult, részben saját tulajdonú leányvállalatától visszaköveteli és ezáltal azonnal tőkét von ki a cégből. Az MVMT ragaszkodott ehhez a megoldáshoz, így az a kompromisszum született, hogy a vegyesvállalat 150 millió Ft értékű vállalati kötvényt bocsát ki, amelyet az MVMT lejegyez. A vállalat ezt a piacnál alacsonyabb kamatok mellett, öt év futamidővel törleszti.

Tekintsük át ezután, hogy *melyek voltak az offenzív alkalmazkodási lépések*.

Az offenzív stratégia jegyében, a hagyományos Vertesz-termékek értékesítése helyett az árbevétel egyre nagyobb részét képviselte a Merlin Gerin-termékek forgalmazása. Az 1991-es gyártmányokkála 70%-a egy-két éven belül eltűnt. A Vertesz korábban kb. harmincféle berendezést gyártott a két telephelyén. Termékeinek száma azonban több százra volt tehető, mivel házilag volt kénytelen olyan gyártmányokat is előállítani (oltócső, lakat stb.), amelyeket szakosított cégektől a piacról az akkori időben nem lehetett beszerezni. Ezek a termékek szinte azonnal lekerültek a vegyesvállalat palettájáról. A fő gyártmányok fokozatosan adták át a helyüket a Merlin Gerin/Schneider-dokumentáció alapján gyártott új termékeknek.

A váltás részben annak tudható be, hogy a hagyományos Vertesz-termékek nagy része műszakilag elavult, életciklusának leszálló szakaszában lévő termék volt, a Merlin Gerin- és Schneider-termékek ellenben magas műszaki színvonalat képviseltek. *Az átállás amiatt is drasztikus volt, mert a Vertesz-termékek korábban a német berendezések technológiáját követték.* A Vertesz fejlesztői évtizedeken át német termékeket „koppintottak” (vagy szebb kifejezéssel, próbáltak honosítani). A berendezések német ké-

szülékekkel voltak kompatibilisek (vagyis a berendezésekbe német készülékeket lehetett beépíteni).

A nyolcvanas évek végén az MVMT és a Vertesz menedzsmentje így értelem szerűen német tőkét igyekezett a cégbe bevonni. 1989-ben a német AEG-vel már előrehaladott állapotban voltak a tárgyalások, szerződéstervezetek készültek, egyeztették a vitatott pontokat.⁷⁷ Az AEG 1990-ben visszalépett. Indoklása szerint a német vállalatokat a (gazdaság)politikai döntéshozók arra készítették, hogy a Németországon kívüli működőtőke-befektetések helyett inkább a keletnémet tartományokban keressenek befektetési lehetőségeket.⁷⁸

A francia berendezések gyártására való átállás a fentiek értelmében jóval erőteljesebb szakítást jelentett a régi termékekkel. A Schneider-termékek gyártása révén a magyarországi leányvállalat integrálódott az anyavállalatának globális termelési struktúrájába. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy *a helyi hozzáadott érték a megrendelés volumenétől függ*. Ha csupán néhány (1–10) darabot rendelnek, az MGV komplett francia berendezést ajánl. A magyar hozzáadott érték ekkor csak a szerelést és a beüzemelést foglalja magában. Ha nagyobb a megrendelt darabszám, az MGV és a Schneider szakemberei megvizsgálják, hogy miként lehet a berendezést honosítani. Kezdetben a berendezés alacsonyabb hozzáadott értékű részegységeit (váz, fémtest) gyártják Magyarországon, vagyis a termék 85–90%-a import. Ha nő az adott berendezés iránti helyi igény, a magyar gyár a termék egyre nagyobb részét gyárthatja helyileg. Ez az arány elérheti a 40–45%-ot (többet nem).

A Schneider globális hálózatába történő integrálódás az MGV számára azzal járt, hogy a berendezésgyártás elszakadt a projekttevékenységtől. Korábban a Vertesz szinte kizárólag az egy-egy elnyert projekt kivitelezéséhez szükséges berendezéseket gyártotta, vagyis a gyártási tevékenységet erőteljesen befolyásolta a megrendelések ingadozása. *A két tevékenység különválasztása, a gyártás függetlenítése* iparszerűbbé tette a *vegyesvállalatot*. Mindehhez olyan gyártási profil bevezetésére volt szükség, amely más Schneider-vállalkozásokhoz kapcsolódott.

A fenti folyamat 1995-től gyorsult fel. 1994 közepén ugyanis a Merlin Gerin céget kivásárolta annak korábbi résztulajdonosa, a Schneider Electric. *A Vertesz korábbi francia tulajdonosa egy „nemzeti multinacionális cég” volt*, amely a leányvállalataihoz alapvetően exportórként viszonyult, vagyis főként azért fektetett be tőkét külföldön és hozott létre más országokban leányvállalatokat, hogy jelen lehessen egy-egy helyi piacon, helyi céggel

⁷⁷ Az AEG a vállalatnak csak egy részét kívánta megvenni, a menedzsment azonban a társaság egészének értékesítése mellett kardoskodott, nem akarta részekre bontani a vállalatot. Vitatott volt a termék-visszavásárlási megállapodás – a menedzsment ragaszkodott ahhoz, hogy az AEG megvásárolja majd leányvállalatának termékeit.

⁷⁸ Forrás: szóbeli információ.

dolgozza meg a piacot az exporttermékei számára. A Merlin Gerin filozófiája úgy foglalható össze, hogy a termelés alapvetően Franciaországban folyik, a multinacionális hálózatba tartozó leányvállalatok pedig – némi kiegészítő vagy a kínálatot bővítő gyártási tevékenység mellett – alapvetően a Merlin Gerin-termékeket forgalmazzák. A *Schneider Electric* ezzel szemben egy 180 termelő egységgel, 6000 értékesítési ponttal rendelkező *globális cég*. Nem az „exportőr” filozófiájával szervezi meg és építi fel birodalmát, hanem világméretben hozza létre a kínálatot, vagyis gyárt és értékesít.

A magyarországi értékesítési tevékenység felfuttatása már 1992-től megkezdődött. Az MGTV vidéki kereskedelmi ügynökségeket hozott létre, ezzel *nemcsak a termékek – készülékek és berendezések – gyártását, de az értékesítést is függetleníttette a projekttevékenységtől*. Ez a lépés jó előrelátási képességet tükrözött, hiszen a kilencvenes évek elején egyre csökkent a nagy beruházásokhoz kapcsolódó termékértékesítésből származó árbevétel. A hagyományos partnerek megrendelése is csökkentek. A beszerzés terén is önállóodó MVM-tagvállalatok elfordultak a korábbi beszállító partnerüktől, és a liberalizált, sokszereplőssé váló piacon kerestek megfelelőnek látszó partnereket. A kilencvenes évek elején a magyarországi piacon számtalan új szereplő, készülő- és berendezésforgalmazó cég jelent meg. Korábban a tröszt tagvállalatoknak kevés választásuk volt, főként a kijelölt cégtől, a Vertesztől vásárolhatták meg a berendezéseket. A hirtelen megnyíló választási lehetőségek értelemszerűen ahhoz vezettek, hogy a vevők egy része elfordult a korábbi „kényszerkapcsolatától”. Ráadásul az MVM Rt. új vezetése körlevélben tájékoztatta tagvállalatait⁷⁹ arról, hogy az MVMT átalakulása és az MGTV-részvények ÁVÜ-höz kerülése következtében az MVM Rt. nem tekinti a tagvállalatok számára kötelező érvényűnek az MVMT és az MGTV által megkötött szindikátusi szerződésnek azon tételeit, amelyek a közös kutatás-fejlesztésről, a Schneider műszaki paraméterek figyelembevételéről és az MGTV preferenciális elbánásban részesítéséről szólnak. Ez a körlevél szinte még biztatta is a tagvállalatokat, hogy új utat (új beszállítókat) keressenek.

Az új beszállítókkal való kísérletezés néhány évig tartott csupán. Napjainkra a tendencia határozottan megfordult: a kezdeti időszakra jellemző kizárólagos ármegfontolásokkal szemben a vevők egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a műszaki megbízhatóságnak, a kísérő szolgáltatásoknak, garanciavállalásnak stb., vagyis kezdenek visszatérni az MGTV-hez.

Az évtized közepétől megélelnékvült az ipari, vállalkozói szféra kereslete, amelyet főként az újonnan alapított kereskedelmi kirendeltségek révén nyert el a cég.

A fenti lépések azt bizonyítják, hogy a többi külföldi tulajdonba került energetikai berendezésgyártó céghez hasonlóan, az MGTV külföldi tulaj-

⁷⁹ Forrás: szóbeli közlés.

donosa szintén változtatott stratégiai megközelítési módján. A kezdeti kizárólagos multi-domestic koncepció helyett – amely szerint a vegyesvállalat révén bekapcsolódik a magyarországi projekttevékenységbe, az értékesített berendezések komponenseit pedig az anyavállalat szállítja majd – néhány éven belül kialakított egy vegyes stratégiát, amelyben keveredtek a multi-domestic és a globális megközelítés elemei. A tulajdonos a magyar piacon forgalomba hozta a Schneider-csoport teljes kínálatát, a magyar gyár pedig olyan módon kapcsolódott be a Schneider-csoport globális termelési hálózatába, hogy a hazai megrendelések gyártásában vesz részt. Külpiacokon az MGV egy speciális termékcsalád⁸⁰ rendszergazdája, de exportja minimális (lásd a 17. táblázatot).

Az újonnan, zöldmezős alapítással létrehozott zalaegerszegi gyár egy kijelölt termék rendszergazdájává vált, amely a Schneider-csoport globális termelési hálózatának részeként szinte kizárólag exportra termel.

A 17. táblázat azt mutatja, hogy a jelentős arányú magyarországi árukereskedelem és a lassan élénkülő belföldi, kisebb-nagyobb projekttevékenység következtében, az értékesítési árbevétel exportrészarányának növekedése jóval lassabb volt, mint a többi vizsgált cégnél. A táblázat harmadik sora (eladott áruk beszerzési értéke) arra utal, hogy a konszernen belüli értékesítést mind volumenében, mind az árbevételhez viszonyított arányában jelentősen meghaladta a konszernen belüli beszerzés.⁸¹

17. TÁBLÁZAT Az MGV értékesítési tevékenységének néhány mutatója

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
A	3,0	1,4	9,7	2,1	2,3	7,6
B	51,0	40,0	19,4	99,4	90,7	80,0
C	75,6	149,4	360,3	752,9	1193,0	1611,0
D	3,9	9,6	17,0	19,6	22,0	21,9

A = az export aránya az összes értékesítésből (%)

B = konszernen belüli kereskedelem: Schneider-export/összes export (%)

C = az eladott áruk beszerzési értéke (ELABÉ) (millió Ft)

D = ELABÉ/belföldi értékesítés nettó árbevétele (%)

1993-ban a Merlin Gerin elhatározta, hogy a gyártás és a projekttevékenység függetlenítése érdekében egy nagy sorozatban gyártható új termék előállítását kezdeményezi a magyarországi cégnél. Mivel számottevő pótlólagos beruházással jelentős kapacitást kívánt létrehozni, a francia rész tulajdonos azt javasolta a kisebbségi tulajdonostársának, az ÁVÜ-nek, hogy integrálják ezt a tevékenységet a meglévő vegyesvállalatba, emeljenek kö-

⁸⁰ Tengeri hajók villamos elosztó szekrényei, esetenként komplett villamos berendezései.

⁸¹ Két évre vonatkozólag rendelkezünk pontos adattal, amelyek ugyanakkor ellentmondanak a mérleg „eladott áruk beszerzési értéke” rovatában feltüntetett értéknek. Az Arthur Andersen Kft. könyvvizsgálói jelentése szerint 1994-ben a társvállalatokon belüli beszerzés értéke 851,2 millió Ft-ot tett ki, 1995-ben pedig 1218,2 millió Ft-ot.

zösen tőkét az MGV-ben. Az ÁVÜ nem fogadta el az ajánlatot,⁸² illetve ahhoz sem járult hozzá, hogy a francia cég egyoldalú tőkeemeléssel a vegyesvállalatba apportálja az új tevékenységet. Így a Merlin Gerin a meglévő zalaegerszegi telephelyen zöldmezős beruházásként hozta létre az új céget, amely jelenleg kb. 15%-os helyi hozzáadott értékkel, szinte kizárólag (konzernen belüli) exportra gyárt kiefeszültségű kapcsolókat. Az MG Zala Kft. 220 főt foglalkoztat, árbevétele 1997-ben meghaladta az 1 milliárd forintot.

Kérdés, hogy vajon kedvezőbb lett volna makroszempontról, ha az ÁVÜ hozzájárul az egyoldalú tőkeemeléshez, az új tevékenység és az ehhez szükséges beruházás apportjához? A válaszhoz mérlegelni kell, hogy vajon az apport miként befolyásolta volna a később értékesített állami tulajdonrészért fizetett vételárat, illetve, hogy milyen pótlólagos bevételre tett volna szert az állam, ha az ÁVÜ engedélyezi az apportot. Hipotézisem szerint a fennmaradó állami tulajdonrész értékesítéséből származó bevétel nagyságát kevéssé befolyásolta volna az apport. Elképzelhető, hogy a fennmaradó tulajdonhányadért a teljes kivásárláskor némileg magasabb vételárat lehetett volna elérni, azonban kisebb maradék részvényhányadra vetítve ez összességében kisebb privatizációs bevételt eredményezett volna.

A magasabb vételár is rendkívül bizonytalan lehetőség, hiszen a kisebbségi részvényhányad értékét az is befolyásolta volna, hogy az egyoldalú apportot követően marad-e még egyáltalán olyan arányú állami részvényhányad, amely menedzsmentjogokat, beleszólási jogot biztosít. Törédék tulajdon esetén a részvények csak jóval a névérték alatt értékesíthetők, ha egyáltalán sikerül eladni őket. A részvények árfolyamát befolyásolja az újonnan meghonosított tevékenységnek, illetve a vállalat egészének nyereségessége is. A Schneiderscsoport termelő vállalatai meghatározott költség plusz ipari fedezet kalkulációt alkalmaznak, amely komoly nyereséget nem tesz lehetővé.

Az egyoldalú tőkeemelés engedélyezése tehát nem eredményezett volna több privatizációs bevételt, sem több osztalékbevételt. Az elutasítással ugyanakkor az ÁVÜ, az állam azt kockáztatta, hogy a francia befektető – amely annak idején még az „egy ország, egy jogi személy” stratégiát követte⁸³ – a zöldmezős beruházást esetleg más országban kezdeményezi.⁸⁴

Optimális megoldás akkor születhetett volna, ha az állami privatizációs

⁸² Az ÁVÜ működésének jogi keretei ezt nem is tették lehetővé.

⁸³ Ez volt az a megfontolás, amiért a Merlin Gerin egyáltalán azt kezdeményezte, hogy a meglévő vegyesvállalatba integrálják az új tevékenységet. Az átalakulás első éveiben több működőtőke-befektető gondolkodott úgy, hogy egy számukra ismeretlen terepen lehetőleg ne sokszorozzák meg az új cég alapításával járó jogi és adminisztratív nehézségeket.

⁸⁴ A Merlin Gerin annak idején átfogó felmérést készített a szóba jöhető telephelyek előnyeiről, hátrányairól. A Merlin Gerin egy-egy távol-keleti vagy a törökországi telephelyeivel szemben, részben a földrajzi közelség miatt döntöttek Magyarországon mellett, részben pedig a fejlett helyi beszállítói háttér megléte motiválta a döntést.

szervezet fel lett volna hatalmazva és képes lett volna vagyonkezelési tevékenységet végezni. *Az állami vagyonnal való gazdálkodás, a vagyonvesztés megakadályozása és a vagyon gyarapítása ebben az esetben akkor lett volna lehetséges, ha a vegyesvállalat egyik tulajdonosaként az ÁVÜ is hozzájárulhatott volna az alaptőke megemeléséhez, ha finanszírozóként részt vett volna a tevékenység- és kapacitásbővítő berubázásokban.*

Szélesebb összefüggésből nézve, *ebben az esetben lenne egyáltalán értelmezhető az átalakulás szakirodalmában a „vegyesvállalat” közgazdasági kategóriája.* A kisebbségi állami részvényhányad megtartása, az állami–külföldi tulajdonú „vegyesvállalatok” létrehozása elterjedt privatizációs módszer volt az egyedi, piaci értékesítési technikát alkalmazó átalakuló országokban. *Az így létrejött vegyesvállalatok ugyanakkor nem voltak a szó szoros értelmében közös vállalatok, hiszen nem azonos piaci erejű, nem azonos jogokkal rendelkező és – főként – nem azonos érdekű felek váltak tulajdonostársá.*

Ha az ÁVÜ képes lett volna gazdálkodni a vagyonnal, vagyis érdekében és módjában állt volna gyarapítani azt, magasabb lehetett volna a privatizációs bevétel is.

A tőkeemelés megvételzése, vagyis a veszteség finanszírozásának elmaradása következtében a kezdeti mérleg szerinti veszteségek gyorsan apasztották az MGV saját tőkét. A Merlin Gerin 1996 végén lejáró részvényvásárlási opcióval rendelkezett. A francia tulajdonos 1993-tól kezdve többször próbálkozott az állami kisebbségi tulajdon kivásárlásával, de a részvények árfolyamát illetően az ÁVÜ-vel nem tudott megegyezésre jutni. 1995 elején az ÁVÜ által felkért szakértő cég már világosan leszögezte a részvénypakett árfolyamértékét meghatározó tanulmányában, hogy „a tőkeemelés elmaradása, annak elhúzódása miatt további vagyonvesztésre lehet számítani. A részvénypakett értékesítésének minden további halogatása jelentősen csökkenti a realizálható vételárat.” (*Takarék Rt.* [1995]) A tanácsadó becslése szerint 1997-re a Merlin Gerin Vertesz kisebbségi tulajdonhányadában megtestesülő állami vagyon értéke nullára csökken.

Az ÁVÜ megszűnése, az ÁPV Rt. új szervezetének felállítása tovább halasztotta a kivásárlást. A folyamat 1996 elején gyorsult fel. A francia tulajdonost sürgette az idő, hiszen 1996 végén lejárt a részvényvásárlási opció. Az ÁPV Rt. a folyamatos vagyonvesztés miatt szintén nem akarta tovább halogatni az értékesítést.

A vevő által kínált és az eladó által igényelt vételár közötti különbség az idő folyamán egyre csökkent. A szindikátusi szerződésben rögzített részvényvásárlási opció bonyolult matematikai képlettel meghatározta a részvények majdani árfolyamát. Az ÁVÜ képviselői ragaszkodtak ahhoz, hogy a francia tulajdonos a képletben meghatározott módon kiszámított árfolyamot fizesse meg. A Merlin Gerin képviselője ezzel szemben úgy érvelt, hogy a szindikátusi szerződésben rögzített formula egy adott – szintén a szindi-

kátusi szerződésben rögzített – piaci helyzetre volt érvényes. Mivel a társaság gazdálkodási körülményei nem a feltételezett módon alakultak, a szerződésben rögzített, garantált piacból soha nem lett valóság, és ennek következtében a vegyesvállalatnak súlyos veszteségekkel kellett szembenéznie, a francia tulajdonos a képletben meghatározott árfolyamértéknél alacsonyabbat kínált az ÁVÜ-nek. A kért és a kínált ár közötti különbség azért csökkent, mert a kumulált éves eredmény jelentős súllyal szerepelt a képletben, a mérleg szerinti veszteség pedig évről évre halmozódott a mérleg eredménytartalék rovatában.

1996 májusában így sor kerülhetett a kivásárlásra. A többségi tulajdonos a 45,26%-os állami tulajdont a névérték 70,53%-áért, 580 millió forintért vásárolta meg – ami több mint kétszer akkora összeg volt, mint az 1995-ös szakértői jelentésben meghatározott árfolyamérték.⁸⁵ Három hónappal később, az immár 100%-os tulajdonos Schneider az MGV 1816,33 millió Ft-os jegyzett tőkéjét 114 millióra értékelte le, majd 1997 februárjában több mint 1 milliárd forinttal (1268,61 millió Ft-ra) megemelte az alaptőkét.

1997-ben a vállalati jövedelmezőségi mutatók előjele megváltozott. A csaknem fél milliárd forintot kitevő mérleg szerinti nyereség valószínűleg nem az alaptőke-emelés következménye,⁸⁶ hanem annak köszönhető, hogy az évek óta rendkívüli intenzitású marketing-erőfeszítések segítségével ki tudták használni a kereslet kedvező alakulását.

Összegzésül vizsgáljuk meg, hogy miként minősíthetjük a Merlin Gerint, illetve a Schneidert, vagyis a francia anyavállalatot mint stratégiai partnert?

1. 1991-ben a francia befektető egy rendkívül bátor lépésre szánta el magát azzal, hogy működőtőkével szállt be a Verteszbe. A Merlin Gerin nem csupán a korai megjelenés miatt érdemli meg a bátor jelzőt (hiszen a külső megfigyelő szemével a viszonyok akkor még képlekenynek és kockázatosnak tűntek), hanem egyrészt amiatt, mert egy francia befektető számára Magyarország jóval kevésbé ismert terep, mint egy osztrák vagy német vállalat számára, másrészt amiatt, mert a Merlin Gerin korábbi befektetési stratégiájába kevésbé illeszkedett egy ilyen típusú gyártó cég felvásárlása. A kockázatot mérséklendő, a befektető a szindikátusi szerződéssel igyekezett biztos piacot teremteni magának. A koncepció a befektető kreativitását, jó üzleti stratégiáját tükrözi, ugyanakkor azt sem állíthatjuk, hogy az

⁸⁵ 1995-ös bizalmas jelentésében a Takarékt. Rt. 259 millió Ft-ra becsülte az ÁVÜ tulajdonában lévő MGV-részvények értékét. A szakértő cég leszögezte ugyanakkor, hogy ezt az összeget is valószínűleg csak az MGV, illetve annak tulajdonosa fizeti meg, külső befektető számára a kisebbségi részvényhányad jóval kevesebbet ér. Tekintettel arra, hogy 1995-ben és 1996-ban a vagyonvesztés tovább folytatódott, az 580 millió forintos vételár rendkívül kedvezőnek tekinthető.

⁸⁶ Az alaptőke-emelés hatása inkább a „pénzügyi műveletek eredménye” rovat szintén pozitív előjelen érzékelhető.

MVMT részéről tudatos félrevezetés történt volna. Az energiaipar hazai szereplői jelentős és már a közeljövőben megvalósuló beruházásokkal számoltak, amelyeket egyrészt az orosz energiainporttól való függőség mérséklése érdekében, másrészt a tőkeemelések privatizáció jegyében hajtottak volna végre. Az energetikai berendezések magyarországi piaci helyzete egy-két év alatt drámai gyorsasággal változott meg és vált rendkívül kedvezőtlené, csakúgy, mint az 1988–89-ben még ígéretesnek tűnő világpiacon helyzetkép az adott szakágazatban.

A Merlin Gerin egy stratégiai hibát követett el: a kreatív és részletekbe menő szerződéssel, a garantált piac biztosításával saját magát is megkötötte, gondolatmenetét belekényszerítette egy merev rendszerbe – „a vállalat működési környezete állandó, ti. szerződésben rögzített”. Napjainkban ugyanakkor a vállalatok egyik legfontosabb stratégiai erőssége az lehet, ha felismerik, sőt mindenkor számolnak a működési környezet képlékenységeivel. A tulajdonost a szerződésben rögzített koncepciójának kudarcá sokkhatásként érte. A sokk megakadályozta abban, hogy rugalmasan, a helyi erőforrások optimális kihasználásával alkalmazkodjon az új helyzethez, ehelyett visszatért az eredeti „exportőr”-megközelítéshez.

2. Az ismeretlen terep kockázatát a befektető számos (8-10) francia szakértő delegálásával kívánta mérsékelni. A befektető francia menedzsereket delegált az összes fontosabb vezető beosztásba, aminek következtében a vállalaton belüli kommunikáció (már csak nyelvi problémák miatt is) eleinte meglehetősen akadozott. A tulajdonos ezt viszonylag hamar felismerte, csakúgy, mint azt a tényezőt, hogy kizárólag egy helyi menedzser rendelkezhet olyan kapcsolatokkal, szerezhet meg olyan információkat, amelyek a cég megrendelészerzési képessége szempontjából nélkülözhetetlenek. Ebben a tekintetben a befektető képes volt rugalmasan változtatni a kezdeti elképzelésén.

3. A francia tulajdonos *marketing- és megrendelészerzési kvalitásai és know-how-ja* rendkívül fejlett. A tulajdonos komoly erőforrásokkal, dinamikus látott hozzá a hazai piac megoldásához. A kereslet élénkülését így a maga javára tudta fordítani, a cég nyereségessé vált – immár 100%-os francia tulajdonban. A befektető multi-domestic megközelítése ugyanakkor be is határolja az árbevétel korábban 10–15%-os exportarányával jellemezhető céget. A líbiai, egyiptomi piacokon korábban jelentős pozíciót kivívott Vertesz ma, egy globális vállalat részeként, nem kezdeményezhet önálló exportügyletet.

4. Ha kizárólag az MGV szerepét vizsgáljuk és eltekintünk attól, hogy a Schneidernek egy egészen más szerepet betöltő gyára/leányvállalata is van Magyarországon, azt állíthatjuk, hogy az itt kialakított vegyes stratégia, a „multi-domestic-global mix”⁸⁷ a két koncepció legkevésbé kedvező elemeit

⁸⁷ Ez a szó a szerzőnek ebben a tanulmányban bevezetett kifejezése, nem pedig a hivatalos vállalati stratégia leírása. A vállalati írásos anyagokban nem szerepel.

ötvozte. Az MGV úgy kapcsolódott be a Schneider globális termelési hálózatába, hogy szinte kizárólag a magyar piacra termel (multi-domestic megközelítés), de, szemben a kezdetben szintén a multi-domestic stratégia alapján tevékenykedő más cégekkel (pl. Ganz Ansaldo), nem kapta meg a komplett termék gyártásának jogát. Az MGV jelenleg egy-egy berendezésnek a viszonylag alacsonyabb bonyolultságú részegységeit gyártja, hazai piacra. Exportja (1997-et kivéve) minimális, vagyis nem vált a globális termelési hálózat egyik „csavarjává”, aki azonban részesülne a nagy volumen előnyéből. Ez a funkció ugyanakkor nem maradt betöltetlen (így az alkalmazott megközelítésünk igazságtalan, sőt nem is célszerű), hiszen a zöldmezős alapítással létrehozott MG Zala nagy sorozatban exportra termeli a globális Schneider-kínálat egyik elemét.

5. Makroszempontról mérlegelve, a Merlin Gerin és a Schneider magyarországi megjelenése lehetővé tette egy, a piacról egyébként rövidesen kiszoruló, a saját termékeivel életképtelenné váló cég túlélését. Más kérdés, hogy a termékváltás alacsony hazai hozzáadott értékkel ment végbe, vagy hogy a Vertesz fejlesztő gárdájának kvalitásait a tulajdonos kevésbé használta ki. Fennmaradt azonban a foglalkoztatás (egy része), sőt a tulajdonos áldoz arra, hogy a munkatársak intenzív képzésben részesüljenek. A magyarországi makromutatók szempontjából kedvező, hogy növekedett a termelés és az export (MG Zala), és az is, hogy mindezt komoly volumenű beruházás tette lehetővé.

IV. A Siemens magyarországi befektetései az energetikai berendezésgyártásban

1. ÁTTEKINTÉS

Azt követően, hogy a magyarországi Siemens-gyárak 1945-ben szovjet tulajdonba kerültek, azokat leszerelték és berendezéseiket jóvátételként elszállították, illetve, hogy a Magyar Siemens Műveket államosították, a Siemens csak exportőrként, berendezésszállítóként kapcsolódott a magyar gazdasághoz. Képviseleti irodával először 1968-ban jelent meg ismét. 1974-ben vegyesvállalatot hozott létre az Intercooperation Rt.-vel (Sicontact Kft.), amely képviseleti feladatokat látott el. 1990-ben kivásárolta társtulajdonosát, és létrehozta a Siemens Kft-t.

Az addig kb. 50 főt foglalkoztató vegyesvállalat, amely Siemens-termékek forgalmazását végezte, 100%-ban Siemens tulajdonú céggént gyorsan terjeszkedni kezdett. Bár a Siemens Kft. látványosan növelte a létszámát (1993-ban már több mint 300 főt foglalkoztatott) és a forgalmát (a kilencvenes évek fordulóján jellemző évi 500–600 millió Ft-ról 1993-ra 3 milliárd Ft-ra), a kilencvenes évek közepéig (tehát még Rt.-ként is egy ideig) veszteségesen működött. A veszteség a forgótőkehiányra vezethető vissza, hiszen a cég a központtól felvett hitelekkel fedezte a bővülő forgalom növekvő forgótőke-szükségletét. A következő anekdota a multinacionális vállalatok politikai, gazdaságpolitikai kockázatait szemlélteti:

1994 elején, a magyarországi választásokat megelőző hónapokban, amikor a közvélemény-kutatások adatai már meglehetősen valószínűséggel jelezték az MSZP elsőprő győzelmét, a cég szakértői és tanácsadói arra hívták fel a menedzsment figyelmét, hogy a győztes szocialista párt valószínűleg a forint komolyabb mértékű leértékelését határozza el. Mivel a forint leértékelése az anyavállalatától márkahitelt felvett cég számára nagy összegű árfolyamvesztéssel járt volna, a Siemens Rt. hazai kereskedelmi bankoktól forinthatelt vett fel, és az anyavállalat felé fennálló márkatarozását idő előtt törlesztette. Mint ismeretes, jelentős forintleértékelésre csak egy évvel később, a Bokros-csomag keretében került sor. Így a Siemens Rt. az akkori magas kereskedelmi kamatok miatt komoly kamatvesztéseket volt kénytelen elszenvedni.

A Siemens Kft. feladatai közé tartozott az is, hogy figyelemmel kísérje a magyarországi piaci tendenciákat, és befektetési lehetőségeket javasoljon a Kelet-Közép-Európában ekkor már dinamikusan terjeszkedő anyavállalatának. A külső befektetések szervezésében a Siemens Kft. tanácsadóként lépett fel: a konkrét tárgyalásokat az eladó felek az erlangeni szakágazati központ (KWU) és a müncheni vállalati központ képviselőivel folytatták. A Siemens 16 szakágazatának mindegyike rendelkezik ugyan egy olyan keretösszeggel, amelyet külső befektetésekre használhat fel, de a befektetésekről szóló döntések centralizáltak, a müncheni központon keresztül történnek.

Az energetikai berendezésgyártásba történő első befektetés a Villanyszerelőipari Vállalat Rt. (VIV Rt.) többségi részesedésének 1992-es megvásárlása volt. 1993 végén döntés született arról, hogy az akkor még kizárólag kereskedelemmel, vagyis Siemens-termékek magyarországi forgalmazásával foglalkozó és az anyavállalat képviselőjét ellátó Siemens Kft.-t és a VIV Rt.-t összevonják. 1994. január 1-jétől a fenti két cégből jött létre a Siemens Rt. A Siemens Rt.-ben az anyavállalat mintájára kialakították a Siemens AG ágazati rendjét tükröző szervezeti struktúrát. 1994 végén a Siemens Rt. megkapta az anyavállalat önálló képviselőjének jogát (Landesgesellschaft), ami azt jelenti, hogy a magyarországi cég nem csupán a közvetítő szerepét látja el a müncheni központ felé egy-egy nagyobb megrendelés esetében, hanem önállóan dolgozhat ki árajánlatot és adhat be pályázatot. A Siemens AG erőteljesen centralizált felépítésű szervezetében, ahol az egyes leányvállalatok egymással való mindennemű (szakmai, információs, beszerzési stb.) kapcsolattartása is elvileg kizárólag a németországi központon keresztül történhet, a Landesgesellschaft-státus komoly politikai elismerést tükröz.⁸⁸ Más kérdés, hogy a Siemens Rt. ezt a lehetőséget nem használja ki, hanem továbbra is München felé továbbítja a rendeléseket, illetve a központra bízta a döntést, hogy milyen árajánlattal és milyen feltételeket szabva pályázhat hazai projektekre.⁸⁹

Az energetikai berendezésgyártás szakágazatába a vizsgált három cégen kívül további két Siemens-tulajdonú társaság tartozik: a Magyar Kábel Művek Rt. és a Duna Energia Kft. Ez utóbbi erőművi tervezéssel, szoftverfejlesztéssel és egyéb mérnöki szolgáltatásokkal foglalkozó, fővállalkozó cég.

A feldolgozóipari vállalatok közül a tanulmány főként azért nem vizsgálja részletesen a *Magyar Kábel Művek Rt.* privatizációját és további sorsát, mert a társaság nem kizárólag energetikai (erősáramú, közép- és nagyfeszültségű) kábeleket gyárt. Kibocsátásának nagyobbik részét hírközlő és híradástechnikai kábelek teszik ki, amely tevékenység a híradástechnikai,

⁸⁸ A Siemens több mint 190 országban van jelen, és a világban összesen 51 ilyen státusú vállalattal rendelkezik. (Forrás: Siemens Geschäftsbericht 97.)

⁸⁹ Forrás: szóbeli információ.

nem pedig az energetikai berendezésgyártás szakágazatába tartozik.⁹⁰ A részletes vizsgálat mellőzésének másik oka az, hogy a Siemens AG döntése értelmében az MKM Rt. energetikai gyártórészlegét 1997 végén leépítették, a gyártó berendezéseket a Siemens berlini kábelgyárába telepítették⁹¹, és az ezen a területen foglalkoztatott szakmunkásokat elbocsátották, illetve más területekre irányították. Az MKM Rt. tevékenységét és állományát rövidesen a Siemens Rt.-be integrálják, mint ahogy az a VIV Rt.-vel történt. A VIV Rt. eredeti formájában szintén megszűnt. A társaságot a Siemens Rt.-be integrálták, részeseit értékesítették, berendezéseit eladták, foglalkoztatottjainak döntő többségét elbocsátották. A jelenleg VIV Rt. néven működő cég egy magyar magántulajdonban lévő társaság.

Mindezek ellenére a VIV Rt. privatizációjának és Siemens-tulajdonú gazdálkodásának részletes vizsgálatát számos tényező indokolja. A történet azért tarthat számot érdeklődésre, mert egy nyereséges és a Siemens befektetése idején több mint 2000 főt foglalkoztató cégről van szó. Eltűnése azért is tanulságos, mert rávilágít arra, hogy milyen csapdákat rejthet egy globális cég szervezetébe való beilleszkedés.

2. A VILLANYSZERELŐIPARI VÁLLALAT PRIVATIZÁCIÓJA

A Villanyszerelőipari Vállalat négy korábbi villanyszereléssel foglalkozó cég (Budavill, EVISZ, IPVILL, ELSZER) összevonásával jött létre 1963-ban. Az Építésügyi Minisztériumhoz tartozó VIV, gyártó és háttérpári szerelő cég volt. Jól képzett és az ipari átlagnál magasabb fizetésű szakmunkásaival nemcsak Magyarországon, de a környező szocialista és a fejlett ipari országokban is vállalt szerelési projekteket. Az általa gyártott termékek (kisfeszültségű villamos berendezések) 40%-át használta fel a szerelési munkáihoz, a fennmaradó részt (termékként) értékesítette. A vállalat viszonylag korán, 1990. december 29-én alakult át részvénytársasággá. A menedzsment ekkor már egy ideje komoly tárgyalásokat folytatott különböző külföldi szakmai befektetőkkel annak érdekében, hogy a vállalat működésé-

⁹⁰ 1996-ban a közép- és nagyfeszültségű kábelek értékesítése a cég árbevételének csupán 9,5%-át tette ki. (Forrás: MKM Rt. 1996-os éves jelentésének adatai alapján saját számítás.)

⁹¹ 1994-ben a berlini kábelgyár dolgozói tüntettek a gyár bezárása és a termelés kitélepítése ellen. A berlini gyár fenntartása, a nyolcvanas éveket megelőző időszakhoz hasonlóan, nem gazdasági, hanem politikai kérdés volt. A hetvenes, nyolcvanas években is már rendkívül gazdaságtalan kábelgyár esetében azt kellett demonstrálni, hogy a körbezárt Nyugat-Berlinben nem hal el az ipar. A gyár működéséhez szükséges nyersanyagokat repülőgéppel szállították Nyugat-Berlinbe, és természetesen a végterméket is repülőgéppel lehetett onnan elszállítani. A kilencvenes években azt kell demonstrálni, hogy a fal leomlása ellenére sem hal el Berlin nyugati részén az ipar.

nek fenntartásához nélkülözhetetlen tőkét vonjanak be, korszerűsítő technológiai beruházásokat kezdeményezzenek és – főként – pótlólagos piaci lehetőségeket szerezzenek, hiszen a vállalat fő megrendelőinek (DIMAG Rt., Ózdi Kohászati Művek, Borsodi Vegyi Kombinát, Medinvest, különböző építőipari cégek stb.) fizetési helyzete kilátástalanná vált. A megrendelések visszaestek, a VIV több mint 300 millió Ft kétes kinnlévőséget halmozott fel. Az átalakulás idején még 3200 főt foglalkoztató cég egy év alatt, tehát a Siemens kivásárlásáig 1000 főt kénytelen volt elbocsátani.

A nyereséges,⁹² erős piaci pozícióval rendelkező és bicskei berendezés- és kábelkorbácsgyártó részlegénél nyugat-európai színvonalú technológiával felszerelt vállalat iránt nagy volt az érdeklődés. 1990 nyarán még az átalakulás előtt a menedzsment aláírt az ABB-vel egy befektetési szándéknyilatkozatot. 1991 elején az ABB visszakozott, de a befektető partnert kereső cég az akkori piaci nehézségei ellenére is tucatnyi szakmai partnert érdekelt. A legtovább a Siemens és a spanyol COBRA cég tartott ki. A tárgyalások egy pontján felmerült a megosztott részesedésvásárlás lehetősége is (a spanyol cég javaslata az volt, hogy a bicskei gyártórészleget a Siemens, a szerelési ágazatot a COBRA vásárolja meg, az ingatlan azonban, a felmerülő komoly környezeti károkkal egyetemben, maradjon állami tulajdonban, és a két külföldi befektető csak bérelje a telephelyet).

A Siemens kivásárlására – többszöri tárgyalási fordulatot követően – 1991 októberében került sor. Kezdetben a Siemens csupán a VIV 51%-os részesedését kívánta megvásárolni. Elfogadhatatlanul alacsony árajánlatát (a KPMG 1990-ben még 1845,3 millió Ft-ra értékelte a céget, a Siemens pedig 510 millió Ft-ot kínált az 51%-os tulajdonrészért) az ÁVÜ kategorikus elutasítása nyomán módosította. A Siemens ugyanakkor ellenállt annak a tervnek, hogy a társaságot tőzsdére vigyék, és az ÁVÜ tulajdonában maradó részt tőzsdén értékesítsék. Néhány hónappal később, mielőtt kiderült, hogy komoly pénzügyi befektetők (Österreichische Sparkasse, Kulturbank) érdeklődnek a cég iránt, és tőzsdei forgalmazás esetén vásárolnának a részvényekből, a Siemens – egy újabb fordulattal – az ÁVÜ-tulajdonban lévő teljes (74,7%-os) részvénycsomagra tett ajánlatot (a fennmaradó rész az önkormányzatok és a dolgozók tulajdonában volt). Végül, a Siemens névértéken, 1280 millió Ft-ért vásárolta meg a VIV ÁVÜ tulajdonban lévő részvényeit. A privatizációs szerződésben a vevő mindössze két garanciális formulát kívánt rögzíteni.

Az egyik biztosíték a potenciális környezetvédelmi igényekkel szemben védte a vevőt, vagyis az ÁVÜ vállalta, hogy mentesíti az ellene esetleg felme-

⁹² Az árbevétel millió forintban: 1987: 3160; 1988: 2582; 1989: 3322; 1990: n. a.

Az adózás előtti eredmény millió forintban: 1987: 541; 1988: 243; 1989: 374; 1990: 290 (ez utóbbi adózott eredmény adata). Forrás: vállalati adatok.

A nyolcvanas évek második felében, a VIV minden évben felkerült a legjobb kétszáz cég rangsorát tartalmazó vállalati Top-listára.

rülő környezetvédelmi kárigényektől. Az ÁVÜ vállalta továbbá, hogy amennyiben az ipari szennyeződések szanálásához szükséges ráfordítások meghaladják a 100 millió Ft-ot, a többletköltségeket megtéríti. *A környezetvédelmi károk és a potenciális ráfordítások hangsúlyozása a VIV esetében a privatizációs áralku egyik tényezője volt.* Ennek segítségével a Siemens kb. 100 millió Ft-ot alkudott le a vételárból. Vállalta, hogy amennyiben Magyarországnak az EU-csatlakozás során alkalmazkodnia kell az EU-diktálta szigorú környezetvédelmi normákhoz, és ez óriási szanálási ráfordításokat tesz szükségessé, akkor ezt az összeget 100 millió Ft-ig állja majd. Az érvelés hatott, az ÁVÜ engedett a vételárból. Valójában a VIV telepein minimális környezeti károsodás volt kimutatható. A bicskei gyár évi 3,5 millió Ft büntetést fizetett légszennyezés miatt, illetve egy alkalommal 4-5 teherautónyi szennyezett földet kellett a gyártelepről elszállítani. Mivel a Siemens jól felkészült akvizíciós csapata a vétel előtt részletesen és minden szempontból felmérte a társaságot, így az ÁVÜ munkatársainál valószínűleg jóval több információval rendelkezett a károk és a szanáláshoz szükséges ráfordítások valós mértékéről.

A *másik garancia* a kezdeti veszteségek ellen biztosította a vevőt. A szerződés kikötötte, hogy amennyiben a VIV olyan áruszállítási vagy/és szolgáltatási szerződést kötött, amelynek nettó árbevétele a szerződés teljesítéséhez szükséges összes költséget nem éri el, az eladó megtéríti a különbözetet.

Az új tulajdonos először átfogó racionalizálási programot hajtott végre. A felesleges állóeszközöket és az inkurrensnek ítélt raktárkészletet leselejtezte. A raktárkészlet nagy része azért bizonyult feleslegesnek, mert a Siemens ezentúl, érthető módon, kizárólag a saját termékeit kívánta a VIV szerelő gárdájával beépíttetni. Mindazonáltal a selejtként leírt álló- és forgóeszközök 1992-ben komoly számviteli veszteséget okoztak az addig minden évben nyereséges cégnek.

A VIV sorsát ugyanakkor nem az 1992-es veszteség (hiszen 1993-ban ismét nyereséges lett a cég), és még csak nem is az 1993. végi fúzió (a Siemens Kft.-vel) pecsételte meg, hiszen 1994-től a VIV csak mint önálló cég tűnt el, a tevékenység és a foglalkoztatottak (igaz, egyre csökkenő számban) megmaradtak. Az eredeti tevékenységgel foglalkozó régi VIV-es gárda (a fúzió idején még kb. 1800 fő) nem is azért került ki a Siemensből (a Siemens Rt. állományában jelenleg kb. 100 fő régi VIV-alkalmazott található), továbbá maga a tevékenység sem amiatt halt el a magyarországi Siemens Rt. keretei között, mert a Siemens AG döntése értelmében Lipcsébe telepítettek egy olyan Siemens-egységet, amely nagy sorozatban képes gyártani a korábban a VIV által előállított berendezéseket.

Ez utóbbi döntés ugyan komoly csapást jelentett (ez volt a második komoly csapás – az első a fúzió), hiszen rendkívül kedvezőtlen hatást gyakorolt az immár a Siemens Rt. keretei között végzett kisfeszültségű berende-

zésgyártás gazdaságosságára. A döntés eredményeként ugyanis kb. 150%-kal emelkedett az adott Siemens-berendezések ára. Az áremelkedést a magyarországi piac természetesen nem tudta elfogadni, a megrendelések volumene gyorsan csökkent.

A VIV gazdálkodási feltételeinek változását figyelemmel kísérve, szoros összefüggést fedezhetünk fel a helyi hozzáadott érték, az ár és a megrendelések volumene között. Először 1992-ben ugrott meg a kisfeszültségű berendezések ára, amikor a VIV a saját készülékei, alkatrészei helyett Siemens-készülékeket kezdett berendezéssé összeszerelni. A helyi hozzáadott érték tovább csökkent, az ár pedig újra megugrott, amikor a német keleti tartományokba irányuló ipartelepítés jegyében a Siemens a lipcsei gyárat jelölte ki a kisfeszültségű berendezésgyártás központjának. Korábban a VIV alkatrészként szállította Magyarországra a Siemens-készülékeket, itt szerelte össze berendezéssé és üzemelte be a megrendelt helyszínen. Ezentúl, a hazai piacon összeszerelt Siemens-termékek helyett, a szerelők a Lipszében (német munkacsoport) összeszerelt és már berendezésként (jóval nagyobb költséggel) ideszállított termékeket kívánták volna értékesíteni (a helyszínen beszerelni és beüzemelni).

A hagyományos VIV-tevékenység sorsát azonban végül nem csupán ez a döntés pecsételte meg. Külső szakértők véleménye szerint, a Siemens szervezetében (csakúgy, mint *a legtöbb globális cég szervezetében*) *egy-egy provinciális helyzetű leányvállalat csak akkor tud megélni (sőt megmaradni), ha valamelyik ágazat⁹³ felkarolja (munkát, megrendelést ad neki)*. A VIV bicskei gyártó részlege a Siemens több szakágazata számára is vállalt munkát, hiszen a berendezésgyártás a kapacitásainak csak 25%-át kötötte le. *Amikor a magyar Siemens Rt.-t 1994-ben konszolidálták a Siemens konzern mérlegébe, minden egyes leányvállalatot be kellett sorolni valamelyik Siemens-ágazat kötelékébe. A diverzifikált termékcsaláddal és számos megrendelő partnerrel rendelkező bicskei telephelyet ugyanakkor egyetlen központi ágazat sem kívánta felvállalni.*

A besorolásokat követően az anyavállalat központi szakágazatainak megrendelése gyorsan csökkentek. A kisfeszültségű berendezéseket ezentúl Lipszéből rendelték, de a többi szakágazat is, amely korábban a bicskei gyár megrendelője volt, ezentúl inkább a hozzá sorolt leányvállalatoktól rendelt, vagyis a különböző kiegészítő tevékenységekre (kábelkonfekcionálás, lakatosipari tevékenység stb.) sem érkezett központi megrendelés. A bicskei gyártóközpont a hazai piacon sem tudott elegendő megrendelést szerezni. Korábban sikeres külpiaci üzletszerzési tevékenységét (pl. VIV-kábelkorbácsokat szállítottak a Ford autógyárba) – a Siemens tulajdonszer-

⁹³ Tudniillik a 16 Siemens-ágazat közül. Az ABB esetében, ha valamelyik „lead company” felkarolja.

zését követően – az anyavállalat szigorúan szabályozta (üzletet kizárólag a központ engedélyével köthetett).

1994 végén a bicskei gyártórészlegtől elvették azt a jogot, hogy közép-
feszültségű berendezéseket gyártson. Bár a közép-
feszültségű berendezések szintén kiegészítő, a kapacitáskihasználtságot javító szerepet töl-
töttek be a fő tevékenység, a kiefeszültségű berendezésgyártás mellett, a cég menedzs-
mentje azért tartotta sérelmesnek ezt a döntést, mert ennek a tevékenység-
nek komoly „siemenses előélete” volt a cégnél. A VIV még 1985-ben dön-
tötte el, hogy közép-
feszültségű berendezésekkel bővíti termékpalettáját. Az ELIN-től vásárolták meg a gyártáshoz szükséges licencet és know-how-t. A licencet nem meghatározott időszakra, hanem véglegesen megvették, vagyis nem éves licencdíjat fizettek, hanem egy összegben ellentételezték az átvett dokumentációt és know-how-t.

Mivel a Siemens tulajdonszerzését követően a gyár kizárólag Siemens-
berendezéseket értékesíthetett, az ELIN-licenc nem térült meg. Az átállás
ugyanakkor komoly beruházást igényelt (új szerszámok, gépek stb.). A VIV
sikerrel vezette be a hazai piacra a Siemens közép-
feszültségű termékeit is. Miután a piaci bevezetés megtörtént, Bicskétől elvették a gyártási jogot. Attól kezdve a VIV szerelői a Siemens frankfurti gyárából vásárolt közép-
feszültségű berendezéseket szerelhették csak be a hazai piacon.

1995 februárjában a Siemens Rt. munkatársai már megkapták azt a fel-
adatot, hogy dolgozzák ki a bicskei telephely felszámolásával kapcsolatos
teendőket és vegyék számba az ezzel járó költségeket.

Ezt követően még folytak utóvédharcok, még próbáltak alternatívát ke-
resni a bezárással szemben. *A bicskei gyáregységben folytatott tevékenység
azonban 1995–96-ban egyre veszteségesebb lett, ami egyrészt a volumen
visszaesésére vezethető vissza, másrészt arra – a számviteli politika szem-
pontjából érthető – koncepcióra, amely szerint a konszern egy leírásra
kiszemelt befektetésre igyekszik ráterhelni a más területeken keletkező
veszteségeit is.*⁹⁴ A bicskei gyártórészleget 1997. szeptember 30-ával bezár-
ták, pontosabban egy magyar magánvállalkozásnak értékesítették.

A korábbi VIV-tevékenység „elhalásának” másik eleme a szerelőállomány

⁹⁴ Ez utóbbi stratégia számtalan módon valósítható meg. Egyetlen példa: a leépítendő
részleghez telepítik egyes kifutó szakaszban lévő termékek termelését (*a központi leányváll-
alatok „kapacitásainak és termékskálájának optimalizálása”*). Az életciklusának végén
tartó termék új gyártója természetesen felvásárolja a korábbi gyártóhelyeken felhalmozott és
ott tárolt tartalék alkatrészeket. Ezáltal az *„optimalizált kapacitású leányvállalatok”* kedve-
ző áron megszabadulhatnak a lassanként inkurrensnek minősülő készleteiktől. Visszaemlé-
kezések szerint a bicskei telephely veszteségességét az anyavállalat árképzési politikája is
súlyosbította (transzferárzás). A Bicskére telepített, életciklusuk végén járó berendezéseket
kizárólag a konszernen belül értékesítették (az anyavállalatnak szállították vissza). Az impor-
tált alkatrészekből összeszerelt berendezések árát a konszern úgy határozta meg, hogy az kb.
80%-a legyen annak az árnak, amennyibe az alkatrészek kerültek.

leépítése volt. A Siemens tulajdonszerzése idején a VIV Rt. árbevételének 70–75%-a származott szerelési tevékenységből. A 2200 alkalmazottból 1400 volt a szerelők száma. Jelenleg a Siemens Rt. 50-60 főfoglalkozású szerelőt foglalkoztat. A főfoglalkozású szerelők leépítése abba – a Merlin Gerin Vertesz által is követett – szakágazati tendenciába illik bele, amely szerint jobban kifizetődik alvállalkozókat foglalkoztatni ezen a jelentős szezonális ingadozásokkal jellemezhető szakterületen. Amíg azonban az MGV foglalkoztatotti struktúrájának átalakítása szervezeten történt, vagyis a vegyesvállalat komoly segítséget nyújtott volt alkalmazottainak abban, hogy vállalkozókként folytassák szakmájukat, és alvállalkozókként kerüljenek újra kapcsolatba volt munkahelyükkel, a Siemens a piac láthatatlan kezére bízta a folyamatot: a szerelőket elbocsátotta, és amennyiben a piacon talált megfelelő feltevelekkel szerződő és megfelelő minőséget garantáló alvállalkozókat, szerződést kötött velük.

3. A CSEPELI TRANSZFORMÁTORGYÁR RT. PRIVATIZÁCIÓJA

Az 1952-ben alakult Rákosi Mátyás Művek Szerkezeti és Emelőgépgyára 1959-ben vette fel a Csepeli Transzformátorgyár nevet. Az 1985 óta vállalati tanácsi irányítású gyár a nyolcvanas évek végén az iparág többi cégéhez hasonló nehézségekkel küszködött. A belföldi rendelések visszaestek, a megrendelők fizetőképességével egyre több gond volt. A transzformátorgyár kapacitásainak háromnegyede kihasználatlanul maradt, likviditási feszültségei súlyosbodtak. A gyár 1991. december 31-ével alakult át részvénytársasággá. A 270,3 millió Ft jegyzett tőkéjű társaság privatizációját (a társaság részvényeinek 77,2%-át)⁹⁵ 1992 júniusában hirdette meg az ÁVÜ.

A beérkezett pályázatok közül a Newton Trafó konzorcium (az olasz Newton Industrie Elektromeccaniche és a társaság 42 alkalmazottjából álló Csepel Trafó Kft.) került ki győztesként 210 millió Ft-os árajánlatával. A pályázat eredményének kihirdetése után az olasz fél hosszadalmas alkuba bocsátkozott az eladóval, többször lefelé módosította a vételárat és hosszabbította a fizetési határidőt. Az olasz vevő utolsó ajánlata 170 millió Ft volt, amelyet végül is a megadott utolsó határidőig sem fizetett ki. Az ÁVÜ ekkor (1993 júliusában) érvénytelennek minősítette a pályázatot. Két hónappal később, 120 millió Ft-os vételáron, amelynek 30%-át a vevő kárpótlási jeggyel fizethette ki, az ÁVÜ adásvételi szerződést kötött (immár a részvények 87,2%-át értékesítve) a 150 fős munkavállalói létszámból 119 főt tömörítő

⁹⁵ A részvények 12,8%-a az önkormányzatok tulajdonába került, 10%-ot pedig félretettek, hogy azt kárpótlási jegyért értékesítsék.

MRP-szervezettel.⁹⁶ A túlélésért való küzdelem, a kétségbeesett piacfeltárási, megrendelésszerzési erőfeszítések az új tulajdonosi struktúrában folytatódtak. A piac 1994 második felében kezdett élénkülni. A növekvő megrendelések teljesítését azonban rendkívül megnehezítette a forgótőkehiány.

Mivel az MRP-szervezet E-hitel segítségével és kárpótlási jegy felhasználásával vásárolta meg a céget, nem csupán a bővülő megrendelések növekvő forgótőkeigényét nem tudta teljesíteni, de ahhoz sem rendelkezett elegendő tőkével, hogy a versenyben maradáshoz elengedhetetlen kb. 100-100 millió Ft-os ráfordítással járó beruházási és karbantartási munkálatokat elvégezze. Féléves önálló működést követően a menedzsment azt a döntést hozta, hogy megpróbálja értékesíteni az egyik gyártócsarnokot, és abból törleszteni az E-hitelt. A másik, az előzőt nem kizáró lehetőség az volt, hogy az MRP-tulajdonú társaság szakmai befektetőt von be társtulajdonosként, aki tőkét emel (rendbehozza a cég egészségtelen tőkeszerkezetét), fejleszt (finanszírozza a szükséges beruházási és karbantartási munkálatokat) és pótlólagos piaci lehetőségeket szerez. 1994 közepétől a menedzsment minden szóba jöhető befektetővel (MVM Rt., áramszolgáltatók, Ganz Ansaldo, Merlin Gerin Vertesz, pénzintézetek, Transelektro, Powerfin, Siemens stb.) tárgyalt a tőkebevonásról, illetve a részleges adásvételről.

1994 végén az MRP-szervezet két komoly ajánlattal rendelkezett. Az egyik egy belföldi cég volt, amely egy gyártócsarnokot vásárolt volna meg a Transzformátorgyártól. Az eladónak sikerült egy olyan komoly összeget kialkudnia, amely nem csupán az E-hitel törlesztését tette volna lehetővé, de finanszírozta volna a gyártó berendezések áttelepítését is. A másik ajánlattevő a Siemens AG volt, amely a cég többségi részesedésére pályázott, de ugyanakkor ahhoz is ragaszkodott, hogy az MRP ne idegenítse el az értékesíteni kívánt csarnokot sem.

A Csepeli Transzformátorgyár 1975 óta áll a Siemensszel licenckapcsolatban. A licencgazdán kívül a társaság volt a Siemens-licenc alapján készülő száraztranszformátor egyedüli gyártója, ha úgy tetszik, az egyedüli konkurens. A cégnek így a Siemens számára komoly piaci értéke volt.⁹⁷ A Csepeli Transzformátorgyár tulajdonosai számára szintén vonzóbbnak bizonyult a Siemens ajánlata az egyetlen üzemcsarnokra pályázó hazai cégénél. Bár az üzemcsarnok értékesítésével az MRP-szervezet tulajdonosi és vállalatirá-

⁹⁶ A fenti adat forrása egy, a PHARE alapjából támogatott vizsgálat, amely a Csepeli Transzformátorgyár átalakulását és privatizációjának történetét (1993 végéig, az MRP-szervezet tulajdonszerzéséig) vette nagyjító alá (Pri-Man Kft. archívuma). A társaság képviselője ettől eltérő foglalkoztatási adatot közölt. Eszerint 1993-ban a társaság létszáma 205 fő volt, MRP-szervezete pedig 52 munkavállalót tömörített.

⁹⁷ A belföldi közép- és kisfeszültségű hálózatokon kb. 50 ezer db, az ipari, mezőgazdasági és kommunális létesítményekben további kb. 40 ezer db, illetve 28 országban összesen kb. 30 ezer darab csepeli transzformátor üzemel. A társaság belföldi piaci részesedése kb. 85%. (Forrás: vállalati adatok.)

nyítási jogosítványai nem csorbultak volna, a Siemens-befektetés ezzel szemben két olyan szűk keresztmetszet feloldásával kecsegtetett, amelyek mind rövid, mind középtávon a menedzsment számára komoly problémát jelentettek. A Siemens megjelenésétől a megrendelésszerzési képesség további javulását remélte a menedzsment, illetve ami ennél rövid távon még égetőbbnek tűnt: a forgóeszközhiány enyhítését.

Az 1995. márciusi adásvételi szerződés aláírását követően, a Siemens azonnal átutalt 43 millió Ft előleget a vételárból (a vételár közel 2,6 millió DM, 215 millió Ft volt),⁹⁸ ami pillanatnyi enyhülést jelentett a már-már a megrendelések teljesítését is akadályozó forgótőkehiány okozta feszült likviditási helyzetben. A Siemens ugyanakkor a mai napig nem emelte meg az immár 100%-ban a tulajdonában lévő társaság jegyzett tőkéjét.⁹⁹ Bár a társaság működésének finanszírozása a Siemens tulajdonszerzésével megoldódott, *a pénzügyi műveletek ráfordításai és negatív eredménye felemésztí a pozitív üzemi eredményt.* A Siemens finanszírozási rendszerében a vállalatok mindegyike ugyanabban a bankban vezeti számláját. A bevételek és kiadások szaldója napi elszámolásra kerül, a többletet betétként, a hiányt hitelként számolja el a bank. A társaság eladósodottságát jól mutatja az a tény, hogy az utóbbi években a Csepeli Transzformátorgyár napi negatív szaldója egyszer sem volt kevesebb 100 millió Ft-nál. Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a Siemens tulajdonszerzése előtt a társaság egyáltalán nem jutott elfogadható feltételű kereskedelmi banki hitelhez.

18. TÁBLÁZAT A Csepeli Transzformátorgyár eredménymutatói (millió Ft)

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Üzemi eredmény	-34,8	-81,6	57,7	76,6	22,6	-59,1
Pénzügyi műveletek eredménye	-15,1	-16,0	-15,7	-4,7	-15,8	-25,9
Adózás előtti eredmény	-33,0	-95,0	35,9	70,6	3,0	-87,5

A tőkebefektetési szerződés aláírását több hónapos, részletekbe menő vita előzte meg az új tulajdonosi szerkezetű vállalat majdani működési körülményeiről. Mindkét fél rögzítette azokat az előfeltételeket, amelyek nélkül nem járul hozzá a befektetéshez/értékesítéshez. Ezek a feltételek ugyan nem kerültek bele a formális, aláírt szerződési példányba, de a részletes szakmai vita hozzájárult ahhoz, hogy tisztázódjanak az erőviszonyok. Az eladó MRP-szervezet feltételként szabta a *foglalkoztatás* megőrzését, vagyis hogy a külföldi befektető vállalja át az ÁVÜ-vel kötött MRP-szerződés feltételeit. A Siemens hozzájárult ehhez, sőt a növekvő termelés hatására az utóbbi években növekedett a foglalkoztatottak állománya az 1994. közepi 116 főről, 1997-re 143 főre.

⁹⁸ Forrás: Siemens-kézben a Csepeli Transzformátorgyár. HVG, 1995. április 8.

⁹⁹ A szakmai befektetők forgótőke-juttatási hajlandóságáról részletesen lásd *Szalavetz* [1997c].

A tárgyalások másik témája a versenyben maradáshoz szükséges beruházási és karbantartási igényekről szólt. A részvények megvásárlását követően a Siemens technológiai modernizációs programot kezdeményezett. Finanszírozta az energiarendszer átalakítását, a berendezések egyes elemeinek felújítását, a termelési logisztika ésszerűsítését. A legnagyobb beruházás az olajtranszformátor dokumentációjának átadását és néhány, ezzel kapcsolatos technológiai berendezés Csepelre telepítését foglalta magában. A beruházásokat a tárgyi eszközök rovat összetételének változása szemlélteti (lásd 19. táblázat). Látható, hogy az új tulajdonos sokat költött az ingatlan (épületek, irodák és főként a meglehetősen lerobbant állagú gyártócsarnokok) felújítására. Az energiarendszer és a logisztikai rendszer átalakítását, az informatika fejlesztését az egyéb berendezések rovat növekvő értéke számszerűsíti. A műszaki berendezések rovat értékét ugyanakkor meglehetősen torzítja az a tény, hogy 1997-ben terven felüli értékcsökkenést számoltak el.

19. TÁBLÁZAT Tárgyi eszközök és értékcsökkenési leírás (millió forint)

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Tárgyi eszközök	188,1	180,7	175,1	171,7	191,9	246,0
Ingatlanok	117,9	117,3	116,9	116,3	116,9	159,1
Műszaki berendezések, felszerelések	69,3	61,9	54,7	48,9	59,2	39,0
Egyéb berendezések felszerelések, járművek	0,8	1,5	3,4	6,4	6,0	16,2
Értékcsökkenési leírás	8,6	8,6	8,5	10,3	10,7	25,0

Az egyik legkeményebb vita a piaci, megrendelésszerzési jogosultságok körül alakult ki. A Csepeli Transzformátorgyár menedzsmentje komoly önállóságot harcolt ki. Rögzítette azoknak az országoknak a körét, ahol a társaság önállóan szervezheti értékesítési tevékenységét, és megpróbálta minimálisra korlátozni azoknak a piacoknak a számát, ahol termékeivel csak közvetve, a konzernen belüli kereskedelem közvetítésével jelenhet meg. A keretfeltételek idejekorán történő rögzítésével képes volt elérni azt, hogy bár az árbevétel belülről az utóbbi két évben megnövekedett az export részaránya, az export nagy része továbbra sem csak a termelési költségeket fedező minimális bevételt, hanem a belföldi értékesítéshez hasonló fedezetet biztosít.

Felvetődik a kérdés, hogy egy kiszolgáltatott helyzetben lévő, a Siemens óriásszervezetéhez képest törpe helyi vállalkozás menedzsmentje hogyan lehetett képes arra, hogy ilyen komoly „engedményeket” harcoljon ki jövőbeli tulajdonosától. Egyszerű a magyarázat. A Csepeli Transzformátorgyár vezetőjének nem csupán – a Siemens által is elismerten – „kisujjában volt a szakma”, ismerte a helyi viszonyokat, képes volt a céget offenzív és kreatív módon vezetni, de tudott tárgyalni. Volt koncepciója a cég jövőjéről, a Transzformátorgyár növekedési pályára állításának mikéntjéről, és

ezt a koncepcióját kiváló tárgyalási stratégiával érvényesítette is.¹⁰⁰ *Nem osztotta azt a nézetet, hogy amennyiben a céget felvásárolja egy tőkeerős befektető, a túlélés biztosítva van. Tovább gondolt, „szabályozni” kívánta a tőkebefektetés utáni működés feltételeit.*

A történet abból a szempontból is elgondolkodtató, hogy a privatizáció során számtalanszor felvetődött az eladó szűk mozgásterének kérdése. „Egy kiszolgáltatott helyzetben lévő, súlyosan eladósodott, piacait veszített vállalat értékesítésekor örüljön az eladó, ha egyáltalán akad befektető, aki hajlandó beszállni ebbe a »romhalmazba«. Ha a vételár fölött van is némi alku, az érthető, de a privatizációt követően, a működésbe már ne szóljon bele az eladó, a működés keretfeltételeit ne próbálja befolyásolni, szabályozni.” A Csepeli Transzformátorgyár Siemens-tulajdonba kerülésének története bizonyítékkal szolgálhat arra, hogy a fenti okoskodás nem minden esetben helyénvaló.

20. TÁBLÁZAT Árbevétel és exportrészarány

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Értékesítés nettó árbevétele (millió forint)	338,6	261,3	394,6	732,5	871,3	1165,6
Export/összes értékesítés (%)	33,8	17,0	15,7	8,8	16,1	17,5

A német befektető egyetlen lényeges pontot igyekezett az adásvétel előtt tisztázni, az osztatlan csepeli ingatlanból 52 ezer négyzetméteres területet elfoglaló gyár ingatlantulajdonának rendezését. Mivel az osztott tulajdon telekkönyvi bejegyzésére nem volt lehetőség, azt a megoldást választották, hogy a volt Csepel Művek területén bejegyzett cégek kölcsönösen lemondtak az osztatlan földtulajdon miatt egymással szemben esetleg később támasztandó környezeti kárigényükről.

Ha a Csepeli Transzformátorgyár további sorsáról a vállalati teljesítménymutatók tükrében kísérelnénk meg előrejelzést adni, a kép korántsem egyértelmű. Bővül a foglalkoztatottak száma, látványosan nő az árbevétel. A cég új, korszerű termék előállítását kezdte meg, sőt az értékesítés egy részét önállóan végzi. Az érem másik oldala az a tény, hogy 1997-ben a cég, a bővülő értékesítés ellenére, már üzemi szinten is veszteséges volt (vagyis nem csupán a pénzügyi műveletek ráfordításai vitték veszteségbe). A veszteségek értelemszerűen a különféle ráfordítások gyors növekedésére, valamint a terven felüli értékcsökkenésre vezethetők vissza. Említést érdemel a készletek selejtezéséből és a devizában felvett hitelek árfolyamveszteségéből fakadó számviteli veszteség is.

¹⁰⁰ A kép teljességéhez hozzátartozik az a tény is, hogy a Siemens részéről is felismerték a menedzsment hozzáértését, és meg akarták tartani a vezetőséget.

Aggodalomra ad okot a céltartalékok egyre növekvő értéke. Külső szakértők véleménye szerint, amennyiben a Siemens le akar építeni (bezárni), vagy értékesíteni akar egy céget, azt a politikát követi, hogy a leépítendő cég önmaga termelje ki a leépítéssel járó költségeket. Céltartalékot képez a várható kötelezettségekre. A Csepeli Transzformátorgyár céltartalék-rovata az utóbbi két évben gyorsan növekedett.¹⁰¹

21. TÁBLÁZAT A Csepeli Transzformátorgyár céltartalékai (millió forint)

1992	1993	1994	1995	1996	1997
2,38	11,6	8,1	0	34,4	44,2

4. AZ ERŐKAR RT. PRIVATIZÁCIÓJA

Az Erőmű Javító és Karbantartó Vállalatot 1953-ban alapították. A vállalatra azért volt szükség, mert a jelentős erőművi beruházások időszakában az energetikai berendezésgyártó cégek kapacitását teljes mértékben lekötötte az új berendezések gyártása. Bár a komplex ellátási felelősség kiterjedt a szervizre és a komponensgyártásra is, ez utóbbiakra a gyártóknak már nem jutott elegendő erőforrásuk. Az Erőkar minden nagyobb erőműben rendelkezik kirendeltségekkel, főmérnökségekkel, bérelt szerelőműhelyekkel. Tevékenységi körébe tartozott az erőművi tartalékalkatrész-gyártás (főként kazánkomponensek), helyszíni szerelés, szervíz és karbantartás.

MVMT-tagvállalatként az Erőkar a Vertesznel lényegesen kisebb önállósággal rendelkezett. Pénzügyileg nem volt önálló: a vállalat pénzforgalmát az MVMT kezelte. Az Erőkar gazdálkodásával összefüggő elszámolások egy ún. tröszti elszámolási számlán keresztül történtek. A tröszt utalta a vállalat termeléséhez szükséges forgóeszközöket – finanszírozta a vállalat működését –, a vállalat bevételeit ezzel szemben negyedévi elszámolási időszakonként elvonta.

A Vertessel szemben az Erőkar kizárólag a tröszti társvállalatoknak nyújtott szolgáltatásokat, szállított termékeket, mégpedig 1988-ig az MVMT által meghatározott áron. Az 1988-as árfelszabadítás a korábbi nyomott árak hirtelen megugrásához vezetett. Az árfelszabadítás a megrendelők számára meghozta a beszállítóválasztás szabadságát, az Erőkar korábbi kényszerpartnerei (hiszen a kapcsolatot mindkét fél kényszerként élte meg) a konkurenciától¹⁰² is kértek árajánlatokat. Az Erőkar megrendeléseivel azonnal, árbe-

¹⁰¹ Természetesen lehet érvelni azzal, hogy a garanciális kötelezettségekre képeztek több céltartalékot, hiszen bővülő tevékenység mellett több céltartalékra is szükség van, de hírek szerint nem kizárólag erről van szó.

¹⁰² Április 4-e Gépgyár, Mélyépítő Vállalat, Kipszer, Csőszer.

vétele pedig 1991 után kezdett csökkenni.¹⁰³ A vállalat fokozatosan megszüntette kirendeltségei egy részét, bérbeadta a békéscsabai öntödéjét. 1991 végére a korábbi évi átlagos helyszíni szerelési megrendeléseinek 70%-át elveszítette. Létszáma az 1985. évi 1883 főről 1990-re 1659, 1992-re 709 főre csökkent.

Az éves elszámolási időszakok végén kimutatott, MVMT felé fennálló kötelezettségállomány¹⁰⁴ 1991-ig nem volt több pusztá elszámolási adatnál. Az 1991. végi 307,9 millió Ft nyert először valóságos tartalmat. Az MVMT 1992. január 1-jei átalakulásával ugyanis megszűnt a tröszt finanszírozó szerepe. Kiderült, hogy a még csak át sem alakult Erőkar vállalat helyzete olyan képlékeny, hogy működését egyetlen bank sem hajlandó finanszírozni. 1992. június 30-án a vállalat úgy alakult át egy 713,67 millió Ft alaptőkéjű részvénytársasággá és került ÁVÜ-felügyelet alá,¹⁰⁵ hogy az önálló működéshez szükséges egészséges tőkeszerkezetet nem alakították ki, vagyonrendezés nem történt. A társaság likviditási helyzete óhatatlanul romlott, veszteségei halmozódtak.

22. TÁBLÁZAT Az Erőkar Rt. árbevétele, üzemi és adózás előtti eredménye (millió forint)

Mutató	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Árbevétel	648,7	739,1	815,4	897,3	993,8	745,9
Üzemi eredmény	-99,5	-140,7	-151,0	-18,8	-56,2	-423,7
Adózás előtti eredmény	-101,9	-162,8	-61,2	-36,8	-64,3	-321,0

1993 első félévében az ÁVÜ zártkörű privatizációs pályázatot írt ki, amelyet az egyetlen értékelhető pályázó, az MVM Rt. megnyert. Az MVM Rt. kezdeti koncepciója az volt, hogy tőkeemeléssel az Erőkar Rt. felé fennálló adósságállományát tőkésíti és részvénytulajdonra cseréli. Az ÁVÜ ehhez nem járult hozzá, így 1993 októberében végül az MVM második ajánlatával, az ÁVÜ tulajdonában lévő részvények névértéken történő megvásárlásával nyert. Az MVM Rt. motivációja nem pusztán az volt, hogy kizárólag tulajdonosként remélhette, hogy az Erőkartól visszanyeri a könyveiben szereplő követelésállományát. 1993 végén még komoly piaci élénkülésre számíthatott, arra, hogy a tőkeemeléssel erőmű-privatizáció révén a külföldi társtulajdonosok beruházási, felújítási tevékenységükbe bevonják majd az újra az MVM Rt. érdekeltségi körébe került társaságot.

Ez utóbbi koncepciójáról az MVM Rt. korábban lemondott, mintsem az

¹⁰³ Az árbevétel (millió forintban): 1985: 1056,8; 1988: 1448; 1989: 1552,7; 1990: 1589,3; 1991: 1384,7.

¹⁰⁴ 1988 végén 343, 1989-ben 388, 1990-ben 573,5 millió Ft.

¹⁰⁵ Az ÁVÜ a részvények 80,3%-a fölött rendelkezett, a fennmaradó rész az önkormányzatok tulajdonába került.

valóban kudarcot vallott volna. A tulajdonába visszakerült társaságot nem fejlesztette, még a szinten tartó beruházási igényeket sem elégítette ki.¹⁰⁶

Bár az MVM Rt. által kinevezett új vezetőség nagy erővel látott neki egy piacszerzési, árbevétel-növelési programnak (egy fél év alatt megduplázta a rendelésállományt), elkezdte az ISO 9002 minőségbiztosítási rendszer követelményeinek adaptálását,¹⁰⁷ és ezzel párhuzamosan látványos racionalizálási eredményeket ért el (200 fő leépítése, termékstruktúra racionalizálása, kinnlevőségek behajtása stb.), mégsem tudta elérni, hogy a tulajdonos hosszú távú tervei között az szerepeljen, hogy az Erőkar a piacon önállóan működő, az adott piaci szegmensből jelentős, egyre növekvő részt kihalító, versenyképes MVM Rt.-tulajdonú cég legyen.

Az MVM Rt. legfontosabb célja az volt, hogy az Erőkarnak a felé fennálló több mint 350 millió Ft-os kötelezettségét realizálni tudja. Az 1994. májustól szeptemberig tartó racionalizálási, kötelezettségcsökkentési program keretében¹⁰⁸ az Erőkar értékesítette felesleges eszközeit és ingatlanait. Ez utóbbiak közül többet épp az MVM Rt. vett meg. Négy hónap leforgása alatt az Erőkar Rt. nem csupán az MVM Rt. felé, de az APEH és a TB felé fennálló (74 millió Ft) tartozását is kiegyenlítette.

23. TÁBLÁZAT Az Erőkar Rt. hosszú és rövid lejáratú kötelezettségei (millió forint)

1992	1993	1994	1995	1996
388,9	517,5	180,2	104,4	130,4

Ami a vállalati profilba tartozó tevékenységet illeti, az MVM Rt. ugyanakkor nem tette lehetővé, hogy leányvállalata nagyobb szabású tendereken (szerelési, anyagvizsgálati alprojektekben) induljon, vagyis finanszírozási garanciavállalásával nem állt a cég mögé.

1995 végén a pénzügyileg konszolidálódott Erőkar menedzsmentje egyre gyakrabban tette fel a kérdést tulajdonosának, hogy mi a hosszabb távú terve a céggel. Hajlandó-e beruházni annak érdekében, hogy a cég önálló piaci szereplőként megállja a helyét, és nem csupán minimális keretösszegű megrendeléseket kapjon (vagyis, hogy ne sok apró munkából szedje össze a fedezeti pont meghaladásához szükséges árbevételt, hanem részt vehessen nagyobb projektekben is), vagy inkább megpróbálja árfolyamnyereséggel értékesíteni a céget. Az MVM Rt. ez utóbbi mellett döntött.

1996 közepén az MVM Rt. privatizációs tenderpályázatot írt ki a tulajdo-

¹⁰⁶ Ipari beruházásokra 1992-ben 59, 1993-ban 23, 1994-ben 13, 1995-ben 12 millió Ft-ot költött a cég. (Forrás: vállalati adatok.)

¹⁰⁷ Kétéves felkészülési időszak után, az Erőkar 1996 májusában szerezte meg a tanúsítványt.

¹⁰⁸ 1994-ben az eredménykimutatás rendkívüli bevételek rovatának értéke 464,4 millió Ft volt, az 1993. végi befektetett eszközök 44%-a.

nában lévő Erőkar-részvények értékesítésére. A tendercsomagot négy pályázó, az ABB, a Westinghouse, az IVO és a Siemens vette meg. Egyetlen pályázóként a részvények névértékének megfelelő vételi ajánlattal, foglalkoztatási és 600 millió Ft értékű beruházási terv vállalásával a Siemens nyerte a pályázatot. 1997. január 28-tól az Erőkar tulajdonosa a Siemens AG (51%), a Siemens Rt. (33%) és a Deutsche Babcock (16%) konzorcium.¹⁰⁹

A német befektető arra számított, hogy amennyiben imázsával és finanszírozási háttérével az Erőkar mögé áll, újjá lehet éleszteni az Erőkar hajdani igen kedvező piaci pozícióját. MVMT-tagvállalatként az Erőkar bizonyos erőművi nagyjavítási szegmensekben (főként a szovjet turbinák javításánál) monopolhelyzetet, másutt a Láng Gépgyár fő konkurenseként igen erős piaci pozíciót élvezett. Bár a kilencvenes évek közepére az Erőkar Rt. erőművi kirendeltségeinek döntő része megszűnt, a Siemens üzleti koncepciójában azzal a feltételezéssel élt, hogy a német tulajdonba került magyarországi erőművek, továbbá a hagyományos Erőkar-partnerek esetében komoly megrendelésekre számíthat. Mivel az Erőkar szakembergárdája képes az ABB-licenc alapján gyártott turbinák javítására is, a Siemens arra is számított, hogy ezzel a befektetéssel megszerezheti a kelet-közép-európai országokban „túlságosan” erős javítási és szervízpozíciót kiépített ABB piacának egy részét. Az elnyert felújítási és szervízmegrendelések segítségével pedig képes lesz ABB-részegységek helyett Siemens-komponenseket és -berendezéseket értékesíteni.

A vizsgált periódus túlságosan rövid (Siemens-tulajdonban csak egy éve van a vállalat) ahhoz, hogy pillanatfelvételnél többre vállalkozzunk. Az első év tapasztalatai azt mutatják, hogy az Erőkar megrendelésszerzési képessége egyelőre nem javult átütő erővel. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk ugyanakkor, hogy az első év az abszorpció, a vállalat siemensesítésének éve volt (szervezeti struktúra átalakítása, a termelés logisztikai rendszerének modernizálása stb.). A Siemens ugyanakkor már az első év közepén döntött arról, hogy nem érdemes kizárólag a helyi piac megrendeléseire alapozva fenntartania egy ekkora méretű és kapacitású céget. Döntést hozott arról, hogy kibővíti az Erőkar tevékenységi körét, bekapcsolja a céget a globális termelési hálózatába, és idetelepít egy olyan gyártási tevékenységet (turbinalapát-gyártás), amelynek segítségével a komponensgyártás volumene elszakadhat a szezonális hazai megrendelésektől. A Siemens AG kereslete évi 350 ezer turbinalapát, vagyis ez a komponens nagy sorozatú gyártást igényel. A Magyarországra telepített korszerű CNC-gépek segítségével 1997 utolsó két hónapjában megkezdődött a sorozatgyártás felfuttatása a jelenlegi 50 ezer db-ról az évi 100 ezres, teljes kapacitás eléréséhez.

¹⁰⁹ A Siemens néhány hónap alatt kivásárolta a fennmaradó önkormányzati részesedéseket. A Deutsche Babcockot a Siemens a kazángyártás szakmai és piaci felügyelete érdekében vonta be a konzorciumba.

Magyarországon kívül a Siemens Távol-Keleten és Németországban gyárt hasonló lapátokat. A magyarországi beruházással az anyavállalat az otthoni (német) kapacitásait optimalizálta olyan módon, hogy a viszonylag alacsonyabb szaktudást igénylő, kisebb bonyolultságú termékek gyártását telepítette át, míg Németországban megtartotta a legújabb fejlesztések eredményeként készülő, legkorszerűbb turbinalapátok gyártását (összesen évi 150-200 ezer darabot gyártnak továbbra is Németországban).

5. A SIEMENS SZEREPE A MAGYARORSZÁGI ENERGETIKAI BERENDEZÉSGYÁRTÁS ÁTALAKULÁSÁBAN

Gyárbezárás, vagyonvesztés, szakmakultúra eltűnése, munkások elbocsátása, a piac átvétele az egyik oldalon, új – igaz a korábbinál alacsonyabb kvalifikáltságot igénylő, alacsonyabb helyi hozzáadott értékű – tevékenységek meghonosítása, ehhez kapcsolódó beruházások, kibocsátás- és exportnövelés, foglalkoztatásbővítés és a foglalkoztatottak intenzív képzése a másikon.

A vizsgált Siemens-tulajdonú cégek mindegyikére igaz az a megállapítás, hogy *nem volt alternatíva*: az adott időszakban létfeltétel volt egy külső működőtőke-befektető bevonása, márpedig a vizsgált cégek esetében a Siemens volt az egyetlen komoly szándékú potenciális partner.

„A Siemens valóban úgy tervezte, hogy Bicskét regionális gyártóközponttá fejleszti” – emlékezik vissza az egyik érintett. „Változott a koncepció.” A magyarországi energetikai berendezésgyártásban tulajdonosként megjelent Siemensen kívüli külföldi befektetők koncepciója is többször változott az évtized során.

Mi okozta a változást?

Az egyik ok a recesszió volt, a Siemens-vállalatok esetében kevésbé a magyarországi, sokkal inkább a német recesszió hatását érezték meg a marginális pozíciójú helyi leányvállalatok. Ezt a hatást természetesen ellensúlyozhatta volna a belföldi piac gyors bővülése – *ettől kezdve a helyi leányvállalatok sem lettek volna marginális jelentőségűek* –, de nem így történt.

A másik változás az iparág önmozgására vezethető vissza. A gyártási és szerelési tevékenység szétválása, a készülékgyártók és a berendezésgyártók közötti szigorú szakosodás a hagyományos felépítésű magyar vállalatokat sem kímélte. Amint ezek a társaságok multinacionális tulajdonosuk révén bekerültek egy globalizálódó iparág fejlődési áramlataiba, tulajdonosaik viszonylag kíméletesen (MGV), vagy a piac pusztító-teremtő erejét részabáditva (Siemens) engedték érvényesülni a globalizációnak a vállalatszervezetet homogenizáló hatását.

V. Az energetikai gépgyártás privatizációjának tanulságai

1. A BELSŐ PIAC ÉS A MŰKÖDŐTŐKE-BEFEKTETŐK STRATÉGIÁJA

A befektetők mindegyike komoly piaci lehetőségekkel számolt Magyarországon. A piac viszonylag kis mérete ellenére úgy gondolták, hogy

1. már rövid távon, különösen a KGST-munkamegosztás rendszerének radikális átalakulása fényében tarthatatlanná válik az a helyzet, hogy Magyarország évi 1800–1850 MW áramot, az összes belső fogyasztás 28%-át importálja;

2. a meglévő erőművi berendezések olyan elavultak, rossz hatásfokúak, hogy rövidesen óriási alaperőmű-építési és erőmű-korszerűsítési munkálatok kezdődnek;

3. az átmeneti transzformációs visszaesést (Kornai [1993]) követően az ipari növekedés megindulása az ipari erőművek, turbinák és egyéb energetikai berendezések iránt is komoly keresletet támaszt.

Ezzel szemben a helyzet a következő volt:

1. *A hazai energiafelhasználás gyors ütemben csökkent.* Az 1988–89-ben az összes felhasználás 28%-át kitevő, Szovjetunióból származó energiaimport 1992-re 10,1%-ra esett vissza, 1994-ben 5,7%, 1995-ben 6,6% volt. A javuló belföldi termelés/összes felhasználás arány ugyanakkor kevésbé vezethető vissza a belföldi termelés (a számláló) növekedésére. Az arány látványos javulása inkább a nevező, vagyis a hazai energiafelhasználás gyors (1992-ig kb. 22%-os) csökkenésének köszönhető.¹¹⁰

2. *Az erőműbővítési munkálatok csak lassan és főként már az új külföldi tulajdonosok döntései nyomán kezdődtek meg.* A történeti hűség kedvéért hangsúlyoznunk kell, hogy a hazai energetikai berendezésgyártók diszpreferálása nem köthető egyértelműen a külföldi működőtőke beáramlásához az erőművi szektorba. *Az állami tulajdonban lévő erőművek ugyanúgy nem érvényesítettek (érvényesítenek) iparpolitikai megfontolásokat,*

¹¹⁰ Az ebben a bekezdésben szereplő adatok forrása: Olajos [1995].

*nem részesítették előnyben, sőt esetenként kifejezetten diszpreferálták a hazai szállítókat.*¹¹¹

A még állami tulajdonban lévő Mátrai Erőmű a Westinghouse-t bízza meg turbiná-
na-retrofittal a kilencvenes évek elején. Tavaly a már RWE-tulajdonú Erőmű ha-
zai céggel, az ABB Power Generation Kft.-vel szerződött hasonló munka elvégzé-
sére. A Paksi Atomerőmű Rt. hazai pályázók ellenében a GEC-Alsthom Delas-nak
adott komolyabb összegű megrendelést, az állami tulajdonú Dunamenti Erőmű
Ganz-készülék helyett Siemens-generátort rendelt.

3. A kisebb erőművi rekonstrukciók szinte teljesen abbamaradtak.
A kilencvenes évek első felében, az erőmű-korszerűsítési munkálatok nem
csupán a szűkös beruházási keretek miatt nem kezdődtek meg, hanem rész-
ben az 1993–94-es erőmű-megújítási program hatására, amely előírányozta
a korszerűtlen, rossz hatásfokú, környezetszennyező energetikai berende-
zések selejtezését és cseréjét. (Járosi [1993]) Bár az iparág fejlődési ten-
denciái a fenti programmal épp ellentétesek,¹¹² a kisebb hazai erőművek
felhagytak a komolyabb korszerűsítési tervekkel, és a feltétlenül szükséges
felújítási, karbantartási munkákat az erre a célra létrehozott kis kft.-kkel
végeztették el.

*4. A világbanki finanszírozású erőmű-korszerűsítési és rehabilitációs
munkálatokra kiírt tendereket nem magyarországi szállítók nyerték.*
A 164 millió dollárnyi megrendelésből magyar vállalatok összesen 2,4 mil-
lió dolláros szállítási lehetőséget kaptak.¹¹³

*5. A meginduló ipari növekedés dinamikája nem volt elegendő ahhoz,
hogy az iparvállalatok energetikai rendszerüket jelentősebb ráfordítások-
kal felújíthassák.* A hazai iparvállalatok versenyképességére költségoldal-
ról rendkívül kedvezőtlen hatást gyakorolt öröklött energiarendszerük, el-
avult fűtési rendszerük és a kilencvenes évek közepén jellemző gyártási
mennyiségekhez képest túlméretezett, óriási kapacitásokhoz tervezett en-
ergiafalo kazánrendszerük. (Szalavetz [1997c].)

Ha külföldi szakmai befektető vásárolt meg egy ilyen céget, a reorganizá-
ció egyik első lépéseként lecsereeltette az energetikai berendezéseket. Ez

¹¹¹ A közeljövőben lezáruló MVM-kapacitástender eredményeként megkezdődő munká-
latok ugyanakkor átrendezhetik a magyarországi piacot, és jelentősen módosíthatják a
villamosenergetikai gépgyártással foglalkozó cégek lehetőségeit.

¹¹² A világtendencia a rehabilitáció, az erőművi élettartam-vizsgálatok és az élettartam-
meghosszabbító rendszer-korszerűsítés.

¹¹³ Forrás: ABB Power Generation Kft. vállalati anyagok. A Merlin Gerin Vertesz Rt. vezér-
igazgatója a fenti arányt torzítottan tartja, hiszen a 2,4 millió USD csupán az önállóan elnyert
energetikai berendezésszállítás értékét tartalmazza. A 164 millió dolláros projektösszeg az
erőművi technológiaszállításon kívül tartalmaz építési beruházást – ezt általában helyi cégek
végzik –, továbbá villamostechnológia-szállítást és -szerelést. Ez utóbbi keretében a MGV alvált-
lakozóként kb. 7 millió dolláros megrendelést kapott a projektet elnyert Škoda cégtől.

azonban ritkán jelentett a hazai berendezésgyártóknak megrendelést, legtöbbször ugyanis a befektető valamelyik külföldi gyáregységének energetikai berendezését telepítették át Magyarországra, vagy használt külföldi berendezéseket vásároltak meg (cukoripar, Csepeli Papírgyár, TVK stb.).

Kérdés, hogy vajon a befektetőknek a belföldi piaccal kapcsolatos várakozásai kizárólag az összehangolt iparfejlesztési koncepció hiánya, illetve a hazai vállalatokat esetenként egyenesen diszpreferáló iparpolitika miatt hiúsultak meg – mint ahogy azt a hazai leányvállalatok egyes képviselői állítják?

Nem kizárólag.

Az utóbbi évtized (1987–1996) jelentősebb erőművi beruházásait jórészt nemzetközi fejlesztési intézmények (Világbank, EIB) finanszírozták. A kölcsönfelvevő a Magyar Népköztársaság¹¹⁴, illetve az MVM Rt. volt. A kölcsön törlesztésére a Magyar (Nép)Köztársaság vállalt garanciát.

A nyolc db széntüzelésű erőmű rekonstrukciója, az MVM egyéb áramfejlesztő létesítményeinek felújítása, az MVM átviteli és elosztó rendszereinek minőségi javítása, a Dunamenti Erőmű telephelyén a kombinált ciklusú gázturbinás erőmű gőzciklusa, a Gyorsindítású Gázturbina Program, amely utóbbi két komplett gázturbinás erőmű megépítését tartalmazza; továbbá a Kelenföldi Rekonstrukciós Program és az Energiahálózat Fejlesztési Program keretében elvégzett beruházások esetében *a fővállalkozó kiválasztásának koreográfiája a következőképpen alakult*: A fenti beruházásokat a Világbank, illetve az EIB finanszírozta kölcsöneivel. A beruházások megvalósítására az MVMT/MVM Rt. különböző nemzetközi tanácsadó szervezetek (Schröders, Kennedy & Donkin stb.) segítségével tendereket írt ki. A beérkezett pályázatokat az MVMT/MVM Rt., ERBE Mérnökiroda szakemberei kiértékeltek, elbírálták, majd a pályázatokat az értékeléssel együtt továbbították a finanszírozó szervezetekhez. A Világbank vagy az EIB képviselőinek egy hónap állt rendelkezésükre ahhoz, hogy a már elbírált pályázatok alapján döntsenek. *A finanszírozó nemzetközi fejlesztési szervezet döntése számos esetben nem egyezett meg az ár-, műszaki és gazdaságossági szempontok alapján készített ERBE-véleménnyel.* Előfordult olyan eset is, amikor a tender kiírói minimum 10%-os helyi beszállítást kötöttek volna ki,¹¹⁵ de ez a megkötés, a Világbank képviselői „javaslatára” végül nem került bele a tenderkiírásba.

Hasonló a helyzet az erőművek új külföldi tulajdonosai által kezdeményezett beruházások esetében is. A projekteket finanszírozó külföldi bankok számára nem elegendő garancia, hogy a projektet fővállalkozóként egy ún. globális játékos tartja kézben. A bank szigorú megkötéseket alkalmaz

¹¹⁴ Erőmű Rekonstrukciós Program, 1986–1995.

¹¹⁵ Az építési munkálatokon felül, hiszen erre értelemszerűen helyi beszállítókat alkalmaznak.

az alvállalkozókra vonatkozólag is. Arra is szükség van, hogy a kölcsönt egy nemzetközi hírű biztosító cég biztosítsa. A biztosítók csakúgy, mint a projekteket finanszírozó bankok, általában megszabják a helyi beszállítás arányának felső határát. (A Hermes német biztosító cég esetében például ez az arány 8–15% lehet.)

A fentiek fényében, a magyarországi belső piac meghódítását célul kitűző befektetői stratégia, a multi-domestic megközelítés nem bizonyult járható útnak. A globális stratégia, vagyis a magyarországi leányvállalatok integrálása a befektetők multinacionális termelési és elosztási szervezetébe a szakágazat és az érintett cégek szintjén azzal járt, hogy

1. a vállalatok a hozzáadottérték-lánc egy korábbi pontján kapcsolódtak be a termelői tevékenységbe. Komplex végtermék (turbinák, villamos berendezések) előállítására helyett alacsonyabb helyi hozzáadott értékű komponenseket, részegységeket kezdtek gyártani. A gyártott termékek az esetek többségében nem saját tervezésűek voltak, hanem a tulajdonos dokumentációja alapján készültek;

2. a korábbi nagyon magas belföldi értékesítési arány csökkent, az exporton belül előtérbe került a konzernen belüli kereskedelem. Ez egyrészt nagyobb fokú piaci biztonságot jelentett, másrészt számolni kellett a konzernen belüli értékesítés minimálisnál alig nagyobb nyereséget biztosító hatásával;

3. a termelés korábbi manufakturális jellege mérséklődött, a tevékenység iparszerűbbé vált. Az iparszerűség azáltal erősödhetett, hogy a gyártás elszakadt a vállalkozási tevékenységtől, vagyis nem egy-egy elnyert projekt határozta meg, hogy mit gyártanak.

Az iparszerűség a globális megközelítés felülkerekedésére is visszavezethető. A befektetők kezdeti multi-domestic megközelítése még az eredeti tevékenység fenntartásával számolt. Ez azt jelentette, hogy az új leányvállalatok integrációja során részlegesen alkalmazkodtak a korábbi szocialista vállalati termelési struktúrához. Nem azonnal építették le a kiegészítő és háttérpári tevékenységeket, hanem lehetővé tették, hogy a helyi piacra szánt végtermék előállításához szükséges részegységek és komponensek egy részét (amelyek gyártási kapacitásai helyben rendelkezésre álltak) házon belül készítsék.

Később, már a globális megközelítés jegyében, a magyarországi leányvállalatoknál az integráció első fázisában fokozatosan felszámolták a gazdaságtalan részegységek gyártását.

Az ABB példájával szemléltetve: „elvtették”¹¹⁶ a turbinalapát-gyártást, az irányítástechnikai egységek gyártását stb.

A második fázisban, amikor kiderült, hogy a helyileg előállított végtermékek belső piaci értékesítéséből nem származik komolyabb volumenű

¹¹⁶ Pontosabban nem fejlesztették, így hamarosan végképp versenyképtelenné vált.

árbevétel, a tulajdonos úgy alakította át a multinacionális termelési hálózatát, hogy a helyi piac ellátására szakosodott végtermékgyártó cégektől „elvette” a végterméket. A helyi cégek egy (vagy több) adott részegység rendszergazdájává váltak.

Így kezdett az ABB Power Generation Kft. a *manufakturális* jellegű gőzturbinagyártás helyett *iparszerűen* hőcserélőket és turbinarészegységeket gyártani.

Az anyavállalatok a földrajzilag egymástól távol eső telephelyeken létrehozott kínálatot értékesítették a globális elosztási hálózatukon keresztül.

Az anyavállalatok megközelítésének, integrációs módszerének megváltozása egyúttal a külföldi működőtőke-befektetéseket elemző szakirodalomban¹¹⁷ használatos kategóriák közötti váltást is jelentett, a helyi piac megszerzésének motivációjával érkező (market-seeking FDI) külföldi cég befektetése a második fázisban immár hatékonyságjavítási, költségcsökkentési (efficiency-seeking FDI) motivációjú tőkebefektetésnek minősül.

2. A TŐKEBEFEKTETŐ MINT STRATÉGIAI SZÖVETSÉGES

Elemzésünk tárgya egy globalizálódó iparág, amely szövevényes nemzetközi szerkezete ellenére is jól körülhatárolható gócpontokkal rendelkezik. A hazai energetikai berendezésgyártásba bevont külföldi működőtőke hatásait mérlegelve fel kell tennünk azt a kérdést, hogy miként integrálták a külföldi befektetők a hazai cégeket ennek a globális iparágnek a szerkezetébe.

A privatizációs és vegyesvállalati szerződések részletes elemzéséből kiderül, hogy ezek a szerződések az eladó felek számára számtalan kedvezőtlen kitélt és megkötést tartalmaztak. Utólag visszatekintve, a külföldi befektetők viszonylag kedvező áron értékes vagyonelemekhez jutottak hozzá, és még értékesebb ún. megfoghatatlan vagyonhoz (intangibile assets), úgymint szakmakultúra és – igenis – minden kezdeti és elhúzódó nehézség ellenére: piaci pozíció.

Kérdés, hogy *miként „sáfárkodtak” az új tulajdonosok a megszerzett vagyonnal?*¹¹⁸ Fel kell tennünk azt a kérdést is, hogy *volt-e alternatíva, mi történt volna a fent ismertetett tőkebefektetések hiányában?*

¹¹⁷ Dunning [1993].

¹¹⁸ Sorozatunk címe – Számadás a talentumról – csak részlegesen indokolja ezt a kérdést. Nem szabad elfelejtenünk, hogy piaci tranzakció következtében magántulajdonba került javak esetében az elemzés nem léphet túl a helyzet leírásán, nem léphet át a normatív kategóriába. Kizárólag szerződésben rögzített kötelezettségvállalások kérhetőek számon, hiszen magántulajdonban lévő javakkal elvileg nem kell jól „sáfárkodnia” tulajdonosának.

En utóbbi kérdésre egyszerű a válasz. A cégek mindegyikére igaz az, amit az Ansaldo-befektetés értékelésekor szögeztünk le: *a külföldi befektetők olyan időszakban szilárdították meg a válságos helyzetben lévő, de életképes vállalatok helyzetét, amikor az állami gazdaságpolitika ezt nem lett volna képes és hajlandó megtenni. A külföldi partnerek nemcsak tökeemelésekkel finanszírozták a kezdeti veszteségeket, de piacot biztosítottak leányvállalataik számára abban az időszakban, amikor azok belső piaci kilátástalanná váltak. Ezzel hozzájárultak ahhoz, hogy a cégek átvészeljék a transzformációs visszaesés időszakát, fennmaradjon – legalább részlegesen – a foglalkoztatás és a szakmakultúra.*

A továbbra is kilátástalannak bizonyuló belső piac és a kezdeti veszteségek következtében mindegyik befektető jelentős mértékben csökkentette leányvállalatának létszámát. Az elbocsátások nem köthetők kizárólag a külföldi befektető megjelenéséhez, a több évvel korábban megindult folyamatok zártultak le a kilencvenes évek közepére. Mégis, ha összehasonlítjuk a szakmakultúra jelenlegi helyzetét a tíz évvel korábbi állapotokkal, elszomorító képet kapunk.

Ha kizárólag a speciális tudással rendelkező, a szakmakultúrát generációkon át öröklő és azt továbbörökíteni képes, jó szakmunkásokat vesszük alapul, ez a szakmunkásgárda a nyolcvanas évek közepén 10–12 ezer főt számlált. A kilencvenes évek második felére számuk 3–4 ezerre apadt.¹¹⁹ A vizsgált cégek mindegyike ugyanakkor munkaerőhiánnyal, a képzett, szakmáját jól ismerő munkaerő hiányával küzd.

Az elbocsátott szakmunkásokat a néhány évvel később meginduló növekedés idején nem sikerült pótolni. A munkaerőpiacról eltűntek ezek az emberek (szakmát váltottak vagy külföldön vállaltak munkát). Becslésem szerint, a fenti 7–9 ezer fős veszteségből kb. 2 ezer fő eltűnése vezethető vissza a vizsgált cégek elhamarkodott elbocsátási döntéseire. Kérdés, hogy lett volna-e egyáltalán lehetőség arra, hogy ezek a cégek megtartsák ezeket az embereket, évekig fizetve az esetleges állásidejüket. Nem erodálódott volna az állásidő alatt az a képesség, amely állandó munkával (gyakorlással) tartható fenn csupán?

A képlékeny megfogalmazás miatt a privatizációs, illetve vegyesvállalati szerződések nem tartalmaztak szankcionálható foglalkoztatáspolitikai megkötéseket. A befektetőknek ugyanakkor a veszteségek halmozódása miatt lépniük kellett – hiszen részvényeseik felé el kell számolniuk a befektetett tőke hozadékának alakulásával. Egy ilyen időszakban nehezen várható el, hogy a kereslet jövőbeni élénkülésére számítva a szakmakultúra megőrzésének szempontjai kerüljenek előtérbe. Egy külföldi működőtőke-befektetéssel létrehozott cégnél ez nem várható el még akkor sem, ha az évtized

¹¹⁹ Forrás: vállalati interjú (egy vállalatvezető összegző becése szerint).

végén, a kapacitástender hatására tovább élénkülő kereslet egyik legszűkebb keresztmetszete a képzett munkaerő hiánya lesz.

Egy részben állami tulajdonban lévő vegyesvállalatnál azonban lehetett volna, kellett volna találni valamilyen áthidaló megoldást, fel kellett volna ismerni, hogy *létezik egy, a privatizálható vagyon részét képező rendkívül értékes, sőt pótolhatatlan eszmei vagyon: a szakmakultúra, amelyet nem szabad erodálódni, eltűnni hagyni.* A szlovák és a cseh energetikai berendezésgyártó cégek hasonló piaci problémákkal küzdenek. Ezek a cégek megjelentek a környező országok munkaerőpiacán, és kiközvetítik az általuk továbbra is foglalkoztatott szakképzett munkaerőt a jelentősebb energetikai projektekhez.

Látszólag könnyebb az elemző helyzete, ha a megszerzett vagyonelemek közül a szakmakultúránál megfoghatóbb műszaki berendezések és készletek sorsát veszi nagytitkos alá. A konkrétan kimutatható (könyv szerinti) értékű javak sorsának értékelése, a veszteség számszerűsítése, sőt egyáltalán kimutatása is csak látszólag könnyebb. Az elemzőnek majdnem ugyanolyan megfoghatatlan kategóriákkal kell dolgoznia, mint a könyv szerinti értékkel nem rendelkező szakmakultúra esetében.

A megvásárolt készletek és termelő berendezések kisebb-nagyobb részét mindegyik vizsgált cégnél kiselejtezték. Ez részben a rendcsinálásra vezet-hető vissza, arra a szándékra, hogy a vállalat külső képe is tükrözze azt, hogy egy, az imázsára vigyázó külföldi tulajdonos leányvállalatáról van szó. A gyárudvarokban heverő „majd csak jó lesz valamire” motivációval őrzött „készleteket” csakúgy, mint az inkurrens készleteket, az üzemem kívüli berendezéseket, „kitakarították”. A berendezések, szerszámok másik része a profilváltás miatt vált feleslegessé. A készletek egy része nem volt ugyan inkurrens, de a profilváltás vagy a megváltozott vállalati politika miatt (pl. elhatározták, hogy hazai termékek helyett az anyacégtől vagy az anyavállalat által meghatározott beszállítóktól importált alkatrészeket építenek be a berendezésekbe) ezeket is feleslegesnek minősítette az új tulajdonos. A berendezések egy része nem minősült üzemem kívülinek vagy teljesen elavultnak, használhatatlannak, de rövid távon nem volt rá feltétlenül szükség, értékesítésével azonban javulhatott a befektetett tőke hozadéka. Nehéz, sőt lehetetlen megmondani, számszerűsíteni, hogy mi az, ami ezek után a selejtezésből pazarlásnak minősíthető, nem beszélve arról, hogy ilyen típusú minősítésre, magántulajdonban lévő javak esetében, semmilyen „külső megfigyelői státusz” nem ad alapot.

Stratégiai szövetségesként milyennek értékelhetjük a vizsgált cégek külföldi tulajdonosait?

A vizsgált befektetők közül az ABB és a Siemens tekinthető globális játékosnak, az Ansaldo és a Schneider pedig relatíve kisebb, de a nagyok között jegyzett, ismert nevű cégek. Mindez abból a szempontból lényeges, hogy a Magyarországon megjelent külföldi befektetők a tulajdonszerzéssel

a nevüket, imázsukat odaadták a megszerzett cégeknek. *Magyar tulajdonban, önállóan fellépve, a hazai energetikai berendezésgyártók nem azért nem lennének képesek – még alvállalkozókként sem – megrendelést nyerni, mert termékeik gyenge minőségűek vagy marketingkvalitásaik nem kielégítőek, hanem mert senki nem ismeri őket.* Egy olyan iparágban, ahol a felek közötti bizalom a megrendelés alapfeltétele, egy Erőkar nagyságú cég, de akár egy Láng Gépgyár is, még ha rendelkezik is a nemzetközileg elfogadott ISO és egyéb minősítésekkel, csak akkor képes piacon maradni, ha egy globális játékos integrálja a szervezetébe, és a nevével (Siemens, ABB) garantálja, hogy az adott cég képes a projekt rá bízott részét teljesíteni. Ismeretlen kis helyi céggént akkor sem kötnek vele szerződést, ha termékei kiváló, tanúsított műszaki paraméterekkel rendelkeznek, ára versenyképes, rendelkezik referencialistával stb.

A másik tényező, amely a multik nemzetközi szervezetébe való integrálást elkerülhetetlenné teszi, az a tény, hogy a versenyképesség, a projektnyerési képesség alapfeltétele a finanszírozási képesség. A stratégiaiszvetés-választás¹²⁰ szempontjából megfontolandó, hogy nem csupán a befektető globális játékos volta lényeges, nem csupán a finanszírozási képessége, hanem az is, hogy a finanszírozó nemzetközi szervezetekkel „jó kapcsolatot alakítson ki”. Mivel a jelentősebb magyarországi beruházások finanszírozói nem a beruházást kivitelező energetikai gépgyártók, de még csak nem is a megrendelő erőművek voltak, hanem a nemzetközi fejlesztési szervezetek, a kilencvenes években a hazai leányvállalatok új külföldi tulajdonosaik révén akkor kerülhettek stratégiai pozícióba, ha anyavállalatuk a nemzetközi fejlesztési szervezeteknél is kedvező pozícióval rendelkezett. Az anyavállalat önálló projektfinanszírozási képessége a megrendelés-szerzés szükséges, de önmagában nem elégséges feltétele volt.

A befektető-„választási” megfontolások további lényeges kérdése, egyben mindenfajta privatizációs döntés egyik alapkérdése, a befektető motivációja. Számíthat-e arra az eladó fél, hogy a vevő optimális módon használja ki a tulajdonába került vagyonelemeket? Ebből a szempontból igen tanulságos az Ansaldo-befektetés, ahol – a globális játékosokhoz mérve – egy relatíve kisebb, rosszabb pozíciójú multi volt a befektető, és talán részben emiatt, jobban „értékelté” magyarországi leányvállalatát (ti. többet ruházott be, jobban fejlesztette, kvalifikáltabb szerepet szánt neki).

¹²⁰ Az ilyen alapon történő választás, mint a privatizáció története is mutatja, pusztán akadémikus megfontolás, hiszen egy-egy privatizációs felhívásra jó esetben két jelentkező adott be érvényes pályázatot.

3. AZ ÁLLAM MINT PRIVATIZÁTOR, KISEBBSÉGI TULAJDONOS, VAGYONKEZELŐ ÉS GAZDASÁGPOLITIKAI DÖNTÉSHOZÓ EGY SZEMÉLYBEN

Korábban többször esett szó arról, hogy az állam privatizációs szervezete nem tudott a fenti feladatok mindegyikének megfelelni, főként amiatt, mert a címben felsorolt feladatkörök egymást részben kizáró képességeket és szerepköröket tételeztek fel. Mivel a címben felsoroltak közül az AVÜ/ÁPV Rt. „privatizátor”-funkciója került előtérbe, a privatizációs szervezet nem volt ellátva megfelelő jogosítványokkal, hogy a részben privatizált társaságokban a kisebbségi állami tulajdonost képviselje. Bár a vállalati irányítás formális testületeiben (IG, FB) a privatizációs szervezet természetesen képviseltette magát, kisebbségi tulajdonosként álláspontjának jelzésére szorítkozhatott csupán. Stratégiai döntésekben, amennyiben azoknak anyagi vonzata, ráfordításigénye volt, a privatizációs szervezet nem vehetett részt, mert nem rendelkezett vagyonkezelői jogosítványokkal, és nem is fűződött érdeke az állami vagyon gyarapításához.

Így alakulhatott ki egy olyan helyzet, amelyben az állami–külföldi tulajdonosi szerkezetű vegyesvállalatok – részvényhányad-megoszlástól függetlenül – csak formálisan voltak vegyesvállalatok. Stratégiai kérdésekben kizárólag a külföldi tulajdonosok voltak a kezdeményező felek, a társtulajdonos állam képviselője vagy passzív maradt, vagy vétózott.

Az állami szervezetek közötti koordináció gyengesége, illetve az összállami érdek képviselésének hiánya is többször szóba került. Az egyik példa az Ansaldo-befektetés története volt, amikor állami tulajdonú bank akciója rontotta jelentős mértékben a privatizációs szervezet alkupozícióját, a másik pedig az, amikor a gazdaságpolitikai, iparvédelmi koncepció és intézkedések hiányának konkrét vállalati következményeit vették nagytól alá.

Az OKHB magánakciója nem csupán arra világít rá, hogy nem létezett olyan koordinációs intézmény, amely ellátta volna a feltételezett összállami érdek képviselését,¹²¹ hanem egyben újabb adalékul is szolgál annak az állításnak a bizonyítására, hogy a privatizációnak nem volt alternatívája. A kilencvenes évek elején nem létezett olyan központi pénzügyi kerettel ellátott állami gazdaságpolitikai szervezet, amely jogosítványokkal rendelke-

¹²¹ Nem beszélve arról, hogy még most sem létezik ilyen intézmény. A privatizációs szervezet a kilencvenes évek második felében is került még konfliktusba a saját, rövid távú érdekeit érvényesíteni kívánó állami tulajdonban lévő bankkal (amely a privatizációs pályázat lezárulása előtt érvényesítette jelzálogjogát), vagy a tb-vel, amely felszámolást kezdeményezett átírdaló kölcsönre szoruló forgóeszközhányos, de jól működő és privatizálható állami vállalat ellen.

zett volna, hogy a hosszú távú összállami érdekeket meghatározza, és azt, akár bizonyos ráfordítások árán is, képviselje.

A vizsgált esettanulmányok egyik legfontosabb tanulsága az, hogy a fejlett ipari országok vállalati, gazdaságpolitikai és gazdaságdiplomáciai szinten milyen következetesen képviselik és érvényesítik iparfejlesztési és iparvédelmi érdekeiket. Látnunk kell, hogy az iparkitelepítésről szóló hírek és a vészharangot kongató megnyilatkozások ellenére milyen nehéz és körülményes egy fejlett ipari országban bezárni egy gazdaságtalanul működő gyárat, elbocsátani a foglalkoztatottakat és a termelést egy olcsóbb bérköltségekkel jellemezhető országba telepíteni. Az esetek döntő többségében a helyi szakszervezetekkel, érdekképviselői szervezetekkel, különböző társadalmi szervezetekkel és nem utolsósorban a gyárbezárás ellen fellépő önkormányzatokkal egyezsége törekvő tulajdonosok valamilyen megoldást keresnek, hogy legfeljebb csak egyes részlegeket kelljen leállítani, vagy más, a korábbinál kvalifikáltabb tevékenységekkel felváltani a kitelepített tevékenységeket stb. Az alkalmazott megoldások gyakran ellent is mondanak a rövid távú profitmaximalizáló érdekeknek. A multinacionális, globális vállalatok ugyanakkor arra törekednek, hogy ezeket a többletráfordításokat és az ebből származó veszteséget inkább egyes külföldi leányvállalataik fizessék meg (pl. az anyaországban gazdaságtalanul foglalkoztatható vagy egyenesen felesleges középvezetőket leányvállalataiknál foglalkoztatják; az anyaországból szállítanak olyan részegységeket, amelyeket leányvállalatuk jóval olcsóbban tudna előállítani, csak hogy fenntartsák ott is a termelést stb.). Konzszern szinten a veszteség természetesen ugyanúgy a céget terheli, de egy külső befektetés veszteségesként való leírása sokkal kisebb súllyal esik latba, mint ha az anyaországban kellene az egyik gazdaságtalanul működő vállalatot bezárni.

4. TÖPRENGÉS A PRIVATIZÁCIÓS SIKER KATEGÓRIÁJÁRÓL

„Ha a célszalagot nem sikerül is átszakítanunk (ti. nem mi nyerjük a projektekre kiírt tendereket, nem szerünk elegendő megrendelést), a tulajdonosunk által felcsiszolt régi és a gépezetbe újonnan beállított fogaskerekek azért forogni fognak, a gépezet tovább működik” – foglalta össze a külföldi tulajdonos szerepvállalásának értékelését az egyik társaság vezetője.

A privatizációs siker definíciójának egyik eleme valóban a túlélés. A vizsgált cégek, a külföldi résztulajdonos veszteségpótló, finanszírozó, piacszerző tevékenységének köszönhetően, túléltek a transzformációs visszaesést, szemben a szakágazat olyan óriásaival, mint az Április 4-e Gépgyár vagy a Magyar Hajó- és Darugyár.

Egy vállalat túlélése azonban nem írható le egyértelműen egyetlen el-

döntendő kérdésre adott válasszal. Az eldöntendő kérdésre adott választ ki kell egészíteniünk nehezen számszerűsíthető minőségi jellemzőkkel, amelyek segítségével leírható a túlélő vállalat jelenlegi státusa:

- a jelenleg végzett tevékenységhez szükséges szakmakultúra színvona-
la, a korábbi időszakokkal összehasonlítva;
- a vállalat stratégiai pozíciója (a két végletet úgy írhatnánk le, hogy egyik
oldalon a kiszolgáltatót, bér munka jellegű tevékenységet folytató beszállí-
tó gyáregység-leányvállalat áll, a másikon egy globális cég regionális köz-
pontjának szerepét betöltő leányvállalata);
- a vállalat szakmai fejlődési perspektívái az adott helyzetben.

A fenti esettanulmányok azt mutatják, hogy a minőségi jellemvonások tekintetében nem egyértelműen és nem kizárólag pozitív a kép.

*Ha a túlélést elfogadjuk a privatizációs siker egyik kritériumának, vizsgál-
nunk kell a vállalatmaradványok sorsát is.* Példaként a kezdeti vállalati átalakulásokat, szétválásokat hozhatnánk fel: az 1989-es átalakulási törvény lehetővé tette ugyan, hogy állami vállalatokból kiváljanak önálló társaságok, de a szét- vagy kiváláshoz szükséges minisztériumi és ÁVÜ-engedélyhez igazolni kellett (legalábbis papíron bemutatva), hogy mindkét fél (az önálló sodó vállalat rész és a fennmaradó csonka vállalat) önállóan életképes maradjon.

Ezzel szemben, a fenti vegyesvállalat-alapítási esetekben, a maradék vállalatok (Ganz Villamosági Művek, Láng Gépgyár) életképességének szempontja nem is merült fel. *A szindikátusi szerződések nem tartalmaztak semmiféle olyan kitétel, amely a vállalatmaradékok sorsát biztosította volna, sőt a szerződések egyértelműen a „vállalatmaradékok” rovására rögzítették a létrejövő új vegyesvállalatok kedvező működési keretfeltételeit.*

*Az állami privatizációs szervezet ezekben az esetekben nem tett semmit a vegyesvállalatokba be nem került vagyontömeg működési feltételeinek, életképességének megőrzéséért. Az állami tulajdonban maradt vagy-
nyon nagy része elveszett.* Igaz, a vagyon egy részét az adott állami vállalattal szemben fennálló korábbi követelések kielégítésére fordították. Ezzel sikerült kiemelni egy meghatározott összeget a transzformációs visszaesés során elveszett összes követelésállományából,¹²² tehát a vagyon egésze nem minősíthető veszteségnek.

A jelentős állóeszközvagyonnal rendelkező, de a vegyes vállalatok létrehozásának körülményei következtében működésképtelenné tett vállalatmaradékok azonban vagy nem éltek túl a külföldi tulajdonos megjelenését (GVM), vagy ha igen (Láng Gépgyár Rt.), akkor ez nem a privatizációs szer-

¹²² Tudomásom szerint máig nem készült el a behajthatatlannak minősített és leírt, valamint a csődegyezségek során elengedett követelések állományának összesítése, vagyis még csak felbecsülni sem lehet, hogy mekkora vagyontömeg veszett el.

vezet vagyónvédelmi akciójának, hanem a menedzsment kreatív stratégiájának köszönhető.

A vállalatmaradékok sorsának elhanyagolása az energetikai berendezésgyártás privatizációjának egyik legnagyobb opportunity cost-ja. A fenti esettanulmányokból kitűnik, hogy egy-egy meghirdetett vállalat kevés befektetőt érdekelt. A befektetők közötti választási lehetőség minimális volt. A kilencvenes évek elején a súlyos válságba került vállalatok eladói kedvezőtlen tárgyalási pozícióból alkudoztak. Felkészültségük csakúgy, mint a rendelkezésükre álló információ mennyisége, eltörpült a vállalati akvizícióban évtizedes gyakorlattal rendelkező vevőké mellett. Utólag visszatekintve, az eladók mozgástere maximum az állami tulajdonban maradó vállalat-rész működőképességének és későbbi privatizálhatóságának biztosítására korlátozódhatott volna.

Említést érdemel ezzel kapcsolatban a Csepeli Transzformátorgyár Rt. menedzsmentjének mint eladó félnek a tárgyalási stratégiája. Az értékesítés célja ebben az esetben is a működőképesség fenntartása, a működéshez szükséges forgatóke és a fejlesztésre, beruházásokra fordítható tőke megszerzése volt. Az eladó fél tárgyalásai ugyanakkor nem merültek ki a vételárról, a beruházásokról és a foglalkoztatottság megőrzéséről folytatott alkuban. A menedzsment kemény és hosszan elhúzódó tárgyalások sorozatával a Transzformátorgyár működési keretfeltételeit is igyekezett biztosítani. Megállapodott a külföldi befektetővel abban, hogy melyek lesznek azok a piacok, ahol a Transzformátorgyár önállóan szer(v)ezhet üzleteket, ahol nem csupán a konzernen belüli beszállítóként, a Siemens nevében és a Siemens értékesítési szervezete segítségével elégíthet ki megrendeléseket.

A túlélés minimum-követelmény. Állíthatjuk-e, hogy a működés mellett a működés nyereségessége is a siker elengedhetetlen része? A vizsgált cégek közül az évtized elején részlegesen külföldi tulajdonba került társaságok mindegyike¹²³ előbb-utóbb nyereségessé vált. Közismert ugyanakkor, hogy egy multinacionális cég helyi leányvállalatának kimutatott nyereségességét a tulajdonos döntése erőteljesen képes befolyásolni. Egy-egy leányvállalatnál kimutatott nyereség mértéke függ az adott ország adójogszabályaitól (a negatív és pozitív transzferárazásra is találhatunk példákat a szakirodalomban)¹²⁴ és a tulajdonosnak a leányvállalatra vonatkozó aktuá-

¹²³ A VIV Rt. korábban is nyereséges volt, egyetlen, negatív mérleg szerinti eredményt mutató éve 1992 volt.

¹²⁴ Mivel a „negatív” transzferárazás, vagyis az a jelenség, ahogy a jövedelmet egy adott országból kiszivattyúzzák a konzernen belüli kereskedelem belső elszámoló árainak segítségével, sokkal ismertebb, mint a „pozitív” transzferárazás, amikor egy adott leányvállalatnál a ténylegesnél jóval több árbevétel és nyereséget mutatnak ki, mert az adott leányvállalatra vonatkozó adózási szabályok kedvezőbbek, mint másutt – ez utóbbira álljon itt két szakirodalmi hivatkozás: *The Association...* [1992]; *Éltető-Sass* [1997].

lis terveitől (ha például értékesíteni kívánja a leányvállalatot, a kimutatott nyereséges működésnek nagyon fontos szerepe van).

Elgondolkodhatunk azon a kérdésen is, hogy *makroszempontról egyáltalán lényeges-e az, hogy egy külföldi tulajdonban működő cég nyereségesen működjön, ha az adott cég valamilyen ok miatt (adókedvezmény, felhalmozott negatív eredménytartalék leírása stb.) nem fizet nyereségadót.* A pozitív jövedelmezőségnél ebben az esetben, már csak fiskális szempontból is, jóval fontosabb a foglalkoztatás, vagyis az ezzel járó társadalombiztosítási és egyéb terhek vállalása (vagyis a túlélés).

Maguk a külföldi tulajdonosok sem a hagyományos mérleg és eredménykimutatás kategóriákban gondolkodnak. Az árbevételnél vagy az adózás előtti eredménynél jóval fontosabbak számukra az olyan kategóriák, mint a befektetett tőke hozadéka, vagyis a sajáttőke-arányos megtérülés, továbbá az eszközarányos és az árbevételarányos nyereség, az egy foglalkoztatottra jutó nyereség stb.

A kimutatott nyereségeségnél jóval fontosabb sikertényezőként értékelhetjük azt a szerepet, amelyet a hazai leányvállalat a multinacionális tulajdonos szervezetébe integrálva elfoglal. Sikernek tekinthetjük, ha a hazai leányvállalat tulajdonosa jelentős szerepet szán a megszerzett cégnek, kihasználja annak eszmei vagyonelemeit, növeli a helyi hozzáadott értéket, esetleg a leányvállalat regionális központ szerepét tölti be. *Mindez azonban nem a privatizációs szervezeten múlik, hanem elsősorban a helyi menedzsment kvalitásain, illetve a helyi piaci lehetőségeken.* Az „eladó” képes beruházási és foglalkoztatási kötelezettségvállalást kikötni, de kevésbé tudja a kötelezettségvállalás elmaradását szankcionálni. *A tulajdonost a szervezeten belül (a helyi menedzsmentnek) lehet csupán meggyőzni arról, hogy érdemes a beruházásra sort keríteni, érdemes a helyi kapacitásokat jobban kihasználni, a helyi leányvállalatra több és komolyabb feladatokat bízni.*

A privatizáció sikerességét leggyakrabban a befolyt vételár fényében ítélik meg. Ebben a tekintetben a privatizációs szervezet mozgástera a közvélekedés szerintinél jóval csekélyebb, hiszen ritkán válogathat kettőnél több értékelhető pályázat közül. Dönteni csak abban a kérdésben dönthet, hogy kívánja-e az adott időpontban, az ismertté vált kereslet mellett, a kínált áron értékesíteni a céget. A vizsgált cégek piaci, pénzügyi és szakmai (technológiai) helyzete egyaránt kritikus volt – vagyis *a kilencvenes évek elején, az adott gazdasági feltételek mellett csak akkor lett volna alternatíva, ha a privatizációs szervezet képes lett volna kezelni is a vagyont, és finanszírozni a cég további működését.* *A privatizációs árbevétel akkor lett volna magasabb, ha az állami tulajdon képviselője (képviselője, kezelője, nem pedig csupán elidegenítője) hatékony tulajdonosi irányítással és megfelelő finanszírozási keretek fölött rendelkezve képes lett volna*

A SOROZATBAN MEGJELENT

Mihályi Péter A KÁRPÓTLÁS

Várhegyi Éva BANKPRIVATIZÁCIÓ

Vanicsek Mária ELOSZTÁSOS PRIVATIZÁCIÓ

Major Iván A TÁVKÖZLÉS PRIVATIZÁCIÓJA

Eszes István A HUNGALU PRIVATIZÁCIÓJA

Voszka Éva SPONTÁN PRIVATIZÁCIÓ

ELŐKÉSZÜLETBEN

**Giday András KEDVEZMÉNYES PRIVATIZÁCIÓS
TECHNIKÁK**

**Rechnitzer János A PRIVATIZÁCIÓ REGIONÁLIS
ÖSSZEFÜGGÉSEI**

**Diczházi Bertalan A KÜLFÖLDI TŐKE
A MAGYAR PRIVATIZÁCIÓBAN**