

Pénzügykutató Zrt.

**Nemzeti bajnokok teremtése Magyarországon
A verseny és a versenyképesség kapcsolata -
összehasonlító vállalati esettanulmányok**

A VKK/5/2006 támogatási szerződés záró tanulmánya

(A versenyt korlátozó állami támogatások, kiemelten az állami piacteremtés szerepének feltárása a „nemzeti bajnokok” létrehozásában, és az ezt szolgáló egyedi döntések, valamint intézményesült eljárások hatásának vizsgálata a versenyszabályozás feltételrendszerére)

Budapest, 2008. február

TARTALOMJEGYZÉK

I. A NEMZETI BAJNOKOK VIZSGÁLATÁNAK FOGALMI KERETEI	4
<i>1. Bevezetés</i>	4
2. Fogalmi keretek: állami támogatás, piacteremtés, verseny	6
2.1. Fogalmak	7
2.2. Dilemmák	10
2.3. Sikerkritériumok	12
3. Iparpolitika, versenypolitika és a nemzeti bajnokok problematikája – elméleti áttekintés	13
3.1. Meghatározások	14
3.2. Iparpolitika és nemzeti bajnokok	15
3.3. A semmiből teremtett „Európa bajnok” – a Sanofi-Aventis eset	18
3.4. „Nemzeti bajnok” vagy „Európa bajnok”?	22
II. VÁLLALATI ESETTANULMÁNYOK	28
A. A HALADÓ HAGYOMÁNYOK CSAPDÁJÁBAN – A TRANSELEKTRO	28
1. A vállalati felépítés és magatartás jellegzetességei	28
1.1. A magyar nagyvállalkozás kialakulása	28
1.2. Piacok és állami kapcsolatok	41
1.3. Válság és válságkezelés – a sokszereplős játszma	58
2. A nemzeti bajnok teremtésének mechanizmusai, sikerei és korlátai	87
B. „MINDEN KORMÁNYOK BARÁTJA” – A VEGYÉPSZER	93
1. A vállalati felépítés és magatartás jellegzetességei	93
1.1. Küzdelem a túlélésért: az alapvető szerkezeti jellemzők kialakulása	93
1.2. A nemzeti bajnok teremtésének egy módszere: az állami megrendelés	96
1.3. Az aranykor vége és az új stratégia	121
2. A „nemzeti bajnokok” teremtésnek mechanizmusai, sikerei és korlátai	141
2.1. Az állami támogatás, piacteremtés szerepe - vállalati szemszögből	141
2.2. A piacteremtés céljai, hasznai, korlátai - az állami nézőpont	145
C. Régi bajnok – új módszerek – a Richter Gedeon Nyrt	154
1. A Richter Gedeon Gyógyszergyár története – alapvető szerkezeti és magatartási jellemzők	156
1.1. Az alapítástól az államosításig – Richter Gedeon	156
1.2. A szocialista nagyvállalat – Varga Edit	162
1.3. A privatizációtól Közép_kelet-Európa legnagyobb gyógyszergyáráig – Bogsch Erik	172
2. Az állami piacteremtés és támogatás eszközei	187
2.1. A gyógyszerpiac jellemzői	187
2.2. A növekedés fő irányai, módszerei, finanszírozási lehetőségei	204
2.3. Állami, kormányzati kapcsolatok, az érdekérvényesítés csatornái	210
3. Rövid összegzés: a nemzeti bajnok teremtésének mechanizmusai – sikerek és korlátok	227

III. A NEMZETI BAJNOK TEREMTÉS MECHANIZMUSAI – ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK	232
1. A vállalatok alapvető szerkezeti és magatartási jellemzői	232
Megalakulás és a tulajdonosi szerkezet változása	232
Piacok és piacszerkezetek	234
Vállalati növekedés, eredményesség, hálózatosodás	235
Állami-politikai kapcsolatok, a támogatás és a piacteremtés szerepe	236
2. A nemzeti bajnok teremtés céljai	238
3. Eszközök és működési mechanizmusok	242
4. A versenyképesség, mint a siker mércéje	247
A versenyképesség tartóssága – a siker feltételei	247
Versenyképesség és piactorzulás	250
5. Következmények: a vállalati és állami magatartásra, a gazdaság működésére gyakorolt hatás	251
6. Következtetések a Gazdasági Versenyhivatal szempontjából	259
Melléklet	263
Hivatkozások	265

I. A nemzeti bajnokok vizsgálatának fogalmi keretei

1. Bevezetés

A versenyt nemcsak a piaci szereplők korlátozhatják, hanem a verseny, mint közérdek érvényesítésére hivatott állam is, többnyire a vállalati és összgazdasági szintű versenyképesség javítását célozva. Ezt tapasztaltuk Magyarországon a tervgazdaság idején, majd 1990 után is többek között a privatizációval vagy a gazdaságon belüli redistribúcióval kapcsolatban. Ugyanez a felfogás húzódik meg az Európai Unió szabályozásának hátterében, amely általánosságban versenykorlátozónak ítéli ugyan az állami támogatásokat, de azok számos formáját engedélyezi, sőt maga is hozzájárul a források megteremtéséhez.

A versenyképesség javítására hivatkozó állami versenykorlátozás egyik alapvető módszere ma Magyarországon az állami támogatás, ezen belül egy sajátos technika, az állami piacteremtés. Ezt a módszert sem a szakirodalom, sem az uniós előírások nem sorolják a támogatások körébe. Mivel ezért az elméletben és a szabályozásban is elhanyagolt területről van szó, vizsgálata új tudományos eredményeket hozhat, és a gyakorlat számára is új megközelítéseket vethet fel. A versenyszabályozás szempontjából a piacteremtés azért érdekes, mert a versenytörvényben explicit módon nem szerepel ugyan, de hátterében sokszor vállalati kezdeményezés húzódik meg, és hatása mindig tükröződik a cégek viselkedésmintáiban; a szankcionált magatartásformáknak szinte mindegyikében felbukkanhat. Veszélyeztetheti a versenyeztetés (versenytárgyalás, pályázat, közbeszerzés) tisztaságát, hozzájárulhat a gazdasági erőfölény és az azzal való visszaélés létrejöttéhez más szereplők piacra lépésének akadályozásával vagy a versenytárs számára indokolatlanul hátrányos piaci helyzet teremtésével, esetleg olyan államilag segített fúziók végrehajtásával, amelyek a törvénybe ütköznek.

A kutatás célja az állami szervezetek versenykorlátozó lépéseinek, kiemelten az állami piacteremtés szerepének feltárása a nemzeti bajnokok létrehozásában, és az ezt szolgáló egyedi döntések, valamint intézményesült eljárások hatásának vizsgálata a versenyszabályozás feltételrendszerére. Kiinduló hipotézisünk szerint az állami támogatás, piacteremtés a versenytorzító hatások ellenére az érintett vállalat szempontjából rövidtávon, sőt hosszabb időszakot nézve is eredményes lehet; a sikert befolyásolhatják a cégek alapvető jellemzői, magatartásmintái és stratégiái, a releváns piacok szerkezete, az

állami támogatás konkrét formája és dinamikája, valamint a piac működési mechanizmusának tágabb kontextusa.

A tanulmány először is felvázolja az állami támogatás és piacteremtés fogalmkörét és a szakirodalomban, gyakorlati szabályozásban megfogalmazott sikerkritériumokat. Az empirikus rész összehasonlító vállalati esettanulmányokra épül. A cégeket úgy választottuk ki, hogy mind azok alapvető jellemzői, mind pedig a támogatási formák tartalmazzanak egymástól eltérő és rokon vonásokat is. A hasonlóságok adják az összevetés alapját, a különbségek pedig lehetővé teszik, hogy az egyes tényezőknek a sikerre és a versenytorzításra gyakorolt hatását kimutathassuk. Az utóbbi szempontból az eredmények az alacsony esetszám miatt nem bizonyító erejűek ugyan, de a valószínűségek megállapítására, a hatásmechanizmusok, a közvetlen és áttételes következmények leírására alkalmasnak látszanak.

A vizsgált három vállalat a Transelektro, a Vegyépszer és a Richter Gedeon Gyógyszergyár. Közös jellemzőjük, hogy nem 1990 után újonnan alapított cégek, volt állami vállalati múltjuk, felvásárlásokkal és más módszerekkel gyorsan terjeszkedtek, kisebb-nagyobb mértékben a határon túl is, és sajátos, államközeli, „érzékeny” piacon tevékenykedtek. Mindegyikük fontos szereplő a hazai piacon, amelyek egy része meglehetősen koncentrált, de megjelennek az éles versennyel jellemezhető külpiacokon is. Lényegesek a különbségek viszont az induló vállalati méreteken, a tulajdonosi szerkezetben és a stratégiában, többek között a tevékenység diverzifikáltsági fokában és a bővülés finanszírozásának módjában. Mindhárom vállalat részesült különféle támogatásokban, és élvezhette az állami piacteremtés előnyeit, de ennek domináns módszere eltérő. A vizsgált körben a siker és a kudarc egyaránt előfordul. Különlegesség, hogy a három vállalat közül kettőnek a sorsa nemrég szorosan összekapcsolódott, amikor egyikük csődközeli helyzetbe került.

Az esettanulmányok tanulságait összefoglaló fejezet értékeli, amely bemutatja az állami versenykorlátozás hatását a verseny és a versenyképesség alakulására, és következtetéseket fogalmaz meg a piacteremtésnek a versenyszabályozásra gyakorolt hatásáról, a Gazdasági Versenyhivatal számára megfontolandó szempontokról is.

Az empirikus források sokrétűek. A cégek fejlődési trendjeinek és a piacszerkezeteknek a bemutatásához feldolgozzuk a szakágazati és vállalati statisztikákat. Az írott és elektronikus szaksajtóban megjelent elemzéseken kívül felhasználjuk a cégek nyilvános és a vállalatoktól beszerezhető dokumentumait, strukturált mélyinterjúkat folytatunk a társaságok vezetőivel, az üzleti partnerek és az érintett állami szervezetek képviselőivel.

A források jellegéről és felhasználásáról előjáróban néhány megjegyzést kell tennünk. A sajtó az elmúlt évben sok száz cikket közölt a vizsgált vállalatokról, jelenségekről, de ezek a műfajból következően nem feltétlenül pontosak, sőt valószínűleg nem is mindig elfogulatlanok. A hírek sokszor az MTI-nek leadott vállalati, banki, esetleg kormányzati vagy politikai szervezetek által megfogalmazott közleményeket tárnak a szélesebb nyilvánosság elé, ellenőrzés vagy mélyebb értékelés nélkül. Nem kizárt, hogy az újságokat nemcsak ezek a közvetlen befolyások érik, hanem más informális hatások, „megrendelések” is, amelyek szerepet játszanak abban, hogy jó vagy éppen rossz színben tűnnek fel az érintett cégek, vezetőik és tevékenységük. Az természetes, hogy nem elfogulatlanok beszélgetőtársaink sem: mindenki saját tapasztalatainak, a maga szerepének és érdekeinek megfelelően mondja el álláspontját, amit esetenként a visszaemlékezés korlátozottsága és a későbbi események fényében megtett átértékelés, esetleg a szándékos elhallgatás is színez.

E torzítások ellenére az ilyen típusú források felhasználását az indokolja, hogy fontos, mással nem pótolható információkat adnak. De az is világos, hogy a sajtót és az interjúkat is megfelelő forráskritikával kell kezelni, tartalmukat más állításokkal összevetve, ütköztetve és kiegészítve lehet csak értelmezni.

A személyes beszélgetések nagyon tanulságosak voltak a gazdaság rejtett folyamatainak, illetve az érintett piacokat jól ismerő vállalati, banki szakértők és különböző területeken dolgozó tanácsadók véleményének megismerése szempontjából, lényeges adalékokat jelentettek az átfogó értelmezés kereteinek kialakításához. Bizonyító erejüket azonban a fenti nehézségeken túl két elem gyengíti. Egyrészt az interjú alanyok kiválasztását befolyásolták a gyakorlati elérhetőség lehetőségei, így az egyes vállalatokról közvetlenül megszerezett információk nem egyenszilárdságúak. Másrészt a cégeken kívüli beszélgető partnereink többsége a kérdések kényes volta miatt nem vállalta kilétének felfedését, illetve az interjú feltétele az anonimitás volt. Ezért az ilyen forrásokra nem név szerint, csak a partner szerepének általános megjelölésével hivatkozunk.

2. Fogalmi keretek: állami támogatás, piacteremtés, verseny

A verseny, mint közérdek érvényesítésére hivatott állam nemcsak élénkítheti, hanem sokféle módon korlátozhatja is a versenyt. Ezeknek a beavatkozásoknak az egyik

alapformája a jövedelmek újraelosztása, ezen belül a gazdálkodó szervezetek támogatása és annak egy sajátos formája, az állami piacteremtés.

2.1 .Fogalmak

Az állami támogatás a jövedelmek gazdaságon belüli újraelosztását jelenti.¹ Az állam és a vállalkozások közötti kapcsolatnak ez a formája a tervgazdaságok alapvető működési mechanizmusa volt, amelyet a rendszer jellemzőinek összefoglalását adó Kornai János a vállalatok puha költségvetési korlátjának fogalomkörében tárgyalta.² Éppen a korábbi központi szerep miatt a közép-kelet európai országok átalakulásának idején elméletileg is fontos kérdés volt a redisztribúciós mechanizmus sorsa. Az 1990-es évek közgazdasági szakirodalma bőségesen tárgyalta is, hogy a piacgazdaság intézményeinek kiépülésével párhuzamosan csökkentek-e a cégeknek adott támogatások, azaz mennyire keményedett meg a vállalatok költségvetési korlátja. Az elemzések azt mutatták, hogy az államkasszából közvetlenül folyósított, az éves költségvetésekben nyomon követhető preferenciák látványosan visszaestek ugyan, de az átváltási hatások is nyilvánvalóvá váltak. A legtöbb szerző azt hangsúlyozta, illetve bizonyította, hogy a költségvetési kiutalások csökkenését a rossznak vagy kétesnek minősített bankhitelek és az adótartozások halmozódása követte, növekedésnek indult továbbá a vállalatközi kényszerhitezés.³ Néhányan utaltak az adókulcsok differenciálására, az állami megrendelések és a kedvezményes kölcsönök szerepére.⁴ Az elemzésbe sokan bevonták a hitelt nyújtó bankok költségvetési korlátjának vizsgálatát, maguknak a bankok a megmentését.⁵

A puha költségvetési korlát fogalma a kutatások előrehaladtával mindjobban kiterjedt. A legújabb, széles értelmezés szerint ez a szindróma nemcsak az állam és a vállalat közötti kapcsolatot jellemzi, nem kizárólag hierarchikus viszony, ebből következően nem

1 A „gazdaságon belüli” megszorítás azt jelenti, hogy az elemzés nem terjed ki a nagy szociális újraelosztó rendszerekre és a költségvetés más (például védelmi vagy államigazgatási) kiadásaira. Ezt azért érdemes kiemelni, mert sok szerző csak az utóbbi elemeket tárgyalja újraelosztásként, és a vállalkozások támogatásával nem vagy nem ebbe a fogalomkörbe sorolva foglalkozik, lásd például Stiglitznek a kormányzati szektorról szóló összefoglaló munkáját (2000) vagy a Világbanknak a magyar államháztartás átalakulásáról szóló tanulmányát (Bokros-Dethier 1998).

2 A gazdaságon belüli újraelosztás definíciója szoros kapcsolatban áll Polányi Károly redisztribúció felfogásával (Polányi 1980) és a Kornai János által bevezetett puha költségvetési korlát fogalommal (Kornai 1980), de ezekkel nem azonos. A hasonlóságokról és különbségekről lásd részletesen Voszka (2004. 30-37.). A fogalmi keret egésze az utóbbi tanulmányban kifejtettek rövid összefoglalása.

3 Például Kornai (1993b., 2000), Pinto-Belka-Krajewski (1993), Pinto-Wijnbergen (1994), Roland (1994), Schaffer (1995), Bonin-Schaffer (1996), Berglöf-Roland (1998), Grosfeld-Nivet (1997), EBRD (1997, 1998, 1999), Hellman-Schankerman (2000), Roland (2000), Lizar-Svejnar (2001), Kornai-Maskin-Roland (2003)

4 Sorrendben: Kornai (1997, 2000), Coricelli-Djankov (2001), De Melo-Denizer-Gelb (1996), Bokros-Dethier (1998)

5 Például Bonin-Schaffer (1996), Kornai-Maskin-Roland (2003), valamint a magyar bankkonsolidációról szóló gazdag szakirodalom.

rendszer-specifikus: sem a paternalizmus, sem a bürokratikus koordináció nem tartozik szükséges és elégséges feltételei közé. Bár döntően a hatékonysági mércével mérve gyenge cégek (befektetések) életben tartására irányul, nem kizárólag kártékony hatású.⁶ A matematikai modellekbe beépült a költségvetési korlátnak az a korábban is hangsúlyozott eleme, hogy a jelenség dinamikus hiteles elkötelezettségi probléma: az ugrópont az, hogy a forrást nyújtó szervezet döntéseinek sorozatával hihetővé tudja-e tenni, hogy a rossz vállalatok, a hibásnak bizonyult befektetések finanszírozását nem tartja fenn.⁷ Ebből pedig az következik, hogy a költségvetési korlát keményítése nem egyszerűen gazdaságpolitikai jellegű, exogén elhatározás vagy deklaráció kérdése, hanem az intézményi berendezkedés egészétől függ, mert csak az tudja hitelessé tenni a kinyilvánított szándékot.⁸

Ez a megközelítés világos teoretikus háttérrel ad a puha költségvetési korlát, ezen belül az állami preferenciák vizsgálatához a gazdasági átalakulás és kapitalizmus körülményei között, elméletileg is alátámasztva azt a gyakorlati tapasztalatot, hogy az állami támogatás a piacgazdaságokban is elterjedt jelenség.

Az újraelosztás eszközei közül a szakirodalom általában a fiskális és a hitelezéshez kapcsolódó eszközöket különbözteti meg, esetenként említve a kvázi-fiskális módszereket is. Felfogásunk szerint a fogalomkörbe tartozik ezen kívül az állami piacteremtés is.

Fiskális újraelosztás a költségvetésből adott folyó és beruházási támogatás, az állami garancia, az adó-és járuléktartozások felhalmozásának eltérése, az adók differenciált meghatározása, beleértve az elmaradt bevételt jelentő, ezért a költségvetésben ki nem mutatott adókedvezményeket. A kvázi-fiskális elosztás sem tükröződik közvetlenül a központi költségvetésben – a támogatások különböző állami szervezetek közvetítésével érnek el a kedvezményezettekhez. Ide sorolható az elkülönített alapokból (pályázati rendszerekből), az állami fejlesztési banktól vagy tulajdonosi szervezettől kapott tőkejuttatás, a speciális intézmények által nyújtott garancia, valamint a tulajdonosváltáshoz kapcsolódó támogatás (például a privatizációs bevételek visszaforgatása, vállalatrészek állami megvásárlása, adósság-részvény csere állami intézményekkel, ingatlanjuttatás). A hiteleszközök átfogják a tartozások elengedését és átütemezését, továbbá a kedvezményes, a piaci feltételektől eltérő kondíciójú állami kölcsönt, így az állami főrészvényestől kapott tulajdonosi hitelt is.

6 Az összefoglalást lásd Kornai-Maskin-Roland (2003)

7 Kornai János már a fogalom első kifejtésekor, majd a szocializmusról írt összefoglaló könyvében is utalt a vállalati várakozások, illetve a kormányzati elkötelezettség fontosságára (Kornai 1980, 602-604. és 1993a, 171-172). Először Schaffer (1989) általában, majd Dewaripont-Maskin (1995) részleteiben, a bankok magatartásának modellezésével bizonyította a hiteles elkötelezettség endogén voltát, ami ezután a hasonló tárgyú elemzések általánosan elfogadott kiindulópontjává vált.

8 Dewaripont-Maskin (1995), továbbá Berglöf-Roland (1998), Roland (2000), Kornai-Maskin-Roland (2003)

A szakirodalomban elhanyagolt piacteremtés azért sorolható a támogatások körébe, mert az állam nemcsak már megtermelt jövedelmeket csoportosíthat át, hanem a bevételszerzési esélyeket – azaz a jövőben realizálható profitokat – is újra rendezheti. Az állami piacteremtés meghatározásunk szerint az a kormányzati magatartás, illetve eszközrendszer, amely közvetlenül befolyásolja a piacok megszerzésének és megtartásának vállalati esélyeit. Módszere lehet az eladási lehetőségek kiterjesztése a belső piac adminisztratív és szabályozási védelmének változatos formáival, állam-és vállalkozói szerződések megkötésével-elősegítésével, a kivitel ösztönzésével és állami megrendelésekkel, ha azokat nem a nyílt versenyben, a szokásostól elérő feltételekkel adják. A beszerzéseket segíti a vámmentesség vagy az importvám kedvezmény. Az ármeghatározás és szabályozás körébe tartozik a termékpályák, szerződéses árak állami meghatározása, a privatizációs vagy más befektetési szerződésekben garantált ár és profit. Végül soron ezeknek az eljárásoknak a hatása is megjelenik a jövedelmi folyamatokban az államháztartás és a vállalatok szintjén is, de ez a hatás áttételes és késleltetett.

Az újraelosztás módszerei több más szempont szerint is tipizálhatók. A kedvezményt nyújtó állami szervezet kiléte szerint a redisztribúció lehet közvetlen, ha a támogatást a központi költségvetés adja, és közvetett, ha más intézmény. A kedvezményezett jellemzői szerint a legfontosabb a tulajdonosi szerkezet (magán vagy állami cég), a tevékenységi kör (pénzügyi közvetítő vagy termelő-szolgáltató vállalat), a vállalkozás nagysága. A célok szerint a két fő csoport a redisztribúció vállalatmentő (csődöt, felszámolást elhárító) vagy profitnövelő jellege.

Ugyancsak változatos a fiskális-számviteli hatás. Van, aminek nincs nyoma sem az állami költségvetésben, sem a vállalati mérlegekben (államközi szerződés, a piacvédelmet szolgáló minőségi követelmények és szabványok előírása, be nem váltott garanciák). Van, ami nem költségvetési kiadás, hanem elmaradt bevétel, de javítja a vállalati eredményt, mint az adókedvezmény. Van, ami kiadás, de nem közvetlenül a központi költségvetést terheli (támogatás elkülönített alapokból, az állami tulajdonosi szervezet vagy egy állami bank reorganizációs-válságkezelő kiadásai). S végül van, ami kifejezetten gyarapítja az államkasszát, vagy növelve az érintett vállalat kiadásait (koncesszió, import letéti rendszer), vagy arra is kedvező hatást gyakorolva csak a versenytársakat sújtja (hosszú távú szerződés, vám, vámpótlék). Az újraelosztásnak azokat a módszereit, amelyek megjelennek a központi költségvetés kiadási rovataiban, nyílt támogatásnak, amelyek viszont kívül maradnak – s így elkerülhetik a nyilvános ellenőrzést -, rejtett formáknak nevezzük.

Az állami újraelosztást értékelhetjük a szelekció módja, vagyis aszerint is, hogy a gazdálkodó egységek mekkora csoportját érinti, s milyen kritériumok jelölik ki a kör határait. A redisztribúció egyedi, ha azt a vállalat és az államapparátus individuális alkuja szabja meg. A normatív, deklaráltan egységes elveket és eljárásrendet követő módszerek átfoghatják a gazdaság egészét vagy egy szűkebb részterületét (ágazatát, régióját, esetleg más ismérvek – tulajdon, méret - alapján kiválasztott cégcsoportokat). Az átfogó állami szabályozásból azokat az elemeket soroljuk a fogalomkörbe, amelyek nem minden vállalkozásra vonatkoznak, és/vagy alku tárgyává tehetők.

Összefoglalva, gazdaságon belüli redisztribúciónak, állami támogatásnak tekintjük a vállalati esélyek és jövedelmek állami befolyásolásának nyílt és rejtett, egyedi, csoportos és/vagy alku tárgyává tehető normatív módszereit, beleértve a piacteremtést, valamint a fiskális, a kvázi-fiskális és a hitelezéshez kapcsolódó támogatásokat, függetlenül a céloktól, a pénzügyi következmények jelentkezésének módjától és idejétől.

2.2. Dilemmák

A gazdaságon belüli újraelosztással kapcsolatban a döntéshozók - több más területhez, köztük a versenyszabályozáshoz hasonlóan – nehezen feloldható dilemmába ütköznek, a verseny és a versenyképesség ellentmondásába. A támogatás ugyanis egyfelől korlátozza a versenyt, lazítja vállalati pozíciók és fejlődési lehetőségek kapcsolatát a piaci teljesítménnyel, megemeli a belépési korlátokat az új szereplők előtt, gyengíti az érintett piacok támadhatóságát. Másfelől viszont hosszabb távon javulhat a versenyképesség, ha az átmeneti segítség után a cégek támogatás nélkül is képesek talpon maradni a megnyitott piacokon – így a verseny is helyreállítható.

Ez a konfliktus különösen éles volt a tervgazdaságok felbomlása idején, amikor a piacteremtés és a kedvezmények leépítése hozzájárult a válság mélyüléséhez, miközben leküzdéséhez redisztribúcióra lett volna szükség éppen akkor, amikor nemcsak a források apadtak el, hanem az állami beavatkozás visszahúzódását feltételező rendszerváltás megkérdőjelezte ennek elvi és legitimációs alapjait is. A dilemma azonban az ezredforduló utáni Magyarországon sem tűnt el, és a fejlett piacgazdaságokban sem ismeretlen.

Az 1990-es évek hazai fejleményeinek áttekintése alapján azt mondhatjuk,⁹ hogy a gazdaságon belüli újraelosztásnak a tervgazdaság idejére jellemző átfogó jellege megszűnt. A folyamatok alapvető jellemzője az egyes kormányzati periódusokon belüli, a parlamenti választásokhoz igazodó ciklikusság, valamint a kormányzati periódusok között a domináló célcsoportokban és módszerekben kimutatható változékonyság. A gazdasági átalakulás elindulása óta a kedvezményezett köre az állami vállalatoktól a magánvállalkozások felé, a cégmentő támogatásoktól a profitnövelő preferenciák felé, a közvetlen, egyedi költségvetési támogatásoktól a normatív, majd a pályázatokkal elnyerhető források felé, az adókedvezményektől és piacinál jobb feltételekkel adott hitelektől a végleges tőkejuttatás felé tolódott el. Ezek a változási irányok megfelelnek az Európai Unió felfogásának, és részben a közösség közvetlen nyomására mentek végbe.

A csatlakozással kapcsolatban egyfelől azt lehetett feltételezni, hogy a versenyt alapintézménynek tekintő közösség közvetlenül, a vállalatoknak adott kedvezmények ellenőrzésével és közvetve, a költségvetési hiány felső korlátjának előírásával is határt szab a redistribúció és a kilengések növekedésének. Másfelől viszont az Unió pénzügyi forrásokkal is hozzájárul az újraelosztáshoz, és másfajta támogatásokat sem ellenez kategorikusan - mint ezt a szabályozás világosan mutatja.

Az EU alapszerződése szerint a közös piaccal összeegyeztethetetlenek azok az állami támogatások, amelyek – befolyásolva a tagállamok közötti kereskedelmet - meghatározott vállalatokat vagy tevékenységet előnyben részesítenek, s ezzel a versenyt eltorzítják, vagy annak torzításával fenyegetnek.¹⁰ A közösség ugyanakkor nem tiltja a támogatások egy részét, többféle automatikus és csoportos mentességet, valamint egyéb mérlegelési lehetőséget is ad.

A versenytorzító hatás alól automatikus kivételt jelent a fogyasztóknak, magánszemélyeknek nyújtott szociális újraelosztás és a természeti csapások következményeinek elhárítása. Mérlegelés tárgya lehet a regionális és horizontális (az elmaradott régiók, illetve egyes tevékenységek, például a kutatás-fejlesztés, környezetvédelem fejlesztését célzó) támogatások nagy része, egy-egy „érzékeny” ágazat kezelése és a kulturális örökség védelme –, de nem engedélyezhető az exportnöveléshez és az importhelyettesítéshez, valamint néhány kivételtől eltekintve a vállalatok működéséhez adott folyó támogatás. Csoportmentességi rendeleteket először a csekély összegű támogatásokra, a kis-és középvállalatokra, a képzésre és a foglalkoztatásra fogalmaztak meg. Sajátos megítélés alá esnek a közszolgáltatások, valamint a közlekedés, a mezőgazdaság és a halászat.¹¹ A kivételek bonyolult rendszere miatt főszabályként be kell

9 1990 utáni időszak magyar támogatási rendszerének váltakozó intenzitásáról, formáiról és célcsoportjairól, a dilemmák konkrét megjelenéséről és feloldási kísérleteiről lásd Voszka (2003).

10 EK Szerződés 87. cikk

11 A főszabályokat és kivételeket lásd részletesen Támogatásokat Vizsgáló Iroda (1999)

jelenteni a brüsszeli Bizottságnak a tervezett új támogatásokat és a régebbi programok módosítását, hogy az elbírálhassa a mentesítés feltételeinek meglétét és kiadja az engedélyt.

A keretek tehát jól tükrözik az újraelosztással kapcsolatos alapdilemmát. A formális feloldás módja az Unióban a támogatás típusok elkülönítése és differenciált kezelése, ugyanakkor az eljárásrend szigorú előírása.

A támogatások kiutalásánál az EU és a nemzeti kormányok hivatkozási alapja többnyire valamilyen közérdeknek nyilvánított cél, a regionális különbségek csökkentése, a foglalkoztatás fenntartása, a válság eszkalációjának megakadályozása vagy a versenyképesség javítása. E felfogás tehát azon az implicit feltételezésen alapul, hogy a cégek, államok, régiók versenyképességét nem feltétlenül és nem kizárólag a verseny élénkítésével lehet javítani, hanem annak – legalább átmeneti - korlátozásával is. A támogatások fenntartását, időről időre tapasztalható kiterjedését az elvi megfontolások mellett az érdekelt vállalatok nyomása és a közvetlen, rövid távú politikai célok is táplálják.

2.3. Sikerkritériumok

Valóban javítható-e a versenyképesség a verseny korlátozása árán, állami támogatásokkal? A kérdés megválaszolásához azt kell megvizsgálni, hogy mivel mérhető az újraelosztás, a piacsteremtés sikere.

A támogatások értékelésének két közkeletű megközelítése biztosan félrevezető. Az egyik szerint az egész gazdaság versenyképességének alakulását célszerű vizsgálni. Ezt azonban számos tényező befolyásolja, amelyek hatását nehéz elkülöníteni a támogatások szerepétől. Ráadásul az sem egyértelmű, hogy a javulás az újraelosztás következménye – lehet, hogy éppen annak ellenére következett be, s a kisebb mérték vagy egy más módszer jobb eredményekre vezetett volna. Éppen ezért nem jó mutató az elosztott források mennyisége - elképzelhető, hogy ez éppen az elpazarolt közpénzek nagyságát jellemzi.

Hasonló okokból mond keveset a kedvezményezettek köre is, bár koncentrált támogatások esetén a jelentkezők számára nagyobb a tét, ezért nő a nem transzparens eszközök bevetésének, és így a hatékonyság csorbításának valószínűsége is. A „sokaknak keveset” vagy „keveseknek sokat” dilemma azonban a sikeresség szempontjából hamis – bár kommunikációs-politikai szempontból valószínűleg nem az. E statikus megközelítés

ugyanis egy adott, mindig kevesellt keret felosztását vizsgálja, és nem a fenntarthatóság alapján válogat.

A makrogazdasági megközelítés helyett ezért egy konkrétan vizsgálható terepet, a vállalatok szintjét választottuk, ahol a siker jobban mérhető. A definíció kiindulópontjának az Európai Unió reorganizációs állami támogatásokhoz szabott feltételét tekintettük, amely szerint segítség általában akkor adható, ha az a jövő realisztikus megítélése alapján rövid időn (általában hat hónapon) belül képes helyreállítani a vállalat hosszú távú versenyképességét.¹² Ez a megközelítés kevésbé egyértelmű, amikor vállalatcsoportokról – például a kisvállalkozások preferálásáról - van szó, de a most elemzett egyedi esetekre jól alkalmazható. Meghatározásunk szerint az esélyek és jövedelmek állami újraelosztása annál sikeresebb, minél nagyobb arányban teszi a kedvezményezetteket (cégeket, ágazatokat, régiókat) belátható idő alatt versenyképessé, s így saját alapját megszüntetve nem ismétlődik, hanem folyamatosan visszahúzódik. Vagyis a sikerkritérium az érintett vállalatok-cégcsoportok tartós, a piac által igazolt megerősödése, hosszú távú versenyképességének kialakulása.

Figyelembe kell azonban venni, hogy a közvetlenül látható hatás, a kedvezményben részesített cégek terjeszkedése, piacuk és profitjuk bővülése sokszor átmenetinek bizonyul - de ezt csak évek múlva lehet kimutatni. Ezért feltétlenül indokolt a dinamikus szemlélet érvényesítése, a fenntarthatóság vizsgálata: ha az állami támogatás rövidtávon eredményes az érintett vállalat szempontjából, akkor különböző formái, ezen belül kiemelten a piacteremtés lehet-e hosszú távon is sikeres?

Mint a gazdaság minden metszetében, a nemzeti bajnok teremtés területén is nyilvánvalóan vannak nagy felívelést és gyors kudarcot mutató esetek. Ezért elemzésünk kiemelten fontos szempontja annak körvonalazása, hogy milyen feltételek, vállalati adottságok és stratégiák befolyásolják a támogatások eredményességét.

3. Iparpolitika, versenypolitika és a nemzeti bajnokok problematikája – elméleti áttekintés

A nemzeti bajnok a közgazdasági szaknyelv sportból átvett kifejezése. Ha a két szót beírjuk az internetes keresőbe, akkor több ezer találat adódik labdarúgó és kézilabda csapatokra, különböző sportágak bajnokságainak eredményeire, de feltűnik néhány

12 European Commission 1999, 212-213. Ehhez hasonló sikerkritériumot fogalmaz meg Vissi (d.n.16), valamint a Gazdasági Versenyhivatal (1995). is.

gazdasági témájú cikk, tanulmány is. A tudományos elemzések az ipar- illetve a versenypolitika területéről valók. Kitűnik belőlük, hogy már a szakirodalom értékelése is meglehetősen eltérő a nemzeti bajnokokról. Az igazi különbségek azonban a politika, a közvélemény, illetve a közgazdász szakma között vannak. Hogy miért, az világossá válik a fogalom különböző meghatározásaiból.

3.1. Meghatározások

Első megközelítésben és nagyon általánosan a nemzeti bajnok minősítést olyan vállalatokra használják, amelyek „elég nagyok és erősek ahhoz, hogy felvegyék a versenyt más nagy játékosokkal a globális gazdaságban” (*Riess-Välilä 2006*).

A politika, illetve a közvélemény ennél a szintnél általában megáll. A nemzeti bajnok eszerint tehát „jó”, hiszen egy nemzetközileg is erős vállalat egy adott ország hatalmi politikájának kinyújtott keze lehet, a közvélemény számára pedig a nemzeti büszkeség megtettesítője. A közgazdászok azonban általában továbbmennek a vizsgálatban, és felteszik a kérdést: mitől lesz egy vállalat nemzeti bajnok? A nemzeti bajnok a versenypiacon születik? Vagy állami eszközökkel „csinálják”? És ha igen, akkor mibe kerül ez nekünk? Milyen a költségek és a nyereség szaldója, s milyen közvetett hatást gyakorolnak ezek a lépések a gazdaság működésére, a tisztességes verseny feltételeire? Továbbá milyen mértékben releváns még a kérdés, hogy egyes világcégek – transznacionális, tehát működésüket és tulajdonosi szerkezetüket tekintve is nemzeteken túli vállalatok – valamely országok hatalmi politikájának „kinyújtott kezei”? Vajon van-e még értelme a jelenlegi globális gazdaság keretei között az Európai Unióban a nemzeti bajnokok nevelésének, vagy sokkal inkább „Európa bajnokokat” kellene világra segíteni? Van-e ellentmondás a „nemzeti bajnok” és az „Európa bajnok” között?

Az általunk feldolgozott közgazdasági szakirodalomban gyakorlatilag teljes az egyetértés abban, hogy a nemzeti bajnokot teremtik. A legszélsőségesebb definíció szerint „a nemzeti bajnok olyan ipari óriás, amelyet gyakran kormánya tart életben intravénás készpénzcsöpögtetéssel”. (*Altman, 2005*)

Riess és Välilä 2006-os cikkükben pedig a következőképpen fogalmazzák: „Akik úgy definiálják a nemzeti bajnokot, hogy nemzeti bajnokok azok a cégek, amelyek elég nagyok és erősek ahhoz, hogy felvegyék a versenyt más nagy játékosokkal a globális gazdaságban,

azok úgy tekintenek az iparpolitikára, mint olyanra, amely megteremti és fenntartja, segíti őket.” (Riess-Välilä 2006, 20.o.)

Scott megállapítja: „A nemzeti bajnokok teremtése gyakran az egyetlen útnak tűnik, hogy a nemzeti cégek versenyezzenek a globális piacot benépesítő hatalmas versenyzőkkel. Ez a megközelítés magában foglalhatja a kedvezményes kölcsönöket, jelentős közbeszerzések esetén a kedvezményes döntést és – legfontosabbként – az egyesülési jog olyan irányítását, amely megvédi, vagy ösztönzi a nemzeti vállalatokat. Ez különösen a stratégiaileg fontosnak tartott ágazatokban érvényes. Megjegyzendő, hogy a megközelítés elsősorban a már egyébként is nagy, jó politikai kapcsolatokkal rendelkező vállalatokra igaz.” (Scott 2006)

A nemzeti bajnokok és az iparpolitika között rendkívül szoros tehát a kapcsolat.

3.2. Iparpolitika és nemzeti bajnokok

A szakirodalom általában egyetért abban, hogy az iparpolitikának nincs általánosan elfogadott definíciója. Konszenzus van ugyanakkor az iparpolitika eszköz- és célrendszerének két alaptípusát – horizontális, vertikális – illetően. A horizontális iparpolitika ágazati és cég megkötések nélkül, általánosan érvényes keretek között nemzetgazdaságilag fontosnak tekintett célokat (például K+F, innováció, beruházások, külföldi tőkebefektetések vonzása, oktatás, továbbképzés) támogat például adókedvezményekkel, kedvezményes hitelekkel. A vertikális iparpolitika ezzel szemben szektor- vagy cég-specifikus, amely meg kívánja változtatni egyes ágazatok, vagy vállalatok relatív fontosságát, eredményességét – különböző kedvezmények, szubvenciók, egyedi elbírálás segítségével. Ebben a vonatkozásban a nemzeti bajnokok (vagy Európa bajnokok, ha több mint egy EU-tagország cégéről van szó) támogatása a legszélsőségesebb vertikális iparpolitikának tekinthető.

Az iparpolitika mindig a gazdasági utoléréssel (esetleg a nemzetbiztonság gazdasági háttérével) volt kapcsolatos. A világ vezető gazdasági hatalmainak, a termelékenységben élenjáróknak általában nincs szükségük rá, csak a követőknek. Az USA-ban például kevés szó esik az iparpolitikáról (kivéve amikor az 1980-as években Japán átvette a vezetést a termelékenység-növekedésben), ellentétben Európával, ahol az elmúlt 100 évben vagy a rést próbálták meg zárni, vagy a vezetést próbálták visszaszerezni – különböző

iparpolitikai eszközökkel. Ugyancsak fontos szerepe volt/van az iparpolitikának az ázsiai országokban (korábban például Japán, Dél-Korea, napjainkban Kína, India).

Az európai iparpolitikát *Foreman-Peck (2006)* négy szakaszra osztja

- ❖ 1914-ig: liberális iparpolitikák
- ❖ 1914-1950: a beavatkozás elterjedése egy dezintegrált korszakban
- ❖ 1950-1973: a reintegráció virágkora
- ❖ 1973- : euroszklerózis, globalizáció, de-indusztrializáció

A vertikális iparpolitikai eszközök virágkora Európában a XX. század második évtizedének közepétől kezdődött, a nemzeti bajnokok teremtésének igazi kora az importhelyettesítő iparosítás időszaka volt. De véleményünk szerint - bár időről időre csökkent az erre irányuló törekvés, a vertikális iparpolitikai eszközök jelentős része „szalonképtelenné vált” – korántsem ért véget annak lezárultával. (Ezzel ellentétes véleményt fogalmaz meg az MTA Világgazdasági Kutatóintézetének tanulmánya, amely szerint: „A *nemzeti bajnokok* nevelésének igénye az importhelyettesítő iparosítás politikájával együtt látványosan háttérbe szorult. Éljen a verseny! – kiáltottuk, és a fejlett országok többsége kiállt a nemzetközi tényezőáramlások korlátait megszüntető nemzetközi (amerikai) erőfeszítések mellett. Mindenki hitt abban, hogy a nagy versengésben azért neki is jut majd valamilyen szerep, dédelgetett nemzeti bajnokai fenn tudnak maradni.” (*VKI 2007*)) Éppen napjainkban került ismét a szakmai, a politikai és a tágabb közvélemény érdeklődésének középpontjába Európában és Magyarországon is a „nemzeti bajnokok” kontra „Európa bajnokok” problematikája

Európában az iparpolitikát, illetve a nemzeti bajnokok kérdését az 1950-es évek elejétől az integrációs folyamatokba ágyazottan kell vizsgálni.

Az 1957-ben aláírt integrációs alapidokumentum, a Római Szerződés annak idején nem teremtette meg a közösségi iparpolitika kereteit – ez a szegmens nemzeti hatáskörben maradt. A versenypolitikát ezzel szemben azonnal közösségi szinten szabályozták annak érdekében, hogy ne léphessenek más korlátozások a kereskedelmi akadályok helyébe, teljesebben ki az integráció. A nemzeti hatáskörben maradt iparpolitikai kezdeményezéseknek egyre inkább gátat szabott a közösségi szintű versenyszabályozás,

elsősorban az állami támogatások korlátok közé szorítása, de az 1980-as évek végétől az egyesülés/felvásárlás bejelentés- és engedélykötelessé tétele.

Nyugat-Európában a hatvanas-hetvenes évek fordulójától az ipar- illetve vállalkozáspolitikai egyik fontos területe volt a belföldi tulajdonú vállalkozások esélyeinek javítása. Ez eleinte részben egybeesett az állami vállalatok kezelésével és támogatásával – például Olaszországban és Franciaországban sok esetben veszteségtérítő jellegű volt, és nem szolgált az állami cégek hosszú távú versenyképességének javítását –, később egyre inkább a belföldi tulajdonú magánszektor felé fordult. „Ezt azonban a tagországokban korlátozta az EU-támogatáspolitikai szigorúbbá és következetesebbé válása, illetve Törökország esetében az EU-val 1996-ban életbelépett vámunió. Így tehát *csak egy-másfél évtizedre tehető időszak az, amelyben a belföldi magánvállalkozásoknak jobb esélyeket adni kívánó gazdaságpolitikai irányzatok a vizsgált országokban valóban érvényesülhettek.*” (Török 2003, 37. o.) Török Ádám a nyugat-európai országok három fő vállalkozáspolitikai típusát különíti el:

- a hatvanas-hetvenes évek „nemzeti bajnok teremtő” francia iparpolitikai stratégiája;
- a nemzeti márkák kialakításának török iparpolitikai stratégiája;
- jórészt közép- és nagyvállalatokból szerveződő klaszterek, vagy „fürtök” kialakításának, fejlesztésének iparpolitikai stratégiája. (Török 2003 35-36. o.)

A nemzeti bajnokok nevelésének fő helyszíne tehát Franciaország – ahol a „kinevelt” cégek a politika kinyújtott kezei, a nemzeti büszkeség szoros tartozékai.

A francia gazdaságpolitika közel 200 éve erősen dirigista, etatista, jelentős állami beavatkozással átitott. Egészen az 1990-es évek elejéig számottevő volt az állami tulajdon – 1992-ben az állam még 105 nagyvállalat tevékenységét közvetlenül felügyelte (olyanokét például, mint a Rhône-Poulenc, az Elf Aquitaine, a Renault) (Somogyi 1997). Jelentős volt a központi árszabályozás szerepe, a közbeszerzések során a hazai cégek előnyben részesítése, az egyesülések/felvásárlások támogatása, és a vállalatok közvetlen állami szubvencionálása. A francia támogatások kiterjedtségéről és szerkezetének sajátosságairól mutat egyfajta – önmagában is meglehetősen sokkoló – képet az alábbi táblázat, a német szubvenciókkal összevetve:¹³

13 Fel kell hívunk a figyelmet a tartalmilag, módszertanilag korlátozottan összehasonlítható adatokra, illetve arra, hogy az EBRD, illetve a Világbank adatbázisa szerint 1999-ben a magyar cégek 23 százaléka állította, hogy részesül valamilyen támogatásban. Ennél magasabb érték csak Belorussziában mutatkozott (27 százalék). (Bővebben lásd: Voszka 2004) A hatalmas francia értéket tehát fenntartásokkal kell kezelni, már csak azért is, mert hivatalos adatok szerint a támogatási összegek az

A támogatás valamilyen formájában részesülő vállalatok aránya az összes vállalat százalékában Franciaországban és Németországban az 1990-es évek közepén

	Németország	Franciaország
Adóhitel, egyéb költségvetési támogatás	16,1	48,8
Közvetlen támogatás (indulásnál)	13,6	47,7
Kedvezményes kölcsön	23,4	41,2
K+F támogatása	20,9	39,7
Beruházások támogatása	19,0	32,9
Visszatérítendő előleg	4,6	31,9
Közvetlen exporttámogatás	2,8	20,4
Nem anyagi jellegű beruházások támogatása	8,7	19,5
Szektorális támogatás	4,2	11,7
Semmilyen támogatásban nem részesül	54,9	15,0

Forrás: Revue de Rexecode, n°:52, 1996/Juillet, idézi: Somogyi (1997)

Érdekes módon *Török* ezzel részben ellentétesen – és nagyon általánosan – fogalmaz: „A ’nemzeti bajnokok’ támogatását a hatvanas-hetvenes évekbeli francia iparpolitika emelte stratégiává. Arra törekedtek, hogy a magánvállalatok koncentrációjának állami bátorításával – tehát nem közvetlen állami pénzügyi támogatással – jelentős európai piaci szereplőket hozzanak létre francia tulajdonú cégekből. Ezek közül több (a Matra, a Renault, az Elf Aquitaine, a Rhône-Poulenc, és különösen a francia vezetéssel létrejött Airbus konzorcium) ma az adott iparág nemzetközileg legjelentősebb vállalatai közé tartozik, és egyikükben sincs többségi tulajdon.” (*Török, 2003, 37. o.*)

3.3. A semmiből teremtett „Európa bajnok” – a Sanofi-Aventis eset

Rendkívül szemléletes példája a sikeres francia nemzeti bajnok nevelésének a semmiből mára Európa legelső és a világ harmadik legnagyobb gyógyszeripari óriásává nőtt Sanofi-Aventis. A példából kitűnik a szándék, a módszer és a kifinomult eszköztár is: természetesen nemcsak állami „bátorítás”, hanem jelentős tőke, gazdaságdiplomácia és

Unió országaiban meglehetősen alacsonyak voltak (1995-97-ben átlagosan a GDP 1,43 százalékát adták), és a következő években folyamatosan csökkentek, 2000-ben egy százalék alá estek (Támogatásokat Vizsgáló Iroda 2002) – igaz, hogy a statisztika nem tartja nyilván a piacteremtést és a preferenciák számos más, rejtett módszerét.

segítő jogi környezet is szerepet játszott a „nemzeti bajnok”, majd „Európa bajnok” teremtésben.¹⁴

A Sanofi a világ gyógyszeripari vállalatainak legfiatalabb generációjához tartozik. 1973-as megalapítását a világgazdasági környezet kényszerítette ki, és jelentős állami szerepvállalás tette lehetővé. Az 1973-as olajválság nyomán a kőolajiparban, vegyiparban működő vállalkozások tevékenységük diverzifikálásába kezdtek. Franciaország legnagyobb, 1962-ben alapított, állami tulajdonban lévő, s ma már bevallottan a gaullista kormány „kinyújtott kezeként” működő vállalata (*Kis, 1997*), a kőolaj-kitermelő és feldolgozó Elf Aquitaine vezetői is ekkor döntöttek úgy, hogy a „több lábbon állás” elvéből kiindulva más iparágakban is vállalkozásokat alapítanak, amelyek képesek ellensúlyozni az olajipari válság kedvezőtlen hatásait, illetve krízishelyzetekben támogathatják az anyavállalatot. A cégeket olyan tevékenységi területeken hozták létre, amelyek valamilyen formában kapcsolódnak a kőolajiparhoz. Ebből a megfontolásból alapították Sanofi nevű leányvállalatukat a szélesen vett egészségügy (gyógyszeripar, bioipar, kozmetika) területén. A hetvenes évtized a világ gyógyszeriparában a multinacionalizálódás és a koncentráció kezdete. Franciaországban ez a folyamat - a többi gyógyszeripari nagyhatalomhoz képest - lassabban, megkésve és az állam által befolyásoltan zajlott le.

A francia gyógyszeripari cégek jelentős része közepes méretű családi vállalkozás volt, amelyek a hatvanas években még képesek voltak versenyre kelni a nagyvállalatokkal a K+F sikerességét tekintve. Abszolút összegben természetesen jóval kevesebbet költöttek kutatásra, de az új gyógyszerek felfedezését tekintve gyakran figyelemre méltó eredményeket értek el. A hatvanas évtizedben Franciaország az Egyesült Államok után a második helyet foglalta el a felfedezett forgalomképes új hatóanyagok számát tekintve. (Bővebben: *OMIKK 1989*)

A francia kormány a Sanofi-t felhasználva „segítette” a francia gyógyszeripar koncentrációját. Az Aquitaine Egészségügyi Befektetési Csoport tevékenységének megalapozásához az *Elf 500 millió frankkal járult hozzá*, s ezzel a hatalmas tőkével *10 ambiciózus ember* kezdte meg a vállalatbirodalom kiépítését. Fő módszerük az akvizíció volt. Indulásként originális termékkel is rendelkező francia kis- és középvállalatokat vásároltak fel. Tulajdonukba került a Labaz, a Parcor, a Clin-Midy, a Choay. A Labaz felvásárlásával a Sanofié lett két originális (a Cordarone antiaritmiás és a Depakine epilepszia elleni) vegyület. 1976-ban a Sanofi részvényeket vásárolt a világhírű Pasteur Intézet Pasteur Production részlegében, s a Sanofi Diagnostics Pasteur leányvállalat keretein belül megkezdte egy nagyszabású diagnosztikai műszergyártó program

¹⁴ E fejezet megírásához felhasználtuk Antalóczy (2000) tanulmányát

kidolgozását, majd megvalósítását. Az alapítást követő ötödik évben a Sanofi megjelent a francia piacon a Ticlid nevű gyógyszerrel, s a termék néhány év alatt a cég vezető cikkévé vált. Sikere befolyásolta a kutatási profilt is: a véralvadással kapcsolatos vizsgálatok a vállalat kutatási tevékenységének egyik fontos területévé váltak.

A gyógyszeripar mellett a Sanofi agresszív felvásárlási politikával kiépítette bioágazatát (a világ legnagyobb zselatinyártójává vált). Kozmetikai részlegének olyan híres márkák kerültek a birtokába, mint az Yves Rocher, az Yves Saint Laurent és a Nina Ricci.

A naggyá nőtt Sanofi Holding 1980-ban részvénytársasággá alakult, és részvényeit bevezették a párizsi tőzsdére. Ebben az évben már 15.000 embert foglalkoztatott, árbevétele 5,2 milliárd frank, alaptőkéje 5,7 milliárd frank volt.

A nagyvállalat - keletkezésének körülményei miatt - meglehetősen decentralizált szervezeti rendszerben kezdte meg működését. Ez a működés - az emlékezők szerint - nem is volt mindig konfliktusoktól mentes. A dolgozók jó néhány évig számon tartották, hogy ki volt korábban „labazos”, ki jött a Parcor-tól. Az integrált szervezeti rendszer a nyolcvanas évek elejétől kezdett kiépülni. Létrehozták a Gyógyszergyártási Igazgatóságot, kiépítették az új kommunikációs rendszert. Átadták az új kutatóközpontot Gentillyben, így egy helyre kerülhettek a korábban több helyen folyó kutatások. A nyolcvanas évek második felére nagyjából eltűntek a felvásárolt cégek sajátosságai, létrejött az integrált Sanofi nagyvállalat. Erre az időre a cég többé-kevésbé ki is nőtte a francia piacot. A hazai piac szűkössége kényszerítette ki, de a nemzetközi folyamatok lehetővé is tették a Sanofi multinacionalizálódását. A Sanofi először - még a hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján - Nyugat-Európa irányába nyitott. Kis- és közepes nagyságú belga cégeket vásárolt fel, majd érdekeltséget szerzett a németországi Plantorgan és a török Dogu Ilac vállalatokban. Később messzebbre is merészkedett: tulajdonosává vált a marokkói Sopharma és a mexikói Bigaux gyáraknak. A nyolcvanas évtized második felére a Sanofi nyugat-európai pozíciói kedvezővé váltak, de nem volt hídfőállása a bővülő piacot kínáló Ázsiában, a minden gyógyszergyártó álmát jelentő Egyesült Államokban, és a lassan megnyíló, ugyancsak hatalmas, telítetlen piacot ígérő Kelet-Európában.

A Sanofi először Ázsiában próbálkozott, de az akvizíció nem sikerült, csak egy közös vállalatot tudtak létrehozni a japán Daiichi céggel a trombózis-embóliás betegségek elleni szerek gyártására. 1989-ben a nagyhatalmú Amerikai Élelmiszer- és Gyógyszerellenőrző Hivatal, az FDA engedélyezte a Ticlid Egyesült Államok-beli

törzskönyvezését. Ezzel a Sanofinak sikerült megjelennie az USA piacon. Jelenlétét szerette volna ennél is jobban megerősíteni. A „szokásos” akvizíciós politika azonban itt sem járt sikerrel. A kinézett - Sanofihoz hasonló, közepes nagyságú - cég megvásárlásához ugyanis a francia vállalatnak ekkor még nem volt elég pénze. A Kodak-csoporthoz tartozó Sterling Winthrop-pal ezért - az iparág történetében az elsők között - a kilencvenes évek elején stratégiai szövetséget kötött. Ebben az új típusú kapcsolatban mindkét fél megőrizte önállóságát, csak a kutatás és a marketing területén hangolták össze tevékenységüket. Úgy tűnik azonban, hogy a Sanofi a stratégiai szövetséget nem érezte elégnek ahhoz, hogy igazán megvesse a lábát az amerikai piacon. Amikor ugyanis 1994-ben a Kodak profiltisztítást hajtott végre, s eladásra kínálta a Sterling-et, akkor a Sanofi áldozatok árán is tulajdonosi kapcsolattá változtatta az addigi stratégiai szövetséget. Az éppen privatizált, és nagyszabású beruházásai miatt eladósodott Elf Aquitaine pénzügyileg nem támogatta az akvizíciót, ezért a Sanofi arra kényszerült, hogy értékesítse bio-ágazatát és a befolyt pénzből vásárolja meg a Sterlinget. A Sanofi a kilencvenes évek elejére Franciaország második legnagyobb gyógyszergyárává vált, a világ gyógyszergyártói között pedig a 30. hely környékén foglalt helyet.

Az 1980-as évtized végén kezdett a cég a közép- és kelet-európai terjeszkedésbe is – ismét némi kormányzati segítséggel. A Franciaországban hatalmon lévő szocialista kormány elérkezettnek látta az időt kelet-európai (politikai és gazdasági) hídfőállások megszerzésére, amelyhez igénybe vette az állami tulajdonú vállalatokat is. A kormányzati szerepvállalás egyben csökkentette a cégek kockázatát. Így került az 1988-ban Magyarországra látogató *Mitterand* elnök kísérelő delegációjába a Sanofi elnöke – aki ekkor „kinézte” magának a Chinoint. A felvásárlás első lépcsője 1990-ben meg is valósult, így a Sanofi első közép-kelet-európai „bástyája” az újpesti gyár lett. A terjeszkedés folytatódott tovább Franciaországon belül, illetve nemzetközileg is (1999-ben egyesült a Sanofi az ugyancsak francia Synthelabo-val – amely méretének újabb jelentős megugrását eredményezte), s a 2000-es évek elejére már a legnagyobb európai gyógyszergyárak sorában volt. Elsővé válásának története pedig már átvezet bennünket az „Európa bajnokok” problematikájához.

Ahogy *Riess* és *Välilä* fogalmaz: „Bár a ’nemzeti bajnokok’ mindig népszerűek voltak a politikacsinálók és a nagyközönség számára, sármjuk az utóbbi időben ismét nőtt, bár paradox módon létrehozásuk számos esetben blokkolja az ’Európa bajnokok’ kiformalását.” (*Riess-Välilä 2006*, 21.o.) A Sanofi-Aventis esete kivételes, mert itt

egyszerre sikerült új nemzeti, s egyben Európa bajnokot teremteni – a francia gazdaságdiplomácia dicsőségére.

1999-ben Aventis néven egyesült a francia Rhône-Poulenc a német Hoechst Marrion Roussel-lel, amely maga is a Hoechst AG és az amerikai Roussel Uclaf and Marrion Merrel Dow összeolvadásával jött létre. A cég székhelye Strasbourg lett, mintegy szimbolizálva az európai, ezen belül a német-francia gazdasági integrációt. 2003-ban a svájci Novartis bejelentette egyesülési szándékát az Aventis-szel – ezt a francia kormány erőteljes nyomással, a létező jogi lehetőségeket maximálisan kihasználva igyekezett megakadályozni (*Scott, 2006*), majd offenzívába kezdett, hogy a részben francia tulajdonú vállalat a teljesen francia Sanofi-Synthelabo-val egyesüljön. A hírek szerint *Chirac* francia elnök felvette a kapcsolatot *Schröder* német kancellárral, s kettejük tárgyalásai jelentős mértékben hozzájárultak ahhoz, hogy végül 2004-ben egyesült a párizsi székhelyű Sanofi-Synthelabo és a Strasbourg-i székhelyű Aventis, megalakítva a világ harmadik legnagyobb gyógyszergyárát. A vállalat székhelye ma már Párizs – bár a szóbeszéd szerint *Chirac* megígérte *Schrödernek*, hogy a központ továbbra is Strasbourg marad, utalva a cég francia-német eredetére.

3.4. „Nemzeti bajnok” vagy „Európa bajnok”?

Az Európa bajnok teremtése, mint látható, nem konfliktus-mentes, a nemzeti bajnok és az Európa bajnok létrehozása jelentős ellentéteket szül. Számos további példa adódik arra, amikor a nemzeti kormányok megakadályozzák, vagy legalábbis igyekeznek megakadályozni a határokon átívelő egyesüléseket, felvásárlásokat, miközben bátorítják a határon belüli akvizíciókat. A legszembeszökőbb példákat az energetika szolgáltatja, de találunk példákat a bankszektorban, illetve számos egyéb feldolgozóipari ágazatban is. (A spanyol kormány támogatta például az Endesa és a GAS Natural egyesülését, míg megakadályozta, hogy a német E.ON felvásárolja az Endesa-t. Az osztrák kormány ugyancsak támogatta az OMV és az áramszolgáltató Verbund egyesülését. Az olasz Enel felvásárlási szándéka új impulzust adott a Suez és a Gas de France egyesülésének.) Ezeket a kormányzati akciókat segíti az ún. kétharmados szabály az EU Egyesülési Szabályozásában. Eszerint amennyiben az egyesülésben résztvevő felek megfelelő

forgalmának kétharmada egy és ugyanazon országban keletkezik, úgy az ügyletet nem a Bizottság, hanem az illetékes hazai hatóság engedélyezheti (bővebben lásd *Scott 2006*).

Továbbra is elsősorban a francia kormány vonzódik a nemzeti bajnok megközelítés merkantilista iparpolitikájához. Kibocsátották a kulcsiparágak listáját, amelyeknél a külföldi átvétel elleni védelmet tervezték, és számos szektorban a vállalatok francia tulajdonban maradása védelmében tevékenykednek. Az Aventis és a svájci Novartis egyesülésének blokkolása mellett további példa erre a Suez és a Gaz de France egyesülésének előmozdítása azért, hogy elkerüljék az olasz ENEL általi átvételt. *Dominique de Villepin* akkori miniszterelnök szerint mindez az „igazi gazdasági patriotizmus” megértett szükségszerűsége, hiszen „ha kemény idők járnak, akkor erőink összegyűjtése a kérdés, és Franciaország és a francia dolgok megvédése, jobb vállalataink lehorgonyozása a nemzeti talajban” (*Scott 2006*).

Mi az oka annak, hogy ismét előtérbe került az iparpolitika, a vállalkozáspolitikai, illetve a bajnok teremtés, immár nem csak nemzeti, hanem integrációs szinten is?

Mint korábban már szó volt róla, az iparpolitika mindig a gazdasági utoléréssel kapcsolatos – a lemaradó államok kísérelnek meg ennek segítségével felzárkózni. Az 1990-es évtized végén az Európai Uniónak ismét szembe kellett néznie azzal, hogy lemaradóban van az Egyesült Államok mögött, illetve egyre nagyobb kihívások érik a távol-keleti feltörekvő gazdaságok részéről is. A 2000-ben elfogadott Lisszaboni stratégia azt tűzte ki célul, hogy az európai integráció 2010-re hozza be technológiai és versenyképességi hátrányát az Egyesült Államokkal szemben. Azonban már 2003-ban, az első felülvizsgálat során kiderült, hogy a rés nem szűkül, hanem inkább tovább tágul. Ez újra kiélezte a vitákat a követendő politikával kapcsolatosan.

Az egyik tábor határozottan tartja magát korábbi álláspontjához. A Bizottság egyértelműen visszautasítja a protekcionizmus újbóli térhódítását: „A legjobb iparpolitika az élénk verseny a hazai piacokon. ... Ha az iparpolitika befelé fordul, ha a protekcionizmus gazdasági elzárkózáshoz vezet – a következmény csökkenő gazdasági növekedés, stagnálás, elveszett lendület” (*Neeli Kroes*, az EU versenypolitikai biztosa, idézi *Scott, 2006* 12. o.). Érdekes módon a változás jelei mutatkoznak a korábban leginkább támogatás- és nemzeti bajnok-párti Franciaországban is – úgy tűnik mintha megjelentek volna annak a felismerésnek a jelei, hogy a gazdasági protekcionizmus téves és kontraproduktív politika. (Ilyen jelek látszottak *Nicolas Sarkozy* még

pénzügyminiszterként tett egyes nyilatkozataiban. Bár *Sarkozy* azt is mondta: „Az államnak nem joga, hanem kötelessége támogatni iparát.” – idézi *Scott 2006*, 13. o.)

Ugyanakkor az Európai Unió más biztosai, informális fórumai, az egyes kormányok és számos szakértő újra és újra felvetik a határozottabb támogatás- és iparpolitika szükségességét. „Az EU nyolcvanas évek eleje óta liberalizálódó versenypolitikája, valamint gyenge ipar- és innovációs politikája is okolható azért, hogy a világgazdaságban egyre kevesebb az uniós gyökerű, a globális piaci és fejlesztési folyamatokat befolyásolni képes nagyvállalat” (*Török 2003*, 36. o.). „A Bizottságnak kötelessége európai szinten beszélni és gondolkodni. Ha igaz, hogy a globális piacokon kell versenyeznünk, akkor 'Európa bajnokokat' kell keresnünk. Az Airbus jó példája ennek. Az utasszállító repülőgépek két nagy szállítójának egyikévé vált az amerikai Boeing mellett – de az Airbus növekedése nem kizárólag a piaci szereplésből származik, az EU kormányok jelentős támogatásokat nyújtottak. A Boeing szintén jelentős kormányzati pénzekhez jut a hadimegrendelések által. Az amerikai kormány, ahogy más kormányok is rendszeresen beavatkoznak a bukdácsoló ágazatok, vállalatok érdekében a gazdaságba a Chryslertől (70-es évek olajsokkja) a légitársaságokig (2001. szeptember 11.)” (*Ulrich Ramm*, a Commerzbank szakértője, idézi *Altman*, 2005).

Az EU bővítésével kapcsolatban is megfogalmazódott a nemzeti bajnokok, kontra Európa bajnokok problematikája. „Az így biztosított növekedés nyereséget jelent az európai gazdaság számára. Nem arról van szó, hogy a tíz – hamarosan pedig már tizenkét – új EU-tagállam a régi tizenötök rovására gyarapodik. Tudomásom szerint semmilyen komoly kutatási eredmény nem támasztja alá azt a feltételezést, hogy összességében hátránya származik Európának abból, ha az európai vállalatok székhelyüket – és így az általuk biztosított munkahelyeket – új tagállamokba helyezik át. Őszintén szólva a bővítés teszi lehetővé számunkra, hogy – gazdasági értelemben – olyan 'Európa bajnokokat' neveljünk, akik tartósan kimagasló teljesítményt nyújtanak. Márpedig globalizálódó világunkban az Európa bajnokok jóval nagyobb eséllyel pályáznak a sikerre, mint a nemzeti bajnokok; a nemzeti bajnok fogalma az egységes piacon mára már kétséget kizáróan túlhaladottá vált. A bővítés erőssé tesz bennünket – és idővel, amikor már az új tagállamok is képességeiknek megfelelően teljesítenek, még erősebbé” (*Peter Mandelson*, az EU kereskedelmi biztosa, 2006. ápr. 6.).¹⁵

15 EU parlamenti vita az energiaellátás fenntarthatóságáról, 2006. 9. 19. http://ec.europa.eu/commission_barroso/mandelson/speeches_articles/sppm092_hu.htm

Az új, leginkább elfogadott és javasolt támogatási forma az innováció ösztönzése. Az EU költségvetésében is jelentős összeget szánnak az innováció támogatására. Ahogy Riess és Váililä fogalmaz: a nemzeti bajnok az iparpolitika szörnyetege, a K+F pedig a szépsége (*Riess-Váililä 2006*). Ugyanakkor a szakértők arra is rámutatnak, hogy bár elvileg az innováció támogatása a horizontális iparpolitika körébe tartozik, de végül a szubvenciót mindig vállalatok kapják.

A nemzetközi szakirodalomban általánosan elfogadott definíció hiányában szükségesnek látszik, hogy az ismertetett meghatározásokat és példákat is figyelembe véve körvonalazzuk azt a nemzeti bajnok fogalmat, amelyet tanulmányunkban használni fogunk.

A nemzeti bajnok nemzetközi, *globális piacokon is versenyképes* vállalkozás, amely azonban nemcsak a piaci magatartásával emelkedett ki, terjeszkedett, hanem ehhez *a nemzetállam segítségével* is hozzájárult, azaz a nemzeti bajnokot állami kedvezmények teremtik. A jelenség *hazai tulajdonban* lévő, általában úgynevezett *stratégiai piacokon* tevékenykedő, eleve viszonylag *nagy és jó politikai kapcsolatokkal* rendelkező cégeket érint.

A kritériumok közül a legutóbbi általánosan jellemzőnek látszik; az állami-politikai kapcsolat valamilyen szintje szükséges ahhoz, hogy a nemzeti bajnok teremtés elindulhasson - a kötelékek ereje a folyamat során változhat. A hazai tulajdon kategóriájába hipotézisünk szerint beletartoznak az osztott tulajdonosi szerkezetű, szakmai befektető meghatározó részesedése nélkül működő cégek is, amelyek magyar menedzsment irányítása alatt állnak. Az általában lazán definiált stratégiai jelleg (hadiipar, energetika, közlekedés, közművek) sokszor összekapcsolódik az országon belüli monopolhelyezettel és az állami tulajdonnal, de ez nem elengedhetetlen. A stratégiai jelentőség tágabb körébe belefér a kormányzat szempontjából időlegesen, de kiemelten fontos tevékenység (például az autópálya építés vagy más nagy infrastrukturális beruházás) is. Az induláskor nem feltétel a nagy méret sem – ami természetesen nem abszolút érték, hanem az adott ágazat sajátosságokhoz viszonyítva értendő. Különösen kicsi, utoléró gazdaság esetében először a hazai piacon kell versenyképessé tenni az akár kisebb-közepes vállalatokból felépített nemzeti bajnokokat, hogy felvehessék a versenyt az országban

leányvállalatokkal rendelkező vagy itt értékesítő multikkal, s csak a második fokozat a regionális-globális szerep megalapozása.

A módszerek szorosan kapcsolódnak az iparpolitikához és az állami támogatások különböző (horizontális és vertikális, egyedi és normatív, a piacteremtést és piacvédelmet, a fúziók elhárítását és ösztönzését is magában foglaló) eszközeihez. Nem minden iparpolitika és támogatás irányul nemzeti bajnok teremtésre, de az utóbbi elképzelhetetlen ezeknek a módszereknek a bevetése nélkül. Általában különböző eszközök kombinációjáról, illetve többszöri alkalmazásáról van szó: az indító lökést rövidebb-hosszabb ideig folyamatos vagy ismétlődő kedvezmények követik.

A nemzeti bajnok teremtés tehát az állami támogatások egyik, nem mindig éles kontúrokkal körülhatárolt alcsoportja, amelynek azonban sem a célja, sem az eszközrendszere nem specifikus. Az állami célok itt is hasonlóak (és hasonlóképpen összetettek), mint a támogatások többi szegmensében, az eszközök pedig átfogják az állami támogatások és a piacteremtés teljes körét, a vállalati esélyek és jövedelmek állami befolyásolásának nyílt és rejtett, egyedi, csoportos és/vagy alku tárgyává tehető normatív módszereit, a fiskális, a kvázi-fiskális és a hitelezéshez kapcsolódó vertikális és horizontális támogatásokat. Az ilyen típusú támogatásoknak egyik – nálunk jelentős - részét külföldi (szakmai) befektetők tulajdonában álló cégek kapják, másik részét mikro-és kisvállalkozások, amelyek zömének már csak a méret miatt sincs esélye a nemzeti bajnok szerepre. A nemzeti bajnok teremtés megkülönböztető vonása, hogy az állami kedvezmények szűkebb, sajátos helyzetű, illetve tevékenységi körű vállalatcsoportokat érintenek, az általános támogatási formák mellett gyakran jelennek meg egyedi vagy jellegükből következően egyidejűleg kevés cégre alkalmazható eszközök (például kockázati tőkebefektetés, nagy állami megrendelés vagy ártámogatás).

A nemzeti bajnok teremtés eszközei közé tartozik a széles értelemben vett támogatásokon és piacteremtésen kívül a tulajdonosi szerkezet, a vállalati terjeszkedés állami befolyásolása is. A privatizációs kedvezmények mellett ebbe a körbe tartozik a felvásárlások elősegítése (országhatárokon belül vagy kívül, a gazdaságdiplomácia eszközeivel is), valamint a szabályozási és egyéb védelem az ellenségesnek minősített (külföldről érkező) felvásárlási szándékokkal szemben.

Összefoglalva, a nemzeti bajnokok olyan, többnyire stratégiaileg fontos területen tevékenykedő sikeres vállalkozások, amelyek létrejöttét, fennmaradását és terjeszkedését, hazai, majd nemzetközi versenyképességét a piaci teljesítmény mellett állami segítség

alapozza meg. A nemzeti bajnok teremtés az iparpolitika és a széles értelemben vett állami támogatások egyik részterülete, amihez a fúziók állami kezelése is hozzájárul.

Mivel a nemzeti bajnok teremtés sem Európában, sem nálunk nem zárult le, sőt számos jel (paradox módon az uniós csatlakozással és a teljes liberalizációval párhuzamosan) inkább a módszer újraéledésére utal, tanulmányunk ennek hazai útjait, tévútjait, eszközszerét mutatja be. A kiválasztott esetek szándékosan nem a legkeményebb stratégiai, monopolhelyzetű és nem kizárólag a ma is állami (rész)tulajdonban lévő cégek köréből kerültek ki. Bizonyos értelemben a jelenség perifériáját elemzik, azt illusztrálva, milyen messzire, milyen széles vállalkozói csoportokra terjedhet ki a nemzeti bajnok teremtés, annak minden előnyös és hátrányos következményével együtt.

II. Vállalati esettanulmányok

A. A haladó hagyományok csapdájában – a Transelektro

1. A vállalati felépítés és magatartás jellegzetességei

A Transelektro felívelésének és válságának esete szépen példázza a piaci alkalmazkodás és az állami támogatások összekapcsolásának átmeneti sikereit, majd mindkét elem gyengülésével a cég bukását. A fordulatos történet felvonultatja az egyes szereplők változatos magatartásmintáit, a változó helyzetekre reagáló stratégiáit, az egyes megoldások sikerének vagy kudarcának feltételeit.

1.1. A magyar nagyvállalkozás kialakulása

A Transelektro az 1990-es években szocialista középállalatból magyar tulajdonban lévő nagyvállalkozássá bővült.

1.1.1. Privatizáció és gyors terjeszkedés

A jogelőd, villamosipari és erőművi berendezések külkereskedelmével, majd fővállalkozással is foglalkozó Transelektro Magyar Külkereskedelmi Vállalat 1991 decemberében alakult korlátolt felelősségű társasággá 960 millió forint tőkével. Három hónappal később – noha a cégen belüli csoportok tulajdonossá válása még nem volt intézményes forma - a vezetők által alapított Transelektro Management Vagyonkezelő Kft. vette meg az Állami Vagyonügynökségtől az üzletresz kilencven százalékát a névérték 85 százalékáért, kedvezményes hitelből. Egy év múlva a maradék tíz százalékot is megszerezték, most már 51 százalékos áron.¹⁶

Az érintettek visszaemlékezése szerint a tranzakció kicsit bonyolultabb volt, mint ami a rendelkezésünkre álló dokumentumokból kiolvasható. Eszerint az állami vállalat először alapított egy részvénytársaságot, amelynek harminc százalékos pakettje több mint száz alkalmazott, köztük a vezetők személyes tulajdona lett, és ide csoportosították át a cég vagyonának jelentős részét. Majd maga az állami vállalat is átalakult kft.-vé, és ennek üzletreszeit vásárolta meg a 12 vezető által alapított Management Vagyonkezelő Kft., így egyben az Rt. többségi tulajdonosává is válva. A kft. ügyvezető igazgatója a Transelektro korábbi vezérigazgató helyettese, Székely Péter lett - helyet cserélve elődjével. Az akkor

¹⁶ ÁPV Rt. alapítási, illetve értékesítési tranzakció adatai, 1991. december 12., 1992. március 6., 1993. május 19.

16 százalékos üzletrész birtokosa ezt a funkcióját mindvégig megtartotta, majd a később megalakított holdingok elnöke lett, és ő képviselte a vállalatot a nyilvánosság előtt a leggyakrabban. Operatív vezető csak átmenetileg volt egy termelő-szolgáltató részlegben.¹⁷ A privatizációhoz az Egzisztencia hitel nyújtott segítséget.¹⁸ „A vásárlás klasszikus LBO volt, vagyis hitelek a cég jövedelméből törlesztették, amire néhány évvel korábban az Ápisz volt a mintapélda” – mondta egy szervezeti szakértő. A specifikus törvényi háttérrel nélküli – noha az érvényes jogszabályokkal nem ütköző, és ebben az esetben már nem a „spontán privatizáció” részeként, hanem az állami tulajdonos által jóváhagyott – technikákat, esetenként tanácsadók közreműködésével maguk a cégek találták ki, és know-how-ként kezelték.

A vállalkozás legfontosabb értéke a belvárosi székház mellett a korábbi években felhalmozott, dollár elszámolású piacokon is jelentős külkereskedelmi tapasztalat, a mérnöki, kereskedelmi és fővállalkozási tudás, az itthon és külföldön kiterjedt személyes ismeretségek hálója volt. „A fő érték az ember és a kapcsolatrendszer volt. A külföldi fővállalkozási tapasztalatunk például akkoriban szinte egyedül nekünk volt, talán a Vegyészernél kívül. Kezdetől fogva nagy volt a feszültség a felhalmozott tudás és a tőkehiány között” – mondta a cég akkori elnök-vezérigazgatója, Az új magáncég szinte azonnal *a terjeszkedés útjára lépett*, meg akarva teremteni a kereskedelem mellé a termelési háttérrel is. Székely Péter szerint ennek alapvető mozgatórugója a nemzetközi versenyképesség javítása: „A szocializmusban mi voltunk a ’díjbeszedők’, bizományosként adtuk el más vállalatok áruit. De ezen már akkoriban túlnőttünk a projektek irányításával, a fővállalkozással. Az új helyzetben gyártóbázisra volt szükségünk. A komplett energetikai berendezések szállítására kötött nagy nemzetközi tendereken a kis tőkeerő miatt nem is tudtunk volna enélkül elindulni, de beszállítói pozícióban is előny jelentett a saját termelési háttér.”¹⁹ A Transelektro először hagyományos hazai kereskedelmi kapcsolatait, az energetikai gépgyártás és az energiaipar felé tájékozódott, amelyeknek sok termékét szakosított külkereskedelmi vállalként ő exportálta.

1993-ban megvette korábbi partnerét, a piacvesztéssel és adósságokkal küszködő, de részben állami beavatkozás nyomán darabjaira hullott Ganz Danubius Hajó és Darugyár Kazán- és Gépgyártó társaságát a hozzá tartozó Meder utcai telekkel együtt úgy, hogy az akkor már tulajdonos Állami Fejlesztési Intézet négy éves részletfizetést engedélyezett a vásárlónak.²⁰ Visszaemlékezések szerint az iparterület fele kihasználatlan volt, és azt

¹⁷ Székely kezdetben a Kereskedelmi Rt. elnök-vezérigazgatója lett, később itt is csak az elnöki funkciót töltötte be.

¹⁸ Vajda-Brückner (2006). A vállalat 2006 őszéig működő honlapján (www.transelektro.hu) a Magyar Külkereskedelmi Bank is szerepel egy Transelektro részvénytársaság alapítójaként, de ennek az állami értékesítés adataiban nincs nyoma, és az érintett cégek vezetőinek emlékei sem őrizték meg az epizódot.

¹⁹ Interjúrészlet

²⁰ Mink (2006)

mérlegelték, hogy értékesítéssel, bérbeadással vagy saját fejlesztéssel tudják-e legjobban hasznosítani. A kalkulációk az utóbbi megoldást mutatták előnyösnek, ezért egy izraeli befektetőcsoporttal együtt itt építették fel a Duna Plazát 1994-96-ban. Ez lett az első nagy beruházás a Váci úton, egyben az első bevásárlóközpont Közép-Kelet Európában – még Demján Sándor Polus Centerét is sikerült megelőzni három héttel. A Duna Plaza a Transelektro számára a következő időszakban több telek és épület megvásárlásával, fejlesztésével kiterjesztett ingatlan üzletág indítását jelentette.

A második új szerzemény a felszámolás alatt álló kiskunfélegyházi Április 4. Gépipari Művek, amelynek budapesti részlege a Kazángyárral egyesülve – és mindkét patinás, 1878-ban, illetve 1802-ben alapított vállalat márkanevét felvéve - Ganz-Röck Kazán és Erőművi Berendezések Rt. néven működött tovább. (A termelést 1998-99-ben a Transelektro Gépipari Művek kiskunfélegyházi üzemébe telepítették át.) A harmadik nagy lépés a Bakonyi Erőmű Rt. 50,1 százalékanak megvásárlása volt 1997-ben, a Demján Sándorhoz kapcsolódó Euroinvest Kft.-vel közösen. Itt a hosszú távú értékesítési szerződésekre alapozva új, szénre alapozott blokkot akartak építeni, amelyhez a Transelektro szállíthatta volna a berendezések zömét.

A legnagyobb lépésre, és az előző beolvasztottakhoz hasonlóan nagy múltú Ganz Villamossági Művek megvásárlására 2000-ben került sor. A Transelektro visszaemlékezések szerint már korábban szemet vetett a cégre, amely a két másik beolvasztott vállalathoz hasonlóan hagyományos kereskedelmi partnere volt. A Ganzot azonban gyorsan, 1991-ben privatizálta az olasz Ansaldo, amelynek beletörött a bicskája a vállalat gazdaságos működtetésébe és vidékre telepítésébe.²¹ A könyv szerinti érteken az új tulajdonosnál nagyobb cég akvizíciójához a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) nyújtott kedvezményes hitelt, mégpedig a vételár nyolcvan százalékára.²² (A kormánygarancia mellett folyósított kölcsönt eredetileg két kereskedelmi bank nyújtotta, amelyeket az MFB választott ki, majd fél év múlva közvetlenül maga lépett a helyükbe.²³)

A vállalatcsoport tőkéje e terjeszkedés után megduplázódott (1. táblázat), az árbevétel fele a Ganzból származott; kis túlzással „a kis hal kebelezte be a nagyot.”²⁴ A Transelektro vezetői maguk is sokallhatták az új terheket és feladatokat, mert a tárgyalások kezdetén a cég közlekedési ágazatát nem akarták megvenni. Az eladó azonban ragaszkodott az egyben értékesítéshez, a vevő pedig nem akarta elszalasztani a transzformátorgyártás megszerzésének egyszeri lehetőségét, és ígéretesnek tartotta közlekedési eszköz piac kilátásait is. Így az a döntés született, hogy „vágjunk bele,”²⁵ noha tudták, hogy szervezési és pénzügyi szempontból sem lesz könnyű dolguk.

Az ettől kezdve Ganz Transelektro Villamossági Rt. (GTV) néven szereplő társaság átszervezése, termelési és értékesítési struktúrájának újjáalakítása „a cég korábban megtépzott üzleti tekintélyének helyreállítása” az új tulajdonos számára sem bizonyult

²¹ A Ganz Ansaldo jegyzett tőkéje a privatizáció idején 4, 1990-es évek közepén 6,7 milliárd forint volt. A korai privatizálásról és kudarcáról lásd Szakadát (1995)

²² Kapitány Szabó (2006)

²³ Interjúrészlet

²⁴ Vajda-Brückner (2006)

²⁵ Interjúrészlet

könnyű feladatnak,²⁶ már csak azért sem, mert más léptékről volt szó, mint a piacát veszett kazángyár és gépgyár esetében. Ráadásul gyorsan be kellett fejezni a kiköltözést a fővárosból, hogy a kormány kiemelt projektje, a Millenáris építkezés elindulhasson – ehhez 1,5 milliárd kölcsönt vettek fel. A Ganz egyes, a célul kitűzött fővállalkozásokhoz elengedhetetlen termékeinek fejlesztésre is milliárdokat kellett költeni.²⁷ Mindehhez ismét az MFB adott segítséget, ahogy ezt később részletesen ismertetjük majd.

Valószínűleg ez a nagy beolvasztás okozta a cégcsoport 2001-ben közel négy milliárd forintra ugró veszteségének zömét, és – a cikkben indoklásul szolgáló recesszió mellett – hozzájárulhatott ahhoz, hogy a Transelektro vezetője nyilvánosan is kijelentette: „újabb cégvásárlásra nem készülünk”.²⁸ Ennek ellenére 2003-ban bekerült a tulajdonosi körbe néhány kicsi, a cég egészének szempontjából marginális egység²⁹, és további terjeszkedést is terveztek: „A versenyképesség növelése érdekében a vezetés eltökélt szándéka, hogy a magas élőmunka-költségek miatt mihamarabb lehetőséget találjon a gyártóbázison kevésbé nyereségesen előállított termékek tartós gyártáskihelyezésére.”³⁰ Itt elsősorban a kazán üzletág, ukrán vagy oroszországi termelés került szóba.

A megvalósított külföldi tőkebefektetéseket főként szolgáltató és kereskedelmi egységek adták, a Szlovákiában létrehozott Mérnöki Iroda, a Quattrosped Nemzetközi Szállítmányozási Kft., az Intratel, az Orosz-Magyar Energetikai ZRt., a Kawetra Kft. és az Intratel GmBh.³¹ Ezen kívül a Transelektro számos kisebbségi tulajdonrészrel rendelkezett itthon is a vegyipartól az ipari parkig.³²

A terjeszkedés nem volt egészen egyirányú; a vállalat nem ragaszkodott minden szerzeményéhez.

Az 1996-ban felépült Duna Plazában meglévő ötven százalékos tulajdonrészüket már a következő éven eladták. Visszaemlékezések szerint ez volt az eredeti szándék is a továbbértékesítés volt, hogy a nyereséggel tetézett bevételt más befektetésekre fordítsák. A „kiszállások” az ezredforduló után szaporodtak. A Transelektro 2000-ben megvált a Pevdirészesedéstől, 2006-ban pedig a nemrég vásárolt Kvalifa társaságtól.³³ A legnagyobb váltást a Bakonyi Erőmű pakettjének értékesítése jelentette 2003-ban egy „sale or buy” klauzula alapján a tulajdonostársnak. Az ok itt világos: nem lépett életbe a privatizációs szerződéskötés idején előirányzott hosszú távú energiavásárlási szerződés a Magyar Villamos Művekkel, ami biztos piacot jelentett volna az Inotán tervezett új erőműblokknak. A Transelektro visszakapta az erőmű vételárának és a bányabezárást követő

²⁶ Átszervezések...(2001). Ebben az időszakban a cég képviselői a nyilvánosság előtt is többször említették, hogy az átszervezések, költözések költségesek voltak, lásd például Olasz...(2002).

²⁷ Vajda-Brückner (2006)

²⁸ Hargitai (2001b)

²⁹ A gumiabroncs hasznosítást végző Regum Kft. és a Kvalifa minőségellenőrző társaság

³⁰ Transelektro (2003) 28.

³¹ A Transelektro (2003)-ban említett cégek. A szaksajtó a vállalatcsoportot a nagyobb magyar tőkeexportőrök között tartja számon (N. Vadász 2005)

³² A Transelektro résztulajdonos lett többek között a Pevdiben tízmillió forint tartozás konvertálásával, 1997 óta egyharmad részben tulajdonosa az egri ipari parknak VG 2003. 12. 03.), és 0,1 százalékos része volt a Dunaferr EMA Power Energia Ellátó Kft.-ben (HVG 2004.10.06.)

³³ D.K. (2001), Szegő (2004), Kvalifa...(2006)

rekultiváció költségeinek egy részét.³⁴ Ezt a befektetési irányt a cég vezetői utólag sem minősítik elhibázottnak, mert ennek kapcsán a Transelektro építette fel az első magyar szélenergiát, majd Pécssett az első biokazánt. Csakúgy, mint az ingatlan üzletben, itt is sikerült tehát valamiben elsőnek lenni, ami a társaság számára kitüntetett érték volt. A Transelektro önmaga privatizációját, majd a bővülést is *szinte kizárólag hitelekkel, ezen belül a hosszú lejáratú kölcsönök szűkössége miatt zömmel rövid lejáratra finanszírozta*. A vállalat vezetője szerint ez belső források hiányában kényszerűség volt, de jelentős eladósodással járt: az ezredforduló után a nettó kötelezettségek nagyságrendje megközelítette az éves árbevételt (1. táblázat). Ráadásul a gyors ütem nem hagyott időt (és pénzt) az új egységek integrálására. „A birodalomépítés mámorában Székely Péterrel elszaladt a ló. A normális módszer a növekedés – konszolidáció – növekedés szakaszainak váltogatása. Ennek itt nyomát sem láttuk” – állította a történetre visszatekintve egy bankszakember.³⁵ Az érintett azonban utólag is úgy véli, hogy konszolidációs szakaszok mindig voltak. „A Kazánygyárt és a Röcköt a kilencvenes évek első felében vettük meg, és talpra állítottuk őket. A Bakony kicsit kilóg a sorból, de itt az állam nem tartotta a szavát, nem kötötték meg velünk a hosszú távú szerződést, miközben minden külföldi befektetőnek megadták ezt a lehetőséget. A Villamosági Művek megvásárlása pedig olyan egyszeri lehetőség volt, amit nem lehetett kihagyni. Kétségtelen, hogy mindehhez hiányzott a belső tőkefelhalmozás, és kevés volt a hosszú lejáratú hitel.”³⁶ Az értékelés kritikus pontja nyilvánvalóan a konszolidáció fogalmának meghatározása. Ha ez a beolvasztott cég és az egész cégcsoport stabil pénzügyi helyzetét, zökkenőmentes működését, a befektetések megtérülését jelenti, akkor maradhatnak kétségeink Ugyanakkor általános az a vélekedés is, hogy a gyártóbázis megteremtésének célja ésszerű volt, és önmagában véve a terjeszkedés is racionális magatartás piaci és piacon túli okokból egyaránt. Szükséges a versenyképesség megtartásához, a rendelések megszerzéséhez, például a tenderek elnyeréséhez, az önállóság megőrzéséhez: „növekedni kell, különben megesznek.”³⁷ Gyarapítja továbbá az állami-politikai lobbierőt, végső soron a „túl nagy ahhoz, hogy elbukjon” helyzetének elérését.

³⁴ A részvényeket a korábbi társtulajdonos és az erőmű menedzsmentje vette meg (Transelektro 2003, Bakonyi Erőmű ...2004).

³⁵ Interjúrészlet

³⁶ Interjúrészlet

³⁷ Interjúrészlet

1.1.2. A legnagyobbak között – alacsony jövedelmezőséggel

A folyamatos bővülés, mint ahogy azt a Transelektro büszkén hirdette is magáról, valóban nagyvállalatot teremtett.

A fő tevékenységként mérnöki munkát és tanácsadást végző Transelektro Kereskedelmi Rt. az 1990-es évek közepére bekerült a Magyarországon működő legnagyobb 200 cég körébe; nettó árbevétele alapján 1996-ban a 109., 1997-ben a 182., 1998-ban a 153. helyen állt.³⁸ Ebben az időszakban a cég exportjának részaránya mindvégig meghaladta a nyolcvan százalékot, így a kivitel szerinti rangsorban is előkelő helyen állhatott. Minden más mutató szerint azonban a kisebbek közé tartozott. A foglalkoztatottak 300 főnél kisebb száma miatt az akkor alkalmazott statisztikai határok között közepes vállalkozásnak számított,³⁹ saját tőkéje és adózás előtti eredménye a legnagyobbakhoz viszonyítva igen szerény volt⁴⁰ (1. táblázat).

1. táblázat

A Transelektro tevékenységének néhány jellemzője

millió forint

	1996	1997	1998	2001	2002	2003	2004	2005 várható
Nettó árbevétel	13 376	10 584	14 874	20 414	20 508	30 660	34 497	29 784
Export	11 515	8 620	12 643	12 680	11 590	18 190	18 284	17 119
Export részarány	86,1	81,4	85,0	62,1	56,5	59,3	53,0	57,5
Létszám (fő)	289	252	227	n.a.	2 036	2010	1 962	1 781
Saját tőke	2 792	3 148	3 660	3 845	6 927	4 428		
Jegyzett tőke				144	144	144		
Követelések				22 756	20 154	13 220		
Kötelezettségek				42 086	39 571	40 686		
Nettó kötelezettség				19 330	19 417	27 466		
Adózás előtti eredm.	813	451	205	-3 883	500	364	- 4 366	
Eredmény/ árbevétel	6,08	4,26	1,38	-19,02	2,44	1,19	-12,7	
Eredmény /saját tőke	29,12	14,33	5,60	-101,00	7,2	8,22		

1996-1998: Transelektro Külkereskedelmi Rt. Forrás: Figyelő (1997), (1998), (1999)

2001-2003: Transelektro Management és Vagyonkezelő Kft. és leányvállalatai, konszolidált. Forrás: Transelektro (2002), (2003).

2004: Vajda-Brückner (2006), Cégbírósági adatokra hivatkozva

³⁸ Figyelő (1997), (1998), (1999)

³⁹ A statisztika az 1990-es években kis- és középvállalatnak tekintette a 300 főnél kevesebbet alkalmazó és négymilliárd forintnál kisebb árbevételű produkáló cég. A létszámhatárt később a kis- és közepes vállalkozásokról szóló törvénynek megfelelően 250 főre mérsékeltek (lásd például Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet 1998. 106 és 2001. 49.)

⁴⁰ 1998-ban a Transelektro saját tőkéje nem érte el a tíz legnagyobb vállalat átlagának két százalékát, az eredménye pedig alig volt több azokra jellemző érték fél százalékánál (a Figyelő 1999 alapján számítva).

2005: Transelektro (2006)

Megjegyzés: Az adatokon mindvégig kívül maradt az ingatlan üzletág egésze. Az 1990-es évek számairól nem lehet pontosan tudni, hogy a Transelektro-vállalkozásoknak mekkora körét fogják át. A cég akkor még nem vállalatcsoportként működött, és a kereskedelmi társaságban feltehetően megjelent a tevékenység zöme. Az ezredfordulót követő mérlegek konszolidált számok, de nem tartalmazzák néhány kisebb ipari-kereskedelmi egység az ingatlanfejlesztés adatait. A két különböző forrás és periódus számai így nagyságrendileg valószínűleg összehasonlíthatók.

A 2000 utáni számok az árbevételben és a létszámban is nagy ugrást mutatnak: az előbbi 1998-hoz viszonyítva megkétszereződött, míg az utóbbi majdnem a tízszeresére nőtt, részben a beolvasztások miatt. A Transelektro azonban furcsa módon ezekben az években már nem szerepelt a Figyelő toplistáján, noha a forgalom alapján ott lett volna a helye. 2001-es csoport szintű összesített árbevétel a 170. helyre, a 2002-es pedig a 123. helyre pozícionálta volna a vállalatot.⁴¹ Az ok feltehetően az, hogy a cég a konszolidálva készített mérlegek, az egy ideig javuló mutatók ellenére és a mindenki számára hozzáférhető honlap nyilvánossága dacára nem járult hozzá adatainak közléséhez.

Miközben azonban a Transelektro árbevétele és tőkéje nőtt, a nyereség abszolút értéke folyamatosan csökkent – 1996 és 1998 között évről évre durván megfeleződött. 2001-ben közel négymilliárdos, majd átmeneti javulás után 2004-ben ennél is nagyobb, a saját tőkével azonos nagyságú veszteség szerepel a mérlegben, 2005-ben pedig – részben könyvelési okok, egyes tevékenységek kényszerű leállításai és a cégek összevonása miatt – húszmilliárdra duzzadt a deficit.⁴² Ám az átlagos, megszokott eredmény szint is csak néhány százmillió forint volt, ami mind a tőkéhez, mind a forgalomhoz mérve alacsony, ráadásul az 1990-es évek második felétől lejtést mutat. Ebben szerepet játszhatott a gyors – hitelből finanszírozott – terjeszkedés és az integrálás nehézségein kívül az üzletek egy részének alacsony nyereségtartalma.

Az Éves jelentés szerint a Ganz Villamossági Rt.-ben például a 2003-as teljesítések zöme „évekkel korábban megkötött piactartó megállapodás volt.”⁴³ A cég abban az évben és a következőben is több mint 1,2 milliárdos veszteséget termelt – a nagy beolvasztást a menedzsment pénzügyileg és szervezeten is nehezen tudta kezelni.⁴⁴ A nyilvánosság előtt az ipari holding és tagvállalatai is gyakran hivatkoztak a gyenge vagy negatív eredmények magyarázataként az átszervezések magas költségeire.

⁴¹ Ez a jelenség is felhívja a figyelmet arra, a Figyelő rangsorait óvatosan kell kezelni. Jónéhány cég elzárkózása miatt az 1990-es évek kiadványaiban sok a kitöltetlen sor, amely csak a pozíciót jelzi, de a vállalat nevét sem lehetett nyilvánosságra hozni. Később már ez a jelzés is elmarad, csak a szöveges elemzés utal rá elvéve, hogy nagy játékosok sem szerepelnek (például a 2002-ben a Nokia – Figyelő 2003. 12.) Tovább torzítja a képet, hogy egyes vállalatok konszolidált adatokat közölnek, másutt a csoport cégei külön-külön épülnek be a listába – és ez ráadásul évről évre változhat (u.o.).

⁴² 1. táblázat és Szabó (2006b). A 2006-ban, már a válság kirobbanása után a Villamossági Rt-be olvasztották lényegében az egész ipari tevékenységet, így a vagyont leértékelődött, a többi társaság veszteségeit azonnal le kellett írni, még a megelőző évre elszámolva.

⁴³ Transelektro (2003)

⁴⁴ Vajda-Brückner (2006)

A „piactartás vagy piacszerzés alacsony árakkal, akár veszteségesen is” elve azonban nemcsak a GTV-re volt jellemző - az ezredforduló után, a nehézségek halmozódásakor egyre kiterjedtebbé vált.

A pontos mértékeket a kívülállók természetesen nem tudják meghatározni. A krízist követően, 2006-ban a Transelektro új tulajdonosa úgy ítélte meg, hogy a cég túl sok kis üzletbe belement, kevés nyereséggel is.⁴⁵ Utólagos sajtóelemzések és banki vélemények szerint „a rendelésállomány jórészt veszteséget termelt,” „a leányvállalatok sokszor szűkített önköltség alatt kötöttek szerződéseket”, a létszám megtartása érdekében vállalták a túlfoglalkoztatást: a gazdasági racionalitás alapján több száz embert el kellett volna bocsátani, és magasak voltak az adminisztrációs költségek.⁴⁶ A profit igényeket valószínűleg a nagy nemzetközi pályázatok éles versenyében is sokszor vissza kellett fogni. A legutolsó esetek közül feltűnő, hogy a MÁV motorvonat tendert a Stadlerrel alkotott páros az első ajánlathoz viszonyítva több mint húsz százalékos árengedménnyel nyerte meg, ami nyilván a profit lefaragásával járt.⁴⁷ A vállalatot ismerő szakértők szerint a hazai troli szállításokat is alacsony áron számlázták. Ráadásul a Transelektro – állítják sokan - a konkurens világcégekhez viszonyítva magas költségekkel dolgozott. „A társaságcsoporthoz minden vállalkozásnál a saját berendezéseit, kapcsolóit, kazánjait építette be. A Transelektronál minden darab egyedi volt, miközben az ABB csak levette a polcról a sorozatban gyártott, ezért sokkal olcsóbb termékeit.”⁴⁸ A vállalat vezetői szerint azonban ezek a vélemények túlzóak. Voltak kevésbé nyereséges üzletek, például néhány kuwaiti szállítás vagy a Stadler által megszabott feltételekkel futó beszállítási terv, aminek indoka a foglalkoztatás fenntartása, a piacon maradás vagy új piacra lépés. De a cég alapján véve versenyképes volt, és a válság kirobbanásakor meglévő 60 milliárdos rendelésállomány jelentős része profitábilisnak minősíthető.⁴⁹

A nagy veszteségek éveitől eltekintve is szolid nyerség kimutatása részben a költségeknek és az eredményeknek a tevékenységek, majd cégek közötti átcsoportosításából is következhetett, amit eleinte az adóminimalizálás szándéka, később a finanszírozás napi nehézségei indokoltak. A cégcsoporton belüli keresztfinanszírozás csak a krízishelyzetben vált nyilvánvalóvá.

A növekedésnek ez a módszere azonban, úgy tűnik, nem rövid távú, átmeneti jelenség, hanem a Transelektro tulajdonosainak átfogó üzleti stratégiáját tükrözi. A vállalaton kívüli beszélgetőpartnereink egybehangzóan megerősítették azt a sajtóból is kiolvasható képet, hogy számukra az utóbbi években egyre inkább a rendelések megszerzése vált a legfontosabbá. „Úgy láttam, hogy nekik csak a kapacitások lekötése, a nagy szerződések aláírása számított, a nyereség nem. Ez bizonyos szempontból jogos, mert a rendelés elviszi a hátán a rezsit, fenntartja a verklit, az egyik szállításból befolyt pénzből finanszírozni lehet a következőt. Van olyan modern üzleti filozófia is, amely szerint csak a cash-flowt

⁴⁵ B. Horváth (2006d), (2006g)

⁴⁶ B. Horváth (2006g), interjúrészlet, Vajda-Brückner (2006)

⁴⁷ A Stadler... (2005b)

⁴⁸ Interjúrészlet

⁴⁹ Interjúrészlet

kell nézni, a profit másodlagos. A Transelektro ezt csinálta végig, a stratégiája nem változott – de egyszer csak kipukkadt a luftballon.”⁵⁰

1.1.3. Erősen koncentrált hazai magántulajdon és holding szerkezet

A Transelektro tulajdonosai egészen a legutolsó időkig *koncentrált tulajdonosi szerkezet kialakítására és fenntartására törekedtek*. Mind az állami vállalat megvételénél, mind a fontosabb a terjeszkedéseknél az volt az alapvető cél, hogy a részvények, üzletrészek többségét, lehetőleg az egészét megszerezzék – ha egyszerre nem ment, akkor több lépésben.

Korábban említettük, hogy a privatizáció során először csak a cég kilencven százaléka került magánkézbe, majd a következő évben a részvényesek megvették a maradék pakettet is. Az ebbe a típusba tartozó privatizációs vásárlásokhoz hasonlóan a tulajdonosi kör fokozatosan szűkült, bár itt a szokásosnál lassabban, és részben egy sajátos konstrukció következtében.

A Transelektro csoport minden tagvállalatában a privatizáció idején 12 magánszemély által alapított Management Kft. volt a többségi tulajdonos, amelyben a részesedések viszonylag egyenletesen oszlottak el (Székely Péter 15 százalékot birtokolt). A speciális szabály szerint a nyugdíjba vonuló tagok kötelesek voltak felajánlani üzletrészüket a többieknek, így a koncentráció lassanként nőtt. A Kft. ügyvezetőjének tulajdonhányada az ezredfordulóig 30 százalékra emelkedett, de – egyik vezetőtársának távozása után - csak 2003-ban lépte át az 50 százalékot. Ekkor már csak hatan szerepeltek a tulajdonosi listán.⁵¹ Ők ezen kívül magánszemélyként az elsőként alapított Energetikai és Környezetvédelmi Rt. részvényeit is birtokolhatták,⁵² amelyekben rajtuk és a Management Kft-n kívül ~~induláskor~~ 130 dolgozó szintén kisebbségi tulajdonos volt. A menedzsment kétszer ajánlotta fel, hogy névértéken megveszi az értékpapírokat, és 2003-2004-ben sokan éltek is a lehetőséggel.

Kizárólagosságra törekedett a Transelektro befektetéseinek zöménél is, akár az állam, akár magánbefektető volt az eladó. A jelentős szerzemények közül a Ganz Danubius Daru-és Kazángyár, az Április 4. Gépipari Művek és a Ganz Ansaldo is száz százalékban az új tulajdonosé lett – az utóbbi esetben még az állami aranyrészvényt is sikerült megvenni. Törekedett a cég a tápiószelei TEMM Rt. tíz százalékos pakettjének átvételére is a Dunaferrtől.⁵³

A főszabály alól korábban két nagyobb⁵⁴ kivételt láttunk, a Duna Plazát és a Bakonyi Erőművet. A Transelektronak e két cégben ötven, illetve huszonöt százalékos részesedése volt – és mint említettük, különböző okokból, de hamarosan mindkettőtől megvált.

⁵⁰ Interjúrészlet

⁵¹ A másik öt tulajdonos: Kalmár István (20 százalék), Bányi Sarolta (12 százalék), Guba János (9 százalék), Németh Attila, Héjjas János (3-3 százalék) - Vajda-Brückner (2006). A válság idején a kör tovább szűkült, de akkor már jórészt külső hatásra.

⁵² Székely Péternek például 20,5 százaléka volt (Vajda-Brückner 2006).

⁵³ Sági (2001)

⁵⁴ A vállalat egésze számára kevésbé jelentős cégekben, mint láttuk, a Transelektronak voltak kisebbségi részesedései.

Ezekből a példákból úgy tűnik, hogy a résztulajdon elfogadását a tőkeigény nagysága mellett egy másik logika is befolyásolhatta: a domináns részesedés hiánya labilissá tette a befektetések sorsát - esetleg megfordítva, ha a befektetés perspektívája bizonytalannak látszott, akkor a cég megosztotta másokkal a kockázatot.

A domináns vagy egyedüli tulajdonlás alapelve - miközben lehetővé teszi a tagvállalatok szoros kézben tartását – megnehezíti nemcsak a vásárlások, hanem az egész tevékenység finanszírozását is. A Transelektro által sokszor panaszolt „alultőkésítettségnek” - a hitelekkel finanszírozás kényszerének - ugyanis kézenfekvő *alternatívája lett volna külső partnerek tőkéjének bevonása* - ezt azonban sokáig elhárították.

Először a tőzsdére vitel gondolata merült fel, nem véletlenül: ez a módszer csorbítja legkevésbé a tulajdonosok és a menedzsment irányítási jogait. 2001-ben azonban a Transelektro a nyilvánosság előtt is megerősítette, hogy a bevezetés nincs napirenden.⁵⁵ A kézenfekvő ok a részvényesek szándékától függetlenül az év óriási vesztesége és a mérlegben kimutatott eredmények hosszabb távon is szerény szintje.⁵⁶ Sajtóhírek szerint az ezredfordulót követő években a vállalat vagy egyes részei iránt külföldi szakmai befektetők is érdeklődtek, de egyikük sem tudott „kellően vonzó ajánlatot tenni”; a tőkebevonást többek között éppen a többségi pakett megtartásának szándéka hiúsította meg.⁵⁷ A cég egyik vezetője megerősítette, hogy a menedzsment filozófiája a többségi magyar tulajdon fenntartása volt. Számos potenciális tulajdonos partnerrel is tárgyaltak ugyan, de ezek mind külföldiek voltak, és teljes átadást vagy legalábbis meghatározó pozíciót akartak elérni. „Az 51 százalék eladása már olyan, mintha kiszállnánk” – ez pedig ellentétes volt a Transelektro szándékaival. „Nagyon hiányzik a hosszú lejáratú hitel és a kockázati tőke a magyar gazdaságból. Ezt az MFB csak részben tudta pótolni.”⁵⁸

De részben, mint láttuk, pótolta, amikor a kivásárlási hitel után tőkéstársként is belépett a Villamossági Rt.-be. A kizárólagos tulajdonlás ebben az esetben megszűnt tehát, ám egyrészt csak időlegesen (a tervezett visszavásárlásig), másrészt a Transelektro ebben az üzletben sem adta fel a többségét, végül – ami a legfontosabb – az állami bank nem piaci partner, hanem segítő, a likviditási gondok enyhítője volt. A tulajdoni centralizáció további erősítése, majd a külső befektetők nagyobb léptékű bevonása 2006-ban – mint azt a következő fejezet bemutatja majd - egyértelműen a válság következménye, illetve a kríziskezelés egyik formája volt.

⁵⁵ Hargitai (2001b)

⁵⁶ Mink (2006)

⁵⁷ Milliárdos...(2005), Mink (2006) Az utóbbi cikk szerint Székely Péter hetven százalékos tulajdonrészhez ragaszkodott.

⁵⁸ Interjúrésztlet. A Transelektro a cég vezetői szerint az EBRD-vel is tárgyalt tőkebevonásról, de eredménytelenül.

Az ezredfordulóig a gyorsan bővülő cég magja egységes konglomerátumként működött. Akkor azonban a terjeszkedés olyan léptéket ért el, hogy ez a forma - a vállalatvezetés és a külső partnerek, elsősorban a finanszírozó bankok számára is fontos áttekinthetőség hiánya miatt - végképp tarthatatlanná vált. Megindultak a belső szétválasztások, majd a holding szervezet létrehozása, a meghirdetett cél szerint a profiltisztítás és az átláthatóság javítása érdekében.⁵⁹

A fordulópontra itt is a Ganz Ansaldo beolvasztása lehetett, amihez az ingatlan üzletág egyre nagyobb kiterjedése társult. A változások ugyanis ezeken a területeken kezdődtek. 2001 tavaszán első lépésként a felduzzadt Ganz Transelektro Villamossági Rt.-ből vált ki a közlekedési divízió, és önálló céggé, Ganz Transelektro Közlekedési Kft. (majd Rt.) néven folytatta tevékenységét. Néhány hónappal később pedig elindult a holding szervezet kialakítása.

A főtulajdonosok a Transelektro Management Vagyonkezelő Kft. irányítása alatt 2001 végétől két „konzern jellegű” holdingba szervezték az ipari, illetve ingatlan üzletágot. A tevékenységek szervezeti szétválasztása elvileg javíthatja az áttekinthetőséget, lehetővé teheti a veszteséges részlegek viszonylag fájdalommentes megszüntetését, gátat vethet a pénzügyi nehézségek tovagyűrűzésének. Részben ilyen okok miatt vált ez a forma az 1980-as és 1990-es évek fordulóján a nagy állami vállalatok közkedvelt átalakulási módszerévé. De ahogy ezek zöme nem vált valóságos holdinggá, úgy szakértők szerint a Magyarországon magántőkével újonnan alapított holdingok is sokszor csak papíron léteznek.

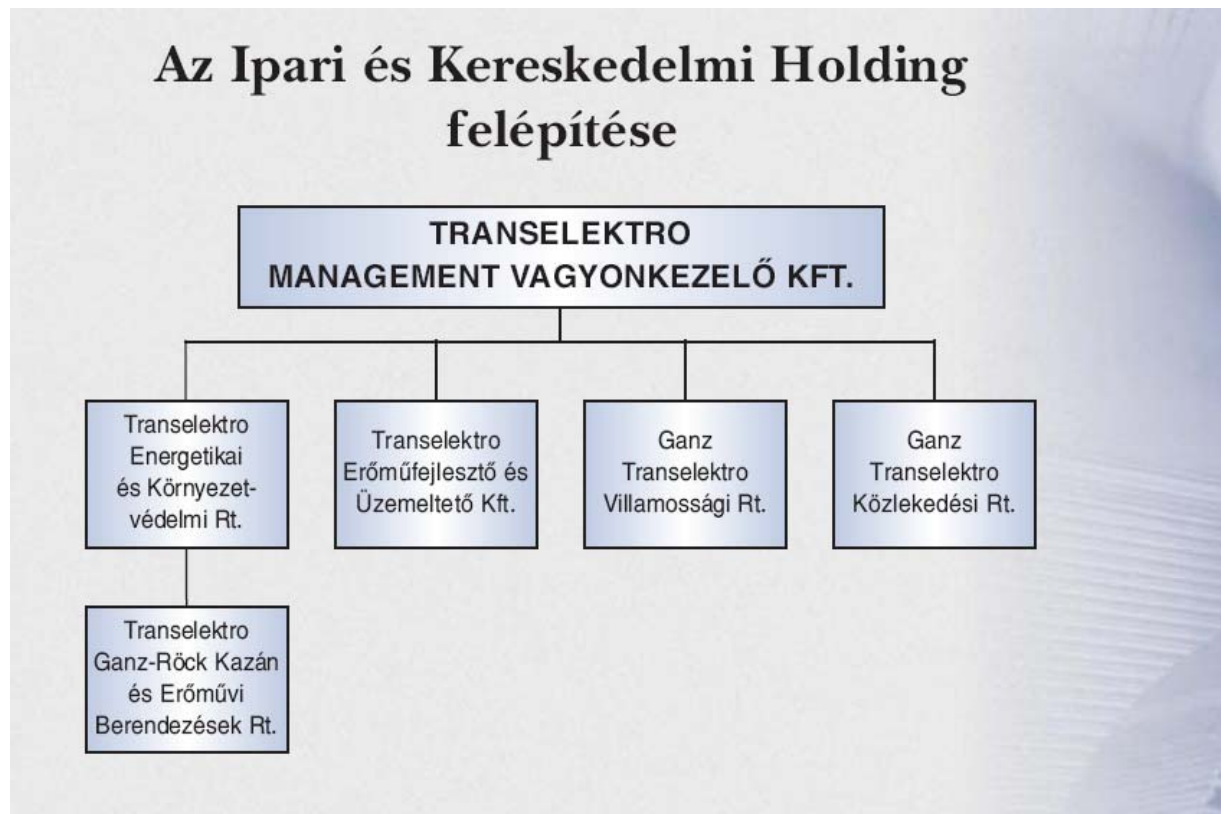
Az átalakítás egyik kulcspontra az ingatlan üzletág elkülönítése volt. Az akkor már több milliárd forintos, de jelentős mértékben jelzáloggal terhelt ingatlan vagyont 12 cég között oszlott meg.⁶⁰ Listájuk azt mutatja, hogy a Transelektro minden nagyobb projektre külön társaságot alapított, ami nyilván megkönnyítette a fejlesztések finanszírozását. (Az ingatlan holding operatív vállalatának vezetője 2004-ben Székely Péter egyik fia, Gábor lett.) A terület egésze egyébként teljesen kimaradt az ipari társaságcsoporthoz konszolidált mérlegéből, sőt az Éves jelentések szöveges ismertetőiből is.

A másik holdingba az energetikával, a kötött pályás közlekedési eszközök hajtásának gyártásával, a nagykereskedéssel, valamint a távközléssel és informatikával foglalkozó

⁵⁹ H.É. (2001), Fazekas (2001)

⁶⁰ 2005-ös adat. A cégek a következők: Transelektro Vagyonkezelő Kft., a Dunapart Kft., a Part Kft., a Szentendrei út Kft., a Transelektro Budafok Kft., az LP Magyarország Kft., a Sportran Kft., a T-Akció Rt., az Etele úti Kft., a Rentpress 8 Kft., a Hercegprímás utcai Kft., a Laktanya úti Kft. és a Finex Kft. (www.transelektro.hu)

cégek tartoztak.⁶¹ 2003-ban az Ipari és Kereskedelmi Holding felépítése a következőképpen festett:



Transelektro (2003)

Az Éves jelentésből átvett ábra erősen leegyszerűsített. Nemcsak a konszolidációs körön kívül hagyott vállalkozások⁶² és egy-két bevont, illetve fontosnak szánt, de tiszavirág életű egység⁶³ hiányzik belőle, hanem a cégek közötti kereszttulajdonlás is. (Az Energetikai és Környezetvédelmi Rt. a Közlekedési Rt.-ben 41,1, a Villamossági Rt.-ben 3 százalékot birtokolt, miközben az utóbbi a Közlekedési Rt. legnagyobb tulajdonosaként szerepel 45,2 százalékos részesedéssel.⁶⁴)

Az azonban jól látszik, hogy az ipari holding létrehozása lényegében nem érintette az ide tartozó társaságok szervezeti keretét. Az átalakítás másik kulcspontjának ugyanis nem ezt,

⁶¹ Hargitai (2001b), valamint Transelektro (2002) 18.

⁶² 2003-ban középük tartozott a Szentendrei úti Ingatlanfejlesztő Kft., a Csát Immo Ingatlanfejlesztő Kft., a Transelektro Kereskedelmi Kft., a Bakonyi Erőmű Kft., az Intratel GmbH, az Energetikai és Környezetvédelmi Kft., a Kawetra Kft. és az Europlan Mérnöki Iroda – a költség-haszon elve, illetve a lényegesség elve miatt (Transelektro 2003, 11).

⁶³ Az elsöre példa a Transvertikum Kft., a másodikra pedig a Transelektro Kereskedelmi, Informatikai, Távközlési Szolgáltató és Tanácsadó Kft., amely a Vagyonkezelőből egyik Igazgatóságából alakult 2002-ben önálló társasággá – és így működött egészen a következő évig, amikor „a piaci feltételek kedvezőtlen alakulása miatt” megszűntették (Transelektro 2003) A 2003-as szervezeti ábrán is szerepel viszont a Bakonyi Erőmű üzemeltetésére létrehozott kft., noha a befektetést abban az évben eladták. 2004-re a funkcióját veszített társaság eltűnt, de belépett helyette az újonnan alakított Intrans Szolgáltató és Üzemeltető Kft.

⁶⁴ Vajda-Brückner (2006)

hanem a működési rend átalakítását tekintették. A fő irány a központosítás, a párhuzamos tevékenységek legalább egy részének csökkentése, a főtulajdonos Management Kft. ellenőrzési lehetőségének kiterjesztése lett volna. A 2004-ben alapított Intrans Szolgáltató és Üzemeltető Kft-be vonták össze a tagvállalatok kiegészítő funkcióinak egy részét, az ingatlan üzemeltetést, a nem termelő jellegű beszerzéseket, a humánpolitikát és reklám feladatokat, továbbá az informatikát és a telekommunikációt.⁶⁵ Minden tulajdonos fontosnak tartotta egy átfogó kontrolling rendszer létrehozását. Volt olyan elgondolás, hogy a Management Kft. által a társaságok igazgatóságaiba delegált tagok ne más-más személyek legyenek, hanem ugyanazt a 4-5 embert küldjék mindenhová, hogy azok teljes áttekintést kapjanak az összes cég működéséről, közvetítsék megbízóiknak az információt, s így erősítsék a cégcsoport integráltságát.

A célok elérését azonban egyrészt az informatikai – és mögötte a pénzügyi - háttér gyengesége gátolta. „Egy ilyen rendszer csak akkor működik, ha minden cégnél azonos az informatikai háttér. Ehhez sok gépet és szoftvert kellett volna venni, nagy pénzeket kellett volna ráköltetni, ami mindig hiányzott. A bérszámfejtés, TB ügyintézés és a telefon, a csoporton belüli intranet működött, de a többi nehezen ment. Ez volt a fő oka annak is, hogy a kontrollingot nem sikerült átfogóan kiépíteni” – mondta a Transelektro egyik gazdasági vezetője.⁶⁶ Másrészt ami még fontosabb volt, gyorsan nyilvánvalóvá váltak a szociológiai korlátok is. Székely Péter szerint „Az egyes tagvállalatok önálló részvénytársaságok maradtak, amelyeket elvileg csak az igazgatóságokon keresztül lehetett irányítani. A termelő Rt.-k menedzsmentje folyamatosan kifogásolta a központosítási kísérleteket. A funkciók összevonása létszámcsökkenéssel járt volna, a társaságoktól sokakat el kellett volna bocsátani. A kontrollinggal szemben is iszonyú ellenállás volt, a vezérigazgatók nem akarták, hogy belelássunk a kártyáikba. Mi akartuk, elindultunk ebbe az irányba, de zátonyra futottunk. Ilyen differenciált, összetett céghalmazt nem is lehet kézivezérléssel irányítani, noha én jól ismertem minden tevékenységet, és informális befolyásom természetesen volt.”⁶⁷

A tényleges változások korlátozottak maradtak. A Transelektro által felkért átvilágító cég 2005-ben is úgy ítélte meg, hogy a cégcsoport felépítése „pazarló”, a mérethez viszonyítva túlságosan bonyolult a jogi-szevezeti struktúra, részben ezért magasak az irányítási költségek. Nemcsak külső szemlélők állították, hogy a vállalatcsoportban szinte mindvégig

⁶⁵ www.transelektro.hu

⁶⁶ Interjúrészlet

⁶⁷ Interjúrészlet

jellemző maradt a „zsebből irányítás”, hanem a tanácsadó is bírálta a belső irányítás ellentmondásosságát: egyfelől gyenge a központi ellenőrzés, beleértve a kontrolling rendszert, másfelől jellemző a központ kézivezérlése.⁶⁸ Az irányítás egésze szempontjából másodlagos kérdés – és ebben nem is tudunk állást foglalni –, hogy valóban minden szál Székely Péter kezében futott-e össze, mint több cégen kívüli beszélgető partnerünk feltételezte, vagy kollektív irányítás valósult meg, és a csalóka látszat csak azért keletkezett, mert a vezetők közötti munkamegosztás alapján kifelé, a tárgyalásokon és a sajtóban is főként a Management Kft. ügyvezető igazgatója képviselte a Transelektrót, ahogy ezt ő maga értékeli. A jelek arra utalnak azonban, hogy a belső szervezeti-irányítási rendszer az ezredfordulót követően, a nagy terjeszkedések után is döntően a régi sémákat követte. Többek véleménye szerint nemcsak az irányítási rendszerre, hanem a cég egész stratégiájára is rányomta a bélyegét az, hogy „Székely Péter a régi rendszerben szocializálódott, használta a kiváló kapcsolatait és eszméletlen sebességgel növekedett. Nem vette észre, hogy megváltozott a világ.”⁶⁹ Kérdés persze, hogy mikor és mennyire változott meg a világ, ha ez a magatartásminta az új rendszerben is sokáig sikeresnek bizonyult, és csak másfél évtized után vezetett nyílt válsághoz, akkor is több esélyes kimenetellel.

1. 2. Piacok és állami kapcsolatok

1.2.1. Tevékenységek és értékesítési irányok

Az egyre nagyobb léptékű terjeszkedésben az ezredfordulóig felfedezhető egy világos stratégia: a funkcióját veszített szakosított külkereskedelmi vállalat a főtevékenységét jelentő körbe tartozó termelőbázisokat, villamosipari és erőművi berendezéseket gyártó cégeket vásárolt, illetve - a Bakonyi Erőmű esetében – e termékek eladásához keresett piacot.

A cég honlapján megjelölt három fő terület, az energetika, az ingatlanfejlesztés és a közlekedési berendezések gyártása közül az utóbbi kettő vadonatúj terület volt. Az ingatlan üzletnek csak az indítása kapcsolódott a beolvasztásokhoz, a gyors fejlődésnek induló Váci út melletti kazángyár megszerzésével, a közlekedési ágazatot pedig a Ganz Ansaldo hozta magával. A három alapprofil mindegyike önmagában is szerteágazó, sok minden belefér a

⁶⁸ Boston Consulting Group (2006)

⁶⁹ Interjúrészlet

kazángyártástól az erőmű átalakításig, bevásárló központoktól luxuslakások építéséig, villamos berendezések gyártásától kész járművek összeszereléséig. Emellett a külkereskedelmi múltból fennmaradtak, újonnan alakultak és – különösen a 2000 utáni beolvasztásokkal, amikor a koncepcionális keret egyre elmosódottabbnak tűnik – *tovább bővültek a profilok*. A vállalatcsoport foglalkozott többek között hulladékhasznosítással, távközléssel, chipkártya gyártással, optikai kábelekkel, háztartási gépek, rozsdamentes konyhai és vendéglátó ipari eszközök adásvételével, vagyonkezeléssel, tanácsadással és innovációval,⁷⁰ valamint az utolsó években minőségellenőrzéssel és gumiabroncs technológiák fejlesztésével is. Úgy látszik, hogy a szocialista vállalatok „minden szinten szinte mindent” termelő és forgalmazó vállalkozás mintája a Transelektronál nem eltűnt el. A cégcsoport tanácsadó cége a válság belső okai közül első helyre tette a „túlzottan széles tevékenységi portfólió”-t.⁷¹

A tevékenységek kiterjedésének egyik oka a hagyományos vezetői felfogás: „A kis jelentőségű tevékenységek zöme, mint a háztartási vendéglátó ipari eszközök és a konyhai berendezések adásvétele a külkereskedelmi múltból maradt ránk. Ezeket gyorsan meg lehetett volna szüntetni, ám akkor sok embert azonnal el kellett volna bocsátani. Úgy döntöttünk, kapjanak egy kis türelmi időt, próbáljanak kezdeni valamit vele – így a dolgozók és a tevékenységek egy része megmaradt. De az ilyen fajta profilok zömét az évek során megszüntettük. Ami pedig újonnan jött be, mint a minőség-ellenőrzés, az nagyon kicsi jelentőségű” – mondta a Transelektro vezetője.

A másik ok már új motivációt tükröz, az új körülmények hatását: a több lábon állás és minden lehetőség megragadása, amiben üzlet vagy csak a kapacitás lekötés lehetősége látszik, akár periférikus területeken is. A kereskedelmi indíttatás, a piacból – és nem a gyártásból - kiindulás mindvégig éreztette hatását. „Székely Péter tipikus kereskedő – mondta egyik beszélgetőpartnerünk – azt gyártja, vagy adja el, amit megvesznek. Ebből a megközelítésből szétforgácsolt tevékenységi struktúra következik.”⁷² A vállalati vezetője a folyamatos alkalmazkodást hangsúlyozta: a cég „rendszeresen átalakítja tevékenységi körét, termékstruktúráját és az ehhez szükséges szervezeti formákat”, módosítja stratégiáját - írta a 2003-as Éves jelentés elnöki üzenetében.⁷³ A legnagyobb megrendelések a három vezető ágazathoz futottak be. Bár 2003-ban az energetikai üzletág dicsekedett nyilvánosan

⁷⁰ www.internettudakozo.hu, továbbá Transelektro (2002)

⁷¹ Boston Consulting Group (2006)

⁷² Interjúrészlet

⁷³ Transelektro (2003)

„rendelésbőséggel”⁷⁴, a hangsúlyok egyre inkább a közlekedés és az ingatlanfejlesztés felé tolódtak el.

A cég forgalmának nagyobbik részét fennállása óta a kivitel adta. Ezen belül a közelmúlt jelentős, milliárdos nagyságrendű üzletei - amelyeknek nyilvános prezentálására a Transelektro érezhetően mindig is nagy súlyt helyezett - elsősorban a vállalat tradicionális, illetve visszaszerzett közel-és távol keleti, valamint volt szovjet piacain, kisebb részben uniós tagállamokban kötettek.

A vállalat Kuvaitba szállított transzformátorokat kétmilliárd forint értékben, és három kulcsrakész energia elosztó alállomást 23 millió dollárért, 2003-ban a Skodával közösen átalakított egy erőművet Szíriában 90 millió dollárért.⁷⁵ Az Európán kívüli, zömmel 2005-ben kötött szerződések közé tartozik a bahreini és dubai transzformátor szállítás. 2003-tól áramtermelőket korszerűsítettek Boszniában, kazánokat szállítottak többek között belga, holland és finn cégek megrendelésére.

2002 után egyre több hír jelent meg közlekedési üzletekről: 23 moszkvai villamos felújítása, tíz trolibusz szállítása Tallinba a Solaris lengyel céggel konzorciumban, Rigába pedig mindkét területen sikerült betörni. Bukarestbe az Ikarusbus 220 trolijához elektromos berendezéseket gyártott a Transelektro, de az elektromos alkatrészgyártással szemben a 2002-ről szóló éves jelentés szerint előtérbe helyezett kötőtpályás közlekedési eszközök a kemény nyugati piacokon is megjelentek: Rómában harminc, majd Nápolyban tíz trolibuszt adtak el. Svédországba a trolis mellett transzformátorokat is szállítottak, s a trafók Izlandon és Norvégiában is megjelentek. Thüringiában egy szeméttégető, Norvégiában pedig új hullámerőmű fejlesztést vállaltak.

A hagyományos energetikai és villamosipari üzletek mellett a cég számára egyre fontosabbá vált a hazai piac: részaránya az árbevételben 15-20 százalékról az ezredforduló után 40 százalék közelébe emelkedett (1. táblázat).

Magyarországon a transzformátorok szállításán kívül – amelyek fő vevői egymilliárd forint körüli értékben az áramszolgáltató cégek voltak – a legnagyobb energetikai szerződéseket a Transelektro 2002-2003-ban új erőművi blokkok létesítésére és régiók átalakítására kötötte. Az Alstrommel együtt közreműködött a Tiszai Vegyi Kombinát házi erőművének felépítésében, Ajkán egy kombinált ciklusú blokk létrehozásában, ott és a pécsi Pannonpower-nél kazánok gáz-, illetve biomassza tüzelésre átállításában, a Mátrai Erőmű, a Dunaferri és a csoporthoz tartozó EMA Power kazánjainak rekonstrukciójában, továbbá hulladékégetők korszerűsítésében. A Paksi Atomerőműnek rendszeresen tervezett és gyártott technológiai berendezéseket, és részt vett a 2002-es üzemzavar elhárításában is. A Transelektro Éves jelentése szerint náluk működött Magyarország legjelentősebb nukleáris tervező irodája.

2001 után növekedtek a belföldi járműipari szállítások is, amelyeknél ez egyik fontos törekvés a referenciák megszerzése. A vállalatcsoport elnöke 2002-ben a nyilvánosság

⁷⁴ Rendelésbőség...(2003)

⁷⁵ A külön hivatkozás nélkül szereplő információk zöme a cég Éves jelentésein kívül a gazdasági sajtóból, elsősorban a Világgazdaságból és a Heti Világgazdaság rövid híreiből származik, többnyire MTI forrás alapján. Az egyes üzletek között nagyságánál nem mindig világos, hogy a teljes összegről vagy a Transelektorra jutó részről van-e szó.

előtt is azzal büszkélkedhetett, hogy jó döntés volt a városi közlekedési eszköz gyártás súlyának növelése.⁷⁶ Ezen a területen a Transelektro két nagy nemzetközi tenderben is a nyertes csapat tagja lett – de egyik sem bizonyult sima ügynek.

A közlekedési ágazatban a külföldi üzletekhez hasonlóan itthon is a villamosok felújítása és a trolibuszgyártás került előtérbe. A legjelentősebb vevő a BKV, de szállítottak trolikat Debrecenbe, hibrid kukásautókat pedig Pécsre is.

A legnagyobb megrendelés a MÁV elővárosi vasút vásárlásához kapcsolódott volna – amit végül is nem a Közbizottság többszöri beavatkozása, hanem a Transelektro pénzügyi nehézségei hiúsítottak meg. A második helyre szorult Bombardier panasza nyomán először megsemmisített, majd még többször megtámadott tendert nagy árengedmény után a svájci Stadler nyerte, amely eredetileg nem konzorciumban pályázott a Transelektroval, de több tízmilliárdos beszállítói részt és további harmadik piaci együttműködést is ígért partnerének.⁷⁷

Nem volt zökkenőmentes a BKV metrókocsik szállítására kiírt tendere sem, amelyet az Alstrom a Transelektroval szövetkezve nyert meg, amikor a közbizottság elutasította a második helyre szorult orosz cég panaszát. A 65 milliárdos szerződésből az eredeti tervek szerint a magyar fél tíz százalékkal részesedett.

A Transelektro harmadik nagy üzletága, az ingatlanfejlesztés a Duna Plaza felépítésével indult, majd az 1990-es évek végétől jelentősen kiterjedt.

Az első vidéki lakóparkot 2,5 milliárd forintból Sopronban építették fel 2001-ben. Ugyanebben az évben megvették a Duna Plaza mögötti telek hathektárnyi részét, ahol ötmilliárdos beruházással, nagyjából hitelből 2005 tavaszán már épült a Prestige Towers 136 luxuslakása. Ugyanekkor területet vásároltak a Szentendrei úton, ahol első lépésként a szándék a Prestige Római Part 400 lakásának kivitelezése volt. A szomszédos telkek birtokosaival – a Duna Plaza Kft.-vel, illetve a finanszírozóként is fellépő Erste Bankkal - közösen mindkét helyen új központokat, irodaházakat, hipermarketeket is terveztek. Számos más fővárosi ingatlan mellett a tevékenység külföldön is elindult: Oroszországban és Kiebben helyi partnerekkel közös vállalatokat alapítva bevásárlóközpontokat szándékoztak építeni – ami azonban a banki finanszírozás hiánya miatt nem valósult meg.

Mint a fenti példák közül több is mutatja, a Transelektro nagy üzleteinek zömét más hazai és külföldi cégekkel szorosan együttműködve valósította meg. A nemzetközi tenderek erős finanszírozási háttérrel és sokrétű referenciával, gyakran helyi ismereteket és ismeretségeket is követelnek. A vállalat az elmúlt években ügyfele volt szinte mindegyik nagy kereskedelmi és állami banknak.⁷⁸ Sűrű volt a más vállalatokhoz fűződő kapcsolati háló is. A ritkán felbukkanó tulajdonosi összefonódás inkább projektcégek alakításaként

⁷⁶ Olasz...(2002)

⁷⁷ Az első árajánlat 130 milliárd forint volt, amiből sajtóhírek szerint negyven százalék jutott volna a Transelektronak (A Stadler...2005a). A végső, 102 milliárdos árból egyes források szerint ennél is nagyobb lett volna a magyar beszállítás értéke és aránya (A Stadler...2005b), mások úgy tudják, hogy az 17 milliárdra csökkent volna (Gyártja... 2006).

⁷⁸ 2006 tavaszán az MFB-n és a Magyar Export Import Bankon kívül közéjük tartozott a Magyar Külkereskedelmi Bank, az OTP, a Kereskedelmi és Hitelbank, a Kóreai Fejlesztési Bank, a Raiffeisen, a Commerzbank, az Inter-Európa Bank, valamint az ingatlanüzleteket finanszírozó Erste Bank, korábban a CIB Bank is.

jelentkezett, de a nagy szállításoknál a Transelektro partnerek hosszú sorával működött együtt. Arra törekedett, hogy neves világcégek beszállítójából konzorciális üzlettárssá, és ahol lehet, fővállalkozóvá váljon.

A Transelektro az értékesítésben sikeres volt. A külföldi tenderek sorozatos megnyerése *nemzetközi versenyképességét* mutatja, amihez a kereskedelmi tapasztalatok mellett a műszaki innovativitás, a kiváló szakember gárda is hozzájárult. Transelektro előnye vezetőinek megítélése szerint a külföldi versenypályán az, hogy a cég viszonylag kicsi, rugalmasan tud alkalmazkodni, rendelkezik saját gyártóbázissal és jó a műszaki-mérnöki háttere. „Ilyen magyar tulajdonban álló cég kevés van.”⁷⁹ A vállalat sokszor új fejlesztésekkel jelentkezett (többek között hibrid és elektromos járművek, hullámerőművek építése, megújuló tüzelőanyagok alkalmazása), és több díjat is kapott (például 2001-ben a Magyar Szabadalmi Hivatal díját villamos hajtásrendszerek tervezéséért, 2003-ban pedig Európa Mérnöki oklevelet⁸⁰). „A vállalat műszaki területen, a fejlesztési munkákban valóban jó cég volt, nemcsak annak látszott”- fogalmazta meg a bukás után is általános vélekedést egy bankszakember.⁸¹

Az exportpiacokon megjelenő versenyképesség nyilván belföldön is előnyös helyzetet teremthet. Feltűnő, hogy a két piaci szegmens alakulása éppen a fordítottja magyar cégek zömére jellemző trendnek. A Transelektronál az évek során csökkent a kivitel részaránya (noha volumene 2004 végéig emelkedett); a hazai értékesítés az 1990-es évek 15-20 százalékáról 2003-ig a forgalom több mint 40 százalékára nőtt (1. táblázat).⁸² Ebben a külpiazi helyzeten, a vállalat számára kedvezőtlen árfolyamváltozáson kívül szerepet játszhatott, hogy az exporton az erős verseny miatt sokszor kicsi a nyereség, a hazai referencia mindenütt fontos, és itthon csak az ezredforduló után nőtt meg a kereslet a cég infrastruktúra fejlesztéshez kapcsolódó termékei iránt.

Mivel ezek vevője sokszor valamilyen állami szervezet vagy vállalat, különösen fontos az általánosabb érvényű szabály: a rendelések megszerzése és megtartása nemcsak a piacon dől el, hanem az állami-politikai és más, személyes kapcsolatok is sokat segíthetnek.

⁷⁹ Rendelésbőség...(2003), interjúrészetek

⁸⁰ Bányai (2001), Transelektro (2003)

⁸¹ Interjúrészet

⁸² Itt érdemes emlékeztetni arra, hogy az 1. táblázatban a nyilvánvalóan belföldi orientációjú ingatlanfejlesztés adatai nem szerepelnek, az eltolódást tehát nem ez, hanem az ipari részekben belüli változás okozhatta.

1.2.2. Állami támogatások és vállalati érdekérvényesítés

A Transelektro szocialista vállalatként, exportőrként és importőrként is jól ismerhette az állami piacteremtést, a belső piacot védő erős adminisztratív és szabályozási eszközöket, a KGST szállítások államközi szerződéseit, a dollár elszámolású kapcsolatok ártámogatásait és más ösztönzőit. A módszer megváltozott formáit pedig magáncéggként is tapasztalhatta, annál is inkább, mert a társaság *sajátos piacon működött*: olyan termékeket gyártott és forgalmazott, amelyeknek vevői a világ nagy részén szoros állami befolyás alatt álló energetikai és közlekedési monopóliumok. „Ezeket a piacokat, különösen az energetikát minden ország megkülönböztetetten kezeli, mindenhol fontos a hazai megrendelés”- állította a cég vezetője, és banki szakértők is megerősítették: „A Transelektrohoz hasonló vállalatok a világon mindenütt állami háttérrel működnek. Ez egy ilyen piac.”⁸³

Így Transelektrót a vállalati kultúra és a piac jellegzetességei is az állami piacteremtés lehetőségeinek kihasználása felé terelték. A legszembeötlőbb forma ebben az esetben a *külső piacok megszerzésének kormányzati elősegítése*. A cég vezetői – több magyar üzletember társaságában - rendszeresen részt vett külföldre utazó kormánydelegációkban és más felső szintű gazdaságdiplomácia tárgyalásokon.

A miniszterelnök vezette látogatáson jártak a vállalatcsoport képviselői 2001 és 2006 között például Szaud Arábiában, Pekingben, Indiában, dél-kelet ázsiai körúton Vietnamban, Szingapúrban, Indonéziában. Elkísérték a külügyminisztert Irakba, Kuvaitba, Ománba és az Egyesült Arab Emírségekbe, és részt vettek a kínai kereskedelmi miniszterhelyettes, valamint az orosz állami дума gazdaságpolitikai-vállalkozási bizottságának budapesti megbeszélésein.

Ezekon a találkozókön alkalomadtán konkrét szállítási lehetőségekről is szó esett, és szándéknyilatkozatot is aláírtak, ami felgyorsította a szerződéskötéseket (például a török kazánszállításoknál). A vállalati jelenlét nemcsak az üzleti tárgyalások miatt fontos – nyilatkozta a Transelektro vezetője -, hanem mert ez „nyomatékot ad az adott üzleti törekvéseknek és a vállalatnak is”, különösen a kormányok döntési körébe tartozó esetekben, mint amilyen a nagy állami rendelések odaítélése vagy a privatizáció.⁸⁴ Ha a külföldi látogatások és a megállapodások listáját összevetjük, látható, hogy az akciók egyik része kézzelfogható eredménnyel járt: az utazásokat akár már néhány hónap múlva szerződések követhették. Természetesen még jobb az esély, ha a kormányzat a lobbizást némi pénzzel is megerősíti.

2001-ben a teheráni és a belgrádi tárgyalásokon az Eximbank százmillió dolláros, illetve százmillió eurós hitelkeret nyitására írt alá megállapodást partnereivel az első esetben projektek és berendezések exportjának elősegítésére, a másodikban pedig a magyar

⁸³ Interjúrészetek

⁸⁴ Formális ... (2005)

részvétel támogatására a dél-kelet európai újjáépítésben. A Transelektro mindkét országban komoly tárgyalásokat folytatott erőművek építéséről, felújításáról, transzformátorok szállításáról. Sőt a Magyar Villamos Művekkel arról a távlati elképzelésről is szó esett, hogy ha az MVM részt tudna venni a szomszédos ország energetikai privatizációjában, akkor abba a piacszerzés – energetikai berendezések szállítása - reményében a Transelektro jelképes összeggel tulajdonosként is beszállna. Részesezhetett volna a vietnámi kötött segélyhitel programból is, amelynek keretében erőmű építéséről volt szó ötvenmillió dollárért, de az üzletet végül nem kötötték meg. Nem volt sikeres a magyar kormány, így a Transelektro és a rajta kívül intenzíven érdeklő mintegy száz vállalat sem az iraki újjáépítésben – csak a segélyfelajánlások teljesítésére írt ki egymillió eurós pályázatot a Külügyminisztérium.

Az ilyen típusú ügyletekben fontos szerepet játszik az Eximbank-Mehib páros, amely a sok országban működő exporthitel ügynökségekhez hasonlóan a hazai cégek kiviteléhez ad az eladónak vagy vevőjének kedvezményes kölcsönt, garanciákat, vagy leszámítolja a követeléseket az állam készfizető kezességének, illetve 2004-től az MFB cégcsoport tagjaként az állami bank tőkeerejének háttérével. E szervezetek tevékenysége mindenütt elismerten torzítja a versenyt, nemcsak a pénzügyintézetek, hanem az áruk és szolgáltatások piacán is, hiszen a preferált cégeknek konkurensaiknál nagyobbak a pénzügyi lehetőségei. Ezért a kamat- díj- és állami garancia feltételeket az Európai Unió és a WTO is szabályozza, ellenőrzi. Az Eximbank ügyfelei inkább csak kisebb-közepes méretű (magyar tulajdonban lévő) vállalatok, mert a multinacionális cégek saját hálózatukon belül meg tudják oldani a finanszírozást. Így nemcsak az országhoz tartozó magas (hiszen a fejlett államokban sem szükség, sem lehetőség nincs ilyen különleges bánásmódra), hanem a céghoz tartozó is – ismeri el a pénzügyintézet vezetője. Hozzáteszi, hogy „a nyereséges működés követelményét mindig felülírja a nemzeti gazdaságpolitika megvalósításának parancsa”, amikor az iparpolitika által kedvezményezett „magányos cowboyokról” van szó.⁸⁵ A cowboyok kategóriája valószínűleg nem áll távol a nemzeti bajnok fogalmától, amelyek számára a sajátos bank támogatása a piacteremtés része, elengedhetetlen feltétel az üzlet megkötéséhez, amihez ráadásul pénzügyi előnyök is társulnak. A Transelektro az elmúlt években a legnagyobb ügyfelek közé tartozott.⁸⁶

A támogatások elosztásának és megszerzésének sok formája rejtőzködő, azaz sem a költségvetésben, sem más nyilvános forrásokban nem jelenik meg. A piacra jutás most bemutatott módszerei azonban a Transelektro esetében gyakran nyilvánosságot kaptak. A vállalat éppen az ilyen tárgyú közleményeket adta le a leggyakrabban a Magyar Távirati

⁸⁵ Csillag (2007)

⁸⁶ Rajta kívül e csoport tagja volt még a Medicor, az Ikarus és a Rába, nekik jutott az összes kihelyezésnek több mint a fele.

Irodának, amelyek alapján újságcikkek hosszú sora született.⁸⁷ Magát a módszert sok vállalat használja hazai és külföldi hírnevének erősítésére, ami itt különleges, az a témaválasztás. Az állami piacteremtést nemcsak a napi sajtó, hanem a kutatói elemzések, sőt az Európai Unió sem szokta támogatásnak tekinteni; ilyen értékelés csak szórványosan jelent meg.⁸⁸

Nem sajátos, Transelektro-specifikus viszont a nyilvánosság az érdekképviseleti szervezetek lobbizásánál, mert ez a dolog természetéből következik: a cél az érintett szövetségek erejének felmutatása és a nyomásgyakorlás. A Transelektro bőségesen élt ezekkel az eszközökkel is.

A cégcsoport vezetője az elmúlt évtizedben több vállalkozói szervezet vezetésének tagja volt. Székely Péter a Magyar Gyáriparosok Országos Szövetségének (MGyOSz) alelnöke, a Magyar Munkaadói Szervezetek Nemzetközi Együttműködési Szövetségének alelnöke, a Magyarországi Exportálók Szövetségének alapító elnöke (később a jogutód Magyar Külgazdasági Szövetség tiszteletbeli elnöke), és 2002-ben mintegy húsz taggal létrehozott egy újabb szervezetet, a Magyar Magántulajdonú Vállalatok Klubját. Ez a Klub saját önmeghatározása szerint „...olyan magyar magántulajdonban lévő nagyvállalatok ...részvételével jött létre, amelyek szeretnék, ha a mindenkori kormányok figyelembe vennék érdekeiket. Ezért rendszeresen meghívják a kormány tagjait, szakértőit, valamint az ellenzéki pártok gazdasági szakembereit, hogy az aktuális, a klub tagjait érintő témákról beszéljessenek. Az eszmecseréken túl, a klub célja, hogy felhívja a kormány és a nyilvánosság figyelmét a magyar nagyvállalatokat érintő gazdasági, gazdaságirányítási, monetáris és fiskális intézkedések hatásaira...A Klub politikamentes, ám sajnos még nem politika független! Ezért folyamatos párbeszédet, eszmecserét tart fenn a különböző pártok gazdasági szakembereivel...” A célok közé tartozik „Pozitív értelemben vett lobby tevékenységet folytatni a vállalatok érdekében, hiszen ami ennek a vállalati körnek jó, az jó a gazdaság teljesítménye szempontjából is, és egy kormánynak sem lehet célja, hogy azt a néhány hazai nagyvállalatot, amelyek jól prosperálnak ellehetetlenítse, vagy nehéz helyzetbe hozza.”⁸⁹

Ezek a szervezetek nemcsak a kormányzati, hanem az üzleti körökön belüli személyes kapcsolatok kiépítésére, az együttműködés és a bizalom erősítésére is alkalmasak.

A Transelektro vezetőjének ilyen típusú kapcsolatai messze túlmutatnak az előbb felsorolt szervezeteken. Székely Péter 2004-ben harcba szállt a MGyOSz elnöki posztjáért, és – sikertelennek bizonyult – programjának egyik fontos pillére az egységesebb érdekképviselet jegyében a munkaadói szövetségek erős összefogása, főként a Demján Sándor vezette Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségéhez fűződő kapcsolatok szorosabbra kötése volt.⁹⁰ Az elmúlt évtizedekben a magyar üzleti élet és államigazgatás

⁸⁷ A gazdaságdiplomáciáról és az Eximbankról szóló fenti példák mind ilyen forrásból származnak.

⁸⁸ A ritka kivételek közé tartozik – és már sajátos helyzetben, a vállalati válság publikussá válásának kezdetén íródott – az Index összeállítása, amely az állami segítség formái között említi, hogy a céget „...egy hétmilliárdos vietnami üzlethez is hozzásegítették” (Válságmenedzsment...2006)

⁸⁹ A Magyar Tulajdonú Vállalatok Klubja (d.n.). A tagok közé tartozott többek között a Vegyész, a Betonút, a Magyar Építő és a Ganz Acélszerkezet Rt., amelyek másik esettanulmányunkban is szerepelnek.

⁹⁰ Erősebb...(2004), Ismét Széles...(2004)

több neves szereplője is megfordult a Transelektrónál, többek között Sugár András 1991-ig, aki azután a Westel vezetője lett, Hatvani György, később a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium energetikáért felelős államtitkára pedig 1993-tól 1996-ig vezérigazgató helyettes volt a cégcsoportnál, Horváth István, a korábbi Dunaferr-vezér az egyik tagvállalat vezérigazgatója lett 2002-ben, és dolgozott itt Rétfalvi György, az ITDH Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. 2005-ben kinevezett vezetője is. A szorosan vett üzleti kapcsolatok mellett, mint a közélet sok más szereplője számára, Székely Péternek is lényegesek a társasági összejövetelek, a vitorlázás, az ulti, a teniszpartnerek.⁹¹ A személyes kapcsolatok a legfelső szinteken is fontosak. A kormányok és politikai pártok nemcsak érdekképviselői szervezetekkel tárgyalnak, hanem *ad hoc* testületeket, fórumokat létrehozva „konzultációra” hívják a jelentősebb cégek vezetőit.

2003-ban a miniszterelnök munkacsoportot alakított a gazdaságélénkítés elősegítésére, arra hivatkozva, hogy „rendszeres párbeszédre” van szükség a magyarországi központú vállalatokkal.⁹² A meghívott Székely Péter úgy vélte, hogy „Medgyessy odafigyel a többségi magyar magántulajdonban lévő vállalatok gondjaira”, ezért „rendszeressé válhat a konzultáció”⁹³, de a folytatásról a sajtó nem adott hírt. Jó két évvel később a Transelektro vezetőjét már a nagyobbik ellenzéki párt hónapokig tartó, a parlamenti választásokat előkészítő gazdasági konzultációjának résztvevőjeként látjuk több baloldalinak elkönyvelt cégvezetővel és elemzővel együtt, ahol Orbán Viktor „programszövetséget” ajánlott a nagyvállalatoknak⁹⁴ - a nyitottságát bizonyítva, a támogatottság növelését célozva mindegyiküknek, pártállásra tekintet nélkül.

Noha a közvélekedés szerint a Transelektro előbb a liberális, majd a szocialista párthoz állt közel, az utóbbi példa arra utal, hogy a cég vezetője sok más vállalkozáshoz hasonlóan súlyt helyezett a politikához fűződő szálak kiegyensúlyozott szövögetésére. A kormányváltásokon átívelő támogatások - többek között a 2000-ben, majd 2004-ben is megszerzett nagy hitelek és tőkejuttatások – eleinte azt mutatták, hogy sikerrel. Tárgyalunk a hivatalban lévő kormánnyal, de minden párttal felvettük a kapcsolatot, mondta a választások előtt a sajtóban is Székely Péter. Indoklásul azt hozta fel, hogy „pártoktól független, kormányzati ciklusokon átívelő nemzeti gazdaságpolitikára van szükség”, ezért ez nem tekinthető párfordulásnak.⁹⁵ A magyarázkodás a tradicionális politikai partnerek neheztelését sejteti, ami hamarosan, a cég válságkezelésének idején a Transelektro számára nyilvánvalóvá is vált.

A kormány vezetőivel folytatott beszélgetések során természetesen nem születnek konkrét döntések, de ezek a fórumok alkalmasak arra, hogy a vállalatvezetők személyesen is elmondják panaszait - a másik oldalról nézve támogatási igényeiket -, felhívják a

⁹¹ A kedvenc időtöltésekről lásd B. Horváth (2006c). A vállalatvezető személyes presztízsét jelzi, hogy 2005. augusztus 20-án megkapta a köztársaság tisztikeresztjét „a nemzetközi kereskedelem és fővállalkozás terén végzett több évtizedes munkássága elismeréseként.”

⁹² Cégvezetők...(2003)

⁹³ Rendszeressé...(2003)

⁹⁴ Gyurcsány...(2005), Orbán...(2005)

⁹⁵ Nemzeti...(2005)

politikai irányítás figyelmét az általános vagy csak egy-egy cégesoportot érintő nehézségekre, megpróbáljanak változtatni az „iparvállalatokkal szembeni állami érzéketlenségen.”⁹⁶ A Transelektro vezetői a sajtóban és a konzultációkon adódó minden lehetséges alkalommal fő bajként említettek az „alultőkésítettséget”, valamint a versenyhátrányt – nemcsak a piacon, hanem az állami támogatásokért és a közbeszerzési tenderek elnyeréséért folytatott küzdelemben is.

A vállalati vezetők gondolatmenete ilyenkor többnyire az általános gazdasági nehézségekből indul ki. Az ezredforduló után sokan kifogásolták a béremeléseket, a magas kamatokat, adókat. Az exportáló cégeket ezen kívül sújtotta a sokhelyütt jellemző külpiaci recesszió, az alapanyagárak növekedése és a forint erősödése. Az utóbbi különösen ott okozott gondokat, ahol – mint a Transelektrónál is – a kivitelnek viszonylag kicsi volt az importtartalma, illetve a hosszú átfutású üzletek zömét a 300 forintról gyorsan 220 forintra gyengülő dollárban kötötték.

Ilyen körülmények között – folytatódik a cég vezetőjének érvelése – az éles nemzetközi versenyben amúgy sem magas nyereséghányad a szokásosnál is kisebb, ebből nem futja a szükséges fejlesztésekre. A hitel drága, a bankköltségek magasak. A vállalat nem részesülhet a Széchenyi Terv forrásaiból, és a Nemzeti Fejlesztési Terv sem foglalkozik a nagyobb, hazai tulajdonban lévő cégekkel.⁹⁷ Az állami preferenciák általában is a multiknak, valamint a hazai kis-és középvállalatoknak adnak előnyt – miközben „mostohagyerekként kezelték a magyar tulajdonú nagyvállalatokat”: ők jóval kevesebb támogatást, adókedvezményt kapnak. (A Transelektro adó jellegű kiadásai 2003 után minden évben meghaladták a négy milliárd forintot.⁹⁸) „Pedig ennek a csoportnak a tagjai rendre alultőkésített vállalatok, olyanok, amelyeknek sokszor nincs meg a forrásuk a szükséges fejlesztések megvalósítására s ezáltal arra, hogy megtartsák versenyképességüket. Miközben nem kapnak elegendő kedvezményt, erőteljesen ki vannak téve az adózással összefüggő, valamint az árfolyam és kamatszint hatásainak. De említhetnék mást is, például a közbeszerzést” – ahol más uniós országoktól eltérően nyoma sincs a „patrióta” szemléletnek.⁹⁹ A beszállítói szerepen túllépve jogos igény, állítja a néhány évvel korábbi gazdaságpolitikai jelszó felidézésével, hogy egy cég fővállalkozó is lehessen a saját hazájában. Ez ugyanis nemcsak a következő pályázatokhoz hasznos referencia, hanem munkahelyteremtést és nagyságrendekkel nagyobb költségvetési befizetést is jelent.¹⁰⁰ (Tegyük hozzá: a fővállalkozás nyereségtartalma akár 40 százalékos is lehet, míg beszállítóként jóval kevesebbel kell megelégedni.¹⁰¹)

Székely Péter személyes beszélgetésben is megerősítette: „Mindig magunkra voltunk utalva. Magyarországon bizonyos mértékadó körök ragaszkodtak az 1990-es évek mára divatjamúlt iparpolitikájához, ami valójában a világon már sehol sem működik. Az energetikai ipart például mindenhol megkülönböztetetten kezelik, kivéve nálunk. A hazai

⁹⁶ Székely Péter szófördulatát idézi Mink (2006)

⁹⁷ Hargitai (2001a), Mráz (2002)

⁹⁸ Transelektro (2006)

⁹⁹ A hazai ... (2004), az „alultőkésítettségről” a támogatási hátrányról lásd még például Rendszeressé... (2003), a közbeszerzésekről Hargitai (2001a), Orbán... (2005)

¹⁰⁰ Transelektro... (2005)

¹⁰¹ Vajda-Brückner (2006)

ipar megfelelő helyre tétele nem azonos a felelőtlen, feltétel nélküli támogatással. De a Transelektro letett valamit az asztalra, 35 milliárdos forgalma volt, amiből hatvan százalék export. Igazából nem is megkülönböztetést kértünk, hanem csak egyenlő bánásmódot. A versenytársak, a nagy multinacionális cégek versenyelőnyben voltak velünk szemben például az adókedvezmények miatt és a nagy hazai tendereken is.”¹⁰²

A Transelektro legfontosabb kívánságai közé tartozott tehát az állami támogatás és piacteremtés. Ha kapnának tőkét vagy legalább hosszú lejáratú hitelt és megrendelést, akkor jól tudnának működni. Így még inkább hozzájárulhatnának a nemzetgazdasági célok eléréséhez, az export, az adóbevétel és a foglalkoztatás növeléséhez. Emellett, de ezt természetesen nem szokás említeni, gyarapodna a részvényesek vagyona is.

Noha az igények mind a vállalati, mind a tulajdonosi érdekek szemszögéből érthetőek, a Transelektronak és részvényeseinek kevés okuk lehetett a panaszra. A magántulajdonosok, mint láttuk, kedvezményes kölcsönöket kaptak először a cég megszerzéséhez, majd a folyamatos működtetéshez és a terjeszkedéshez - a legnagyobb falat, a Ganz Ansaldo megvásárlásához - is.

Az igaz, hogy a vállalat kevésbé tudott élni az a fejlesztési és foglalkoztatási támogatások elvileg nyitott lehetőségével, amelyek az 1990-es évek közepétől már nem a tulajdonos kilététől, hanem a bővítés nagyságától függtek. A magyar kézben lévő cégek egy-egy beruházása azonban ritkán érte el a megkívánt értékhatárt, így ők a maguk szempontjából joggal sérelmezték, hogy több kisebb fejlesztést nem lehetett összegezni. Így az adókedvezmények zömét – több mint kilencven százalékát - külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok kapták, de a többi mérlegben kimutatható támogatásnak csak a harmadára tettek szert.¹⁰³

A vállalat kaphatott volna pénzt a Széchenyi Tervből is. Bár ez a meghirdetett elvek szerint „...egy igazi kisvállalkozás fejlesztési program”¹⁰⁴ volt, támogatást minden belföldi székhelyű cég kérhetett – és a nagyobbak sem maradtak ki.¹⁰⁵ A Transelektro azonban azt a tanácsot kapta, hogy jobb, ha nem is pályázik, mert a cégméret túllépi a kereteket. „Nyerhettünk volna néhány tízmillió forintot, de ez nem számított volna sokat” – mondta az egyik vezető, s ennek alapján nem meglepő az értékelése: „Az Orbán kormánynak a

¹⁰² Interjúrészlet

¹⁰³ Pitti (2001), 1996 és 2000 közötti adatok. Feltehetően csak az adókedvezményekre áll Székely Péternek az a kijelentése, hogy „ha cége külföldiként tette volna ugyanazt Magyarországon, mintegy ötször akkora támogatás illette volna meg” (Mráz 2002)

¹⁰⁴ Matolcsy (2002) 126.

¹⁰⁵ A pályázaton elnyerhető legnagyobb összegeket – a feldolgozóiparban félmilliárd forintot - olyan társaságok kapták, mint az Audi és a General Electric, továbbá Demján Sándor nagyvállalkozó két cége. A részletekről lásd Voszka (2003) 193-194.

hazai vállalkozások támogatása szempontjából jobb volt a frazeológiája, de gyökeres változást a gyakorlatban akkor sem érzékelünk.”¹⁰⁶ A 2004-es kormányváltás után a Smart programból regionális vállalati központ fejlesztésére kiutalt százmillió forintos összeg¹⁰⁷ volt a cég szerint az egyetlen készpénzes, vissza nem térítendő támogatás, ami azonban az igényekhez viszonyítva kis összegnek számított.

Ugyanakkor a Magyar Fejlesztési Bank a korábbi pénzfolyósítások bukásai és a meghirdetett kormánystratégia ellenére 2002 után is folytatta a tőkebefektetéseket, és a legtöbbet ebben az időszakban éppen a Transelektro kapta: a pénzüintézet 2004-ben tőkeemeléssel résztulajdonosa lett a vállalatcsoport egyik zászlóshajójának, a Ganz Villamossági Rt. (GTV)-nek.¹⁰⁸

Az MFB 2003-ban indított új fejlesztési tőkeprogramot 40 milliárd forintos kerettel. A bank honlapján 2006-ban olvasható hivatalos tájékoztatás szerint ebből „alapvetően” azok a 250 fős létszámhatárt és a négy milliárdos árbevételt el nem érő kis-és középvállalatok részesülhetnek, amelyeknek „gazdálkodása kiegyensúlyozott, növekedésre képesek és pozitív jövedelmezőségi kilátásokkal rendelkeznek”, illetve a tulajdonosok vállalják a korábbi veszteségek megszüntetését. A szigorúan üzleti racionalitás alapján juttatott befektetés nagysága 50-500 millió forint lehet, és a bank részesedése nem haladhatja meg a 49 százalékot. Az öt éves futamidő lejártá után az MFB értékesíti tulajdonrészét (az elvárt hozam az infláció felett hat százalék); a többségi tulajdonosoknak elővásárlási joguk van.¹⁰⁹ A bank szerint ez nem kockázati tőkejuttatás, hanem „halaszott amortizációjú hitel”.¹¹⁰

A GTV szinte minden paraméter szerint kívül esett ezeken az általános előírásokon: 2003-ban árbevétele több mint 12 milliárd forint volt, 1,2 milliárdos veszteség mellett – bár a következő évre már szerény üzemi nyereséget terveztek¹¹¹-, miközben a befektetés megközelítette az ötmilliárd forintot. (Az összeg rendeltetése a vállalat egyik egyedülálló kapcsoló berendezés termékének fejlesztése volt.) Nem egyértelmű, hogy a fenti szabályok már 2004-ben is ilyen világosan meg voltak-e hirdetve. Elképzelhető, hogy mivel a Transelektro ebben a konstrukcióban úttörőnek számított, szilárd banki keretek akkor még nem érvényesültek. Az azonban biztos, hogy az MFB tőkéstársként beszállt a Villamossági Rt-be, a tervek szerint öt évre. Ugyanakkor az Eximbankkal karöltve még pótlólagos hiteket is a vállalat rendelkezésére bocsátott. Így az akció inkább támogatásnak, nem pedig tisztán piaci indíttatású finanszírozásnak tekinthető.

¹⁰⁶ Interjúrésztlet

¹⁰⁷ Transelektro (2003)

¹⁰⁸ MFB...(2004), Gyenis (2005), Válságban...(2006), Mink (2006)

¹⁰⁹ [www.mfb.hu/dokumentumtar/Fejlesztési Tőkebefektetési Program](http://www.mfb.hu/dokumentumtar/Fejlesztési_Tokebefektetesi_Program).

¹¹⁰ Interjúrésztlet

¹¹¹ Vajda-Brückner (2006), Transelektro Éves jelentés 2003

Láttuk, nem lehetett panasza a vállalatcsoportnak az állami piacteremtésre sem. A külföldi üzleteket nem az állami szervezetek szerezték ugyan, de a gazdaságdiplomácia és az Eximbank sokszor fontos segítséget adott a megvalósításhoz. A Bakonyi Erőmű befektetés sok gondot okozott ugyan a vállalatnak, de a kötelező átvétel keretében eladott energia ára nem mondható alacsonynak: sajtóforrások szerint az MVM 2003-ban 43,5 forintot fizetett egy kilowattóra áramért,¹¹² a piaci árnak csaknem a négyszeresét. A nagy hazai tendereken pedig a Transelektro vezetője felső szintű és érdekképviselői kapcsolatokat is felhasználva valószínűleg keményen lobbizott.

Az ilyen típusú állítások nehezen bizonyíthatók, de a motorvonat tenderrel kapcsolatban erre utaló hírek a sajtóban is megjelentek. Az egyik eredményhirdetési forduló után Székely Péter – azt állítva, hogy ő „politikamentes tenderért lobbizott” - a MÁV és a Közbeszerzési Döntőbizottság elnökével tárgyalt. A kiszivárogtatott hír nyomán feltett kérdésre azt válaszolta: „csak tanácsot kértünk az értelmezésre.”¹¹³ Az biztos, hogy a KDB-nek tagja a MGySz két delegáltja is – ahol a Transelektro vezetője az alelnök –, és ők a fordultatos történet egyik pontján megtámadták a bizottságnak az ellenlábás Bombardier számára kedvező döntését.¹¹⁴ „Azzal, hogy győzelemhez segítettük a Stadlert, valójában sok ember lábára ráléptünk. Ez látszott abból is, hogy rémes cikkek és interjúk jelentek meg a médiában, mindenki elfogultan védte a Bombardiert. De úgy gondoltuk, hogy valóban a Stadleré volt a jobb ajánlat” – értékelte utólag az érintett.¹¹⁵ Azt egyébként a cégcsoport a saját külföldi tenderezési gyakorlatából is jól tudhatta, hogy a hazai partnerek bevonása többek között éppen a helyi „beágyazottság”, a lobbierő miatt fontos. A Transelektro tényleges előnyeinek fényében megkockáztathatjuk, hogy a panaszok nem annyira a múltat érintik – ezért tényszerű következtetések levonására alkalmatlanok -, hanem *a jövőre vonatkoznak*. Funkciójuk az, hogy a soron következő időszak *támogatási igényeit megalapozzák*.

Mindennek alapján azt biztosan állíthatjuk, hogy a Transelektro az ezredforduló utáni években több mint húsz társaságból álló, de erős tulajdonosi koncentrációt mutató, sokféle tevékenységgel és piaccal rendelkező, a hazai üzleti és politikai életbe hagyományosan és mélyen beágyazott cégcsoport volt.

1. 2. 3. Előnyök és kockázatok: a vállalati magatartásminta értékelése

Értékelésünk kiindulópontja a múlt, a cégtörténet vizsgálata. Nemcsak a gazdasági rendszerek átalakulását, hanem egy-egy vállalat sorsának formálódását is befolyásolja ugyanis az útfüggőség, ami „... azt jelenti, hogy a történelem számít. Nem érthetjük meg a

¹¹² Kormányhoz...(2004)

¹¹³ László (2005)

¹¹⁴ A KDB...(2005)

¹¹⁵ Interjúrésztlet

mai választásokat ... az intézmények fokozatos fejlődésének vizsgálata nélkül.”¹¹⁶ A változások átfogó és radikális jellege éppen a maga korlátai miatt erősíti fel az útfüggőséget. Nem módosul egycsapásra, vagy legalábbis azonos sebességgel az intézményrendszer minden eleme, az örökség kisebb-nagyobb mértékben mindenütt jelen van.

A Transelektro Rt. *megalakulásának körülményei* – a korai, még törvényi háttérrel nélküli menedzseri kivásárlás kedvezményes hitelből - a vezetők határozottságára, kreativitására és jó felsőszintű kapcsolataira utalnak. Mivel ők zömmel másfél évtizedig a helyükön maradtak, ezeknek a tényezőknek a szerepe tartós. A kezdeti eladósodás nem feltétlenül jelent hosszú távú nehézséget, mert a névértéknél alacsonyabb vételár és a kölcsön kedvezményes kondíciói megkönnyítik a visszafizetést, különösen akkor, ha a cég rejtett, a könyvekben nem kimutatható vagy papíron alulbecsült értékei (a felhalmozott tudás, kapcsolatrendszer, ingatlanok) a működés során mozgósíthatók, és a cég viselni tudja a hitelek terheit. A vállalatban belüli csoportok többségi tulajdonossá válásának egyértelmű hátránya viszont a pótlólagos tőke hiánya, ami azonban a nyerség visszaforgatásával és külső befektetők bevonásával később elvileg enyhíthető. Mint láttuk, a Transelektro a gyors terjeszkedés és a tevékenységek nagy részének magas tőkeigénye ellenére egyik úton sem indult el. A másik hátrány a szocialista vállalatvezetői mentalitás sok vonásának továbbélése. Ha ugyanazok az irányítók változatlan kapcsolatrendszerekben mozognak, vagy ezeket újratertik, nagy az esély a régi rutinok továbbélésére mind a vállalatban belül, mind azon kívül – ami szintén nem fátum, de a Transelektrónál az elmúlt másfél évtizedben számos ilyen jel felbukkant.

Ez a háttér is feltételezhető *a cég gyors bővülése*, az energetikai gépkereskedelem gyártási bázisának megteremtése mögött; a méretek fetisizálása, a beszállítói kapcsolatok helyett a belső vertikumok kiépítése régi szocialista hagyomány. Ezt azonban az új körülmények, olyan a piaci feltételek is ösztönözték, mint a tőkeerő gyarapítása a versenyképesség megtartása, a rendelések megszerzése érdekében, az 1990-es évek első felének felbomlott kooperációs kapcsolatai és bizonytalanságai, az olcsó vétel csábító lehetősége, majd pedig törekvés az önállóság megőrzésére – esetleges vállalatfelvásárlási kísérletek elhárítására - és az állami-politikai lobbierő megalapozása. A cégvásárlások révén elért méretnövekedés azonban nem feltétlenül sikermutató - megítélésénél fontos szempont a terjeszkedés iránya, üteme és a finanszírozás módja. Az irányában eleinte határozott koncepció az

¹¹⁶ Az intézményi közgazdaságtan egyik alapkategóriájáról lásd North (1990) 100.

ezredfordulóra felbomlani látszik, amit a sok profilidegen kis cég, a külső körben töredék részesedések megszerzése-megtartása jelez. A termelési és pénzügyi átstrukturálásra szoruló vállalatok talpra állítása és integrálása sok erőt és pénzt leköt. Az erre felvett hitelek megtérüléséről nincs információnk, de a befektetések a folyó finanszírozással együtt mindenképpen hozzájárultak az adósságok halmozódásához. Az anyacéghez viszonyítva is nagy és veszteséges Ganz Ansaldo beolvasztása a jelentős állami segítség ellenére valószínűleg kemény diónak bizonyult.

A külkereskedelmi vállalat eredetileg is széles profilja, az induló termékpaletta vontatott leépítése, valamint a több irányú terjeszkedés *a termelés és az értékesítés erős diverzifikációjával* járt. Ennek előnye a több lábbon állás, a különböző piacok konjunktúrájának kiegyensúlyozása. Hátránya viszont a nehezen áttekinthető belső struktúra, az anyagi és szellemi erőforrások szétaprózódása. Nemcsak az eladási irányok sokszínűek, hanem hosszú a beszállítók, a tender partnerek és a hitelező bankok listája is. Ez egyfelől tágítja a piacokat, és csökkentheti a költségeket, másfelől viszont bonyolult koordinációt igényel – mérsékelheti, de növelheti is a kockázatokat.

A beolvasztásokra és diverzifikációra épülő növekedés *bonyolult szervezeti és irányítási rendszerhez* vezet. Pénzügyi szempontból ez a szerkezet alkalmas a költségek és hasznok átcsoportosítására, az adóterhek mérséklésére, a keresztfinanszírozásra. Az utóbbi rövidtávon kedvező a cég számára, ugyanakkor a rossz transzparencia miatt kockázatos is: sokáig elfedheti a bajokat, hogy azok később robbanásszerűen kerüljenek felszínre. Az ingatlan üzletág szervezeti elkülönítése elvileg javítja az áttekinthetőséget, de valójában nem szüntette meg az eredmények átszivattyúzásának lehetőségét. Az ipari holdingon belül az irányítás alig változott, a szolgáltató funkciók összevonása és a kontrolling rendszer kiépítése kemény pénzügyi és szociológiai korlátokba ütközött. A gyorsan visszavont vagy éppen egymással ellentétes irányú átszervezések – mint önálló társaságok létrehozása, majd megszüntetése, megvásárlása majd eladása néhány éven belül – jelezhetnek rugalmasságot, de sokszor inkább a koncepció hiányára, kapkodásra utalnak.

Kétarcú a *tulajdonosi koncentráció* és az ehhez kapcsolódó részvényesi-vezetői stabilitás is. Ez ugyanis elvileg lehetővé teszi a határozott, központosított döntéseket, egyértelmű stratégia kialakítását és követését, de nemcsak a friss tőke bevonását korlátozza, hanem gyengíti a belső kontrollmechanizmusokat, fokozza a megszokott rutinok alkalmazásának esélyét akkor is, amikor váltásra lenne szükség.

A Transelekrónak a műszaki innovativitás és jó szakember gárda mellett fontos – valószínűleg a külkereskedelmi múlttal is összefüggő – erénye az, hogy mindvégig a piaci

lehetőségekből, a keresletből indult ki, és erős nemzetközi versenyben is megállta a helyét. Ennek *a versenyképességnek* – a vállalat által is büszkén hangoztatott jelének, a bőséges rendelésállománynak és növekvő forgalomnak – azonban lehet nagy ára, illetve sajátos háttere. Az ár az alacsony nyereségtartalom elfogadása, amire cégünk esetében több példát is láttunk a kis üzletektől a tízmilliárdos megrendelésekig, a sajátos háttér pedig az állami piacteremtés. A szállítási szerződések és a bevételek nagysága vagy dinamikája tehát önmagában nem egyértelmű sikermutató. A rezsiszervező rendelések megszerzésére összpontosító stratégia, a profit szempontok háttérbe szorítása rövidtávon működhet, de tartós és egyre kiterjedtebb megoldásként a cég számára is kockázatos.

A piacszerzés fontos eszköze külföldön és Magyarországon egyaránt a jó marketing, ami a Transelektro esetében nemcsak a termékek, hanem a cég „eladását” is jelentette, nemcsak a piacon, hanem a széles nem-piaci kapcsolatrendszerben is. A vállalati magatartás és orientáció lényeges jellemzője *az állami-politikai kapcsolatok intenzitása, a támogatások és a piacteremtés szerepe* a cég működésében. Az előnyök itt a vállalat szempontjából nyilvánvalóak, de a kormányzati magatartás ezen a területen sem kiszámítható. Kockázatos lehet, ha a cég jövője nem csak a piaci teljesítményétől, hanem képlékeny alkufolyamatok kimenetelétől is függ. A Transelektro – részben e kockázatok mérséklésére - sok más céghez hasonlóan megpróbálkozott a politikai kapcsolatok diverzifikálásával is. A nyitás mindegyik oldal felé kiküszöbölheti a kormányváltási ciklusok megrázkódtatásait, de fontos pártfogók nehezítését is kiválthatja.

A Transelektro az útfüggőség, azaz a szocialista vállalati múlt számos jegyét hordozta magáncéggé válásának másfél évtizede után is. Ide sorolható a „tradicionális” vezetői mentalitás, a méretek és belső vertikumok fetisizálása, a politikai beágyazottság kiemelt kezelése, a korszerű vállalatirányítási módszerek bevezetésének halogatása, a központosított döntési rendszer és a formalizált ellenőrzés gyengeségének egymás mellett élése. E magatartás legtöbb eleme azonban *nem anakronizmus*: egy részüket, mint például a cégméretek növelését a piaci verseny ösztökéli, más részüket, mint a politikai kapcsolatok ápolását a magyar gazdaság jelenlegi működési mechanizmusa teszi racionálissá.

Ezt támasztja alá, hogy a Transelektro alapvető jellemzői és magatartásmintái korántsem egyedülállóak a magyar gazdaságban. Összehasonlítási alapként a hazai nagyvállalkozókat

vizsgáló elemzést¹¹⁷ használva az indulás és a működtetés körülményeiben is sok hozzá hasonló társaságot találhatunk.

Laki Mihály és Szalai Júlia kutatása szerint jellegzetes, több mint egynegyedes súlyú csoportot alkotnak a saját korábbi (állami) vállalatukban meghatározó tulajdonrészt szerző üzletemberek, akiknek zöme a privatizációban élt a kedvezmények lehetőségével, főként az Egzisztencia hitellel. A sikeres cégek gyors növekedésnek indultak, sokszor újabb állami üzemek megvásárlásával. Kiindulópontjuk a korábbi termékszerkezet volt, amelyet azonban gyakran új területekre, esetenként az ingatlan üzletágra is kiterjesztettek – nem egyszer a túlzott diverzifikáció nehézségeibe ütközve. A finanszírozás fontos forrása sokhelyütt a bankhitel és rövid távú vállalatközi hitel, a fizetési határidők alkalmas megválasztása. Egyik csoportjuk külső befektetőket is bevont a cégbe, a többiek viszont igyekeztek elhárítani a kivásárlást. Jónéhányan távolt tartották magukat a politikától, mások aktívan építették a politikusokhoz, érdekvédelmi szervezetekhez fűződő kapcsolataikat.

Tanácsadói vélemények szerint gyakori a „cégeladás vagy növekedés” dilemmája is. Az 1990-es években alapított vagy privatizált vállalkozások közül sokan a 2000-es évek közepére érték el azt a méretet, illetve fejlődési fázist, amely élesen veti fel ezt a kérdést – ám a válasz sokszor elutasító.

Gyakori, állítják, hogy a magyar vállalkozók „...idegenkednek a cégeladás gondolatától még akkor is, ha belátják, hogy elérkezett a pillanat, amikor külső erőforrások nélkül már nem tud elég gyorsan növekedni a társaság. ...Magyarországon a cégtulajdonosok sokkal inkább a 'saját gyermeküknek' tekintik a vállalkozásukat, és az eladást még akkor is veszteségként élik meg, ha tetemes nyereséggel szállnak ki az üzletből.”¹¹⁸

A Transelektro stratégiájában tehát nem az építőkövek sajátosak, legfeljebb a kombinációjuk ad egyedi vonásokat a cégnek. A sikeres, privatizációból - nem pedig új cég alapításából - induló magyar nagyvállalkozásokhoz viszonyítva a teljesítményjavító módszerek közül a cég a többséghez hasonlóan módosította üzleti partnereinek hálózatát, beszállítója is lett nagy cégeknek, diverzifikálta tevékenységét, és önálló szervezeti egységeket-társaságokat hozott létre. Valószínűleg a szokásosnál nagyobb mértékben vett igénybe vállalatközi és banki hiteleket, és nagyobb szerepet játszott eredményességében az ingatlan üzletág és az innováció – míg az átlagnál kevésbé élt az ebben a csoportban jellemző létszámleépítéssel, valamint a tulajdonmegosztással és a kölcsönökön túllépő tőkebevonással.¹¹⁹ Ritkaságnak számíthat, hogy a piaci orientáció fő iránya nem a belföldi értékesítéstől az export felé, hanem – a múlt adottságait, a nemzetközi versenyképesség

¹¹⁷ Szalai-Laki (2004), Laki (2005). A mélyinterjúkra alapozott kutatás 48 több száz főt foglalkoztató és több százmillió-s-milliárdos forgalmat bonyolító vállalkozás többségi vagy meghatározó tulajdonosára terjedt ki. A kör statisztikai értelemben nem reprezentatív, de a szerzők törekedtek arra, hogy az ágazati és területi megoszlás változatos legyen.

¹¹⁸ Dönteni ... (2007)

¹¹⁹ Az összehasonlító táblázatot lásd Laki (2005) 187., a többi megállapításhoz pedig a 140-188. oldalakon írtakat. Megjegyzendő, hogy a Transelektro főtulajdonosa maga a nagyvállalkozók legnépesebb csoportjába tartozik: a tipikus magyar nagytőkés középkorú, felsőfokú végzettségű, a fővárosban élő férfi (u. o. 146.).

viszonylag magas szintjét és a belföldi kereslet változásait követve - fordított irányban haladt.

Az ezredfordulóra tehát a Transelektrónál olyan vállalati szerkezet alakult ki, amely a terjeszkedés, a diverzifikáció léptékével, irányával és finanszírozásával, főként pedig a mögöttük meghúzódó tulajdonosi-menedzseri felfogással és magatartásmintával együtt jelentős kockázatot hordozott. A piacokra és bővülésre nyitott, de tulajdonosi-irányítási szempontjából zárt, a tőkebevonásnak szinte kizárólag a hitel-csatornát ismerő megközelítése egyre több nehézségbe ütközött. Megoldásként a tulajdonosok az előre menekülést választották – de ez már a következő fejezet témája.

1. 3. Válság és válságkezelés – a sokszereplős játszma

A Transelektro évekig lappangó, ám a kirobbanás után gyorsan eszkalálódó válsága fordulatos és a gazdasági-politikai élet széles köreit megmozgató történet, amely hagyományos és kreatív megközelítéseket is felvonultat. A közvetlen előzmények egy részét – amelyek ezért a kríziskezelés részének is tekinthetők – már korábban bemutattuk, megjelenésükre ezért most csak röviden utalunk majd.

1.3. 1. A krízis okai és vállalati kezelése

A Transelektro pénzügyi nehézségeit először 2005 legvégén pendítette meg a sajtó, nyilvánosságra hozva, hogy a Közlekedési Rt. ellen egyik szállítója 15 millió forint, közel egy éve lejárt tartozás miatt felszámolási eljárást indított.¹²⁰ A publikus források figyelmes olvasója azonban már korábban is felfedezhetett intő jeleket.

A vállalati „sikerpropaganda” az árbevétel és a rendelésállomány növekedésével büszkélkedett, a nyerségéről az újságokban ritkán esett szó - nem véletlenül. A cég honlapján is köztétt, tehát nyilvános mérlegek ugyanis mindvégig gyenge eredményekről tanúskodtak. 2005. augusztusában Székely Péter a „magyar ipar érdekeinek védelme” iránti elkötelezettségét hangsúlyozva már a nyilvánosság előtt is elmondta, hogy „az ingatlan többet hoz”¹²¹; azaz az ipari tevékenységek jövedelem termelő képessége alacsony. A sajtó hírt adott az MFB tulajdonszerzéséről,¹²² az Eximbank hiteleiről és a kormányzat más piacteremtő lépéseiről, de mindezt csak 2006. januárjában állította össze egységes képpé. Az egyik gazdasági hetilap szerint a Transelektro már 2005

¹²⁰ Lásd például Körbetartozásban...(2005)

¹²¹ László (2005)

¹²² Gyenis (2005) az MFB kockázati tőke befektetéseiről szóló cikkének címe – igaz, nem a Transelektora kihegyezve – „Vakok vagy bátrak?”

novemberében „újabb állami segítségért folyamodott”, más források pedig 2004-től indítva részletesen felsorolták az előző fejezetben bemutatott elemeket.¹²³

Ezekből a mozaikokból, ha nem a fejlemények ismeretében, utólag nézzük őket, nehéz lett volna akkor biztos következtetést megfogalmazni. A kívülálló elképzelhetőnek tarthatta, hogy a veszteség átmeneti, a cég gyakori panaszkodása csak az érdekérvényesítés hagyományos eszköze, és az állami segítség sem lépi túl a szokásos mértéket és/vagy eredményesnek bizonyul: tartósan megoldja a gondokat. A bajok gyökere azonban a vállalat strukturális jellemzőinek és stratégiájának bemutatott jellemzőiben kereshető, amelyeket a piaci körülmények erősítettek fel vagy hoztak felszínre 2002-től.

A tulajdonosok valószínűleg már az ezredfordulót követő években egyre erősebben érzékelték a nehézségeket. 2004-2005-ben azonban ezt még olyan átmeneti jelenségnek tartották, amelyeket döntően a kedvezőtlen külső körülmények egymásra torlódása okoz.¹²⁴

A baljós jelekre a válságkezelés hagyományos – a tervgazdaságok idejéből ismerős – módszerekkel reagáltak: állami támogatások megszerzésével, majd átszervezésekkel, vezetőváltásokkal, a pénzügyi lyukak betömődésével, a számlák kifizetésének halogatásával és az előre meneküléssel, mind nagyobb és mind több üzlet megszerzésével.

Az állami piacteremtésről és az állami támogatás más formáiról – a nehézségeket eleinte áthidaló Eximbank és MFB hitelekről, az időlegesnek tervezett tőkeinjekcióról - az előző fejezetben volt már szó, csakúgy, mint a belső szervezeti-irányítási változtatásokról, amelyek nem hoztak látványos eredményeket. A holding szervezet formális volta, a tagvállalatok közötti körbetartozás miatt nem lehetett izolálni a leggyengébb részeket.

„Úgy látjuk, hogy... az elmúlt másfél-két évben kezd javulni a lapjárásunk” szöveg 2002-ben a Transelektro Ipari és Kereskedelmi Holding elnöki üzenete, amely azonban a több milliárdos veszteségből pozitívrá fordult eredmény ellenére hosszan sorolta a gondokat, a külső feltételek romlását és a cégen belüli hatékonyságjavítás gyengeségét.¹²⁵ A nagyobb léptékű átszervezések 2001-ben indultak, ezért az még nem meglepő, hogy a következő év beszámolója szerint „a holdingon belüli átalakítások, változások, a hatékonyság javítására tett intézkedéseink még nem hozták meg a tőlük várt optimumot.”¹²⁶ Csakhogy a helyzet később sem javult, és 2004-re erőteljes racionalizálást irányoztak elő, a költségek csökkentését akár „agresszív elbocsátásokkal”, a tevékenységek kihelyezésével, a beruházások megrostálásával.

A holdingok létrehozása nem szüntette meg a keresztfinanszírozást, ezt a „transelektros túlélési technikát.”¹²⁷ A válság felszínre kerülése után sorra jelentek meg az „összevissza keresztfinanszírozást” emlegető cikkek.¹²⁸ A módszer kiterjedt alkalmazását később, már a

¹²³ Szabó (2006a), Válságmenedzsment...(2006), Lélegeztetőgépen...(2006)

¹²⁴ Interjúrészlet

¹²⁵ Transelektro (2002) 3-4.

¹²⁶ Transelektro (2002) 3.

¹²⁷ Lélegeztetőgépen ... (2006),

¹²⁸ Lásd például Kapitány Szabó (2006d), Vajda-Brückner (2006), Lélegeztetőgépen...(2006)

maga a cég is elismerte: „Az elmúlt két évben több mint kétmilliárd forint áramlott a hagyományos iparágakba – gépgyártás, erőművi berendezések előállítás – a jól menő ingatlanfejlesztésből.”¹²⁹ Magánbeszélgetéseken, bizonyítékok nélkül többen az átcsoportosítás fordított irányát is feltételezték, ezt azonban a vállalatcsoport vezetői cáfolták. Az egyik kereskedelmi banknál így vélekedtek: „A Transelektrónál az elmúlt években valószínűleg mindenki mindenkinek tartozott. Folyamatos belső cash-áramlás lehetett, amit a bankok nem vettek észre. A tevékenység nagy részét hitelből finanszírozták, és a kölcsönöket nem teljes mértékben arra használták, amire felvették. Az átcsoportosítások után egy ideig nem voltak nagyon nyereséges és nagyon veszteséges részek, mindegyik el tudta érni, hogy a mérlege ne fusson a pirosba.”¹³⁰ Mint ez az idézet is utal rá, a belső pénzátcsoportosítás azt is jelentette, hogy a projektfinanszírozásra felvett hitelek egy részét nem az eredeti célra, hanem – kényszerűségből, más források híján - a pénzügyi lyukak betömődésére használták.

A pénzügyi helyzet súlyosbodása miatt 2005 februárjától rendkívüli intézkedéseket vezettek be, a központ és a társaságok gazdasági igazgatóiból likviditási bizottság alakult. A testület nem vette, jogilag nem is vehette ugyan át az utalások jogát az Rt.-ktől - mint ahogy ezt egy későbbi cikk állította¹³¹ -, de heti vagy ennél is gyakoribb ülésezéssel „pénzügyi koordinációt” valósított meg: a vezetőknek közösen megállapodásra kellett jutniuk a kifizetések rangsorolásáról beleértve az egymásnak teljesített átutalásokat is.¹³²

„A Transelektro csoport ipari üzletága egészénél megindult a hatékonyság további javítása” – nyilatkozta Székely Péter 2005 tavaszán.¹³³ Az idősebb olvasók még emlékezhetnek arra, hogy mit jelentett néhány évtizeddel ezelőtt a „még további tökéletesítés”: azt, hogy egyre rosszabbul mennek a dolgok. S arra is emlékezhetünk, hogy a kevésbé hatékony átszervezések után a következő lépés a vezetőcsere volt – csakúgy, mint most a Transelektrónál.

2005 szeptemberében először a közlekedési társaság vezérigazgatója távozott, éppen a MÁV motortender lezárultakor – a konzorciális partner Stadler Magyarországon alapított cégéhez. A válás nem lehetett konfliktusmentes, mert a kilépő vezető sajtónak elmondott indoklása szerint „nem kívánt részt venni a Transelektro csoportnál elindult változási munkákban.”¹³⁴ Visszaemlékezések szerint nem értett egyet a központosítási törekvésekkel, a likviditási bizottság létrehozásával sem. S akkor már nyilván érződött a bizonytalanság növekedése nemcsak a cég helyzetében, hanem a vezetői pozíciókban is. Az év novemberében a Transelektro tulajdonosai leváltották az ipari cégek többségének vezetőit azzal az indoklással, hogy nem jól látták el feladatukat. A belső irányítási rendszer átalakításának korlátozottságát – emellett természetesen a helyzet romlását, a kiszámíthatatlanság növekedését is – jelezte, hogy az éves tervek teljesítése mind

¹²⁹ Az ingatlanüzletág...(2006)

¹³⁰ Interjúrészlet

¹³¹ Kapitány Szabó (2006f)

¹³² Interjúrészlet

¹³³ Milliárdos...(2005)

¹³⁴ Távozott...(2005). A vállalatcsoport részvényesei a már három éve a cégben dolgozó, jó külföldi iskolákban is képzett Székely Balázst nevezték ki a Közlekedési Rt. vezetőjévé.

nehezebbé vált, és erről a csoport vezetői késve szereztek tudomást. „Az utolsó két-három évben rendszeresen előfordult, hogy az eredmény gyengébb lett, mint ahogy az igazgatók előre jelezték. 2005-ben is csak novemberben derült ki, hogy például a Villamossági Rt.-nél sokkal nagyobb lesz a veszteség, mint amire számítottunk” – mondta egyikük.¹³⁵ 2005-ben a cégcsoport vezetői még két irányban kísérelték meg a kitörést. Egyrészt előtérbe került az új tulajdonosok bevonásának régen halogatott terve is, amit a cég vezetője visszamenőleges önkritikával így indokolt: „Mindenképpen friss tőkére volt szükség. Tárgyaltunk az ABB-vel és arab befektetőkkel is. Tulajdonképpen már korábban is nagyobb súlyt kellett volna fektetni erre az irányra, diverzifikálni a külső forrásokat, hogy ne legyünk annyira kiszolgáltatva a bankoknak. De ez versenyfutás volt az idővel. A cél a vállalati érték növelése volt, hogy minél jobb feltételekkel tudjuk eladni a részvénytársaságokat – csak hogy közben felborult a fizetőképesség.”¹³⁶ Másrészt mivel a Transelektro korábban is az árbevétel és a rendelésállomány nagyságát tekintette sikermutatónak, kézenfekvő volt most is az előre menekülésnek ezt az útját választani: újabb rendelések szerzését. A kiélezett helyzetben az újabb, hangosan hirdetett üzletektől további hiteleket, projektfinanszírozást is reméltek, megerősítve a piaci és állami partnerek bizalmát.

A vállalat 2005-ben és 2006 legelején sokmilliárdos üzletek szereplőjeként tűnt fel: az akkoriban dűlőre vitt vagy szerződéskötés előtt álló bahreini, boszniai, vietnami, romániai transzformátor-és erőműszállítások mellett kemény lobbizással kiharcolta a Stadler elővárosi vonat tender győzelmét a MÁV-nál, a nyertes csapatban szerepelt a BKV metrókocsi beszerzésén, elindította a Presztizs Towers ötmilliárdos ingatlanfejlesztését. Ezen kívül újabb óriás-beruházásokat tervezett, az új angyalföldi városközpont megépítését, a Szentendrei úti hatalmas terület beépítését. Ugyanakkor nem volt titok, hogy a teljesítéshez sok pénzre lenne szükség. A luxuslakások-és irodák építése az eladások lassúsága miatt csak „tőkeerős cégeknek éri meg,”¹³⁷ a közlekedési szállítások pedig nagy fejlesztéseket igényelnek. A motorvonatok összeszereléséhez például a Transelektroknak kellett volna egymilliárdos fejlesztést végrehajtani a MÁV járműjavító cégében¹³⁸ - amit a kapott előlegekből terveztek finanszírozni.

A Transelektro tulajdonosai, mint láttuk, éveken át próbálkoztak a belső szervezet és irányítás átalakításával, vezetőcserékkel, tárgyaltak külső befektetőkkel, de igazán radikális változtatásokra nem tudták elszánni magukat. Pedig a 2004-2005 fordulóján megbízott tanácsadó cég kemény lépéseket javasolt.¹³⁹

A Boston Consulting többször előterjesztett és a cégvezetők által megvitatott átvilágítása és reorganizációjának terve már tavasszal nagyon nehéz pénzügyi és stratégiai helyzetet

¹³⁵ Interjúrészlet

¹³⁶ Interjúrészlet

¹³⁷ Tőkeerős...(2005)

¹³⁸ Válságban...(2006)

¹³⁹ A szakértői, tanácsadói munkák már 2004-ben felfutottak, mert a Transelektro ilyen jellegű költségei a 2002-es értéket megháromszorozva már akkor közel másfél milliárd forintra ugrottak, ami a rezesi jellegű kiadások 12 százalékát jelentette.

jelzett. Az utolsó, év végén írott változat szerint a három nagy termelő társaságnál 2005-ben csökken az árbevétel, az adózás előtti eredmény közel hat milliárd mínuszt mutat, a több mint negyvenmilliárdos kötelezettség állomány „elérte a kritikus szintet.” A cégcsoport a megelőző években „negatív működési spirálba” került, anyagihiány miatt akadozott a termelés, a kapacitások egy része kihasználatlanul állt, ami veszteségekhez, a határidők csúszásához, majd kötbérfizetésekhez, a vevők lemorzsolódásához, a piaci alkupozíció romlásához, végül a likviditási nehézségek halmozódásához vezetett. A bajok okait a tanácsadó három hatásban látta: a külpiaci körülmények (többletkapacitások a globalizálódó piacon, a profitráta csökkenése, a gyártás olcsóbb, keleti területekre telepítése, az alapanyag árak növekedése), a hazai gazdasági feltételek (erős forint, magas kamat, esetenként belföldi beszállítók nehéz helyzete hazai tendereken is), cégen belüli okok (túl széles tevékenységi portfólió, gyenge pénzügyi kontroll, romló kapacitás kihasználás, a piachoz nem alkalmazkodó üzleti modell, lassú döntési rendszer, tőkehiány). A kilábalás négy pilléreként az üzletágak mintegy felének megszüntetését vagy eladását javasolták (beleértve a nem speciális transzformátorok, kazánok gyártását és a megújuló energia hasznosítását), a hatékonysági tartalékok kiaknázását (létszámcsökkentéssel, a telephelyek optimalizálásával, a szállítói szerződések újratárgyalásával), a vállalatirányítási rendszer megújítását (a termelő szervezeteknek először két, majd egy egységbe összevonásával, az adminisztratív-szolgáltató funkciók központosításával, business unit struktúra kialakításával). Végül elengedhetetlennek tartották egy áthidaló pénzügyi konstrukció kidolgozását, amelynek része a tulajdonosi tőkeemelés, új tulajdonosok bevonása, továbbá megállapodás a finanszírozó bankokkal és az állammal a hitelek átutemezéséről, 8-10 milliárdnyi új hitel folyósításáról, az Eximbankkal a vevői kintlevőségek faktorálásáról és az APEH-hal egymilliárd forintos adófizetés halasztásáról. Úgy ítélték meg, hogy csak egy kisebb, karcúsított Transelektro lehet életképes, de azt fenntartható növekedési pályára lehet állítani.¹⁴⁰

A Boston Consulting hangsúlyozta, hogy a régi gyakorlat, a bezárások, tevékenység megszüntetések halogatása, az üzleti modell átalakításának elodázása, az alacsony hatékonyság eltűrése nem folytatható. A vállalatcsoport tulajdonosai ugyanis csak késő ősszel döntöttek el véglegesen, hogy most már valóban elindítják a tanácsadó által szükségesnek tartott változtatásokat, a sort a szervezeti-irányítási rendszer újabb átalakításával kezdve. Az ipari társaságokat először két, majd egy cégbe szándékoztak összevonni, az egységes vállalatvezetéssel egyszerűsítve az irányítási struktúrát és az adminisztrációt. A célok közé tartozott az üzletági megközelítés és a projektszemlélet, továbbá a generációváltás.¹⁴¹ Ez utóbbi mostanában sok egy-két évtizede alapított, növekedésnek indult cégnél napirenden szerepel, részben az ösztönösséget az irányítás szakértelemre cserélő „profizmus”, részben a fiatalítás igényével.¹⁴² Ez s Transelektrónál sem mehetett simán. Sajtóértesülések szerint Székely Péter fiai, akik akkor már a cégcsoport vezetői közé tartoztak, élére álltak a szervezeti változásokat és más átalakításokat sürgető „ifjútörökök” mozgalmának, és az „öreg” hosszas viták után

¹⁴⁰ Boston Consulting Group (2006)

¹⁴¹ Interjúrészlet, Transelektro (2006) és B. Horváth (2005a), (2005b)

¹⁴² Hámor (2007)

engedett, „a fiúk modernebb vállalatirányítási elképzeléseit is figyelembe véve,“¹⁴³ azaz utat engedett az erősebb központosításnak.

Székely Péter utólag így értékelte a belső konfliktusokat és a halogatást: „Az ’ifjútörökők’ még drasztikusabb, gyorsabb átrendezést akartak, amit viszont a régi kollégák elleneztek. Mindkét álláspontban volt igazság. De nekem a régi emberekhez is lojálisnak kellett lennem a Transelektros milió meg a közös múlt miatt. A privatizáció óta együtt vittük a céget. Ez a vállalat nekem nem családi örökség, csak egy voltam a tulajdonosok közül. Csak az utolsó két évben kerültem többségi pozícióba. Addig, ha nem akartam volna, akkor is empatikusnak kellett lennem, ráadásul a habitusom is ilyen. A tulajdonostársaim sem akartak nagy elbocsátásokat, mindenki védte az embereket, a hagyományos profilokat, a komplett berendezések szállítására épülő szerkezetet, ami a cég komparatív előnyének számított. Külső és új emberek persze könnyen adnak tanácsot, gyorsan felmondják a tankönyvi igazságokat. De döntéseket hozni nehéz, nem lehet egyszerűen csak igent vagy nemet mondani, sokkal bonyolultabb dolgokról van szó.”¹⁴⁴

A „modernebb elképzelést” jelentő szervezeti és irányítási centralizáció elvileg lehet a válságkezelés eredményes eszköze, ha a cél az egész vállalatcsoport megmentése. Ha azonban ez nem reális feltételezés, akkor az ellenkező irányú eljárást szokás alkalmazni. A tevékenységek és a finanszírozás elválasztása reményt adhat arra, hogy néhány egység túléli a krízist, miközben mások – részben a rájuk terhelt adósságok súlya alatt – összeomlanak.¹⁴⁵ A Transelektro esetében az elkülönítés csak az ingatlan portfóliót érintette.

A 2005 végén elindított akciók már nem bizonyultak sikeresnek – a visszacsatolások nem kedvező irányba lendültek. A tanácsadó által is jelzett negatív spirál beindult: a beszállítók a fizetés bizonytalansága miatt vonakodtak a teljesítéstől, hiányoztak az alapanyagok és az alkatrészek, így a Transelektro sem tudta tartani a vállalt határidőket – nem jutott pénzhez, még kevésbé tudott fizetni.

2005 novemberében a Villamossági Rt. társtulajdonosa és az egész Transelektro legnagyobb hitelezője, az MFB „maximálisan elismerve az ... eredményeket” udvarias hangú levélben érdeklődött a nehézségekről és a vezetési struktúra változás várható hatásairól, egy tulajdonosi egyeztető bizottság felállítását javasolva.¹⁴⁶ Akkoriban már az üzleti partnerek is nyugtalankodtak, és a másik fél pénzügyi nehézségeinek jelentkezésekor racionális magatartást követték: a szállítók keményebben léptek fel a tartozások behajtása érdekében, a vevők pedig nem sietik el a fizetést. Ettől a cég még nehezebb helyzetbe kerül, ami még többeket indít hasonló magatartásra, és így tovább.

¹⁴³ Vajda-Brückner (2006), Csabai-Herman-Kelemen-Papp (2006)

¹⁴⁴ Interjúrésztlet

¹⁴⁵ Ezt a módszert követte a „spontán privatizáció” idején társaságok halmazára bomlott sok magyar nagyvállalat, majd később az állami privatizációs szervezet is, lásd részletesen Voszka (1997).

¹⁴⁶ Az MFB levele a Transelektro vezetőinek, 2005. november 29.

A 2005. decemberi első fecskét követve néhány hét múlva már két tucat szállító indított felszámolási eljárást a cég ellen. A 2006 januárjától szaporodó sajtóhírek egyre nagyobb pénzügyi nehézségekről, hatalmas adósságállományról számoltak be.¹⁴⁷ Az egyik tulajdonos szerint „a média akkoriban, sokszor célzatosan, óriási károkat okozott. A jó hírnév nagyon kényes dolog, a nemzetközi kapcsolatokban is. A bizalmatlansági válság gerjesztése önbeteljesítő jóslatnak bizonyult.”¹⁴⁸ Már csak ezért is érthető, hogy vállalat vezetői a nyilvánosság előtt megpróbálták cáfolni a kedvezőtlen, sokszor tendenciózusnak tartott híreket, mondván, hogy a hitelállomány nagysága ebben a szakmában, a nagy projektek finanszírozása miatt „normális,” a tartozások zöme még nem járt le, és a cégeknek ugyanannyi kinnlevősége van, mint amennyit ki kellene fizetnie, csak a lejárat szerkezet tér el.¹⁴⁹

Székely Péter 2006. lelegején a sajtóban „átmeneti likviditási zavarként” értékelte a helyzetet, amelynek indoklásául részben a már megszokott tényezőket sorolta fel: az alultőkésítettséget, a környezeti feltételek kedvezőtlen alakulását, az eladósodott céget különösen sújtó magas kamatszintet, az erős forintot és az emelkedő világpiaci nyersanyagárakat. (Mindez a vállalatcsoportnál valóban több milliárdos nagyságrendű veszteséget okozott. A Transelektro számításai szerint az árfolyam hatás 2003 és 2005 között összesen 2,6 milliárddal, az alapanyag árak változása pedig 5,1 milliárddal csökkentette az eredményt.¹⁵⁰ Az árfolyam kockázatot lehetett volna biztosítással mérsékelni, de ehhez sem készpénzzel, sem hitelkerettel nem rendelkeztek.) Az indoklás új eleme az „operatív vezetés hibáinak”, a körbetartozásnak és a bizalomvesztésnek az említése.¹⁵¹ A vezető utólag, személyes beszélgetésekben is megerősítette, hogy „a válság oka nyolcvan százalékban a kedvezőtlen külpiazi helyzet, a főleg exportra termelő hazai nagyvállalkozókat nem eléggé támogató magyar pénzügy- és gazdaságpolitika, valamint a többféle belső Transelektro probléma. Ehhez járult még a politikai támogatottság gyengülése és az, hogy a konkurencia összefogott ellenem.”¹⁵²

¹⁴⁷ Fizetési...(2006), Válságban...(2006), Lélegeztetőgépen...(2006). Az adósságoknak a sajtóban közölt nagysága változó, de ez nem feltétlenül pontatlanság, hanem a válság kirobbanásakor, illetve az egyes Transelektro-társaságok csődjének bejelentésekor fennálló tartozások időközben módosulhattak.

¹⁴⁸ Interjúrészlet

¹⁴⁹ B. Horváth (2006b), nem téve hozzá, hogy a hosszú átfutású szállítások mögött sokszor rövid lejáratú kölcsönök álltak.

¹⁵⁰ Transelektro (2006)

¹⁵¹ Válságmenedzsment...(2006), B. Horváth (2006a), Lélegeztetőgépen...(2006)

¹⁵² Interjúrészlet

A tagvállalatok élén végrehajtott személycserék a vezetési hibákat voltak hivatva kiküszöbölni. A 2005-ben több iparágban csakugyan felduzzadó körbetartozás¹⁵³ a Transelektrot is elérte. Egyes sajtóértékelések szerint a cégcsoportot „késedelmes fizetéseiről ismerték a beszállítók,” amelynek vállalati kultúrájához kezdettől hozzátartozott „az átmeneti pénzihiány.”¹⁵⁴ Ez azonban a cég irányítói szerint csak az utolsó időben vált jellemzővé. A köztartozásokat mindig rendben fizették, legfeljebb az Adóhivataltól kértek - sok más vállalathoz hasonlóan - halasztást, és a bankhiteleket időben törlesztették. „Ez természetes – mondta egy bankszakember -, mert mindenki tudja, és az elmúlt években több példa is mutatta, hogy ha egy cég a banknak sem fizet, akkor az már a vég.”¹⁵⁵

A helyzet súlyosságát jelzi azonban, hogy az átvilágítást végző Boston Consulting Group szükségesnek tartotta, hogy elhatárolja magát a – talán szintén önbeteljesítő jóslatnak szánt – nyilvánosság előtt elmondott tulajdonosi értékeléstől. A tanácsadó most már a sajtóban is megismételte összefoglaló jelentésének azt az állítását, hogy nem átmenti likviditási nehézségről, hanem csödközeli állapotról van szó.¹⁵⁶ Egy vállalati belső összefoglaló szerint 2005 decemberében a cégcsoport hitelállománya 28,7 milliárd, garanciaállománya 17,4 milliárd forint volt. Az összes lejárt (szállítói) tartozás megközelítette a hat, a befejezetlen termékeket is tartalmazó készletek pedig a hétmilliárd forintot.¹⁵⁷

A Transelektro vezetői évekig a válságkezelés hagyományos, a tervgazdaságig visszanyúló formáit - a szervezeti és vezetési átalakításokat, a rulírozó hiteleket, majd a szállítók késedelmes kifizetését – alkalmazták, és halogatták a radikális, kétségtelenül fájdalmas döntéseket. A hitel átütemezés gondolata már korábban felmerült, de ettől „...a régi vállalati emberek féltek, mint ördög a tömjénfüsttől. Attól tartottak, hogy a bankok pánikba esnek, kiszámíthatatlanok a reakciók.”¹⁵⁸ 2005-2006 fordulóján azonban már el kellett ismerniük, ha a nyilvánosság előtt ezt kevésbé hangoztatták is: a cég pénzügyi válsága külső segítség nélkül nem oldható meg.

A tulajdonosok ekkor is töretlenül hittek a cég túlélésében. „Voltunk már ennél nehezebb helyzetben is, mégis mindig megoldottuk valahogy”- mondta egyikük. A korábbi tapasztalatok alapján most is bíztak az állam segítőkészségében, ami a bankok magatartását is alapvetően befolyásolhatta. Székely Péter utólag is úgy ítéli meg, hogy egyszeri válsághelyzetről volt szó, amit alapjában véve a kedvezőtlen piaci körülmények egymásra

¹⁵³ A teljes nagyságrendet szakértők 2006 elején tág határok között, 60 és 600 milliárd forint közé tették (az alsó pontot a halmozódások figyelembe vételével becsülve). A Transelektroval kapcsolatban lásd erről Szabó (2006).

¹⁵⁴ Lélegeztetőgépen... (2006), Kapitány Szabó (2006I)

¹⁵⁵ Interjúrésztlet

¹⁵⁶ V.ö. Boston Consulting Group (2006) és Kapitány Szabó (2006d)

¹⁵⁷ Transelektro (2006). A Boston Consulting Group (2006) szerint a bankhitelek állománya 2005 végén 30,1 milliárd volt, amelynek több mint a felét 2006-ban kellene visszafizetni.

¹⁵⁸ Interjúrésztlet

torlódása okozott, és kisebb külső segítséggel kilábalhattak volna a bajból: a vállalatcsoport ma is élhetne.

1.3. 2. Válságkezelés állami segédlettel: hitelezői és tulajdonosi magatartás

Noha csődhelyzetekben többnyire jellemző az előbb említett lefelé menő spirál, a Transelektro válságának gyors eszkalálódása, a vállalat „összezuhanásának” hirtelensége sok külső érintett és szakértő számára is meglepés volt. Rövid fél év alatt több menetes, fordulatot játszmá bontakozott ki a társaságcsoporthoz, az állami szervezetek, a hitelezők és a cég megvásárlására törekvő külső befektetők főszereplésével, ami 2006 őszéig lényegében lezárult.

Első felvonás: állami és banki támogatás

Az állami segítség lehetőségét nemcsak a társaság saját korábbi tapasztalatai vetítették előre, hanem külföldi példákra is lehetett hivatkozni. „Bízunk abban, hogy az égető lejárt tartozások és a nagyságrendileg hasonló mértékű kintlevőségek időbeli eltolódása, a cash-flow felborulása állami közreműködéssel helyre billenthető. Az Európai Unióban bejelentett, elfogadott támogatás is létezik. Amikor az Alstrom csődbe jutott, a francia állam kiemeltette. Több más országban is volt hasonló példa, mint Németországban a Babcock, és ez ellen az EU-nak sem volt kifogása. 10-20 millió eurós segítséggel, a szanálás és konszolidálás után felgyorsított reorganizációval fél év alatt rendbe lehetett volna hozni a vállalatot”¹⁵⁹ – mondta a cég vezetője. Ezt az álláspontot 2006 elején írásban is részletesen kifejtették, az Unió szabályozás adta lehetőségekre és a precedensekre helyezve a hangsúlyt.

A Transelektro „megkezdett szerkezetátalakítási, hatékonyság javítási programjához” kért EU konform segítséget két lépésben: először is „soron kívüli megmentési támogatást” kölcsön és hitelgarancia formájában, azután pedig a kidolgozott terv alapján szerkezetátalakítási támogatást. (Ennek konkrét módját nem részletezték, de a dokumentum hosszan ismertette az uniós irányelveket, amelyek az utóbbi pontban a tőkejuttatást, az adó-és járulékfizetés átütemezését, az adósság elengedést is említik.)

Az indoklásban egyfelől a vállalat nehéz helyzete, s ennek megoldásához a saját erő és a piaci források elégtelensége szerepel, másfelől az állami érdek: a munkahelyek megőrzése (közvetlenül 1800 fő, közvetve, a 300 beszállítón keresztül még ötezer ember sorsa), a közvetlenül évi 5-6 milliárdos adófizetés fenntartása, továbbá – paradox módon - az elvileg versenykorlátozó állami támogatás versenyerosztó hatása. Ha ugyanis megszűnik a Transelektro, az egyetlen magyarországi energetikai berendezéseket gyártó és fővállalkozó cég, amely „alternatív megoldásokat kínál” a multinacionális cégekkel szemben, akkor –

¹⁵⁹ Interjúrészlet

szól az érvelés – gyengül a verseny, sokasodnak a monopolisztikus, opligopolisztikus helyzetek, az energetikai ellátás, fejlesztés kizárólag külföldi vállalatok kezébe kerül. S a támogatás jó helyre megy, mert a Transelektronak van műszaki kultúrája, tudása, piacismerete, átalakítási programja és rendelésállománya, külpiacokon is versenyképes, ráadásul fő profiljai a Nemzeti Fejlesztési Terv kiemelt irányaihoz kapcsolódnak.¹⁶⁰ Ha az érvek mögé olyan jól megalapozott reorganizációs és pénzügyi tervet lehetett állítani, amelyek valódi biztosítékot adtak az új források megtérülésére, a gyors kilábalásra és a cég fenntartható finanszírozási-piaci helyzetének elérésére (mint ahogy ezt az EU támogatási elvei előíranyozzák), akkor az uniós szabályozás szerint a támogatás elvileg elfogadható. A felsorolt indokokon túl a kormányzatnak az is fontos szempont lehetett, hogy az állam résztulajdonos, nagy hitelező és garanciavállaló; közel harmincmilliárdnyi tőkéje forgott kockán. A vállalat szemszögéből a közvetett hatás is lényegesnek látszott, az, hogy a központi támogatás segíteni fog a kereskedelmi bankok meggyőzésében. A helyzet rendezéséhez ugyanis nemcsak az adósságterhek mérséklésére, az előterjesztésben explicit módon nem szereplő hitel átütemezésre, hanem friss pénzre is szükség volt a legsürgősebb tartozások kifizetéséhez és a rendelések teljesítéséhez.

Eleinte úgy tűnt, hogy az állam, ha nyögve-nyelve is, hajlik a megmentésre. Ennek oka nemcsak Székely Péter kiváló kapcsolatrendszere és a pillanatnyi körülményekkel – a parlamenti választások közeledtével - megerősített jó alkupozíciója, hanem az is, hogy az egyes állami szereplők (az MFB és az azt felügyelő gazdasági miniszter, valamint az Eximbank) érdekei ugyanabba az irányba mutattak. A gazdasági miniszter január elején segítséget ígért.¹⁶¹

Meghallgatásra találtak a cégvezetőknek a vállalatmentés mellett a nyilvánosság előtt is hangoztatott hagyományos érvei, amelyek szerint „A kormányzatnak mérlegelnie kell a csoport nemzetgazdasági szerepét, mintegy kétezer foglalkoztatottja és nagymúltú cégei sorsát”, „a magyar tulajdonban lévő ipar egyik utolsó mohikánjának” jövőjét¹⁶². Az állam képviselői ugyanis mindenképpen igyekeztek elkerülni a zajos botrányt, a nagy elbocsátásokat, s magyar tulajdonban lévő vállalatok cserbenhagyásának vádját – a választási kampány finisébe érkeztünk. A sajtó is úgy ítélte meg: „Az országgyűlési választások előtt három hónappal a kormányzat aligha nézheti tétlenül a saját vállalkozásainál kétezer, beszállítóin keresztül pedig összesen mintegy hatezer embernek munkát adó Székely-birodalom csődjét.”¹⁶³

A Magyar Fejlesztési Bank mindvégig azt hangoztatta, hogy „...hitel-és tőkejuttatásai mindig ...'bankszerűek’, azok nem kormányzati nyomásra születnek meg”, illetve „Az

¹⁶⁰ Transelektro (d.n.)

¹⁶¹ Válságban...(2006)

¹⁶² B. Hováth (2006a), Több...(2006)

¹⁶³ Transelektro... (2006a), Az érveket lásd még például Kóka...(2006), B. Hováth (2006b), Juhász (2006a), Lélegeztetőgépen... (2006) A Heti Válasz azt is kiemelte, hogy Székely Péter MSZP-közeli vállalkozónak számít, de részt vesz a Fidesz által szervezett gazdasági konzultációban is.

MFB egyetlen célja saját üzleti érdekeinek érvényesítése.”¹⁶⁴ Ezt az előzmények ismeretében fenntartásokkal fogadhatjuk.

Láttuk, hogy a Ganz Transelektro Villamossági Rt. tőkeemelése a cég méreteit és a befektetés nagyságát nézve is kiemelkedően nagy volt, a következő években érvényes szabályokba nem fért volna bele. Az Állami Számvevőszék 2006-ban írott jelentése szerint a bank hibázott, mert saját előírásai szerint csak stabil, pozitív jövedelmezőségi kilátásokkal rendelkező, korábban is eredményes – vagy legalább a múltbeli veszteségek rendezését vállaló - cégeknek juttathat tőkét, a Transelektro ezeknek a feltételeknek már 2004-ben sem felelt meg.¹⁶⁵ Az MFB nyilvános védekezése meglehetősen ellentmondásos, mert egyfelől arra hivatkoztak, hogy a cégnél már elindított reorganizációs program számait vették figyelembe, amelyek a szabályzatba épített kiskapu szerint reményt adtak a vesztség megszüntetésére, másfelől arra, hogy a Transelektro könyvvizsgálójának, az Ernst and Youngnak a téves információi alapján szálltak be a vállalkozásba¹⁶⁶ - noha másutt elmondták, hogy a befektetés előtt megbízást adtak a KPMG-nek a cég átvilágítására.¹⁶⁷ (Az auditor ellen nyáron jogi lépéseket is fontolgattak, de az kitartott az éves jelentések hitelessége mellett, kiemelve, hogy a bajokat már 2005-ben kimutató negyedéves adatok szolgáltatására vagy a kölcsönök felhasználásának monitorozására nem volt megbízatása.¹⁶⁸) Az MFB hibáztatta a Transelektro vezetését a hitelkezelés lazasága, a pénzeknek az eredeti céloktól eltérő hasznosítása miatt, és hibáztatta a többi bankot is, amelyek ezt nem vették észre, vagy figyelmen kívül hagyták.¹⁶⁹ A véleményt háttérbeszélgetésekben is megerősítették: „A kereskedelmi bankoknál ma is jellemző a ’name lending’, vagyis hogy a cég vagy a tulajdonos reputációja alapján adják a pénzt. Projektfinanszírozásra koncentrálnak, ingatlanfedezet nélkül, és hiányzik a menedzsment kockázat elemzése.”¹⁷⁰

A tőkejuttatás szabályszerűségét és az eljárás gondosságát hangsúlyozva ez utóbbi hibát később az MFB vezetői magukra nézve is nyilvánosan elismerték.¹⁷¹ Nem tagadták, hogy gyenge volt az ellenőrzés is, noha a bank két tagot is delegált a cég igazgatóságába, és havi adatszolgáltatást kért. A Transelektro éppen ezzel védekezhetett: „Az MFB emberei végig ott ültek az igazgatóságban, ezer kérdésük volt, de csak a vállalat apparátusát dolgoztatták, nem irányítottak, érdemben nem szóltak bele semmibe. Utólag aztán úgy csináltak, mintha nem tudtak volna semmiről.”¹⁷²

Hozzá kell tenni, hogy 2005-ben, amikor a bajok azért így is megmutakoztak, a bank élhetett volna a részvények eladásának jogával. Ha a Transelektro nem akarta vagy nem tudta megvásárolni a tulajdonrészt, akkor az MFB a szerződés szerint megkísérelhette volna, hogy az egész cégre vevőt keres – ezt azonban a befektetés alig egy éves múltja és talán a vezetők közismerten erős kapcsolatrendszere, valamint a parlamenti választások közeledte miatt nem kockáztatta meg.

A befektetés elindításának és kezelésének az üzleti megfontolásoktól eltérő, illetve szakmailag gyenge pontjai ellenére a válság nyílttá válása után kétségtelen, hogy az MFB igyekezett háttérbe húzódni, nem lett a megmentés frontharcosa, és lépéseit ekkor üzleti

¹⁶⁴ Marnitz (2006a), Fizetési...(2006)

¹⁶⁵ Kapitány Szabó (2006n)

¹⁶⁶ Az MFB...(2006), Kapitány Szabó (2006o)

¹⁶⁷ Kapitány Szabó (2006o)

¹⁶⁸ Papp E. (2006)

¹⁶⁹ Kapitány Szabó (2006o)

¹⁷⁰ Interjúrésztlet

¹⁷¹ Kapitány Szabó (2006o)

¹⁷² Interjúrésztlet

szempontok is vezérelhették. A Transelektro tönkremenetele sem tulajdonosként, sem hitelezőként nem volt kedvező számára, mint ahogy az Eximbanknak sem. Az utóbbi már 2005 elején szorosabb ellenőrzés alá vonta a céget, gyakori jelentéseket kérve, de az aggályokat a vállalati vezetői éppen az MFB tőkebefektetésére, valamint az újabb, nagy rendelésekre utalva próbálták eloszlatni.¹⁷³ Később mindkét bank hivatkozhatott arra, hogy nem lyukas hordóba töltötték a pénzt: a cég versenyképes, nagy a rendelésállománya – ezen az alapon a szerkezetváltásra adott támogatás még az uniós szabályoknak is megfeleltethető.¹⁷⁴

Az állami segítőkészség most is felbátorította a közel húszmilliárd forinttal bentragadt kereskedelmi bankokat. A pénzintézetek korábban versengtek a Transelektro hitelezéséért, jól kerestek ezeken az üzleteken. (A cég összes bankköltsége 2004-ben és 2005-ben is elérte az 1,7 milliárd forintot.¹⁷⁵) „Ne piszkáljátok, még elmegy a konkurenciához” – járta a mondás.¹⁷⁶ A köcsönök zöme nem általában a vállalatot, hanem meghatározott projekteket finanszírozott, és az uralkodó feltételezés szerint azok teljesítése esetén a cégcsoport pénzügyi gondjai sem veszélyeztethetik a visszafizetést. Ráadásul a hitelek jelentős része mögött MEHIB garancia állt, és a Transelektro a pénzintézeteknek 2005 végéig időre törlesztett.

Utólagos sajtóhírek szerint a bankárok között már 2004 óta téma volt a Transelektro súlyosbodó helyzete, de nemcsak jól körülbástyázott pozíciójukban hittek, hanem a vállalat vezetőjének kreativitásában, kapcsolataiban és – ami ezzel összefügg - az állam segítőkészségében is.

Egyikük visszaemlékezése szerint „Székely mindig megoldotta valahogy a csoport működtetését, időben fizette tartozásokat és kamatokat. Egészen 2005 őszéig azt hihettük, hogy minden rendben lesz.”¹⁷⁷ Alig volt olyan bank, ahol alaposan megnézték volna a cég mérlegeit, és ebből levonták a következtetéseket. A túlnyomó többség sokáig jobban bízott adósának jó hírnevében, mintsem hogy ellenőrizze a számokat és a sok ezer kilométer távolságban megvalósított projektek állását. Ha pedig baj lenne, gondolták, akkor még mindig ott van a vezetők lobbijereje, sűrű kapcsolati hálójája. A „túl nagy ahhoz, hogy elbukjon” elve szerint „Bíztak a már megszokott koreográfiában, mely szerint a végső fázisban az állam nem engedi a Transelektrót veszni hagyni” – írta a végjáték idején a gazdasági szaksajtó.¹⁷⁸ Noha utólag „intő fordulatnak” is lehet tekinteni az MFB 2004-es tulajdonosi szerepvállalását¹⁷⁹, a válság kirobbanása előtt ebben szinte mindenki a kormányzat elkötelezettségének pénzügyi bizonyítékát látta. Ehhez hozzáadódott Székely

¹⁷³ Interjúrészlet

¹⁷⁴ Az ingatlanüzletág... (2006), Mink (2006)

¹⁷⁵ Transelektro (2006)

¹⁷⁶ Papp (2006)

¹⁷⁷ Vajda-Brückner (2006)

¹⁷⁸ Kapitány Szabó (2006I)

¹⁷⁹ Még pártában... (2006)

Péter erkölcsi elismerése, a 2005 nyarán adományozott magas kitüntetés is, ami egyes – meglehetősen furcsa - vélekedések szerint „elhomályosíthatta a hitelezők szemét”, nemcsak a kereskedelmi bankokét, hanem az MFB-ét is.¹⁸⁰

A hiteket nyilván az is táplálta, hogy a Transelektro bukása a bankoknak sem állt érdekében. A felszámolás a kölcsönök leírásával, döntéseik elhibázottságának beismerésével járt volna – „nem állhattak fel a tárgyalóasztaltól”¹⁸¹. Többen időnyerésre is játszhattak; volt olyan bank, amelynek már csak néhány év hiányzott ahhoz, hogy a kölcsönök a pénzügyintézetnek az üzleten realizált – egyes esetekben évente több százmilliós - saját nyereségéből megtérüljenek.

A válság nyílttá válásakor a bankok elvileg megkísérelhették volna az állami garanciák lehívását vagy a vállalatvezetés perlését: a hitelezési csalás gyanúja, a pénzek eltérő célú, a Transelektro csoporton belül végrehajtott átcsoportosítása náluk is felmerülhetett. Gyorsan kiderült azonban, hogy ha az előbbivel próbálkoznak, akkor az Eximbank és a MEHIB élni fog a bankok ellenőrzésének jogával, felteszi azt a kínos kérdést, hogy meggyőződtek-e a számlák kifizetése előtt a szállítások tényleges állásáról. Ha nem, akkor a garanciákat nem lehet lehívni.¹⁸² (Feljelenést később is csak az Eximbank tett egy kuvaiti beruházás „dupla finanszírozása” miatt: a Transelektro egy helyi banktól is vett fel hitelt a magyar fél tájékoztatása nélkül, ami hamis adatszolgáltatás és fedezet elvonás – noha a szállítások lényegében már lezárultak -, s nemcsak a kölcsönt adó Magyar Külkereskedelmi Bank, hanem az azt garantáló állami pénzügyintézet érdekeit is sérti.¹⁸³) A kereskedelmi bankok ezért nem szánták rá magukat jogi lépésekre, sőt 2006 elején a nyilvánosság előtt azt hangoztatták – a vállalattal közös érdekből és a körvonalazódó döntések igazolásaként is -, hogy a „Transelektro nincs igazán mély válságban”, mert nagy a rendelésállománya és sok szállításnál csak a befejező munkákhoz hiányzik a finanszírozás.¹⁸⁴

A radikális megoldások helyett így a pénzügyintézetek „továbbra is ültek az olvadó jéghegy tetején”¹⁸⁵, és a kormányzat képviselőivel közösen folytatott alkudozásokon az államhoz hasonló indoklással, részben azonos motivációk alapján futottak a pénzüg után – de megpróbálták mérsékelni a további kockázatokat, még keményebb biztosítékokkal és feltételekkel körülbástyázni a pótlólagos kölcsönöket.

¹⁸⁰ Papp E. (2006)

¹⁸¹ Kapitány Szabó (2006a). A Boston Consulting Group (2006) szerint a bankokat akár ötven százalékos hitelezési veszteség, a garanciák beváltása is fenyegethette, azon kívül, hogy elvesztenek egy jól jövedelmező ügyfelet.

¹⁸² Szabó (2006c)

¹⁸³ Transelektro...(2006b), Transelektro...(2006c)

¹⁸⁴ Kapitány Szabó (2006a)

¹⁸⁵ Interjúrésztlet

A kilenc hitelező bank által az MKB vezetésével a létrehozott konzorcium elzárkózott a hiteleknek nemcsak a leírása, hanem hosszabb távú átütemezése elől is, pedig külső szakértők véleménye szerint az utóbbi megoldás esetén közvetlen pénzügyi veszteség nélkül, a kamatok beszedése mellett végső soron a kölcsönök visszafizetésére számíthatnak volna¹⁸⁶ – már ha sikerül a Transelektó reorganizációja. Ezt azonban kereskedelmi bankok túlságosan kockázatosnak ítélték – talán az állam támogatási elkötelezettségébe vetett hitük is megingott.

Az utóbbi feltételezést támasztják alá azok a vélemények, amelyek szerint az állami segítőszándék eleve rövidtávra szól: csak az volt a cél, hogy „a választásokig elvigyék valahogy a dolgot, azután már minden Székely Péter bulija.”¹⁸⁷ Az érintett utólagosan úgy értékelte, hogy „a gazdasági miniszter nem egyértelműen pozitívan állt a témához. Az általa teremtett kedvezőtlen hangulatban a kereskedelmi bankok is besokalltak, mert azt érzékelték, hogy az állam nem áll határozottan a Transelektó mögé. A hitelek átütemezéséről hallani sem akartak. Eközben a miniszter arra hivatkozhatott, hogy a bankok nem akarják a megmentést. Mindenképpen friss kölcsönre lett volna szükség, hogy a megrendeléseket teljesíteni tudjuk.”¹⁸⁸

A korábban megfinanszírozott projektek befejezését a kormányzat és pénzügyintézetek is fontosnak tartották, de a kockázatot senki sem vállalta egyedül. A bankok a tárgyalások kezdetén azt szerették volna elérni, hogy a tulajdonosok néhány telek és épület eladásából 1,5 milliárdot tegyenek be a cégbe, fogják vissza nehezen finanszírozható ingatlanfejlesztéseiket, az ipari társaságokat vonják össze egy cégbe, amelyben a hitelezők az MFB-vel együtt többséget szereznének, vagy legalábbis átvennék az irányítást – Székely Péter távozása után.¹⁸⁹

Az idő mindenkit sűrgetett, és a legalább rövid távú állami segítői szándék kinyilvánítása után az összes résztvevő kényszerpályán mozgott. Így az elvi megállapodás gyorsan, 2006. január végére megszületett – kölcsönös engedmények árán. Az MFB és Eximbank átütemezi a hiteleket, az utóbbi egymilliárd forintos gyorshitelt ad a cégnek a lejárt szállítói követelések megvásárlására. Friss pénzt jelent még a Transelektó eredeti tulajdonosainak

¹⁸⁶ Boston Consulting Group (2006)

¹⁸⁷ Interjúrésztlet. Ez a vélemény később nyilvánosan is megjelent, kiemelve, hogy az állam csak jelképes segítséget adott, annyit, hogy „...el lehessen kerülni a választások előtti összeomlást” (Kapitány Szabó 2006I)

¹⁸⁸ Interjúrésztlet

¹⁸⁹ Kapitány Szabó (2006a)

félmilliárdos befektetése.¹⁹⁰ A kereskedelmi bankok pedig átmeneti fizetési moratórium mellett hárommilliárd forintnyi új forgóeszközhitelt nyújtanak a cégnek – de a jelzálog fedezet mellett ennek 75 százalékára állami garanciát is szereznek. Az APEH-től mint korábban, a vállalatcsoport most is kapott fizetési haladékokat egymilliárd forintra.¹⁹¹

Megállapodtak a felek arról is, hogy a döntéshozatal egyszerűsítése érdekében Székely Péter öt tulajdonostársa közül kettő részesedését megveszi (halasztott fizetéssel) a Management Kft.-ben, így tulajdon hányada 53-ról 74 százalékra nő.¹⁹² A GTV pedig névleges áron többségi tulajdont szerez az Energetikai, a Közlekedési és a Ganz-Röck Rt.-ben, azaz lényegében az ipari holding egésze beolvad a Villamossági Rt.-be,¹⁹³ amelyben az MFB meglévő 42 százalékos pakettje mellett a bankok kilenc százalékos részével a hitelezők kerülnek meghatározó pozícióba. Így áttekinthetővé vált a cégstruktúra, ellenőrizni lehetett a bevételeket, az összes pénzáramlást, és természetesen a menedzsment kinevezését is kézbe vehették. Február elején meg is jelent az új elnök-vezérigazgató, a Dunafer és a Malév elnökeként is válságkezelésben edzett Hónig Péter. Az igazgatóságban négy fővel képviseltették magukat a bankok.¹⁹⁴

2006 elején körvonalazódott tehát egy olyan megoldás, amely - voltaképpen államosítás révén, az ideiglenesnek szánt MFB befektetés tulajdonra váltásával - az ipari holdingot egyben tartva legalább rövidtávra biztosította volna a cég működőképességét, az alkalmazottak nagy részének foglalkoztatását, a rendelések teljesítését, a kereskedelmi banki hitelek törlesztését. Székely Péternek az ipari portfólióban meg kellett elégednie a kisebbségi pakettel, ám megőrizhette befolyását a jelzáloggal terhelt, de a válságkezelésből egyébként kimenekített, jól jövedelmező ingatlan üzletágban – ami, úgy tűnik, egyre fontosabb célja lett.¹⁹⁵ A történet eddigi szakaszának főszereplői tehát többé-kevésbé elégedettek lehettek, bár nyilvánvaló volt, hogy ez csak pillanatnyi könnyebbség: a pótlólagos források nem elegendők a lejárt szállítói tartozások kiegyenlítéséhez, és

¹⁹⁰ Szóbeszéderek szerint a tárgyalások elején a gazdasági miniszter megkérdezte a Transelektro vezetőjét, hogy feláldozná-e az ingatlan vagyont az ipar megmentéséért. A válasz állítólag az volt, hogy az egészet nem, legfeljebb egy részét. Az tény, hogy néhány hónappal később az új hitelek jelzálog fedezetének előteremtése érdekében – egy később ismertetendő bonyolult tranzakció során – mintegy egymilliárd forint értékű ingatlantól megváltak.

¹⁹¹ „Az állami oldalon szinte az adóhivatal volt az egyetlen, aki tényleg segített a folyó finanszírozási terhek csökkentésében” – mondta a vállalat egyik vezetője.

¹⁹² Erre 2006 januárjában sor is került, és bejelentették a két kistulajdonos kivásárlását is egy későbbi időpontban (Vajda-Brückner 2006).

¹⁹³ Felállt...(2006)

¹⁹⁴ Lélegeztetőgépen... (2006), Mink (2006), Több milliárdos...(2006), Hónig...(2006). Az Index hírei szerint a vezetői posztra többeket felkértek, így Sugár Andrást, Gara Ivánt és Bajnai Gordont. Személyes információink szerint szóba került még Csepi Lajos is, és a választásról Székely Péter véleményét is kikérték.

¹⁹⁵ B. Horváth (2006d)

hárommilliárdos új hitel a régi tulajdonosok hozzájárulásával együtt sem elég az érvényes szerződések teljesítéséhez, legfeljebb a rezsit fedezi néhány hónapra.

A megmentés tehát ezzel elvileg sem zárult le. A történet kiszáradva a kívülállók, sőt több érintett számára is meglepő fordulatot vett.

Második felvonás: külső befektetők megjelenése

A Transelektro megszerzése iránt nemcsak az állam érdeklődött – jórészt kényszerűségből -, hanem sok cég is jelentkezett önszántából; a válság felerősítette a korábban is felbukkanó igényeket. A nagy közlekedési tenderekben partner Alstrom és Stadler a pályázatok megnyerését vagy teljesítését szerette volna biztonságban látni az érintett termelő részlegek megvásárlásával,¹⁹⁶ de szerepet játszhatott kezdeményezésükben az olcsó vásárlás lehetősége és a cég változatlanul fontos vonzereje, a nagy rendelésállomány. Az utóbbi szempontok motiválhatták a szintén érdeklődő, bár nyilvánosan meg nem nevezett pénzügyi befektetőket is, akik egymilliárd forintot fektettek volna a cégbe, ha a tulajdonosok is hozzájárulnak ugyanennyivel.¹⁹⁷

Más úton indult el az utóbbi fél évtizedben dinamikusan növekedő magyarországi nagyvállalat, a Vegyépszer: nem egy-egy gyárban, hanem a tulajdonosi jogokat gyakorló Transelektro Management Kft.-ben akart részesedést szerezni, átvéve így az egész ipari holding irányítását. Az akkoriban megjelent tudósítások szerint a sikeresnek bizonyult ajánlat alig egy hónappal az állami-banki segítség körvonalazódása után, 2006. február végén a vagyonkezelő többségi tulajdonosává tette a Vegyépszert és két társát, a Közgép és a Resonator Kft-t; a nagybefektető 48, a kisebbek egyenként 9,33 százalékos üzletrészt szereztek. Székely Péternek először 33,34, majd a gyorsan lebonyolított újabb vásárlások után 23,3 százalékos pakettje maradt.¹⁹⁸ Ezzel a lépéssel az új tulajdonosok jelentős – a megállapodás pillanatában többségi - befolyást szereztek az Ipari és Kereskedelmi Holdingban is.

A Vegyépszer elnök-vezérigazgatójának első nyilatkozatai szerint az új befektetők célja a vállalatcsoport egyben tartása, a munkahelyek megőrzése „...és a cég folyamatos működtetése a hitelező bankokkal együtt.”¹⁹⁹ Nyilvánvaló, hogy a Transelektro fő értéke a nagy rendelésállomány – a vevőnek az útépitések visszaesése miatt akkoriban különösen

¹⁹⁶ Motorvonat...(2006), Bevásárolna...(2006)

¹⁹⁷ Motorvonat...(2006)

¹⁹⁸ A Vegyépszeré...(2006), A Vegyépszer...(2006), B. Horváth (2006d)

¹⁹⁹ A Vegyépszer...(2006)

fontos volt új piacok megszerzése - de bizonytalannak látszott, hogy ezek teljesítése mekkora befektetést igényel, és mennyit hoz. A vételárat ezért csak később, egy alapos átvilágítás után szabják meg. A szaksajtó azt feltételezte, hogy az eladó csak „jelképes összeget” kaphat – az új tulajdonostársak a Management Kft. „üzleti értékét lényegében nullának tekintik.”²⁰⁰ Hamarosan az is kiderült, hogy induláskor nemcsak ár, hanem az átvétel ténye sem biztos. A három új részvényes voltaképpen csak opciót szerzett a Transelektro részvényeinek megvételére, és a lehívás határidejét eltolták először áprilisról május végére, majd június 30-ra.²⁰¹

Az eredeti megállapodás az átvilágítás eredményéhez kapcsolta a visszalépés lehetőségét, de később nyilván a külső partnerekkel folytatott tárgyalások sikere – illetve sikertelensége – befolyásolta a szerződés véglegesítését. Az utolsó határidő azonban kemény volt: július 1-én lépett életbe a csődtörvény módosítása, amely szerint a tulajdonosoknak anyagi felelősséget kell vállalniuk a kötelezettségek teljesítéséért. Ezt az új befektetők természetesen el akarták kerülni, ha addig nem látták biztosítva a cég jövőjét. Ezért a történet következő fázisának leírásakor mindvégig idézőjelbe kellene tenni az „új tulajdonos” kifejezést. Noha a három „befektető” és a képviselőjükben fellépő Vegyészert tulajdonosként tárgyalt a Transelektro sorsáról – elkötelezettségük valójában laza maradt, egyszerre élhettek a kint és bent előnyeivel. A vevők, úgy tűnik, nagy nyereség reményében keveset kockáztattak, miközben az eladó is feltételezhette, hogy nem jár túlságosan rosszul.

Székely Péter megtartotta a Management Kft.-ben és így - közvetve - az ipari cégekben legalább a kisebbségi tulajdonrészt, azaz feltételezhette, hogy megmarad a beleszólása az alapvető stratégiai kérdésekbe, kikéri a véleményét a legfontosabb ügyekről. S bár 43 év után megszűnik a munkaviszonya a vállalatnál, a Felügyelő Bizottság elnökeként folyamatosan figyelemmel kísérheti a működést. „Semmiképpen sem kívánok teljesen kiszállni a cégből... Nagyon sok munkám van abban, ami itt létrejött.”²⁰² A Transelektro vezetője még abban is bízhatott, hogy ezzel a lépéssel rendezhető a számára még mindig fontos vállalat sorsa - így a reorganizáció után megmaradt részvényei is többet érnek majd. Ráadásul egy kisebb összeghez az eladott üzletrészek fejében gyorsan hozzájuthat.

Egyes találgatások szerint ez lehetett az üzlet egyik fontos motívuma: a befektető kifizeti az eredeti tulajdonosokra az állami segítség feltételeként kirótt hozzájárulást.²⁰³ Ezt támasztja alá Székely Péter egyik nyilatkozata: „...új befektetőtársaival közösen kész letenni a tulajdonostársaktól várt félmilliárd forintot.”²⁰⁴ Néhány héttel később viszont már úgy fogalmazott: „A pénzt hitelből már előteremtettük”, később ő és az egyik partner vállalat képviselője is megerősítette, hogy a hozzájárulást a régi tulajdonosok folyósították.²⁰⁵ Az utóbbi szerint a vállalatvezetőnek nem a készpénz volt igazán fontos,

²⁰⁰ Kapitány Szabó (2006g)

²⁰¹ GTV...(2006), Kapitány Szabó (2006I)

²⁰² B. Horváth (2006d)

²⁰³ Kapitány Szabó (2006g)

²⁰⁴ Kapitány Szabó (2006g)

²⁰⁵ B. Horváth (2006d), interjúrészletek

hanem a befektetők elkötelezettsége a cég és ezzel együtt a garanciaként felajánlott ingatlanok megmentésére.

Az akkor még lehetségesnek látszó előnyök alapján a szakajtóban megjelent az a feltételezés, hogy a Transelektro vezetői „két vasat tartottak a tűzben,”²⁰⁶ azaz az állami-banki segítség megszerzésével párhuzamosan serényen keresték a lehetséges külső befektetőket, és az üzletet ők maguk kezdeményezték. Ezt Székely Péter a nyilvánosság előtt explicit módon nem állította, de több megfogalmazásával mintha érzékeltette volna.

Már első nyilatkozataiban kiemelte, hogy a cél egy fejlesztés-orientált, tőkeerős, magyar tulajdonú vállalat megtalálása volt, majd részletesebben is kifejtette: „Az új tulajdonosok kiválasztásakor több céggel is tárgyaltunk... Szempontként szerepelt, hogy azok szakmai befektetők legyenek, profiljuk közel álljon a Transelektro-cégekéhez, valamint hogy erős tőke-és lobbierő álljon mögöttük... Úgy tűnik, megtaláltuk a megfelelő, hozzánk hasonlóan gondolkodó partnereket.”²⁰⁷ Ezek a mondatok a társaságcsoporthoz régi vezetőinek aktivitására utalnak. Egyikük visszaemlékezése szerint „A Vegyépszerrel korábban csak laza üzleti kapcsolatunk volt, nem ismertük őket közelről. De amit a megjelenésük idején mondtak, hogy befejezik a folyamatban lévő projekteket és megmentik a vállalatot, az szimpatikus volt.”²⁰⁸ (A kapcsolatok fontos pontja a Paksi Atomerőmű, ahol mindkét cég évek óta dolgozott, a Vegyépszer a nukleáris hulladéktárolót építette.)

A Vegyépszer valóban sok szempontból valóban hasonló a Transelektrohoz: szocialista múltból induló, magyar tulajdonban lévő vállalat, amelynek 1999-ben az MFB nyújtott mentőövet, majd gyors növekedésében perdöntő szerepet játszott az állami piacteremtés: autópályák építése 2002-ig tender nélkül, verseny nélküli szerződéskötéssel, sok százmilliárdért. Mint ez is mutatja, a cég lobbierője jelentős, ráadásul politikai kapcsolatai diverzifikáltak: piaci helyzetét a 2002-es kormányváltás után stabilizálni tudta. Így nem hiányzott a tőkeereje, „ott volt a pénz a tarsolyában” ehhez a befektetéshez is. A profilok közös vonása a fővállalkozás és az ingatlanfejlesztés, de a bioerőművek fejlesztésében is jól együttműködhetnek.²⁰⁹

A Resonator alapjellemzői is sok rokon vonást mutatnak. Az alapprofil szerint építő szerelő vállalkozás szintén magyar magánszemélyek tulajdonában van – egy külkereskedelmi vállalat munkatársai, köztük régi Vegyépszeresek alapították 1989-ben, lényegében a korábbi kapcsolatrendszer privatizálásával. A cég tulajdonosi szerkezete az egyik részvényes vásárlásai nyomán gyorsan koncentrálnak, miközben a befektetések hálózata állami vállalatok megvásárlásával és új alapításokkal kiterjedt az aquapark- és lakóházépítésre, vízközművek üzemeltetésére, sőt a biodízel gyártásra is. Visszaemlékezések szerint a Resonator főtulajdonosa a privatizáció idején érdeklődött a Vegyépszer megvásárlása iránt, majd több üzletben, például a Metallochémia kármentesítésében együttműködtek. A Resonator 2004 után gyors növekedésnek indult, saját tőkéje 2,6-ról 4,6 milliárdra emelkedett, árbevétele pedig megduplázta a korábbi 3 milliárd körüli értéket.²¹⁰

A Transelektro-kezdeményezés feltételezésével szemben sokan azt tartják, hogy ez már nem az ő üzletük volt. A Vegyépszer terjeszkedési módszereinek ismeretében nem

²⁰⁶ Juhász (2006b)

²⁰⁷ A Vegyépszer...(2006), A Vegyépszeré...(2006), B. Horváth (2006d)

²⁰⁸ Intrejúrésztlet

²⁰⁹ A vevő 2005-re várható árbevétele 60 milliárd, adózott nyeresége hárommilliárd forint Vegyépszer...(2006), Szabó (2006b)

²¹⁰ www.resonator.eu és interjúrésztletek

megalapozatlan vélekedés, hogy a „vevő” találta meg a lehetőséget; a Transelektro éppen olyan csödközeli, olcsón megszerezhető, de jó piacokkal rendelkező, a tevékenység diverzifikálására alkalmas cég volt, amilyen vállalatokat a Vegyészter már korábban is többször kiszemelt magának (majd felszámolásukat esetleg tevőlegesen is elősegítette). A Resonator szerint Székely Péter, a gazdasági tárca és a kereskedelmi bankok is külső befektetőket kerestek, a cégnek sok tapasztalata volt gyenge vállalatok talpra állításában és az „innovatív” pénzügyi módszerek megtalálásában – amihez a Vegyészter hozta a pénzt, a főként acélszerkezeteket gyártó Közgép pedig a kazángyárhoz hasonló profilt.²¹¹ Az erről az oldalról kiinduló kezdeményezés hipotézisnek nem mond ellent, legfeljebb kiegészíti az a nyilván szándékosan homályos megfogalmazás, amit egy nem érintett bank vezetőjétől hallottunk: „Megjelentek a hiénák, belépett a lobbizás, a magasabb politika.”²¹² A szöbeszéd szerint a vevők mögött ott állt a két nagy párt (a Vegyészter a Fideszhez, a Resonator az MSzP-hez kapcsolható), sőt több beszélgető partnerünk utalt arra, hogy az ötlet is ezekből a körökből származik: „a Vegyészter ’sugallatra’ vette be az üzletbe a Resonátort”, „a trió politikai utasítást kapott, a vállalati emberekkel szemben politikusok ültek a tárgyalóasztalnál.”²¹³ Az sem kizárt, hogy külső szereplők is nyomást gyakoroltak az eladóra.

„A korábbi főtulajdonos... váratlan akcióját csak azokkal felejtette el egyeztetni, akiktől pénzt vár” – állították első meglepetésükben az elemzők.²¹⁴ A Vegyészter viszont sajtóhírek szerint a vásárlás előtt felkereste a hitelező bankokat, beleértve az állami pénzügyintézeteket is, és azok kedvezően fogadták a jó kapcsolatokkal rendelkező, tőkeerős tulajdonos megjelenését.²¹⁵ Az állam más képviselőinek azonban sikerült meglepetést okozni. A formálisan döntéshozói pozícióban lévő gazdasági miniszter valójában vagy a látszat szerint nem tudott a megállapodásról, és a sajtó szerint a fordulat „kiverte a biztosítékot” a tárcavezetőnél. Első indulatában azt mondta, hogy a Transelektro így nem számíthat további állami segítségre, és vizsgálat indul a korábban juttatott közpénzek felhasználásának jogszerűségéről.²¹⁶

Az évekkel azelőtt kiutalt sokmilliárdos állami garancia-, tőke-és hiteljuttatással kapcsolatban meglepő módon éppen most merült fel a gyanú – legalábbis nyilvánosan -, hogy a meghatározott projektekhez nyújtott forrásokat nemcsak ezek finanszírozására,

²¹¹ Interjúrésztlet. A Közgépéről sem a szűkszavú honlapról, sem más forrásokból nem sikerült sokat megtudni. Hírek szerint a cég nem áll távol a Fidesz üzleti köreitől (Vitéz F. 2007)

²¹² Interjúrésztlet

²¹³ Interjúrésztletek

²¹⁴ Kapitány Szabó (2006g)

²¹⁵ A Transelektóról...(2006a), Újabb...(2006), Juhász (2006)

²¹⁶ Újabb...(2006), Kapitány Szabó (2006g).

hanem másutt használták fel folyó kiadásokra, például bérfizetésre. Ha ez bebizonyosodik, az állami garancia semmissé válik. A gyorsan indított központi vizsgálat azonban gyorsan le is zárult, anélkül, hogy szabálytalanságot mutatott volna ki.²¹⁷

A Vegyész-trió színre lépésekor az állami-banki segítség még csak elvi lehetőség volt, annak több feltétele - így a tulajdonosok készpénz hozzájárulása, a jelzálog fedezet, az ipari holding egy vállalattá szervezése és abban a kölcsönt adók többségi részesedése – még nem teljesült.

A tulajdonosi átutalás március elején megérkezett, és az új befektetők gyorssegélyként 400 millió forintos áthidaló hitelt ígértek, majd rövidesen 500 milliós tőkejuttatást is kilátásba helyeztek.²¹⁸ Az állami garanciához megkívánt jelzálog bejegyzését a Transelektro ingatlan holdingját finanszírozó bankok akadályozták, nem járulva hozzá, hogy az általuk megterhelt vagyona újabb jelzálog kerüljön. A megoldás végül az lett, hogy az egyik nagyhitelező, az MKB megvette a cég három ingatlanját, a vételárból az eladó kiváltotta a korábbi terheket, és ingatlanfedezet helyett az abból befolyt pénzt helyezte óvadékba, a jelzálog nagyobbik részét pedig ingatlanfejlesztési értékkel teljesíthette a vállalatcsoport – bár ehhez módosítani kellett a Transelektro támogatásáról szóló kormányrendeletet.²¹⁹

A Management Kft. többségi tulajdonossá vált Vegyész nem kifogásolta, hogy a hárommilliárdnyi új hitelt felvevő Ganz Transelektro Villamossági Rt.-ben a korábbi megállapodás szerint az MFB és a kereskedelmi bankok domináns pozíciót szerezzenek - megelégedett a többi iparvállalattal összevont termelő cég 49 százalékaival. Az igazgatóság azonban gyorsan kibővült négy újabb taggal – a bankok konzorciumát vezető MKB-n kívül a Management Kft. három új tulajdonosa is delegált egy-egy képviselőt.²²⁰ Székely Péter ekkor végképp háttérbe szorult. „Világossá vált, hogy még a véleményemet sem kéri ki, pedig megmondtam, hogy minden kérdésben állok rendelkezésre. Nyilvánvaló, hogy így könnyebb volt intézni az ügyeket, megmagyarázni a változásokat, esetleg csődbe vinni egyes részlegeket az olcsó vásárlás reményében. Válaszúton álltam: harcoljak, vagy hagyjam az egészet? Azt a tanácsot kaptam, hogy ne ezekkel az ügyekkel foglalkozzam, hanem azon gondolkozzak, mit fogok csinálni a jövőben.”²²¹ A válságkezelésnek ettől a szakaszától kezdve a volt vezető szinte alig szerepelt a sajtóhírekben, és új tanácsadó céget alapított hárommillió forint tőkével.²²²

A Vegyész elkötelezettségét mutató lépések – és ha igaz, a háttér megállapodások – meggyőzték az állam képviselőit a hitel-és állami garancia szerződés aláírásáról, bár ez az új szerkezetben már nemcsak a Transelektrónak segített, hanem voltaképpen az új tulajdonosoknak.²²³ A hatályba lépés feltételei azonban csak április elejére teljesültek – és addigra megint módosult a felállás. A hitelezők által a GTV élére kinevezett Hónig Pétert

²¹⁷ Kapitány Szabó (2006g), Szakonyi (2006), A Transelektrónál...(2006b).

²¹⁸ Kapitány Szabó (2006h), Áthidaló...(2006). A befektetésekre azonban információink szerint egészen nyár elejéig nem került sor.

²¹⁹ Pénzközvetlen...(2006), Kapitány Szabó (2006h), B. Horváth (2006d). Ezekben az ingatlan ügyletekben érdekelt bankok – köztük a CIB – jól jártak, mert az esetenként meg nem valósult feltételezések (például hosszú távú bérbeadás) miatt a szokásnál kisebb jelzáloggal biztosított hitelek veszteség nélkül megtérültek.

²²⁰ GTV...(2006), A GTV...(2006), Fordulat...(2006)

²²¹ Interjúrészlet

²²² E-2006...(2006). A cég fő tevékenysége a borexport.

²²³ Banki... (2006), Szabó (2006b)

alig másfél hónap után menesztették, és az elnök a Vegyépszer első embere, Tímár Gyula lett.

A sajtó először bizonytalan információkat közölt a vezetéváltás háttéréről: „...a gazdasági tárcánál úgy látják, hogy Hónig Péternél sokkal határozottabb, hatékonyabb vezetőre van szükség.”²²⁴ (Magánbeszélgetésekben a menedzsert néhányan túlságosan formálisnak, bürokratikusnak, „ügyetlennek” minősítették.) Kisvártatva azonban ezzel ellentétes bírálat jelent meg: Hónig „túl autonóm személyiségnek bizonyult”, „...néhány hét alatt megtette az első lépést a szétforgácsolás felé”, mert a villanymotorokat gyártó tápiószelei üzemet bérbe adta egy külföldi cégnek, amely a gyár megvásárlása iránt is érdeklődik. Így megoldotta legalább az egyik részleg likviditási gondjait – de ez nem tetszett az új befektetőnek. A „200 éves múltra visszatekintő magyar cég egyben tartásának” magasztos célja ugyanis nyersen megfogalmazva annyit tesz, hogy a Vegyépszer nem egy kímazolászott vagyontömeget akar megszerezni.²²⁵ Az állami tulajdonosok beleegyeztek az erős Tímár személyes megjelenésébe – ami arra utalt, hogy a vállalkozó „valódi üzletet” lát a cégben – de a még betöltetlen vezérigazgatói posztjal kapcsolatban a gazdasági miniszter vétőjogot kötött ki.²²⁶

A tárgyalási pozícióba jutott Vegyépszer tavasszal a kormányzat és a hitelezők képviselőivel próbált meg egyezsége jutni, és elhárította a vételi ajánlatokat – legalábbis a sajtóban ezt állították.

Bár a Tímár a nyilvánosság előtt mindvégig a cég egyben tartását hangoztatta, és azt bizonygatta, hogy a kiszervezés, eladás, bérbeadás nem lesz a Transelektronál, azt elismerte, hogy sokan érdeklődnek egyes részlegek iránt.²²⁷ Már áprilisban felröppent azonban a hír, hogy az elnök megbeszéléseket folytatott néhány társaság eladásáról, majd konkrétan körülhatárolta a potenciális „mazolászokat”, néhány amerikai befektetési alapot. Szerinte azonban most csak az ajánlattételig juthatnak el, eladásra legfeljebb csak a reorganizáció után kerülhet sor – addig az „kiárusítás” lenne.²²⁸

A tárgyalások másik irányát az indokolta, hogy a nehezen megszerzett bankkölcsön és állami garancia nem jelentett hosszú távú megoldást. A fizetési moratórium május végéig tartott, utána újabb tárgyalási fordulót kellett indítani a kormánnyal és a bankokkal.²²⁹ Az új elnök kezdetben azt javasolta, hogy a hitelező pénzügyintézetek engedjék el az adósságok egy részét, a tőketörlesztést hosszabbítsák meg, a kamatokat csökkentsék, diszkontált áron adják el hiteleiket, illetve a GTV-ben szerzett részesedésüket.²³⁰ Az MFB hajlott az utóbbi megoldásra – a bankot felügyelő miniszter május elején kijelentette: nem cél, hogy az állami pénzügyintézet tulajdonos maradjon. A kereskedelmi bankok azonban elzárkóztak a kölcsönök elengedésétől és eladásától – mint később kiderült, a Vegyépszer a névérték öt százalékát ajánlotta fel -, de az átütemezés elől nem.²³¹

A helyzet időközben egyre romlott. A hárommilliárdos bankhitel folyósítása elhúzódott, majd a megkapott pénz zöme, ahogy várható volt, néhány hónap alatt elfogyott.²³² A

²²⁴ Áthidaló...(2006)

²²⁵ Szabó (2006b)

²²⁶ Áthidaló...(2006), Szabó (2006b)

²²⁷ Csoportos...(2006)

²²⁸ A Transelektronál...(2006c), B Horváth (2006d), A bankoktól...(2006)

²²⁹ Megérkezett...(2006)

²³⁰ A bankoktól...(2006)

²³¹ Kapitány Szabó (2006i), (2006m), Kiszáll...(2006), Nem engednek...(2006),

²³² Kapitány Szabó (2006m)

szerződések nagy részét így sem tudták teljesíteni, az üzleti partnerek bizalma még jobban megingott, sorra mondták fel a megállapodásokat.

A pécsi erőmű a késedelmes szállítás miatt 800 millió forintot visszatartott, a megrendelt trolibuszok miatt aggódó debreceni közlekedési vállalat 400 milliós kötbérrel fenyegetett, majd el is állt a szerződéstől.²³³ A legnagyobb csapásként a rossz hírekre azonnal kételkedéssel reagáló Stadler március végén tette meg ugyanezt.²³⁴ A bankok a törlesztési moratórium ellenére sokszor visszatartották a vevőktől befolyt összegeket.

A GTV 2005-ös vesztesége a friss mérlegadatok szerint a vártnál is nagyobb lett (három helyett nyolcmilliárd forint), és a cég újabb 600 milliós tartozásának átütemezését kérte az adóhivaltól.²³⁵ A már áprilisban kidolgozott reorganizációs terv csoportos, nagy léptékű elbocsátásokkal számolt, a kilábaláshoz szükséges hitelt a megkapott hárommilliárdon kívül 8-10 milliárdra tették.²³⁶ A Vegyészert azt fontolgatta – illetve azzal fenyegette a hitelezőket -, hogy ha a Transelektro nem jut kölcsönhöz, vadonatúj társaságot alapít a rendelések teljesítésére.²³⁷

Az állam nem adott újabb „mankót”, és a bankokkal folytatott tárgyalások sem vezettek eredményre. A pénzügyintézetek továbbra is elutasították az új tulajdonosoknak azt az ajánlatát, hogy hitelessék tovább a céget, ütemezzék át, vagy diszkontált áron adják el a kölcsönöket.²³⁸ Az elzárkózásban szerepet játszhatott a vártnál nagyobb 2005-ös veszteség nyilvánosságra kerülése, a cégek mind kilátástalanabb helyzete, s az is, hogy rövid idő alatt kellett volna megállapodásra jutni sok szereplővel, nagy összegekről.²³⁹ Május végén a GTV csődvédelmet kért.²⁴⁰ A Transelektroban érdekelt bankok konzorciuma megszűnt, a hitelek törlesztésére adott moratórium lejárt, a visszafizetés azonnal esedékessé vált.²⁴¹

A kormányzat visszavonulásában egyes feltételezések szerint szerepet játszott a krízis időpontja; tavasszal, a választások idején senki sem ezzel a vállalati ügygel foglalkozott, a győzelem után pedig a politika számára elvesztették jelentőségüket azok a korábban fontos érvek, mint a foglalkoztatás megtartása. Egyik beszélgetőpartnerünk azonban nem tartja kizártnak, hogy a befektető trió nem állt volna elő alternatív megoldással, akkor végül sor került volna a kormányzati megmentésre.²⁴² Másként fogalmazva ez azt jelenti, hogy a

²³³ Motorvonat...(2006)

²³⁴ Távozott...(2006)

²³⁵ Június...(2006), Transelektro...(2006d)

²³⁶ Csoportos...(2006)

²³⁷ A bankoktól...(2006), Csődvédelmet...(2006)

²³⁸ Csőd...(2006)

²³⁹ Csődvédelmet...(2006)

²⁴⁰ Csődvédelmet...(2006)

²⁴¹ Kapitány Szabó (2006k)

²⁴² Interjúrésztlet

segítség elmaradását a vevők sikeres érdekérvényesítése is befolyásolta. A tervek pénzzel és ígéretes tárgyalásokkal alátámasztva nyár elejére készen álltak.

Végjáték

A csőd bejelentésekor a Transelektro csoport összesen 62 milliárd forinttal tartozott, amiből 32 milliárd volt a hitel, 18 milliárd a garancia, 12 milliárd a szállítói-és adótartozás. Tímár Gyula a nyilvánosság előtt megerősítette, hogy a GTV reorganizációja kudarcba fulladt – de úgy vélte, hogy a másik három ipari cégnél van még esély a kilábalásra.²⁴³ Világossá vált, hogy a sokszor hangoztatott összevonás el sem kezdődött. A partnerek addig is külön kezelték a jogilag önálló szerződő feleket: a szállítók egy-egy Transelektro cég ellen indítottak felszámolási eljárást, a tulajdonosok már korábban is külön-külön tárgyaltak a hitelezőkkel a négy vállalatról. Sorsuk most már nyilvánvalóan elvált egymástól – paradox módon azonban úgy, hogy eközben nőtt a tulajdonosi koncentráció. A Vegyész és tulajdonostársai ugyanis ebben a feszült helyzetben újabb vásárlásokba kezdtek: nyár elején megszerezték két közvetett tulajdonukban lévő cég többségi részét.

Először a Transelektro projektek befejezésére éppen egymilliárd forinttal feltőkésített, a Vegyész tulajdonában álló MAÚT bázisán létrehozott társaság, a Transelektro Fővállalkozó és Szolgáltató Kft. (TESz) megvette az MFB 42 százalékos részét a GTV-ben egymilliárd forintért, azzal az ígérettel, hogy ha a reorganizáció sikeres lesz, akkor részletekben kifizeti a maradék négy milliárdos befektetését is.²⁴⁴ Nemsokára névleges áron, 14 millió forintért megvásárolták a Transelektro Energetikai és Környezetvédelmi Kft.-től (TEK) a Ganz-Röck részvényeit, miután a cég kifizette az ellene felszámolási eljárást indító szállítóit.²⁴⁵

A Röck megvásárlását az indokolhatta, hogy ez egyben a TEK megmentéséhez is hozzájárult: biztosra lehetett venni, hogy a Röck nem próbálja meg behajtani társvállalatán az 1,8 milliárdos tartozást.²⁴⁶ A TEK rendelésállománya pedig - beleértve a Paksi Atomerőművel kötött, évente másfélmilliárdot hozó karbantartási szerződést, valamint a tuzlai és a zilahi erőmű építését²⁴⁷ - különösen fontos lehetett az új tulajdonosoknak.

A GTV csődvédelmet kért ugyan, de a kilencven napos haladék a már korábban elindított felszámolási eljárás miatt eleve bizonytalan volt, és június elején a bankok is benyújtották követeléseiket.²⁴⁸ Miért vette meg a Vegyész éppen ezekben a napokban a felszámolás előtt álló cég pakettjét az MFB-től – tehetjük fel az újságírókkal együtt a kérdést -, amikor

²⁴³ Csőd...(2006)

²⁴⁴ Csőd...(2006), Kapitány Szabó (2006k), Marnitz (2006b)

²⁴⁵ Elkelt...(2006)

²⁴⁶ Elkelt...(2006)

²⁴⁷ Kapitány Szabó (2006l)

²⁴⁸ Csőd...(2006), Június...(2006)

ez a befektető „... a legkevésbé sem arról híres, hogy menthetetlenül összeomló társaságok tulajdonrészeinek megvásárlásába tetemes összegeket ölne bele. Ennek az egymilliárdnak csak akkor van értelme, ha a GTV-t végül mégsem számolják fel - vagy ha ez az investíció máshol hozza meg a hasznát. Például a Transelektro-csoport vagyonának elosztásakor.”²⁴⁹

Júniusban, a fenyegető felszámolás árnyékában el is indult az osztozkodás-felosztás. Bár az elnök még ekkor is azt állította, hogy eladásra csak a reorganizáció befejeztével kerülhet sor, most már nyilvánosan is elmondta: „figyelemre méltóak az ezzel ellentétes érdekek is”, és a lehetséges szakmai befektetők „egyre határozottabban lépnek fel”.²⁵⁰ A sokat emlegetett érdeklődők közül a sajtó két indiai, két kuwaiti, egy német és egy amerikai céget említett, valamint a régi tulajdonos Ansaldót.²⁵¹ A Vegyépszer és a hitelezők júniusban az egyik indiai befektetővel kezdtek komoly tárgyalásba.

A Thapar csoporthoz tartozó Compton Graves International széles tevékenységi körű, gyorsan terjeszkedő családi vállalkozás, Indiában (80-90 milliárd forintnyi éves forgalommal) a nagyobb hazai tulajdonú cégek közé tartozik. Belga leányvállalatának, a 2005-ben beolvasztott, akkor rossz pénzügyi helyzetben lévő Pauwels Internationalnak – amellyel együtt a csoport árbevétele megduplázódott - fő profilja a transzformátorgyártás.²⁵² A cég, amely a kapcsoló berendezések piacán régi versenytársa volt a Transelektronak, a Vegyépszernél lényegesen jobb (bár az átvilágítás lezárultáig csak feltételes) ajánlatot tett a hitelezőknek.

A több hónapig tartó, véglegesen csak októberben lezárt – az állami kintlevőségek miatt a gazdasági tárca jóváhagyásához kötött - ügyletben a Pauwels 35 millió euróért, több mint 9,5 milliárd forintért vette meg a 11,7 milliárd forint jegyzett tőkéjű GTV részvényeit.²⁵³ Ebből kifizették az Eximbank tatózásokat és a bankkonzorcium által tavasszal nyújtott államilag garantált hiteleket, a többi banki tartozást 40 százalékos árfolyamon megvásárolták. Az új tulajdonos átvállalta a hétmilliárdos MFB kölcsönt, átütemezve (húsz éves futamidőre, a tőkét csak a lejáratkor fizetve). Az állami pénzügyintézet részvényesként egymilliárd forintot kapott, miután a pakett korábbi eladását a Vegyépszernek a készpénz gyors megszerzése érdekében érvénytelenítették. Valószínűleg majdnem ugyanennyi jutott a Vegyépszer vezette befektetői csoport többségi és Székely Péter kisebbségi tulajdonában lévő Transelektro Management és Vagyonkezelő Kft.-nek, amely azonban ezt azonnal

²⁴⁹ Kapitány Szabó (2006l)

²⁵⁰ A Pauwels...(2006)

²⁵¹ Tőkét...(2006)

²⁵² Szabó Yvette (2006c), B. Horváth (2006f), Tőkét...(2006), Marnitz (2006c)

²⁵³ A Transelektro...(2006). A GTV-n kívül a vevőé lett a 3 milliós törzstőkéjű Transverticum Kft. is.

továbbadja az államnak korábbi tartozások fejében.²⁵⁴ A vevő vállalta a szállítói-és adótartozások törlesztését, jórészt diszkont áron, valamint a GTV továbbműködtetését.

A cégbe a kapacitás hiánnyal küzdő indiai befektető egy év alatt 15-20 milliárd forintot tervez befektetni, új rendeléseket is adva Tápiószelére, a 700 fős létszám növelésével és a piacon jól csengő Ganz név megtartásával. A tervek szerint a cég forgalma jövőre 12-13 milliárd forint lehet.²⁵⁵ Az új igazgatóságba már nyáron két belga tagot delegáltak, és elkezdték „közös ernyő alá terelni” az irányítás mellett az adminisztrációt, a beszerzést, az értékesítést.²⁵⁶

Rendeződni látszott két másik Transelektro-cég sorsa is. A Pauwels ugyanis elvileg a Transelektro teljes ipari holdingját megvette, de a GTV-n kívüli részeket még a vásárlás napján továbbadta az ekkor már a Resonator többségi tulajdonában álló Transelektro Fővállalkozó és Szolgáltató Kft.-nek. Az Energetikai és Környezetvédelmi Zrt. mellett ebben a csomagban szerepel a Röck is, noha sajtóhírek szerint azt a TFSz már majdnem egy hónappal korábban megvette.²⁵⁷ A Ganz-Röckbe összpontosított energetikai céget 2006 végére sikerült talpra állítani: a tulajdonosok megegyeztek a hitelező bankokkal, és folyamatosan teljesítik az örökölt nagy megrendeléseket. A Resonator és a Vegyészert itt mintegy négy milliárdos befektetéssel, 3-5 éves megtérüléssel számol, a piac folyamatos bővülését feltételezi.²⁵⁸

Furcsa módon nem akadt viszont vevő a viszonylag kevésbé eladósodott,²⁵⁹ sok szerződéssel rendelkező, de felszámolás alatt álló közlekedési társaságra. Meglehető, a tulajdonosok nem is nagyon akarták elkerülni a cég megszűnését, mert az új helyzetben adósságok nélkül, olcsón meg tudták szerezni a legígéretesebb részeket. A Resonator Kft. ugyanis egymilliárd forintos alaptőkével közös vállalatot alapított a Közlekedési Zrt. fő konkurensével, a Skodával. Az új vállalkozás a felszámoló által meghirdetett árverésen hamarosan meg is vette a Transelektro közlekedési cégének befejezetlen rendelésállományát és a licenceket 890 millió forintért. Tárgyalásokat kezdett az időközben felmondott debreceni és budapesti troli-rendeléseken kívül a száz darabos rigai szállításról, valamint a metrókocsi tenderen győztes Alstrommal is beszállítói pozíciójának visszaszerzéséről.²⁶⁰ Nemsokára kaptak is megrendeléseket: a szerelvényekbe meghajtókat

²⁵⁴ Meg nem erősített hírek szerint a továbbadásra nem került sor. Az ügylet részleteit a felek üzleti titoknak minősítették, így a sajtóhírek sem egészen egybevágóak, lásd B. Horváth (2006f), M.I. (2006), Kifizette...(2006).

²⁵⁵ Aláírták...(2006)

²⁵⁶ B. Horváth (2006f), Indul... (2006), Kifizette...(2006)

²⁵⁷ Elkelt...(2006), illetve Szabó (2006c)

²⁵⁸ Szabó (2006c), Pont...(2006), interjúrészletek. A TEK-et 2007 februárjában felszámolták, miután az értékes részek átkerültek a Röckbe.

²⁵⁹ A vállalat hatmilliárdos vagyonával szemben 5,5 milliárd megítélt és 700 millió folyamatban lévő tartozás állt (Félkész...2006)

²⁶⁰ Kapitány Szabó (2006p), Startol... (2006), Félkész...(2006),

szállíthatnak, és a BKV trolikat rendelt tőlük²⁶¹ – a MÁV motorvonat-nyertes Stadlerrel viszont nem vezettek eredményre a tárgyalások.

Mint a Skoda esete világosan mutatja, a Transelektro csődje jól jött a piaci versenytársaknak, és nem csak a neves cseh cégnek. Más közlekedési eszközöket és energetikai berendezéseket gyártó társaságoknak is kedvező lehetett a magyarországi konkurens időleges vagy végleges kiesése a kínálati palettáról. (Hírek szerint például a MÁV elővárosi vonat üzletének elhúzódása - amit jórészt a Transelektro beszállítás helyettesítésének szükségessége okozott -, alkalmat adott a megrendelőknek és a Stadler e tenderen második helyre szorult riválisának, a Bombardier-nek, hogy jelentős nagyságú szerződést kössenek motorvonat szállítására.)

Az eseménytörténet alapján megfogalmazhatunk néhány feltételezést a Vegyépszer, illetve a befektető trió stratégiájával kapcsolatban.²⁶² A sajtóban és a háttérbeszélgetésekben is gyakran felbukkant az a kérdés, hogy a cél valóban a cégcsoport egyben tartása és csak a reorganizáció utáni értékesítés – ahogy ezt Tímár Gyula sokáig hangoztatta -, vagy eleve a „kimazsolázás” volt, s ha az utóbbi, akkor egyes cégeket vagy egyes projekteket (megrendeléseket) akartak-e megszerezni.

Kívülről nézve az induló szándékok is rugalmasak voltak, vagy legalábbis a folyamatok alakulását követve gyorsan alkalmazkodtak a megtapasztalt korlátokhoz és a feltáruló lehetőségekhez. A legvalószínűbbnek az látszik, hogy nem annyira a Transelektro, mint inkább a Vegyépszer és társai tartottak több vasat tartottak a tűzben induláskor, illetve alternatív stratégiákat készítettek elő. Noha ezt az elnök hónapokon keresztül tagadta, az eladások lezárulta után nyilvánosan is elismerte, hogy eleve két verzióval számoltak: ha a bankok nem adják meg a reorganizációhoz még szükséges 8,5 milliárdot a már folyósított 3 milliárdon felül, akkor a külföldiek bevonása felé fordulnak.²⁶³ A bankoknak tavasszal felajánlott feltételek (többek között az, hogy a hiteleket öt százalékos értéken vásárolnák meg) a verzió komolytalanságára utalnak. Az elutasítás hamarosan nyilvánvalóvá is vált. Ezután a külön kezelés következett. A többségi tulajdon megszerzése az ipari csoport négy társasága közül háromban – a villamossági és energetikai cégben, valamint a Röckben – azt mutatja, hogy a befektetők mazsoláztak a vállalatok közül. Mivel az elsöre jó ajánlatot kaptak, azt eladták, a másik kettőt pedig, természetesen a rendelésekkel együtt, megtartották. A Közlekedési Rt.-t viszont engedték felszámolásba csúszni, így újonnan

²⁶¹ Skoda...(2007), Tíz új...(2007)

²⁶² Hangsúlyozni kell, hogy továbbra is csak hipotézisekről van szó – az érintettek többségének csak a sajtóban megjelent nyilatkozatait tudjuk figyelembe venni.

²⁶³ Pont került...(2006)

alapított, hasonló profilú vegyesvállalatuk olcsón hozzájutott a kiválogatott projektekhez. Lehet, hogy a Transelektrónak éppen az lett a veszte, amit a vezetői a legnagyobb erénynek tartottak: a nagy szerződésállomány.

Feltűnő, hogy a végjáték lezárultakor a Resonator lépett elő főszereplővé, és a Vegyészert háttérbe vonult: a közlekedési társaságból egyáltalán nem részesedett, az egyesített energetikai csoportban pedig csak kisebbségi tulajdonos lett. (A Közgép 2006 végén az egész üzletből kiszállt – egyik beszélgetőpartnerünk szerint „megijedt a feladat nagyságától” – de vezetője ott maradt a kazángyár igazgatójaként.²⁶⁴) Az egyes döntéseket nyilván a vevők nyomása, az elérhető pénzügyi kondíciók és a tulajdonostársak közötti alku, a trió különböző tagjainak eltérő érdekei, esetleg a mögöttük álló politikai csoportok eltérő stratégiája és ereje is befolyásolta.

1. 3.3. Nyereségek és veszteségek - kérdőjelekkel

Az egyes szereplőcsoportok ráfordításai és hasznai zömmel az üzleti titok kategóriájába tartozna. Mégis megpróbáljuk összegezni a sok ponton bizonytalan, részleges információk alapján, hogy ki mennyit nyert, mennyit veszített a bonyolult játszma során.

Az állam közvetlenül tulajdonosként, hitelezőként és az adóforintok várományosaként eltérő egyenlegeket könyvelhet el, de összességében a korábban vállalt kockázatokhoz viszonyítva viszonylag csekély veszteséget szenvedett.

A Magyar Fejlesztési Bank mint a zászlóshajó GTV részvényese a befektetett 4,9 milliárd forintnak körülbelül az ötödét kapta vissza, ami a várt hozamot is beszámítva ötmilliárd elvesztését jelenti. A tőkejuttatásra az MFB 90 százalékos, a folyósított hitelekre 50 százalékos céltartalékot képzett, ennek harmadát már 2005-re elszámolta.²⁶⁵ A kölcsön, ha átütemezve is, megtérül, amennyiben az indiai vevő teljesíti a vállalt kötelezettséget. A veszteséget és a felelősséget nemcsak a pénzügyi vezetője, hanem a tulajdonosi jogokat gyakorló miniszter is igyekezett bagatellizálni. Az előbbi szerint „A bankszakma ilyen, hiba csúszott a számításainkba”, s az utóbbi is úgy vélekedett: „ez összességében belefér az üzleti kockázatba”²⁶⁶ - ami arra utal, hogy az állam tulajdonosként nem marasztalja el az MFB menedzsmentjét. Érdeemes azonban megjegyezni, hogy a pénzügyi tőkebefektetési és tulajdonosi szerepe nemcsak a Transelekro esetben vitatható: más, tőkejuttatással felhízlalt cégek is tönkrementek, több százmilliós veszteséget okozva az állami

²⁶⁴ Interjúrészlet

²⁶⁵ Rosszabbul...(2006)

²⁶⁶ Kapitány Szabó (2006o), M.I. (2006)

részvényesnek úgy, hogy a bank képviselői éveken át az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjai voltak.²⁶⁷ Az MFB 2007-ben nem is hajtott végre kockázati tőkebefektetést, a jövőben pedig az egész tevékenység átszervezését, piaci befektetők bevonását ígéri.²⁶⁸

Az Eximbank az indiai vevő belépésével megszabadult a GTV hiteleire vállalat tízmilliárdos garanciától, csak a Transelektrónak tavasszal adott egymilliárdos gyorssegélyen van „némi vesztesége.”²⁶⁹ Ezen kívül elvesztette egyik nagy kliensét, amelynek helyébe legfeljebb a hazai tulajdonban maradt, egyelőre sokkal kisebb Transelektro Fővállalkozó és Szolgáltató Kft. léphet. A harmadik állami szereplő, az adóhivatal több százmillió vagy milliárd forintnyi²⁷⁰ kintlevőségének zöme az új tulajdonosoktól befolyhat, a közlekedési társaságnál a felszámolás bevételeiből térülhet meg a tartozás, legalább részben.

Feltehetően nagyobb érvágással kell számolniuk a kereskedelmi bankoknak. Ennek mértékét egyrészt minden érintett üzleti titokként kezeli. Biztosnak látszik, hogy a pénzügyintézeteknek megtérült a tavasszal adott hárommilliárdos hitel, de a GTV esetében a korábbi kölcsönök hatvan százaléka elveszett, az energetikai cég és a Röck adósságainak kezeléséről nincs hír, a közlekedési társaságnál pedig a felszámolás végére válik majd világossá, hogy mennyi jut a hitelezőknek. Átlagosan negyven százalékos megtérüléssel számolva a hét banknak mintegy 15 milliárdnyi kölcsönből összesen kilenc milliárdot kell leírnia. A nettó veszteség azonban lényegesen kisebb a hitelezési veszteségnél, figyelembe véve, hogy mennyit kerestek az elmúlt években a Transelektro finanszírozásán.

Az üzleti partnerek közül összességében a legrosszabbul a mintegy tízmilliárd forintot követelő beszállítók, jórészt hazai kis-és középvállalatok jártak. Az egyes partnerek veszteségei nagyon különbözőképpen alakulhattak. A felszámolási eljárást gyorsan elindítók (vagy azzal hathatósan fenyegetők) a megkaphatták a pénzüket, másoknak az új tulajdonosok legalább részleges kifizetést ígértek, vagy gyorsan felkérték őket az együttműködés folytatására.²⁷¹ A közlekedési társaság kényszerhitelezői azonban a felszámolás kielégítési sorának végén állva aligha látnak viszont bármit követeléseikből.

²⁶⁷ Például az Európai Építő Zrt. és a Monofix, lásd Egy bődön...(2008), Gyenis (2007).

²⁶⁸ M.I. (2007)

²⁶⁹ Szabó (2006c)

²⁷⁰ Forrásainkból nem világos, hogy az ügylet lezárásakor mennyivel tartoztak az APEH-nek a Transelektro-utódok. 2006 januárjában az adósság 1,5 milliárd volt – de lehet, hogy ennek egy részét időközben törlesztették. A GTV hátraléka júniusban elérte a 600 millió forintot, ezt az indiai befektető valószínűleg kifizeti, lásd Kapitány Szabó (2006c) és Június...(2006).

²⁷¹ Szabó (2006c)

Valószínűleg sokat vesztek a Transelektro régi tulajdonosai is. Székely Péter 2005-ben még hatmilliárdra becsült vagyona nyilvános értékelés szerint a töredékére zsugorodott.²⁷² Az biztos, hogy a nagyvállalkozónak le kellett mondania a szakmai életét meghatározó Tanselektrós ipari és külkereskedelmi tevékenységről. Nem világos azonban, hogy a tekintélyes vagyonnak mekkora részét sikerült megmenteni az ingatlan holdingban. Azt lehet tudni, hogy a kezdeti állami segítség megszerzése érdekében több nagy értékű épületet el kellett adniuk, és az ingatlan vagyon egy részét is jelzálog terhelte. A cég azonban új néven tovább működik, többségi külföldi tulajdonban; a kisebbségi pakett az egyik Székely fiúé, míg Székely Péter részvényesként nem, csak ügyvezető igazgatóként szerepel.

Nem jártak viszont rosszul az új tulajdonosok, a Vegyépszer és két társa. A céghármas kezdetben voltaképpen tárgyalási helyzetet vásárolt, bizalmas üzleti információkra tett szert kevés kockázattal és csekély befektetéssel. Mint láttuk, több mint fél éven keresztül valóságos tulajdonosi pozíció nélkül – csak vételi opció birtokában - teljhatalommal irányították a Transelektro ipari részlegeit, és egyeztetett jövő sorsukról, úgy, hogy jelentős befektetésre csak a feldarabolás után került sor. Számításaink szerint a Resonator, illetve a Vegyépszer összesen másfél milliárdos ráfordítással megszerezte a közlekedési részleg felét és az energetika csoport egészét, a teljes rendelésállománnyal és lényegében rendezett pénzügyi háttérrel. Úgy tűnik, a Vegyépszer módosította a terjeszkedés irányát: csak az energetikában maradt kisebbségi tulajdonos, és a további diverzifikáció helyett az útépitést erősítette határon túli befektetésekkel.²⁷³

A Pauwels névérték alatt, de a tartozások egy részének törlesztési kötelezettségével együtt vette meg a Transelektro Villamossági Rt. részvényeit. „Szerintem az indiaiak drágán vásároltak, mert az eszközérték nem sok, a rendelésállományt pedig ilyen esetekben kevésre szokták értékelni. Ha igaz, hogy a GTV megért majdnem tízmilliárdot, akkor a bankoknak nem kellett volna a felszámolást kezdeményezniük” – vélekedett az ügyben nem érintett pénzügyi szakértő.²⁷⁴ Mások azonban úgy látják, hogy a szakmai befektető piacot vett: az arab területeken jó nevű, kiterjedt kapcsolatokkal rendelkező Transelektro, illetve az elavult elektromos hálózatok, erőművek felújítására, bővítésére készülő, most éppen fizetőképessé orosz állam várható megrendeléseire szükséges kapacitás bőven megtéríti majd ezt a ráfordítást.

²⁷² A 100...(2006)

²⁷³ A Vegyépszer 2006 nyarán vette meg a Csíkszeredai Út és Híd Rt.-t, nagy befektetéseket és üzleteket tervezve a Székelyföldön.

²⁷⁴ Interjúrészlet

2. A nemzeti bajnok teremtésének mechanizmusai, sikerei és korlátai

2. 1. Az állami támogatás, piacteremtés szerepe - vállalati szemszögből

A Transelektro vezetőinek stratégiája az 1990-es években a cég többségi tulajdonának megszerzése és megtartása, a külkereskedelmi-fővállalkozó profil háttereként a hazai gyártóbázis megteremtése volt. A sorozatos fúziókkal nemzetközi piacokon is versenyképes cégcsoport jött létre, elismert szaktudással, a műszaki innovativitással, jó minőségű termékkel. A vállalkozás létrehozását, terjeszkedését, a külföldi piacok megtartását és a nagyobb arányú hazai piacra lépést folyamatos, időben változó intenzitású és formájú állami kedvezmények támogatták. Ezek megszerzésének fő hivatkozási alapja a hazai középvállalatok hátrányos helyzete, a tőkeerős, ráadásul a magyar állam által is megkülönböztetetten kezelt külföldi cégekkel azonos esélyek megteremtése volt. A Transelektronak a támogatások elosztásában hosszú éveken át megmutatkozó sikerei egyrészt túl kevésnek, másrészt viszont túlságosan soknak, azaz a cég szempontjából csapdának bizonyultak.

A Transelektro szakosított külkereskedelmi vállalként a tervgazdaság idejéből is jól ismerhette az állami támogatásokat, főként a külpiacokhoz kapcsolódó kiterjedt formákat. 1990 után az egyik legfontosabb csatornát a *kedvezményes hitelek* jelentették, amelyek először a privatizációban segítettek hozzá a cég vezetőit (és részben a dolgozókat) a társaság megszerzéséhez: nyomott áron vásároltak, az Egzisztencia hitelt nem a tulajdonosi kör, hanem a cég fizette vissza. Üzleteik zömét - az exportszállításoktól az ingatlanfejlesztésig – ezután is kölcsönök finanszírozták, s ezek egy részét nem kereskedelmi bankoktól kapták. A szokásos piaci feltételeknél jobb kondíciókkal jutottak hitelhez az Eximbanktól és a Magyar Fejlesztési Banktól; ezek együttes összege 2006 elejére elérte a 15 milliárd forintot. A mindenkori kormány bankja a legnagyobb kölcsönöket az ezredfordulón nyújtotta a cégnek a terjeszkedéshez, bábáskodva a Ganz Ansaldo megvásárlásánál. A 2002-es kormányváltás után a legnagyobb egyedi támogatás ismét az MFB-től érkezett, amikor a bank ötmilliárd forintot - a Transelektro saját tőkéjénél nagyobb összeget - fektetett kockázati tőkeprogramja keretében a Villamossági Rt.-be.

A vizsgált periódus egészében jelen lévő kedvezmény az állami piacteremtés volt. Ennek egy része, a külföldi megrendelések gazdaságdiplomáciai elősegítése elvileg a hasonló sajátos piacokon működő cégek mindegyikének jár, csakúgy, mint az Eximbank hitelei és garanciái - bár az utóbbi csatorna, állítólag a kör szűkös volta miatt csak kevés magyar vállalatnak állt nyitva. A belföldi értékesítés kiterjedésével a Transelektrónál is felbukkant a piacteremtés sajátos formája, a megrendelőként fellépő állami vállalatok közbeszerzéseinek elnyerése nem egészen átlátható feltételek alapján.

Ez utóbbi az állami tőkebefektetéssel és a nagy volumenű, működtetéshez adott kedvezményes hitelekkel együtt inkább az ezredforduló után vált jellemzővé. Addig úgy látszott, hogy a vállalat elsősorban a tevékenységében döntő, több mint nyolcvan százalékos részarányt képviselő export piacok megszerzéséhez és megtartásához veszi igénybe a kormányzatnak a hasonló iparágakban megszokott, más országokban is jellemző segítségét. A cégen belüli felhalmozásra, a saját tőke növelésére ugyan ebben az időszakban sem került sor. De a kormányzat politikai színezetétől függetlenül mindenkivel gondosan építgetett - gyakran egy szélesebb cégcsoport, a magyar tulajdonú nagyvállalatok nevében fellépő érdekvégyesítéssel is erősített - adminisztratív piaci versenyképesség piaci versenyképességgel párosult.

Az elvileg kedvező helyzetet azonban a Transelektro nem tudta megszilárdítani. Ebben szerepet játszott, hogy a cég éppen az általános gazdasági feltételek nehezebbé válása idején fogott nagy terjeszkedésbe, amikor a bérek, a kamatok és az alapanyag árak gyorsan emelkedtek, a külső piacok sok szegmensében recesszió mutatkozott, a forint pedig jelentősen erősödött. A vállalati gondok feltorlódásának fő oka azonban értékelésünk szerint a vállalati stratégiában és magatartásmintában keresendő. Ennek az alapvető jellemzői már korábban is felbukkantak, de csak 2000 táján váltak - belső és külső korlátok híján - szélsőségessé. A cég erejét meghaladó terjeszkedésbe kezdett anélkül, hogy a beolvasztott, az eredeti tevékenységi köréhez esetenként csak lazán kapcsolódó egységeket termelési, pénzügyi és irányítási szempontból integrálni tudta volna. A "kiszögömböc" módszer a finanszírozási nehézségek első jelentkezésekor az előre menekülés útjába torkollott. A rendelésállomány növelésének egyoldalú prioritása ekkor már az ingoványosabb, a politika által közvetlenebbül befolyásolt hazai szerződések felé fordította a céget, s egyre jobban kiterjedt az egyedi támogatások, kedvezményes hitelek és tőkejuttatások igénybe vétele is.

A belső korlátok gyengeségét a szocialista múltban gyökerező, hagyományos - a belső differenciálódáshoz és a külső környezet változásához kevésbé alkalmazkodó -

vállalatirányítási módszerek jelezték, amelyeknek a korszerű vezetési-ellenőrzési rendszerek bevezetésének hiányán túl fontos eleme volt a profilok és az emberek, az elért foglalkoztatási szint védelme, a fájdalmas döntések halogatása, így a diverzifikált termelési szerkezet és a magas költségszint fenntartása. Ehhez kapcsolódott a tulajdonosi koncentráció fenntartásának igénye (azaz a tőkeerős külső magántulajdonosok bevonásának elutasítása), ami hozzájárult a megalapozatlan költségekhez, a gyökeres válságkezelő lépések halogatásához, a pénzügyi hiányok halmozódásához.

Külső korlátot jelenthetett volna, ha az állam nem ad éveken keresztül egyedi, a piacok további kiterjesztését is lehetővé tevő támogatásokat. Mivel azonban a kormányzati háttér az egymást követő kedvező döntések fényében biztosnak látszott, ez felbátorította az üzleti partnereket, köztük a kereskedelmi bankokat is pótlólagos kölcsönök folyósítására, sokszor alapos hitelbírálattal és ellenőrzés nélkül. S a támogatások közvetlen és közvetett hatása miatt nem volt megalapozatlan a Transelektro vezetésének az a feltételezése sem, hogy ha minden kötél szakad, akkor az állam megmenti a vállalatot a széteséstől vagy a felszámolástól. Emellett szólt, hogy az állam a megelőző években részvényesként és nagy hitelezőként is érdekeltté vált a cég működőképességének fenntartásában. Így már nemcsak a társaság függött a politikai és kormányzati szervezetek jóindulatától, hanem pénzügyi szempontból az utóbbiak is kiszolgáltatottá váltak, kényszerpályára kerültek.

Rövid ideig úgy tűnt, hogy a cég meg is kapja a legalább rövid távú túlélést lehetővé tevő mentőövet, amit egyébként az unióval is el lehetett volna fogadtatni, lehetett volna EU konform formát találni. A preferenciák megszerzésének korábbi sikereit a vállalat sokszínű és sokirányú érdekérvényesítési stratégiája alapozta meg. Önmagában a korábbi támogatás és a szilárdnak hitt pozíció azonban csapdának bizonyult.

Egyrészt már az induló kedvezmény, a cég megvásárlásához adott Egzisztencia hitel hozzájárult a tőkehiányos helyzet kialakulásához, mert a törlesztés még az alacsony vételár és a nagy kedvezmények mellett is folyamatos tőke kivonással járt. Másrészt, ami fontosabb, a folyamatos állami segítség fenntartotta a piaci alkalmazkodás késleltetésének lehetőségét, érvet adott többek között a belső átalakítások, költségcsökkentések halogatásához, a külső tulajdonostársak bevonásának hátráltatásához. Végül, az adminisztratív piaci versenyképességet nem önmagában a piaci-pénzügyi kudarc mértéke ásta alá, hanem az, hogy a döntéshozók nehezményezték a politikailag diverzifikált kapcsolatokat és szándékaik keresztvezését egy nagy közbeszerzési ügyben. Ez fontos szerepet játszott abban, hogy az állami támogatás már a válság kirobbanásakor visszafogott volt, ami közvetett hatásként a piaci partnerek jóindulatát is mérsékelte. Emellett befolyásolhatta a

végző megoldást a potenciális vevő, a Vegyépszer vezette trió erős alkupozíciója is. Mint hamarosan világossá vált, e külső érdeklődők fő célja nem az volt, hogy a Transelektrot feltétlenül egyben tartsák, működőképességét megőrizzék, hanem hogy a cégcsoport értékes részeit, rendelésállományát kimazsolázzák. A Transelektro vezetőinek csalódniuk kellett nemcsak a hasonló mentalitásúnak tartott új befektetők, hanem az állam segítőkészségében is: a profitnövelő preferenciák nem fordultak életmentő támogatásba. A magyar tulajdonban lévő nagyvállalkozás sorsa megpecsételődött.

2. 2. A piacteremtés céljai, hasznai, korlátai - az állami nézőpont

A Transelektro támogatásának az állam szemszögéből nézve szintén három szakasza különíthető el, amelyeknek céljai, eszközei és következményei is eltértek egymástól.

A tulajdonosi pozíciókat megteremtő kedvezményes privatizáció után az első szakaszt a versenyképesség erősítése, főként a külpiaci jelenlét megtartásának és kiterjesztésének elősegítése jellemzi, viszonylag csekély közvetlen pénzügyi ráfordításokkal, a gazdaságdiplomácia eszközeivel, a megkötött szerződésekhez adott hitelekkel és garanciákkal. Az eredmények ekkor kedvezőnek látszottak, a vállalati stratégiában, belső irányítási módszerekben és a vezetői felfogásban rejlő kockázatokat a piaci sikerek elfedték. Ezek a preferenciák alapozták azonban meg a hosszabb távú, közvetett kedvezőtlen hatásokat: a társaságnak az erős adminisztratív piaci pozícióba vetett hitét, amire a következő évek gyors, pénzügyileg labilis terjeszkedési stratégiája épült - újabb hathatós kormányzati közreműködéssel.

Ebben a második periódusban az állami cél a Transelektro működésének, banki hitelképességének fenntartása, hazai piacainak kiterjesztése volt, most már jelentős befektetésekkel és részben hozzájuk kapcsolt kedvezményes hitelekkel, amelyeket az MFB utalt ki. Az állami-politikai döntéshozók ekkor a hazai verseny korlátozásával, a cégnek az általánostól eltérő kedvezményezésével próbálták meg fenntartani a Transelektro versenyképességét. Alapos mérlegelés, tüzetes vizsgálat nélkül ugyanúgy bíztak partnerükben és ugyanúgy előre menekültek, mint - részben éppen az állami biztatás nyomán - a vállalat vezetése. Ezzel ráadásul a kockázatok alábecslésére, megrendelések, hitelek, alvállalkozói teljesítmények nyújtására ösztönözték a cég üzleti partnereit is, amelyek így szándékosan vagy információk hiányában hozzájárultak a bajok elfedéséhez, tovagörgetéséhez és felhalmozódásához - végző soron saját veszteségeik növeléséhez. A

kölcsönös bizalom itt és más hasonló esetekben a támogatás kiutalóját, kedvezményezettjét, sőt üzletfeleit is torz stratégiák követésére ösztönzi, s az út vége mindegyikük számára a csalódás és a veszteség.

A harmadik szakasz ennek részleges állami felismerését, a segítség most már hezitáló megvalósítását jelentette: életmentő támogatásként csak a pillanatnyi lélegzetvételhez elegendő pénzt utaltak ki. Elsődleges céllá a rövid távú politikai törekvés vált, a nagy visszhangot kiváltó, több száz vagy ezer munkahely megszüntetésével járó felszámolás elindításának elkerülése a közelgő parlamenti választások előtt. S ezt a célt a kormányzat a pénzügyi rizikó megosztásával, az amúgy is felduzzasztott túlelosztás miatt a készpénz kiadások minimalizálásával kívánta elérni úgy, hogy a kellő megfontolás nélkül kockáztatott tízmilliárdoknak legalább egy része visszatérüljön. Elképzelhető, hogy a módosított stratégia kialakításában a pénzügyi racionalitás mellett a jó adminisztratív alkupozícióban lévő hazai vagy külföldi vevők nyomása is szerepet játszott, akikkel szemben az állam nem tudta, vagy nem akarta megvédeni a sokáig „nemzeti bajnokként” számon tartott céget. Vagyis egy-egy cég állami támogatásának korlátja lehet fiskális jellegű, vagy más gazdasági, politikai érdekcsoportok nyomását tükröző szociológiai típusú gát. Amit az egyik cég, esetünkben a Transelektro a kedvezmények megtagadásaként értékel, az nem egy támogatásoktól tartózkodó, neoliberálisnak tartott kormányzati magatartás, hanem a támogatások szelektív, most éppen egy másik körnek kedvező elosztása.

Az átértékelt, a vállalat feltétlen támogatásától tartózkodó megközelítés nem volt sikertelen. A rövid távú politikai cél, a vállalat időleges életben tartása teljesült. Miután pedig a Transelektro zászlóshajóját, a villamossági gyárat viszonylag jó feltételekkel sikerült eladni, az állam hitelezőként, garanciavállalóként és adószedőként csak kisebb, valószínűleg néhány százmilliós veszteséget könyvelt el. A legnagyobb pénzügyi kár tulajdonosként érte: az ötmilliárdos tőkejuttatásból annak húsz százaléka tért meg - szépen példázva azt a megállapítást, hogy az állam kevésbé alkalmas a kockázati tőke befektető szerepére,²⁷⁵ különösen akkor, ha a belépés általános szabályait sem követi.

Az állam az általánosabb „közérdek” képviselőjeként sem járt túlságosan rosszul. A Transelektro termelő vállalatainak többsége, a villamossági, a közlekedési és az energetikai részleg külön-külön túlélte az összeomlást, és alvállalkozóként azonnal több üzletbe is

²⁷⁵ Ludányi (2001), Karsai (2002)

bekapcsolódtak. Így van remény a foglalkoztatás, a kivitel és a jövőbeli adófizetés fenntartására.

A gyárak azonban szétdarabolva, részben külföldi tulajdonosok, esetenként a versenytársak kezébe kerültek. Így *kudarcot szenvedett* a társaság korábbi tulajdonosainak és az állami támogatásoknak a közös célja, a fővállalkozásra képes *magyar magántulajdonban lévő nagyvállalat* felépítése és tartósan jövedelmező, versenyképes működtetése.

A Transelektro története azt példázza, hogy az állami piacteremtés szolid eszközeinek hátszelével a külpiacon is sikeres cég versenyképességének fenntartásához szükség lehet a folyamatos, a vállalatmentő támogatásokat is magába foglaló kormányzati segítségre, ha a szerves növekedés belső forrásai hiányoznak, és a társaság vezetése - részben a preferenciák töretlen folyósításának nem megalapozatlan feltételezése miatt – túlzott kockázatokat vállal, előre menekülő stratégiát követ. Ennek jeleit az állami szervezetek idejekorán felfedezhetnék, ha a döntéseket elsősorban a gazdasági racionalitás vezérelné. Ha a kormányzat a kölcsönös bizalom és a kölcsönös függés alapján egy ideig késznek mutatkozik is a cég kívánságainak teljesítésére, a szoros kötelékből később kiszabadulhat. Ennek ára azonban nemcsak a pénzügyi veszteség, hanem a nemzeti bajnok teremtés célkitűzésének feladása - legalábbis az érintett társaság esetében. Az általános tanulságok levonására, a módszer egészének elvetésére azonban az állami-politikai és a vállalati felek erős, kölcsönös érdekeltsége miatt aligha számíthatunk.

B. „Minden kormányok barátja” – a Vegyész

1. A vállalati felépítés és magatartás jellegzetességei

A vállalat sorsa az 1990-es évek elejétől kezdve a piaci pozíciókat és az eredményeket nézve három jól elkülöníthető szakaszt mutat. A nehéz indulást az ezredfordulón gyors felfutás követte, és a kedvező helyzetet mindmáig sikerült stabilizálni. A Vegyész a piaci kudarcok hatására az állam felé fordult, majd jól sáfárkodott a megszerzett talentumokkal: a kormányzati kapcsolatokat és a megtanult magatartásmintákat továbbra is használva formálisan piaci körülmények között is versenyképes céggé vált.

1.1. Küzdelem a túlélésért: az alapvető szerkezeti jellemzők kialakulása

A Vegyész szocialista vállalatból lett nagy, magyar tulajdonban álló magáncég. A vállalatot a honlapján ismertetett cégtörténet szerint 1951-ben alapították, vegyipari gépek és berendezések gyártására, szerelési, generáljavítási munkákra. Később elektromos berendezések szerelésével, építőipari tevékenységgel, tervezéssel is foglalkozott, és megjelentek a fővállalkozás csírái. A cég a korabeli főáramhoz viszonyítva késve, de akkor jelentősen bővült kisebb egységek beolvasztásával: a felügyelő Nehézipari Minisztérium az 1970-es években a Nehézipari Építő Vállalatot, a Vegyipari INVESZT Vállalatot és a Vegyipari Fejlesztési Egyesületet, majd a Petrolkémiai Beruházási Vállalatot csatolta hozzá. Az így kialakított Vegyiműveket Építő és Szerelő Vállalat számára jó növekedési lehetőséget hozott a vegyipari-petrolkémiai Központi Fejlesztési Program, és a cég a környező országokba is exportálta szolgáltatásait, zömmel államközi megállapodások alapján. A szélesebb közvéleménnyel a szovjet orenburgi, jamburgi, földgáz- és olajipari beruházásokban játszott szerep ismertette meg a nevet.

A hazai és külföldi állami piacteremtés szűkülése, a 1990-es évek elejének recessziója, a beruházások visszaesése, a KGST államközi szerződések megszűnése miatt a privatizációs időszak nehéz helyzetben találta a Vegyészt. Ezen kezdetben a tulajdonosi jogokat gyakorló Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) sem segített, sőt az általa vezérelt társasággá alakulásnak nem kivételes, de korántsem általános, szervezeti decentralizációval járó módszere mellett döntött: leválasztotta a cégről a vidéki gyártó bázisokat, a salgótarjáni és tiszakécskei üzemet. Ez azonban több más esettől eltérően nem bizonyult megcsónkító, az

anyavállalat sorsát megpecsételő szétválasztásnak,²⁷⁶ elsősorban a tevékenység súlypontjának eltolódása miatt.

Az 1994-95-ös privatizáció szövevényes történetét csak nagy vonalakban sikerült rekonstruálni. Az állami vagyonkezelő szűkszavú, de biztosnak tekinthető információi szerint a többségi tulajdont (először 57, majd további 3 százalékot) a menedzsment által alapított Épszer Unió Kft. szerezte meg, az MRP szervezetnek és a dolgozóknak összesen közel 28 százalék jutott. Az értékesítési határozat dátuma 1994. június, de az előkészítés – mint erre a privatizációs apályban gyorsan meghozott döntés időpontja is utal – nyilvánvalóan még a parlamenti választások előtt zajlott. 1997-ben a Forrás Vagyonkezelő és Befektetési Rt.-hez került a cég tíz százaléka. Az első vásárlók a névérték 114 százalékát fizették, az utolsó vevő a gyengélkedő cég kisebbségi pakettjéért már csak 23 százalékot adott.²⁷⁷ Sajtóforrások szerint a többségi tulajdonosok mindössze hárommillió forintot tettek le készpénzben az akkor több mint egymilliárd forint jegyzett tőkéjű s ennek tízszeres forgalmát bonyolító cég 83 százaléknyi részvényéért, a többit kárpótlási jeggyel és Egzisztencia hitellel fedezték.²⁷⁸

A hazai tulajdonosi középosztály megteremtését célzó kedvezményes privatizációs módszereket akkortájt széles körben alkalmazták – ez tehát nem jelentett különleges preferenciát. A kedvezményezett kiválasztása azonban eltért a szokásos ügyletektől. Az MBO-ra alapított, mindmáig főtulajdonos Épszer Unió ugyanis furcsa szerzet lehetett, amelyet hathatós ÁVÜ közreműködés segített nyeregbe.

A társaság kulcsemberét, Nagy Eleket az ÁVÜ 1992-ben nevezte ki az akkor még kizárólagos állami tulajdonban lévő Vegyépszer elnökévé.²⁷⁹ Az Erdélyből a nyolcvanas évek elején áttelepül építész-közgazdász 1990 után Antall József gazdasági főtanácsosa lett a Miniszterelnöki Hivatalban, majd befektetési tanácsadóként szoros kapcsolatot tartott Slosár Gáborral, az ÁVÜ egyik vezetőjével. Együtt alapították a Magyar Vállalkozói Kamarát, egy igazgatóságban dolgoztak a Provízió Rt.-ben, együtt voltak kurátorok a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványban. Állítólag Slosár támogatta az elnöki pozíció megszerzésében is, mert az ÁVÜ vezetői értekezletén eredetileg mást jelöltek erre a posztra.²⁸⁰

Bár az igazgatóság vezetője később átmenetileg otthagyta a posztját - csak 1998-ban, talán az újabb kormányváltás hatására jelent meg az Épszer Unióban, s lett az év végén lett a Vegyépszer elnök-vezérigazgatója²⁸¹ -, a menedzsment több tagjával együtt létrehozott cége megnyerte a privatizációs pályázatot, mégpedig az ÁVÜ által elbocsátott régi

276 A fogalomról lásd részletesen Voszka (2003)

277 ÁPV Rt. (2007)

278 Féderer-Római (2002a)

279 Nagy először a Középület Tervező Vállalatnál dolgozott, sokáig tartós külszolgálatában (Nigériában, majd Algériában). 2002-ben már az ötödik leggazdagabb magyarként tartották számon 25 milliárdos becsült vagyonnal (Ferenczi 2004). A Manager Magazin összeállítása szerint 2006-ig a 6-7. helyen állt, 40 milliárdra növelve vagyonát.

280 Féderer-Római (2002a), Ferenczi (2004)

281 Féderer-Római (2002a)

vezérigazgató csapatának jobb, 200 százalékos vételár ajánlata ellenében. Dérczy Ferencék üzleti tervére a Vagyonügynökség nulla pontot adott, vagy egyáltalán nem értékelt, és az Agrobank visszavonta Egzisztencia hitel ígervényét, miután az eladó rövid konzultáció során tudomásukra hozta, hogy esélytelenek. A vállalat régi vezetőjét később tisztázta ugyan a bíróság az állami feljelentés vádjai alól, de addigra a Vegyépszer elkelt.²⁸²

Az állami segítség csak a társaság megszerzéséhez volt elegendő, a működtetéshez nem. A cég évekig komoly piaci és pénzügyi gondokkal küzdött, az adósságok halmozódtak. A nehézségekből az 1997-ben megfogalmazott új stratégiája szerint részint karcsúsítással, részint profilbővítéssel próbált kitörni. Az 1990-es évek második felében több száz dolgozót elbocsátottak, a tőkeszerkezet javítása érdekében eladták a régi székházat. A hagyományos vegyipari-erőművi beruházások mellett új tevékenységekbe kezdtek főként a magasépítés területén: szennyvíztisztítók, kórházak, továbbá olyan lakások és üzletközpontok építésében vettek részt, mint a Szilas lakópark vagy a Lurdy ház.²⁸³

Mindez azonban kevés volt a pénzügyi helyzet rendezéséhez, már csak azért is, mert a nagy tengizi munka megrendelője nem fizetett.²⁸⁴ Egy társvállalat munkatársa utólag úgy ítéli meg, hogy a cégnél fennmaradtak a régi, merev struktúrák, nagyok voltak a fix költségek. Az egy akkori vezető is elismerte, hogy „a kilencvenes években nem álltunk jó pénzügyileg. A túlélésért küzdöttünk. Azon dolgoztunk, hogy egyenesben tartsuk a céget, és a piacon maradjunk.”²⁸⁵ Bár az árbevétel tízmilliárd forint fölött maradt, a 2000 tavaszán tartott közgyűlésen a vezetés az előző év nehézségeit ecsetelve elismerte, hogy „...a likviditási problémák akuttá váltak”. Hírek szerint felszámolási eljárás is indult a cég ellen.²⁸⁶ Addigra azonban ismét színre lépett az állam. A vállalat a külföldi követelésekre hivatkozva kereste meg a Magyar Fejlesztési Bankot (MFB), s a pénzügyintézet 1999-ben lejegyezte az öt éves futamidővel kibocsátott egymilliárd forint értékű kötvényét. Ennek fejében egy százezer forint névértékű aranyrészvényhez jutott, amely a közgyűlés hatáskörébe tartozó legfontosabb kérdésekben vétőjogot adott neki, s további garanciaként a kötvénycsomag felét a bajok súlyosbodása esetén százszoros szavazati jogot biztosító részvényekre lehetett átváltani.²⁸⁷

282 Föderer-Római (2002a), Ferenczi (2004). Más, személyes közlések szerint Dérczyék be sem adták a pályázatot. Lehet, hogy innen indult az Agrobank vezetőinek máig vitatott kálváriája, mert az ÁVÜ ekkor kérte fel a bankfelügyeletet a pénzügyintézet hitelezési gyakorlatának felülvizsgálatára.

283 www.kfki.hu/chemonet/mk/mk/98

284 Az 1992-93-ban végzett, 1,4 milliárd köbméter gázzal egyenértékű tengizi munkákat például a kazah kormány 2006-ig sem fizette ki (Orosz...2006), A Vegyépszer visszavásárolta...(2002)

285 Interjúrészletek

286 Föderer-Római (2002a)

287 Juhász (2002a), Haász (2003). Más források szerint az MFB maga csak 300 milliónyi kötvényt jegyzett, és az egész csomagra garanciát vállalt (A Vegyépszer visszavásárolta...2002)

Időközben a tulajdonosi szerkezet más elemei is megváltoztak. Végbement az a koncentráció, ami sok más belső kivásárlásra is jellemző²⁸⁸: az ezredforduló után az MRP és a dolgozók már egyáltalán nem szerepelnek a részvényesek között, mint ahogy feltehetően itt is már induláskor ez volt a cél. 2004-ben a privatizációkor többséget szerző Épszer Unió²⁸⁹ a részvények 75 százalékát tartotta kézben, s egynegyed részben annak főtulajdonosa, az Ingatlanforgalmazó és Gazdasági Tanácsadó Rt. (Inforg) közvetlenül is megjelent.

A Vegyészert tehát a szocialista múlt és némi karcsúsítás után a privatizáció révén pozícióba került vállalatvezetők irányítása alá került. A vagyonszerzéshez és az életben maradáshoz már az 1990-es években is kaptak segítséget. Bár a cég a saját erejéből is megpróbált alkalmazkodni és új piacokat szerezni, ezzel párhuzamosan kialakultak azok az összekötő szálak és magatartásminták is, amelyek a kormányzati kapcsolatok ápolásához szükségesek. A sorsfordulót a Vegyészert számára a 2000-ben nyilvános verseny nélkül megszerzett nagy állami autópálya beruházások hozták el.

1. 2. A nemzeti bajnok teremtésének egy módszere: az állami megrendelés

Hogyan jutott az addig tízmilliárd körüli árbevételhez hozó, súlyos gondokkal küszködő Vegyészert a Betonútépítő Rt.-vel konzorciumban három év alatt több százmilliárdos munkához? A válasz kiindulópontja az érintett piac helyzete és a hivatalban lévő kormány gazdaságfilozófiája.

1.2.1. Útépítési piac és sztrádapolitika az ezredfordulón

Az építőipar egészének teljesítménye az 1990-es évek első felében - a kiugróan jó 1994-es választási év kivételével - csökkent, vagy stagnált, és csak 1996-97-ben indult tartós növekedésnek.²⁹⁰ A kereslet mindegyik, állami, vállalati és lakossági szegmensé is szűkös volt. A kínálati piacon a verseny feltételei általában nézve a piacszerkezet oldaláról sem voltak rosszak. Az ágazatban ezer számra alakultak kisvállalkozások, a területi alapon szerveződött vagy valamilyen tevékenységre szakosított szocialista nagyvállalatok zömét

288 Boda-Neumann (d.n.)

289 2007-től új éven, Stelius Befektető Zrt.-ként szerepel

290 KSH adatai szerint az évekig tartó visszaesés után az építőipari növekedés 1996-ban 2,7, majd 1997-ben 8,1 százalék volt.

az évtized közepén magánkézbe adták, sokszor – mint például a Vegyépszer és mint látni fogjuk, a társvállalat Betonút esetében is - kisebb részekre bontás után.

Az építőiparon belül a statisztikában is külön csoport a mélyépítés, amelynek zömét az utak felújítása és létesítése adja. A verseny lehetőségeinek megítélése szempontjából sajátos szegmens - azaz elkülönült releváns piac - a gyorsforgalmi utak (autópályák) építése, amelyhez speciális műszaki felszerelésre és szaktudásra, nagyobb tőkére, eszközállományra van szükség, mint a többi területen.²⁹¹ S még ezen belül is megkülönböztetendő a bonyolult munkák összehangolására, finanszírozására képes fővállalkozás az egyszerűbb, szűkebb spektrumú, noha esetenként nagy volumenű alvállalkozástól, bár a két részpiac határa átjárható.²⁹²

Az 1990-es években az utépítési piac sem szárnyalt, és lassan bővült a szegényes magyar autópálya hálózat is.²⁹³ A kínálati oldalon a három régi, gyorsforgalmi utak építésében jártas nagyvállalat (Aszfaltútépítő, Betonútépítő, Hídépítő) részben már privatizált utódai mellett jórészt a volt vezetők által megvett vagy újonnan alapított, a korábbi kapcsolati tőkét is hasznosító magánvállalkozások szerepeltek. A mélyépítő iparban összesen 22 cég foglalkoztatott ^{250 főnél többet} a statisztikai besorolás szerint ezek a nagy cégek -, közülük tíz volt ^{külföldi} tulajdonban ^{1995-ben}. A koncentráció meglehetősen magas volt: a nagyvállalatok adták a szakágazat árbevételének több mint a felét, a legnagyobb három cég pedig önmagában közel a negyedét.

Az utépítés nemcsak szegmentáltsága, hanem politikai beágyazottsága miatt is sajátos piac. A tevékenység zöme, de különösen az autópálya építés azon üzletek közé tartozik, amelyeket a nagy volumen és az állami megrendelés világszerte többfajta értelemben is politikai kérdéssé tesz. Ennek elvi indoka az, hogy mivel a vevő általában²⁹⁴ valamilyen központi vagy helyi állami szervezet, tetemes mennyiségű közpénz elköltéséről van szó.

A kiadásoknak jelentősek a fogalom közgazdasági értelmében vett externális (környezetvédelmi, regionális, gazdaságfejlesztési) hatásai. Gazdasági jellegűnek is tekinthető, bár legalább annyira a politikai externáliák körébe tartozik a széles értelemben vett állami támogatás lehetősége, a megrendelések piacteremtő szerepe. Ez ugyanis nemcsak az érintett cégnek, hanem a vevőnek is jó lehet. "A politika a világon mindenütt

291 GVH (2002a)

292 GVH (2002b)

293 Az Antall kormány idején 28 kilométer új szakasz épült, és 100 kilométernyi fél pályát újítottak fel, a Horn időszakban a két szám 133 és 60 kilométer (Iván 2002b). Ha a választási ciklusok által átmetszett éveket és az átadási időpontokat nézzük, akkor 1994 és 1998 között 200 kilométert regisztrálhatunk. Ezek zöme koncesszióban valósult meg, folyó áron összesen 150 milliárd forint állami ráfordítással (Haász 2005).

294 A magántőke bevonással működő koncessziós és ppp konstrukciókban ez közvetve jelenik meg: az indító döntést ilyenkor is a kormányzat hozza, és nem maradnak el a közösségi ráfordítások sem.

leveszi a maga hasznát a nagy állami megrendelésekből" - mondta ki széles körben elterjedt feltételezést nyilvánosan is egy vállalati szakember.²⁹⁵ A másik oldalon a kivitelezőknek szintén sokat számíthat egy-egy üzlet: a nagy volumen miatt egyetlen szerződés szokásos árbevételének akár a többszörösét is hozhatja, hosszú évekre munkát adhat neki. Ráadásul a sokszor jól indokolható egyediség, a feladatok összetettsége és a megrendelő ellenőrzési kapacitásának gyengesége vagy éppen szándékos, a maga részét is szem előtt tartó nagyvonalúsága miatt a nyereség rátája és volumene magas lehet. A kormányzati szintű döntés, a mindkét fél számára lényeges, a kis százalékokkal is sok pénzt jelentő nagyságrend miatt az autópálya építések - a hasonló méretű és jellegű üzletekkel együtt - a korrupció ideális terepének tekinthetők, és időről időre rájuk vetül a gyanú, hogy a törvénytelen pártfinanszírozás fontos forrásai.²⁹⁶

Végül voltaképpen externális hatás a másik, rövid távú, praktikus politikai szempont is: a választási célok elérése a látványos kormányzati teljesítmény felmutatásával - az elmúlt évtizedben nálunk a korábbi, egymásra licitáló ígéretnek beváltásával -, a közhangulat javításával. A parlamenti ciklus lezárulta előtt minden kormány igyekszik a lehető legtöbb szalagot átvágni, ökörsütés, de legalábbis nagy sajtónyilvánosság kíséretében.

A Vegyészert felfuttató Orbán kormány, elődeihez – és utódaihoz – hasonlóan ebben a legutóbb említett gyakorlatias értelemben is politikai kérdésnek tekintette az autópályák ügyét. Első, tíz évre szóló programja 1999 májusában jelent meg, az akkor még különálló gazdasági és közlekedési minisztérium közötti, szakmai és hatásköri kérdéseket érintő "iszabirkózás" után.²⁹⁷ Az építkezés azonban nem indult el, csak a gyorsítás tervezetei szaporodtak.

2000-ben először a 700 kilométernyi autópálya létesítésének, 600 milliárd forint elköltésének határidejét hozták előre 2009-ről 2007-re, majd a program horizontját terjesztették ki 2015-ig, megduplázva az előirányzott mennyiséget. A Széchenyi terv és a Széchenyi Plusz újabb nagy ugrásokat (2002-re 132 milliárd, a következő évre 121 milliárd állami ráfordítást) tartalmazott, és 2001 januárjában – mint a dátum utal rá, nyilván a parlamenti választásokra is tekintettel – 200 kilométernyi út építését és felújítását 2002-re hozták előre.²⁹⁸

295 Féderer-Római (2002b). Nem bizonyíték, de a közvélekedésre jellemző, hogy egy felmérés szerint a kis-és középvállalatok vezetői szerint a leginkább korrupció gyanús terület az állami beruházás, és a vállalatok bevételük tíz, esetenként húsz százalékát is hajlandóak visszaadni annak, aki állami megrendeléshez juttatja őket (Római 2003b)

296 Ez a vélekedés az elmúlt évtized magyar sajtójában is gyakran megjelent, lásd például Római (2006c).

297 Ószabó-Vajda (2000), 2117/1999 (V.26.)

298 2037/2000 (II.29.), 2303/2001 (X.19.), lásd még 15 éves...(2000), Római (2001b), Iván (2002b)

A célkitűzések felpörgetését az eljárásrend változása, a közlekedési tárca háttérbe szorulása és a központosítás kísérte: a döntések formálisan is a legfelső kormányzati szintre, a Miniszterelnöki Hivatalhoz kerültek.

A sztrádaépítéseket szabályozó kormányrendelet 1999-ben a Magyar Fejlesztési Bankot bízta meg a gyorsforgalmi utak fejlesztéséhez szükséges hitelfelvelek koordinálásával, majd egy évvel később a források biztosításával is. Az MFB az Állami Privatizációs Rt., majd közvetlenül a Miniszterelnöki Hivatal irányítása alá tarozott. Sajátos státusú, jórészt kormánydöntéseket végrehajtó²⁹⁹ – nem nyereségérdekelt, a törvény értelmében a szokásosnál nagyobb kockázatok vállalására is felhatalmazott, a költségvetés készfizető kezességével biztosított - pénzintézet volt.³⁰⁰ Az építtetés (a kivitelezés előkészítésének, szervezésének, ellenőrzésének) felelőse pedig az 1999 végén az MFB szinte kizárólagos tulajdonaként létrehozott Nemzeti Autópálya Rt. (NA Rt.) lett, amely nemsokára már közvetlenül, főként a bank tőkeemeléséből és az általa garantált hitelekkel fizette a számlákat.³⁰¹ A kivitelező kiválasztásának módjáról, majd a konkrét megbízásokról az NA igazgatósága, illetve az ötmilliárd feletti szerződésekről az MFB alkotta közgyűlés rendelkezhetett. A végső döntést a pénzintézet felett tulajdonosi jogokat gyakorló minisztérium és a Miniszterelnöki Hivatal hozta.³⁰²

2001 végén a közútfejlesztés egésze is ebbe a körbe került át a Közlekedési és Vízügyi Minisztériumtól, beleértve a Széchenyi tervben közvetlenül – nem pályázattal – elosztott százmilliárdos nagyságrendű forrás felhasználását is.³⁰³ A kormányzat elvetette a korábban az M1-es és az M5-ös egy-egy szakaszának építéskor alkalmazott koncessziós módszert, amely a magas üzemeltetési költségek miatt folyamatos konfliktusokat gerjesztett az állami–és magánpartnerek között, majd az előbbi állami kézbe vétele igen sokba került.³⁰⁴ Ugyancsak drágának ítélték a közbeszerzéssel, nemzetközi pénzintézetek által nyújtott hitelből épített Gyöngyös-Füzesabony sztrádát. A magas árakat az akkori indoklás szerint részben az okozhatta, hogy a pályázati feltételek (bankgaranciák, referenciák) konkrét mértékei csak a külföldi tulajdonba került tőkeerős, nagy cégeknek adtak esélyt. Ebben a körben viszont a magas belépési korlátok miatt gyenge volt a verseny.

299 Ezek az úgynevezett „stratégiai feladatok” 2000-ben a bank tevékenységének harmadát, a következő évben már közel háromnegyedét adták, megközelítve a 250 milliárd forintos kiadást (Római 2001c).

300 2001. évi XX. törvény. A kormánytól kapott úgynevezett „stratégiai feladatok” 2000-ben a bank tevékenységének harmadát, a következő évben már közel háromnegyedét adták, megközelítve a 250 milliárd forintos kiadást (Római 2001c).

301 Az NA alapításkor egy százaléknyi részvény a Közlekedési és Vízügyi Minisztériumé volt. A finanszírozás módjának később a bírósági eljárásokban is fontos szerepe lett annak megítélésénél, hogy jogszerű volt-e a közbeszerzési eljárás mellőzése, lásd GVH (2002b), Magos (2002a), Hitelből... (2001), Bírósághoz... (2001), Vegyépszer... (2005). A három sztrádakezelő társaság összevonásával ekkor jött létre az egységes Állami Autópálya Kezelő Rt. is. 302 GVH (2002b)

303 Szerződéskötés... (2000), Mink (2002a), Magos (2002b)

304 Az M1-es Győr-Hegyeshalom közötti 42 kilométeres részét a koncessziós partner csődje után 1999-ben vették köztulajdonba, átválalva az 52 milliárdos adósságot. Így a szakasz becslések szerint összesen 120-130 milliárdnyi állami pénzt nyelt el (Iván 2001a). Az M5-ös sorsáról mindmáig tartanak az egyezkedések.

1.2. 2. Előnyt a hazai vállalkozásoknak – az útépítésben is!

A Vegyépszer kivételezett helyzetének háttérében az ezredfordulón hirdetett általános, a hatalmi szempontokat sem nélkülöző gazdaságfilozófia állt. A magyar vállalkozókat leginkább 1993-94-ben segítő kedvezményes privatizációs módszerek után 1998-tól inkább a már működő magyar tulajdonú kis-és közepes cégek előnyben részesítése került a középpontba. Az új kormány első, meglehetősen általánosságokban mozgó programja még minden vállalatcsoportnak, a külföldi és magyar tulajdonosoknak, a kicsiknek és a nagyoknak is ígért valamit.³⁰⁵ A szűkebben vett gazdasági jövőkép már határozottabban állást foglalt az állam nagyobb gazdasági aktivitása mellett, és az újraelosztás fő irányát is világosan megfogalmazta: „Továbbra is számítunk a külföldi tőke gazdasági jelenlétére, azonban a hazai vállalkozók – mind a kicsik, mind a nagyok – erősítését a legfontosabbnak tartjuk.”³⁰⁶

"A hazai cégeknek a hazai piacon előnyt kell nyújtani, mint ahogy ezt minden ország megteszi Nyugaton is."³⁰⁷ A kívánságot nem egy kis magyar vállalat, hanem egy multinacionális társaság itteni leányvállalatának vezetője fogalmazta meg néhány évvel korábban – és nem is eredménytelenül. 1994 és 1998 között a külföldi kézbe került nagyvállalatok lettek az állami újraelosztás kedvezményezettjei elsősorban az adópreferenciák és a Bokros-csomag vámpótlékával, forint leértékelésével erősített normatív állami piacteremtés formájában.³⁰⁸

Ennek reakciója, az esélyegyenlőség követelése is szerepet játszhatott a hazai vállalkozások erősítésének kormányzati célkitűzésében, ahol azonban a „hazai” már egyértelműen a „magyar tulajdon” szinonimája lett, és főként kis-és közepes méretű vállalatokat jelentett.

Előnyben részesítésük szűkebben vett gazdasági érvekkel is igazolható. A magyar magáncégek sok területen hátrányban vannak a nagy múltú, neves, tőkeerős külföldiekkel szemben. A belföldi gyártókat, szolgáltatókat más, nálunk gazdagabb országok is segítik, többek között a foglalkoztatás fenntartása-növelése érdekében. A a politikai célok körébe tartozott a polgári kormányhoz húzó, erős hazai vállalkozások, egy új gazdasági elit kialakulásának serkentése és – legalábbis az akkori ellenzék feltételezése szerint - a soron következő parlamenti választások megnyerése források és szavazatok szerzésével.

A kis-és középvállalatok fejlődését már korábban is széles intézményrendszer és sokfajta kedvezmény szolgálta. De részesedésük a támogatásokból az 1990-es évtized nagy részében – a kormányzati nekibuzdulások ellenére – stabilitást mutatott: az összes

305 Az új évezred...(1998) 11. és 16.

306 Fidesz MPP (1998) 102, 113, 103.

307 Bán (1996b)

308 Lásd részletesen Voszka (2003)

támogatásból 1994 után 30-40, az adókedvezmények nélkül számított preferenciákból 40-45 százalékot kaptak.³⁰⁹ A számok csak 2001-ben mutatnak fellendülést, ami azonban nem több, mint visszakapaszkodás a megelőző évtized elejének szintjére. Gazdagodott viszont az eszköztár, a kedvezményes vagy garantált hitelek mellé felsorakoztak a Széchenyi terv keretében kiutalt vissza nem térítendő támogatások. Az egyik legfontosabb eszköz az állami megrendelés lett – amit a statisztikai adatok nem tartalmaznak.

Ezek az elvek és gyakorlati lépések az útépitések gyors bővülés előtt álló piacán is megjelentek. A kormányzat bírálta a külföldi tulajdonban lévő vállalatokat, az „erős útépitési lobbist” a nagy költségek és a jelentős nyereség miatt, amit a feltételezések szerint a piacok egymás közötti felosztásával szereznek meg, azután pedig jórészt kivisznek az országból. (A Magyar Fejlesztési Bank egy felmérése azt mutatta, hogy korábban 4-5 vállalat összejárt, és az indokoltnál mintegy harminc százalékkal magasabb árszintet értek el az útépitésben.³¹⁰) Hivatalosan nehezményezték a gyenge minőséggel dolgozó alvállalkozók alkalmazását, máskor a kisebb magyar cégek bevonásának, a foglalkoztatási helyzet javításának mellőzését.³¹¹ Ezzel szemben – szólt az elvi indoklás – a magyar cégek olcsóbban építenek, növelik a foglalkoztatást, és a haszon nem kerül a határokon túlra. A sokat hangoztatott, majd a választási kampányban megvalósítottan elkönyvelt cél az volt, hogy alárendelt pozíciók helyett „a magyar vállalkozók végre fővállalkozók lehessenek a saját hazájukban”³¹² – így a kisebb vállalkozások az állami megrendelésekkel megizmosodhatnak, versenyképessé válhatnak az Európai Unió csatlakozásig itthon és a környező országok piacán is.³¹³

Ezeket a célokat a kormány szélesebb körben a pályázati feltételek módosításával akarta elősegíteni. Az útépitéshez kapcsolódó kisebb megrendeléseknél, amelyeket a hazai cégek is eséllyel elnyerhettek, a kis és közepes cégek javára változtak a közbeszerzési tenderfeltételek: csökkent az előírt referencia munkák száma és értéke, a pontozásban nőtt a kisebb vállalkozások részvételének súlyszáma.³¹⁴ Az autópályák (és kisvártatva a Széchenyi tervből finanszírozott közút építés) ügyében pedig a jogszabályok célszerű értelmezésével, hallgatólagosan megszületett a később leginkább vitatott döntés, a közbeszerzés mellőzése.

A közbeszerzési törvény egy meghatározott (néhány tízmillió forintnyi) érték felett pályáztatásra kötelezi az állami és önkormányzati megrendelőket, illetve mindazokat, akik mögött állami garancia áll. De ebbe a körbe tartozik-e az MFB Rt. és az NA Rt., illetve

309 A részletes adatokat lásd Voszka (2003)

310 Ószabó-Vajda (2000)

311 Iván (2001a), Hitelből...(2001), Bevált...(2002), Kamasz-Magos (2002)

312 Orbán Viktor beszéde a Testnevelési főiskolán, 2002. április 9.

313 Bevált...(2002)

314 Magos (2001b), (2001c)

közpénz-e, amivel gazdálkodnak? Ez a kérdés, mint később részletesen bemutatjuk majd, a Közbeszerzési Döntőbizottságon és a bíróságokon keresztül az Alkotmánybírósáig is eljutott. Amíg azonban az elhúzódó procedúrák lezárultak, a kormányzati értelmezés érvényesült, amelyet jó ideig a független hatóságok sem vontak kétségbe.

A gyorsforgalmi úthálózat fejlesztéséről szóló kormányhatározatok nem rendelkeztek a kivitelező kiválasztásának módjáról, erről formálisan az NA Rt. és az MFB Rt. dönthetett. A két nagy állami cég társaságként működik, így a költségvetésből vagy az ÁPV Rt.-től kapott közpénzek saját tőkéjük elkülönítetlen részévé válnak. Kiadásai "a társasági jog alapján nem jelenik meg (a központi) költségvetés kiadásaként.. A közbeszerzési törvény alkalmazásának hatálya az MFB Rt.-re, illetve az NA Rt.-re nem terjeszthető ki" - írta a Gazdasági Versenyhivatal egy belső anyaga az Állami Számvevőszék (Ász) jelentésére hivatkozva.³¹⁵ A költségvetési kezességvállalás pedig csak akkor elégséges indok és meghirdetésére, ha a kormány kifejezetten előírja ezt az eljárást³¹⁶ - ami azonban nem történt meg. 2001-től a nem gyorsforgalmi utak építésének nagy részét is kivonták a tenderek hatóköréből, amikor, mint említettük, a sztrádák után ezek finanszírozása is átkerült a közlekedési tárcától az MFB-hez.

Érdemes megjegyezni, hogy a közbeszerzés természetesen nem zárta volna ki a magyar tulajdon vagy a kis méret előnyben részesítését. Először is, a törvény lehetőséget ad a nyílt pályázat mellett a meghívásos, tárgyalásos vagy akár hirdetmény nélküli eljárás alkalmazására - az elsőre például a sztráda-ügyben is jól alkalmazható indokkal: akkor, ha az adott szolgáltatásra csak egy szűk vállalkozói kör képes. Másodsor, az útépítés is sok példát mutat arra, hogy a pályázati feltételek célszerű meghatározásával szinte minden előválogatás megoldható. Nem lehetett döntő érv az uniós támogatások megszerzése sem, mert az EU - itt az ISPA előcsatlakozási alap - nem kedveli ugyan a pályáztatás nélküli, rosszul átlátható döntéseket, de ez nem kizáró ok, csak "nagyon alapos vizsgálatot" von maga után.³¹⁷ S bár a 2000 elején indult tárgyalásokon az európai partnerek azt érzékeltették, hogy inkább a vasútfejlesztést támogatnák az útépítés helyett, később hangsúlyozták, hogy a támogatási döntés alapja nem a javasolt terület, hanem a program minősége.³¹⁸ Mindenesetre a magyar kormány 2000 áprilisában hivatalosan is visszavonta a Brüsszelbe benyújtott sztráda programot.³¹⁹

A Nemzeti Autópálya Rt. pedig néhány céggel közvetlen tárgyalásba kezdett az M3 továbbépítéséről.

315 GVH (2002a)

316 Ószabó-Vajda (2000), Bírósághoz...(2001)

317 Brüsszel...(2001), Ószabó-Vajda (2000)

318 Brüsszel...(2001)

319 Ószabó-Vajda (2000)

1.2.3. Előnyt a Vegyépszernek!

A kivitelező kiválasztásának történetét utólag sem sikerült pontosan rekonstruálni. Ez önmagában az eljárás módjából, az érintettek érthető titkolózásából következik, amely arra készítette a résztvevőket, hogy még a legegyszerűbb hivatali szabályokat is mellőzzék. Az ügyben két évvel később vizsgálódó Versenyhivatal csak az érintettek szóbeli, helyenként nem kellően megindokolt közlésére támaszkodhatott, és az Állami Számvevőszék is azt állapította meg, hogy "A meghívott vállalkozók kiválasztására, a vállalkozói kör felmérésére és értékelésére...írásos dokumentum nem volt fellelhető".³²⁰

Furcsa versengés

Az NA Rt. vezérigazgatója a Gazdasági Versenyhivatalnak adott nyilatkozatában azt állította, hogy minden olyan kivitelezővel tárgyaltak, amelyik alkalmas lehetett a munka elvégzésére, köztük a Nemzetközi Betonútépítővel, a Strabaggal és az érdekeltségi körébe tartozó Magyar Aszfalt Kft-vel, a Hídépítővel, továbbá a Mélyépítő Rt.-vel, a Betonút Rt.-vel és a Vegyépszerrel. Az első négy cég konzorciuma építette az M3-as sztráda előző szakaszát, amelyen a szakértők által évekig vizsgált "szokatlan mértékű meghibásodások jelentkeztek". Ráadásul egy hatmilliárdos többletköltség miatt éppen perben álltak az NA Rt-vel. A GVH vizsgálata szerint a megrendelő ezért függesztette fel velük a tárgyalást a jogvita lezárultáig.³²¹ A Választott Bíróság 2000 novemberében hozott határozatot, 880 millió forintot ítélve meg a kivitelezőknek – addigra azonban ennek a szerződésnek és vele együtt a következő évek munkáinak a sorsa eldőlt.

A folyamatban lévő per és a sok minőségi kifogás jó indok lett volna a nagy útépítő vállalatok kizárásához, de az érvet magukkal az érintettekkel sem közölték hivatalosan. Először állítólag mindegyiküket megnyugtatták, hogy őket is "hazai" cégnek tekintik, számítanak rájuk a sztráda program végrehajtásában, s ennek ellenkezőjéről később csak „szóbeli tájékoztatást” adtak³²². A "hazai" és a "magyar" vállalkozás értelmezésének bizonytalansága is szerepet játszhatott abban, hogy a külföldi tulajdonúak is készülődtek.

2000 tavaszán létrejött a Magyar Autópálya Építő Társaság ötven építőipari vállalkozás részvételével, amelyben Swietelsky Kft. köré tömörültek kis-és középvállalatok.³²³ A nagy

320 GVH (2002b), Iván (2002c)

321 GVH (2002b). Az M3 első szakaszának minőségét a versenytárs vállalatok "a szakma szégyenének" bélyegezték.

322 Ószabó-Vajda (2000), GVH (2002b)

323 Új társulás...(2000)

megrendelésről szóló találgatásokban még 2000 nyarán is szerepelt külföldi kézben lévő cég, mégpedig a francia Colas csoportba tartozó egri Egút.³²⁴

Egyre határozottabbá vált azonban a magyar tulajdon kritériuma, amit külföldiek leányvállalatai nehezményeztek is: „Eleinte mindannyiunknak tetszett a hazai vállalatok előnyben részesítésének jelszava. Nem gondoltuk, hogy a Magyarországon bejegyzett cégek nem számítanak magyarnak, amikor a külföldi tulajdonosok is kilencven százalékban magyar dolgozókat és vezetőket alkalmaznak. Miért lennénk mi másodrendű állampolgárok?” – kérdezte egyikük.³²⁵ A kormányzat azonban utólag nyilvánosan is megerősítette a másik értelmezést: „Ha az autópálya építés során az derült volna ki, hogy a magyar vállalkozók a kormány támogatása ellenére sem lettek volna képesek erre a beruházásra, akkor nemcsak a magyar vállalkozók buktak volna meg, hanem a polgári kormány is” – mondta a döntés után a miniszterelnök.³²⁶

A magyar tulajdon, sőt az útépitési tapasztalat feltételét még így is több cég teljesítette. Eltérő véleményeket hallottunk arról, hogy ebből a körből lehetett-e volna más jelölt a nagy megbízás teljesítésére. Többek szerint a magyar építő vállalatok túl kicsik voltak, vagy más, magasépítési területen tevékenykedtek. Az biztos azonban, hogy jelentkezők akadtak, méretbeli hátrányukat sokszor összefogással ellensúlyozva, de – hogy az akkori kormány szókészletéből merítsünk – mégsem rúghattak labdába.

Az első favoritnak a Mélyépítő Budapest Kft. látszott, amelyben az 1994-es privatizáció után egy évvel többségi tulajdont szerzett a menedzsment, és – a cég honlapja szerint – stabil középvállalattá fejlesztette azt. Ráadásul az ezredfordulón már a tulajdonosok között szerepelt egy kormánypárti képviselő, Riegler Zoltán, a Fidesz Vállalkozói körének elnöke.³²⁷ Formálisan is hátrányt jelenthetett azonban, hogy az üzletrészek kisebb csomagja egy olasz vállalkozás kezében volt.

Iparági szakértők szerint a legnagyobb esélyes a nagy múltú, kiváló szakmai tapasztalatokkal rendelkező Betonútépítő Nemzetközi Építőipari Rt. (BN Rt.) lehetett volna. A Vegyépszer későbbi konzorciális partnerének, a Betonút Rt.-nek³²⁸ az „ikervállalatát” a szocialista nagyvállalat kettéválasztásakor egy olasz cég vásárolta meg. A tulajdonos helyzetét anyaországában megrendítette a „tisztá kezek” kampánya, amelynek sok más építőipari társasággal együtt bekerült a célkeresztjébe. A magyar leányvállalat is elindult lefelé a lejtőn, amikor a fő részvényesek az olaszországi építések rá terhelt garanciáit lehívták, és kétes kimenetelű szállodaépítésbe kezdtek. Amikor az anyavállalat csődbement, a jobb részek leválasztása után megmaradt vagyonelemeket, köztük a BN Rt. adósságokkal, veszteségekkel terhelt részvényeit elárverezték. A hazai menedzsment hiába próbálkozott szakmai befektetők megnyerésével, az itthoni piacon

324 Hírbe hozott...(2000), Ószabó-Vajda (2000)

325 Interjúrésztlet

326 15 éves...(2000)

327 Autópálya-építés...(2000), www.melyepitobp.hu

328 Hivatalos nevén Betonút Szolgáltató és Építő Zrt.

jelen lévő tőkeerős szereplőknek inkább a konkurens megszűnése állt érdekében.³²⁹ A pakettet végül egy pénzügyi befektető, a magyar kézben lévő Pannon-Flax vette meg, tőkeemeléssel átmenetileg stabilizálva a pénzügyi helyzetet. .

A vállalat azonban hiába alakított öt másik társával - a gazdasági munkaközösségből fokozatosan felnövekvő, főként magasépítéssel foglalkozó KÉSZ Kft.-vel, amelynek nettó árbevétele 2000-ben a Strabag után a második legnagyobb volt az ágazatban,³³⁰ a székesfehérvári Alba Regiával, a Zala megyei Építőipari Vállalattal, a Magyar Építő és a Középület-Építő Rt.-vel - konzorciumot az új nagyberuházásokra.³³¹ A régi, éppen pereskedő építő csoportnak is tagja, sőt vezetője volt ugyanis – ami nemcsak a sajtó, hanem a döntéshozók számára is azt jelenthette, hogy a Horn kormány „liblingjé”-nek tekinthető. Így a túlköltésen és a gyenge minőségű kivitelezésen túl önmagában ezzel is sokan magyarázhatónak vélték a későbbi kegyvesztettséget.³³²

Beszélgető partnereink közül néhányan úgy tudják, hogy az 1998-as kormányváltás után – az új, nagy üzletek reményében - néhány Fidesz-közeli befektető meg akarta venni a BN Rt.-t. Az iparágban járatlan és a cég rejtett értékeit csak akkor, a vásárlás után felfedező tulajdonosok azonban állítólag túl sokat kértek. A vállalat esélyes lett volna a Vegyészter-
pozíció betöltésére, de ezt a Pannon-Flax elpuskázta: a sikertelen alku megpecsételte a cég sorsát.³³³

Végül rövid ideig "biztos befutónak" tűnt egy kevésbé ismert közép vállalat, a zalaegerszegi Hoffmann Kft., amely kizárólag magyar tulajdonú cégekből létrehozta a 38 tagú Magyar Út-és Mélyépítő Társaságot.³³⁴

A kisebb-nagyobb építőipari vállalatok széles körei nem várták tehát ölbe tett kézzel a kormányzati döntést: szövetségeket alakítottak, munkára jelentkeztek az NA Rt.-nél, és valószínűleg minden általuk elérhető fórumon lobbiztak a nagy megrendelésért. A „verseny nélkül kiválasztás” sokszor használt kifejezése ezért félrevezető. A potenciális kivitelezők között volt verseny, új szereplők jelentkeztek, és a sajtó szerint a kiválasztási eljárás megosztotta a korábban árkartellbe tömörült cégeket.³³⁵ Csakhogy ez a verseny nem nyilvánosan, előre meghirdetett piaci paraméterek (árak, minőségi mutatók, vállalási határidők) alapján zajlott. A szaksajtó szerint a kormányzat szabott ugyan három feltételt, a magyar tulajdon jelenlétén kívül a gyorsított tempó vállalását és az 1997-ben kialakultaknál öt százalékkal alacsonyabb árat.³³⁶ Ezek azonban hivatalos, összefogott formában nem jelentek meg. A legutolsó szerepelt a 2000. februári kormányhatározatban, de a számítás módja is kétséges volt, ráadásul az érintettek zöme nem juthatott el az ajánlattétel fázisáig - a munka pontos leírásának hiányában ez nem is volt lehetséges. A piacot jól ismerő szakemberek szerint valószínű, hogy a megrendelő számára nem az árak

³²⁹ Interjúrésztlet

³³⁰ Magos (2002b) A KÉSZ Kft. építette az 1990-es években a Strabag alvállalkozójaként az autópályák fizető kapuit.

³³¹ Mindenki...(2000)

³³² Kapitány Szabó (2002a), R. Kovács (2002a)

³³³ Interjúrésztlet

³³⁴ K.Sz.A (2000)

³³⁵ Ószabó-Vajda (2000)

³³⁶ Két héten...(2000)

leszorítása volt a cél, hanem hogy a korábban külföldi tulajdonosoknak kifizetett „extraprofit” a határon belül maradjon - ami egybevág a „lehesen fővállalkozó” politikai jelszavával. A nem csökkenő díjakból pedig a vevő és a szállító is részesedhetett. Mivel a döntési kritériumokat a résztvevők nem ismerhették pontosan, illetve nem mindenki jutott megfelelő alkuhelyzetbe, megalapozottnak látszik az a vélekedés, hogy az ezredfordulón nemcsak az itthon bejegyzett, hanem a magyar tulajdonban lévő cégek sem indulhattak egyenlő eséllyel az autópálya építés fővállalkozói pozíciójáért.³³⁷ Az állami-politikai megrendelők és a vállalkozók zárt ajtók mögött folyó egyezkedése a tervgazdaság időszakából ismert adminisztratív piaci alkut idézi.

A győztesek erényei

A megrendelő Nemzeti Autópálya Rt., miután az ajánlkozók többségét érdemi válasz nélkül hagyta, és az M3 első szakaszát építő csoport tagjait többé-kevésbé hallgatólagosan kizárta a további menetből, a sztráda továbbépítésének ajánlattételi tervét a Mélyépítő Rt.-nek, a Vegyépszernek és a Betonút Rt.-nek adta ki. Az NA Rt. vezetője szerint az első cég nem is adott ajánlatot - ^{udósítások szerint} a Mélyépítő nem tudta vállalni a ^{feltételeket}, amibe belefér a szakmai közvélekedés: a tulajdonosok „elrontottak valamit”, valószínűleg nem ígértek elegendő kompenzációt -, a másik kettő pedig közölte, hogy konzorciumként vállalnák el a kivitelezést.³³⁸ Velük indultak el a tárgyalások a sztráda továbbépítéséről, majd az árakról és az alvállalkozókról folytatott alku után - a hozzáértők nem kis meglepetésére - sikerrel zárultak. A meglepetés oka egyrészt a Vegyépszer köztudottan labilis pénzügyi helyzete és útépítési tapasztalatainak hiánya volt. A cég úgy kapta meg a közel negyvenmilliárd forintos üzletet - majd még abban az évben az M7 felújítását, és szűk két év alatt 300 milliárdig felszökő szerződéseket -, hogy korábban „egyetlen kilométer autópályát sem épített Magyarországon”³³⁹, a munkához a saját kapacitás és az alvállalkozói kapcsolatrendszer is hiányzott. Ezért kerülhetett be a konzorciumba másodhegedűsnek a szakmában jártas Betonút. De ennek lehetett még egy indoka, ami összefügg a másik meglepetést kiváltó ténnyel: az érintett vállalatot MSzP közeli céggént ismerték.³⁴⁰ Beszélgetőpartnereink közül többen úgy tudják, hogy minden érintett számára jövedelmező érdekházasságról volt szó. A „páros” nem önszántából állt össze, hanem a nagy pártok

337 Juhász (2002b)

338 Szerződéskötés... (2000), GVH (2002b), interjúrésztlet

339 Szilágyi (2000)

340 Szilágyi (2000), Ószabó-Vajda (2000), Római (2003a)

közötti háttér megállapodás nyomán.³⁴¹ Bizonyítéknak kevés, de tény, hogy a Vegyészter később is több hasonló ügylet részese lett.

A kisebbik partner a megelőző években az olaszoknak eladott ikervállalatától eltérő utat járt be: nem gyengült, hanem a viszonylag kedvezőtlen induló helyzetből stabilizálta magát.

A privatizáció után megmaradt, jogutódként szereplő Betonutat az építőipar sok kisebb cégéhez hasonlóan a menedzsment vette meg az államtól, az összes garanciális és egyéb kötelezettséggel együtt. „Otthagyták a cégben az összes szemetet. Az új tulajdonosoknak és a vezetőknek nehéz dolguk volt, de szépen talpra állították a vállalatot” – értékelte egy külső szakértő.³⁴² Mások szerint a cég nem volt egészen „legatyásodva”, mert a rá nehezedő garancia nem bizonyult súlyosnak, a régi gépeket később jól tudták használni, megmaradtak az ingatlanok és a nagy méretű javító üzem.³⁴³ Az biztos, hogy a társvállalat olasz vevőjével kötött szindikátusi szerződés szerint az átmenetileg állami kézben maradt Betonutat rövid idő alatt fel kellett volna számolni, és addig sem végezhetett volna útépitési munkát, vagy ha mégis ezt teszi, akkor a bevételből húsz százalék a BN Rt.-t illeti.³⁴⁴ A részvényessé vált menedzsment azonban a nagy üzlet elnyeréséig is sikeresen életben tartotta a vállalatot. Honlapjuk szerint a holdingként szervezett Betonút csoporthoz 2007-ben az anyavállalaton kívül már 11 vállalkozás tartozott, amelyek „...összessége a gyakorlatban az építőiparnak szinte minden ágát lefedi. Ennek köszönhetően a Betonút Zrt. képes a mély- és magasépítés legnagyobb kihívásait is önállóan, akár alvállalkozók bevonása nélkül is kivitelezni.”³⁴⁵

Az útépitési ismeretek hiányát a fővállalkozói múlt kompenzálhatta, amire a Vegyészter részben még állami céggént, külföldön, nehéz körülmények között tett szert. Az építési piac szereplőit kevésbé ismerő döntéshozókat meg lehetett győzni arról, hogy ez a jártasság a bonyolult folyamatok szervezésében, a bedolgozók munkájának összehangolásában alapvető fontosságú: a szakmához értő kulcsembereket, akiken a teljesítés múlik, könnyen át lehet hozni a vállalathoz. A Vegyészter vezetői az 1990-es években gyakorlatot szereztek a zárt ajtók mögötti tárgyalásokban, a kormányzati kapcsolatok ápolásában is. „Nagy Elek jókor, jó helyen lobbizott” – mondta egyik beszélgetőpartnerünk.³⁴⁶ Az elnöke vezérigazgatót és a tulajdonosi kör által összefogott Inforg-Épszter csoportot már akkor is szoros szálak fűzték a kormánypártok több befolyásos tagjához, köztük olyanokhoz, akik a kiválasztási döntések egyik letéteményesénél, az MFB-ben is megjelentek.³⁴⁷ A

³⁴¹ Interjúrészletek

³⁴² Interjúrészlet

³⁴³ Interjúrészlet

³⁴⁴ R. Kovács (2002b)

³⁴⁵ www.betonut.hu

³⁴⁶ Interjúrészlet

³⁴⁷ Erről a következő években tovább bővülő hálózatról részletesen ír többek között Králik-Rádi (2004). A kérdésre még visszatérünk. Itt elég azt kiemelni, hogy a nagyobbik kormánypárt gazdálkodásának egyik kulcsszereplője, Simicska Lajos ekkor az MFB főtanácsadója, sokak szerint szürke eminenciása volt, majd több vállalkozásban is közös érdekeltséget szerzett a Vegyészter csoporttal.

pénzintézeti kötelék egy másik szempontból is lényeges lehetett, legalábbis a GVH szerint: „...a Vegyépszer kiválasztásában fontos szerepet játszott az a szempont, hogy az NA Rt. többségi tulajdonosa, az MFB szavazatsóbbbségi részvénnyel rendelkezett a Vegyépszer Rt.-ben, és így kellő rálátása és ráhatása lehetett a megrendelőre és a kivitelezőre egyaránt.”³⁴⁸

Hogy egy normális megrendelő-kivitelező kapcsolatban mihez szükséges a tulajdonosi pozícióból eredő „rálátás és ráhatás,” azt csak találgathatjuk - talán nem véletlen, hogy ezt az érvet sem az egyetértő, sem a kritikus sajtó nem hangsúlyozta. A Gazdasági Versenyhivatal azt a kérdést vizsgálva, hogy erőfölényben volt-e az NA Rt. a 2000-ben kötött autópálya szerződésnél, egyfelől azt állapította meg, hogy a megrendelő az adott döntési rend miatt nem autonóm piaci szereplőként járt el a fővállalkozó kiválasztásában. Másfelől a GVH részletesen elemezte a piac „elhagyhatóságát”, azaz az útépítő cégek függését az állami sztráda-megrendelőtől. Arra a következtetésre jutott, hogy a piacon korábban szereplő, komoly nemzetközi háttérrel rendelkező vállalkozások máshol is találhattak maguknak munkát. A Vegyépszer és az NA Rt. kapcsolata azonban „sajátos”; ez a cég „...nem volt abban a helyzetben, hogy az érintett piacot elhagyhatta volna jelentős veszteség nélkül”.³⁴⁹

A megállapítás részben mindazokra a kisebb, magyar tulajdonban lévő útépítő társaságokra áll, amelyek lecsúsztak a nagy üzletről - de többségük a meglévő kapacitásokkal, viszonylag stabil gazdálkodását fenntartva megmaradhatott a szűkebb, ám működőképes középvállalkozói-alvállalkozói szerepében. (Azt, hogy az állami megrendelés hiánya némelyiküknek, mint Betonútépítő Nemzetközi Rt.-nek vagy az Alba Regiának mekkora bajt okoz majd, akkor még nem lehetett tisztán látni.) A Vegyépszernek ezzel szemben már akkor is bizonytalan volt a piaci és - főként - a pénzügyi helyzete. Számára ez a szerződés egyszeri, páratlan lehetőséget jelentett még 1999-ben is ingatag pozícióinak megszilárdítására, a fenyegető csőd elhárítására – egész jövőbeli sorsának megalapozására. Ebben az értelemben a vállalat valóban kiszolgáltatott volt az NA Rt.-nek, az MFB-nek és a végső döntést hozó kormányzati szervezeteknek. Talán nem alaptalan a politikai riválisok által többször megfogalmazott, de a kívülálló kutató számára nehezen ellenőrizhető feltételezés, hogy ebben a kiszolgáltatott, ámde reményteljes helyzetben a cég kész volt viszontszolgáltatásokra is. Esetleg éppen az erre való hajlandóságnak vagy inkább a szolgáltatásnak a mértéke lehetett a kiválasztás alapja.

348 GVH (2002b)

349 GVH (2002b)

1. 2. 4. A közvetlen kiválasztás: érvek és kritikák

Mielőtt a döntés Vegyépszerre gyakorolt hatását bemutatnák, érdemes közelebbről megvizsgálni a kormányzati érvelés alapját, közvetlen jóléti-pénzügyi hatást és magát a döntési mechanizmust.

A magyar tulajdonú cégek választásának indoklása, mint láttuk, a korábbi piaci szereplők, zömmel külföldi tulajdonban lévő cégek bírálatából indult ki, elsősorban a foglalkoztatás alacsony szintjét, a magas árakat, a nagy nyereséget és annak részvényesi lefőlözését nehezményezve. Szakértők azt állítják viszont, hogy a Magyarországon bejegyzett külföldi útépítő cégek döntően hazai munkaerővel, hazai alvállalkozókkal dolgoztak. Egy összesítés szerint a hat nagyvállalkozás az 1990-es években zömmel fejlesztésekre költötte a bevételeit, és viszonylag kevés hasznot vitt ki: az összesen 23 milliárdos fejlesztéssel és négy milliárdnyi társasági adó megfizetésével szemben csak 5,5 milliárdos osztalék kiutalása áll.³⁵⁰

A nyilvánosság előtt szereplő másik szempont a gyors kivitelezés. A zárt ajtók mögött folyó tárgyalások azonban (legkésőbb a 2000 elejétől nyárig) nem vettek igénybe kevesebb időt, mint egy átlagosan három hónapig tartó közbeszerzés. S bár a győztes konzorcium vállalta a szoros határidőket, a csak 2000-ben indított építkezéseken a parlamenti választásokig nem lehetett csodát tenni: az M7 részleges felújítása mellett több megkezdett szakasz közül ebben a kormányzati periódusban összesen húsz kilométernyi fél autópályát adtak át a forgalomnak - egy héttel előbbre hozva a határidőt - a parlamenti választások második fordulójára előtt két nappal.³⁵¹

A kiválasztás harmadik meghirdetett kritériuma a költségek leszorítása volt az 1997 előtti szint alá, pontosan öt százalékkal. Noha állítólag az NA Rt.-nek volt olyan számítása, amely szerint a Vegyépszer-Betonút eleget tett ennek a feltételnek, a nyilvános információk mind a viszonyítási alapot, mind a kalkulációt kétségbe vonják.

Az M3-as Gyöngyös-Füzesabony közötti szakaszának építési költségeiről egy elemzés azt állítja, hogy a Vegyépszer árai húsz százalékkal magasabbak – összehasonlítható, 1996-os áron -, mint a korábbi, Gyöngyösig tartó út költségei voltak: a magyar vállalkozás 1,09 milliárd forintot (ÁFÁ-val számítva 1,308 milliárdot) kapott egy kilométerért, míg elődei folyó áron 639 millió forintért, az inflációt beszámítva 872 millióért építettek.³⁵² Szakértői

350 Iván (2001a). A hat cég: Hidépítő, Betonútépítő Nemzetközi Rt., Magyar Aszfalt, Strabag, Egút, Alterra

351 Átadták... (2002), Féderer-Római (2002a). Tegyük hozzá, az utóbbi, a Vegyépszer történetét részletesen bemutató egész oldalas cikk valószínűleg nem véletlenül ugyanekkor jelent meg a Népszabadságban.

352 Iván (2001a)

becslés szerint egyébként az ezredfordulón a reális ár 900 millió forint volt kilométerenként, öt százalékos nyereséggel kalkulálva – az árbevétel arányos profit szakágazati átlagban ekkor négy, a mélyépítő nagyvállalatok átlagában 4,4 százalék. A Vegyészter megfelelő mutatója 2000-ben 4,2 százalék volt, de 2002-2003-ban, a munkák befejezésének idején ez 15-16 százalékra ugrott (1. táblázat).

Más, nem feltétlenül elfogulatlan számítások még nagyobb különbséget mutattak, azt, hogy az új árak kilométerenként 300 millió forinttal haladták meg a régebbieket. A kritikusok szerint már a célként kitűzött öt százalékos árcsökkenés viszonyítási alapja is kétséges, mert átlagárat számít az autópálya- és autópálya költségekből, beleértve a koncesszióban épített, drága szakaszokat is.³⁵³

Nincsenek megbízható adataink ezeknek a számításoknak az ellenőrzéséhez, és a kalkulációt több tényező tovább bonyolítja. Először is az útépitési költségek nem feltétlenül az átlagos inflációt követik. A végső árak erősen függenek az anyagköltségektől, márpedig ezek a megelőző években ugrásszerűen nőttek.³⁵⁴ Másodszor, minden útszakasz más, nemcsak a fizikai adottságoktól, terep- és talajviszonyoktól függően, hanem a műszaki tartalom (a biztonsági, kényelmi, környezetvédelmi előírások), a megépítendő műtárgyak (hidak, pihenők, leágazások) számának eltérései miatt is.³⁵⁵

Ezért sem a most bemutatott, sem a később elemzendő ügyeknél nem vállalkozunk arra, hogy a sajtóban is folyamatosan zajló számháborúban állást foglaljunk. Csak annyit állíthatunk biztosan, hogy autópálya építési kormányprogram (700 kilométer 600 milliárd forintért) egymilliárd alatt irányozta elő az egységnyi útra jutó költségeket. A Vegyészter ennél többet kapott. A Betonúttal alkotott Magyar Autópálya Konzorcium (MAK) által ajánlott árakat egyébként az NA Rt. is sokallotta, de már eleve a kormányprogram előirányzatát meghaladó szintről indult: 2000 májusában 1,2 milliárdra szerette volna leszorítani az ajánlattevők 1,3 milliárdos kilométer árát az M3 építésénél, majd az M7-es sztráda felújításának árvitái húzódtak hónapokig. A sajtócikkekből úgy látszik, hogy az első esetben a kivitelező megkapta, amit kért, a másodikban viszont engednie kellett valamennyit.³⁵⁶

A zárt ajtók mögött zajló áralkuban feltehetően szerepet játszott egyrészt az, hogy az asztal másik oldalán a nemrégiben felállított NA Rt. képviselői ültek, talán még hiányos ismeretekkel, tapasztalatokkal.³⁵⁷ Másrészt kevés vállalattal indultak el komoly tárgyalások, miközben szorított az idő, a gyorsítás politikai követelménye, amit a végső

353 Két héten... (2000). A cikk Kovács Kálmán ellenzéki politikust idézi.

354 A bitumen ára például 1997 után három év alatt megduplázódott (Iván 2000a).

355 Az összehasonlíthatóságot később némileg javítja, hogy az NA Rt. esetenként közzétett ún. főpálya kilométer számokat is, amelyek az utóbbi különbségeket kiküszöbölik. Az első nagy szerződésre azonban nem ismerünk ilyen adatot.

356 Szilágyi (2000), Római (2001a), Aláírták... (2001)

357 Egy későbbi árvitája azt is megmutatta, hogy a megrendelők vezetőit, ha éles konfliktusba kerültek a kivitelezőkkel, könnyen le lehetett cserélni.

döntést hozó Miniszterelnöki Hivatal közvetlenül érvényesíteni tudott. Így a Vegyépszer a korábban bemutatott nagyfokú függés ellenére a véghajrában már erős alkupozícióban lehetett.

A rendelkezésünkre álló adatok arra utalnak, hogy a konzorcium valószínűleg nem az alacsony árakkal nyerte el a megrendelést. Közvetve ezt támasztja alá, hogy az eredeti célkitűzés e pontjáról a döntés előtt és után adott hivatalos értékelésekben is kevés szó esett. A kormánytól független hatóságok sem siették el a megítélést.

A kormánypárti politikusok a maguk részéről az idő-és költségtakarékosság helyett az egyetlen valóban elért célt hangoztatták: magyar cégek „fővállalkozók lehetnek a saját hazájukban.” A Gazdasági Versenyhivatalnak az NA Rt. vevői erőfölényével kapcsolatos döntése 2002-ben kitért az árak jóléti hatásának értékelés elől, mert a fővállalkozó kiválasztásában a társaságot nem tekintette önálló piaci szereplőnek, ha pedig „...az alvállalkozók kiválasztása önkényesen és nem versenyzői körülmények között történik, akkor a megrendelőt anyagi veszteség érheti, ez azonban autonóm piaci szereplő esetében nem ütközik a Tpvt. előírásaiba.”³⁵⁸ Az Állami Számvevőszék 2002 tavaszán publikált jelentésben még nem tudott véleményt mondani arról, hogy olcsóbban vagy drágábban épültek-e a sztrádák a megelőző években, mint 1998 előtt.³⁵⁹ Csak a témáról szóló második jelentésében, 2003-ban írta le, hogy a három évvel korábban kötött szerződés alapján az M7 felújítása a piaci árnál majdnem harminc százalékkal többbe került.³⁶⁰

Márpedig a költségvetési ráfordítások hatékonyságának, a kormányzati döntések jóléti hatásának utólagos értékelése nagymértékben függ attól, hogy sikerült-e elérni az árcsökkentés célját - de ez ugyancsak kétséges. Ha igaz az a sajtóban megjelent állítás, hogy 2000-ben is lett volna olcsóbb ajánlat az autópálya építésre, csak túl későn érkezett, illetve nemzetközi tulajdonban lévő konzorcium tette,³⁶¹ és figyelembe vesszük az ÁSz utólagos értékelését is, akkor a kiválasztás közvetlen gazdasági, közpénzügyi végeredménye nehezen védhető.

Végül, érdemes megemlíteni néhány hiányzó kritériumot, ami az ilyen volumenű állami megbízásoknál - de kisebb értékű beszerzéseknél is -általában szerepelni szokott. A vevő ebben az esetben sem referenciát nem kért, sem a kivitelező tőkeerejét, stabil pénzügyi helyzetét nem követelte meg, ami biztosítékot adott volna a munkavégzés jó minőségére, az esetleges hibák kijavításának finanszírozására. Ez részben érthető: a sajátos kiválasztással nyíltan olyan cégeknek akartak kedvezni, amelyek éppen ezeken a területeken voltak gyengébbek külföldi versenytársaiknál. Láttuk azonban, hogy a Vegyépszer-Betonút konzorciumnál mindkét szempontból - az útépitési tapasztalatokat és

358 GVH (2002b). A magas árak piaci körülmények között valóban nem a megrendelő piaci erőfölényét tükrözik.

359 Iván (2002c)

360 K. Sz. A. (2003). Mint később bemutatjuk, a Vegyépszer vitatta a megállapítást.

361 Szajlai (2000), Iván (2001b)

a pénzügyi háttérrel nézve is - lettek volna jobb jelentkezők. (Némi iróniával azt is mondhatnánk, hogy ha a kiválasztás alapja a Vegyépszer két szembeszökő jellegzetessége, a sztráda-referenciák hiánya és a gyenge pénzügyi helyzet, akkor a versengés kapuit nagyon szélesre lehetett volna tárni.) Másfelől viszont az is gyorsan nyilvánvalóvá vált, hogy a kormányzati elkötelezettség és a feneketlen állami pénztárca mindenható. A Vegyépszernek 2000-ben kilenc milliárdos bankgaranciát kellett bemutatnia, amit a CIB-ABN Amro páros meg is adott.³⁶² A szokásos banki eljárásrendbe nehezen illeszkedő döntés kockázatát valószínűleg csak a megrendelő biztos anyagi háttere enyhíthette. A folyó finanszírozáshoz szükséges összegeket pedig nem a cégek saját tőkéjéből, hanem a mérlegadatok szerint nem is hitelekkel teremtették elő, hanem - mint a 2000-tól folyamatosan növekvő, a saját árbevétel meghaladó rövid lejáratú kötelezettségállomány mutatja - az alvállalkozói kifizetések görgetéséből, valamint az NA Rt. által nagyvonalúan kiutalt előlegekből.³⁶³

Ami a döntési rendet illeti, a politikai ellenzék és a sajtó egy része éveken át bírálta a kivitelezők kiválasztásának módját, „az új, kormányközeli gazdasági elit” kialakításának feltételezett törekvését.³⁶⁴ A magyar tulajdonban lévő kis és közepes vállalkozások egyöntetűen üdvözölték a meghirdetett, őket kedvezményező kormányzati politikát, de a megkérdezettek közül néhányan úgy vélték, hogy ez inkább csak szavakban jelentkezett, mások szerint erősek voltak a politikai jellegű szelekciós szempontok. „Örültünk, amikor a magyar cégek előnyben részesítéséről hallottunk, de gyorsan kiderült, hogy nem éppen ránk gondoltak” – mondta egy MSZP közeli szíjmondatos üzletember.³⁶⁵ A háttérbe szorított vállalkozók egy része hangosan nehezményezte a közbeszerzés mellőzését, a nyilvános verseny hiányát.

Az egyik legnagyobb játékos, a Strabag minden lehetséges fórumon megtámadta a zárt ajtók mögött hozott döntést. A Gazdasági Versenyhivatalhoz 2000-ben és 2001-ben is beadvánnyal fordult, először azért, mert az NA Rt. érdemi válasz nélkül hagyta az M3-as továbbépítésére vonatkozó tárgyalási ajánlatát, később nem reagált az M7 felújítását érintő ismételt megkeresésére. A Közbeszerzési Döntőbírószágon (KDB) pedig azt panaszolta fel, hogy az utóbbi ügyben nem hirdettek közbeszerzést, noha közpénz elköltéséről volt szó, a költségvetés készfizető kezességével.

A GVH mindkét esetben csak a fellebbezési fórum, a Fővárosi Bíróság határozata után foglalkozott az ügygel, de állásfoglalásai – a későbbi munkák lehetőségére, illetve a megrendelő nem-piaci magatartására és erőfölényének hiányára hivatkozva - elutasítóak voltak.³⁶⁶ Nem adott helyt a kifogásnak a KDB sem, azzal az indokkal, hogy az NA Rt.

362 Szajlai (2000)

363 2. táblázat, Mink (2002a)

364 Például Kamasz-Magos (2002), Iván (2001a)

365 Interjúrészletek

366 GVH (2002b)

nem tartozik a közbeszerzési törvény hatálya alá.³⁶⁷ A Strabag ebben az esetben is fellebbezett. A bíróság először az Alkotmánybírósághoz fordult azzal a kérdéssel, hogy alkotmányos-e ebben az ügyben a közbeszerzés kormányzati kezelése.³⁶⁸ A legmagasabb jogi fórum elutasította a vizsgálatot, és a Fővárosi Bíróság a 2001-es beadványról az eljárás hosszas szüneteltetése után csak 2005 végén határozott. Akkor új eljárásra kötelezte a KDB-t annak kiderítésére, hogy állami pénznek minősül-e az az összeg, amit az MFB, majd az NA Rt- tőkeágon kapott a költségvetéstől.³⁶⁹

Ezek az állásfoglalások azt mutatják, hogy az autópálya építés kivitelezéséről hozott kormányzati döntés nem sértette szembeszökő módon a hatályos törvények betűjét, illetve ahol ez a veszély fenyegetett volna, ott a szabályozást a politikai szándékoknak megfelelően alakították (például az MFB és az NA Rt. jogállásának meghatározása és kivonásuk a versenyeztetés kötelezettsége alól, a vállalkozó kiválasztási módszeréről és a költségvetési garanciához kapcsolt közbeszerzésről szóló előírás kihagyása a kormányrendeletekből, vagy a közútépítés átcsoportosítása a versenyeztetés alól nem mentesíthető minisztériumtól az MFB-hez³⁷⁰). Nem ilyen egyértelmű viszont, hogy a törvények szellemét sem érte sérelem. A független, illetve hatalmi ellensúlyokat jelentő szervezetek - a Közbeszerzési Döntőbizottságtól a Gazdasági Versenyhivatalon, a bíróságokon és a korábban elmondottak szerint az Állami Számvevőszéken át az Alkotmánybíróságig - óvakodtak attól, hogy saját értékrendjükből és szabályrendszerükből kiindulva legalább megkérdőjelezzék a hivatalban lévő kormány döntéseit.

A hosszadalmas és végső soron elutasító procedúrákból a panaszosok számára is úgy tűnhetett, hogy a kabinet elhatározásaival szemben – legalábbis amíg az hatalmon van - nincs apelláta. Valószínűleg ezért nem is próbálkoztak később, 2002 nyaráig a hasonló módon kötött többi szerződés, sőt a másutt formálisan létező verseny kétes eredményeinek megkérdőjelezésével sem. Amikor például a Betonút - alkalmas pontozási rendszer megválasztásával - úgy nyert meg egy nagyobb újfelújítási pályázatot, hogy árajánlata kétharmadával drágább volt a második és harmadik helyezett cégekénél, azok nem fellebbezték meg a döntést.³⁷¹

367 Bírósághoz...(2001)

368 Alkotmány ellenesen...(2002)

369 Vegyész... (2005)

370 A nagy állami zsebekről fokozatosan derült ki, hogy a törvények egy része rájuk nem érvényes. Az ÁPV Rt.-t csak az 1990-es évek végén, a Tocsik botrány hatására rendelték a közbeszerzési törvény hatálya alá, de természetesen mindvégig be kellett tartania a privatizációs törvényt. Ez utóbbi azonban az MFB kezét nem kötötte meg, így az ezredfordulón sok eladást (például a Bizományi Áruház vagy az állami gazdaságok értékesítését) a speciális pénzügyi bonyolított le, jogszerűen pályáztatás nélkül. A 2002-es kormányváltás után az MFB-re és az NA Rt.-re is kötelező lett a közbeszerzés - az Állami Autópálya Kezelőre viszont nem (Római 2003b).

371 A drágább...(2002), Római (2003b)

1.2.5. A vállalatra gyakorolt hatás: a felfutás időszaka

A Vegyépszer-Betonút páros nemcsak 2000-ben kapott nyilvános verseny nélkül két nagy szerződést, hanem 2002 tavaszáig, a parlamenti választásokig a Nemzeti Autópálya Rt. minden - összesen 300 milliárd forint értékű - megrendelésének kizárólagos fővállalkozója lett, úgy, hogy másoktól még ajánlatokat sem kértek. Az indító döntések után már szóba sem került versenyeztetés – a kijelölés automatikussá vált.

A Gazdasági Versenyhivatal egy 2000-ben érkezett, a mellőzést nehezményező vállalati panasz kivizsgálását arra hivatkozva tagadta meg, hogy az autópálya építés folytatódik, és a cégnek később esélye lehet más munkák megszerzésére.³⁷² A GVH 2003-ban hozott határozata azonban már azt konstataálta, hogy „...kormányzati döntés alapján, 1998-tól az autópálya-építést (M3 Füzesabony-Polgár), az autópálya-felújítást (M7 Érd-Balatonzamárdi), illetve a későbbi autópálya szakasz részét képező hídépítést (szekszárdi Duna-híd) csak az előbb említett [Vegyépszer-Betonút] konzorcium végezhette generálkivitelezőként.”³⁷³

A Magyar Autópálya Konzorcium 2000-2001-ben mintegy 170 milliárd forint értékű szerződést kötött az NA Rt.-vel, majd 2002 első hónapjaiban újabb közel 130 milliárdos tételek érkeztek, beleértve a Széchenyi tervből finanszírozott – de annak alapfilozófiájától eltérően nem pályázaton meghirdetett, hanem ugyancsak az MFB-NA Rt. páros által kiosztott - útszakaszokat.³⁷⁴ Ehhez a mintegy 300 milliárdos bevételhez viszonyítva csekély - bár esetenként, mint az előbb említett Betonút-ügyben igen jól jövedelmező - kiegészítések voltak 2002-ig a közbeszerzésen elnyert néhány milliárdos-tízmilliárdos rendelések.³⁷⁵

A parlamenti választási kampány időszakában még további 200 milliárdos építési szerződést készítettek elő,³⁷⁶ ezek nagyobbik csomagjának aláírására azonban már nem került sor.

Toplista és munkaszervezés

A kivételezett helyzet óriási fellendülést hozott a Vegyépszer számára. Az 1. táblázatban összefoglalt adatok szerint a cég árbevétele 2000-ben megduplázódott, 2001-ben majdnem négy és félszeresére nőtt, majd a következő évben a magas bázishoz viszonyítva újabb hatvan százalékkal emelkedett. Így az ezredfordulón a szakágazathoz tartozó nagyvállalatok árbevételnek tizedét adta, 2002-ben pedig egymaga forgalmuknak több

372 GVH (2002b)

373 GVH (2003)

374 Az első nagy munkákon, az M3 továbbépítésén és az M7 felújításán kívül ide tartozik az M9 autótút, a Szekszárdi Duna-híd, a Polgári Tisza-híd, az M30-as, az M7 továbbépítése és 38, főként városokat elkerülő útszakasz (Több százmilliárdos...2002, Mink 2002a).

375 A Vegyépszer elnyerte többek között a kaposvári elkerülő út és egy stadion építését, a Betonút pedig a 8-as út felújítását (Magos 2001b, A.M.-T.T 2002, A drágább...2002).

376 Több százmilliárdos...(2002)

mint a felét, nyereségüknek pedig kétharmadát hozta. Ebben az évben az adózás előtti eredmény páratlan módon meghaladta a saját tőke értékét.

Ez a robbanásszerű fejlődés tükröződik abban is, hogy az árbevétel alapján legnagyobb 200 cég listáján a Vegyépszer 1999-ben még nem szerepelt, 2000-ben a 139. volt, de 2001-ben a 38., 2002-ben pedig (igaz, itt már a cégcsoport egészét figyelembe vevő konszolidált adatok alapján) a 16. helyre kapaszkodott fel.³⁷⁷

A táblázat azt is világosan mutatja, hogy a Vegyépszer valóban fővállalkozóként működött: az árbevétel tetemes része - kezdetben a fele, az első nagy állami megrendelések idején közel nyolcvan százaléka - csak átfutó tétel volt. A nagy építkezéseknél az alvállalkozók foglalkoztatása mindenütt megszokott. Szakértők véleménye szerint ennek szintjét Magyarországon két sajátos tényező is megemeli. Az állami infrastrukturális beruházások a parlamenti ciklusok hatására nagy kilengésekkel ingadoznak – az apályok miatt nem érdemes minden tevékenységet a vállalaton belül tartani, csak a szellemi kapacitás és az alap géppark fontos. Ráadásul a kis külső cégek munkája olcsóbb, nemcsak az alacsonyabb rezsiköltségek, hanem a kiterjedt fekete munka miatt is. A Vegyépszer esetében ez arány, még ha a konzorcális partner Betonútnak kifizetett összeget leszámítjuk is,³⁷⁸ valószínűleg a nálunk megszokottnál is magasabb.

Már önmagában ezek a számok is utalnak rá, hogy a szerződés kötése után a Vegyépszer nem volt könnyű helyzetben. Útépítési felkészültségének hiányát a Betonút legfeljebb egyes részterületeken tudta pótolni. A konzorcium vezetője már az M3-as beruházási szerződésének aláírása előtt megkezdte a sztrádaépítésben jártas szakemberek felvételét – a konkurencia szerint „elszipkázta a legjobb mérnököket”.³⁷⁹ A szakma egyik bennfentese szerint a vállalatnak nagyon kapóra jött, hogy a Nemzetközi Betonút éppen akkor ment tönkre – enélkül talán el sem tudta volna végezni a feladatot. A felszámolt cég jó szakembergárdájának egyik fele a Betonútnál, a másik a Vegyépszernél talált állást. Másik beszélgetőpartnerünk azt hangsúlyozta, hogy „...az útépítés túlmisztifikált, mert az korántsem olyan bonyolult dolog, mint mondjuk egy olajfinomító vagy festéküzem felépítése. Kell öt-tíz ember, aki ért hozzá, átlátja az egész folyamatot – a többi csak szervezés kérdése.”³⁸⁰

377 Figyelő TOP 200

378 Az osztozkodásról és a Betonút teljesítményéről csak szórványos adataink vannak. Sajtóhírek szerint a MAK 2000 és 2002 közötti 300 milliárdos bevételéből 130 milliárd jutott a Vegyépszer partnerének és alvállalkozóinak (A Vegyépszer visszavásárolta...2002).

379 Szilágyi (2000), Iván (2000b). A foglalkoztatottak teljes száma azonban a nagy felfutás idején nem nőtt, hanem egyenesen megfeleződött, ami valószínűleg a később bemutatandó belső szervezeti átalakítások következménye. A Vegyépszer csoport konszolidált létszáma ugyanis 2002-ben majdnem 1700 fő volt, magasabb, mint 1999-ben Figyelő (2003).

380 Interjúrészetek

Márpedig szervezési tapasztalatai voltak a hosszú fővállalkozói múltra visszatekintő cégnek. Ezeket jól kamatoztatta, és tovább is fejlesztette az új helyzetben, rugalmasan és megfontoltan alkalmazkodva a megváltozott feltételekhez.

A fizikai kapacitásokat eleinte alig bővítették, csak néhány használt nagy gépet vettek, többet pedig béreltek. Bár már ekkortájt tárgyaltak megfelelő profilú cégek beolvasztásáról, arra csak később került sor. Az első kivitelezői munkák zömét mintegy 3-400 alvállalkozóval végeztették, amelyek körét az NA Rt.-vel is egyeztetnie kellett.³⁸¹ A Vegyépszer az útépitésre vonatkozó kormányhatározat értelmében jórészt magyar tulajdonú kis-és középvállalatoknak adott megrendelést. Ám a fővállalkozásban tapasztalt cég nem bánt velük kesztyűs kézzel.

A magyarok foglalkoztatása olyan fontossá vált, hogy esetenként 20-40 százalékos – az állami vevőre elvileg tovább nem hárítható - felárat is vállaltak, például a kő beszerzésénél.³⁸² (Más hírek szerint a fővállalkozó, legalábbis eleinte nem tudta megkerülni a külföldi kézből lévő kőbányák beszállításait.³⁸³)

Az M3 építésén az alvállalkozók átalánydíjban dolgoztak, tíz százalékos bankgaranciát kellett letenniük (amiben segítette ugyan őket a főként kisvállalkozásokkal foglalkozó Hitelgarancia Rt.), és 60 napos fizetési határidővel jutottak a pénzükhöz. 2001 tavaszán pedig a MAK az ő kiválasztásától eltérő módszert alkalmazott: versenyeztette az alvállalkozókat többek között földmunkákra, vízelvezetésre, csatornaépítésre. Állítólag egy munkára ötven jelentkező is akadt.³⁸⁴

A "kőkemény üzletfélnek" ismert Vegyépszer néhány esetben alkalmazott engedékenysége látszólagosnak bizonyult. Egy új, kis kőbányának az MFB-től felvett kölcsöne mögé a fővállalkozó állt oda úgy, hogy még a szokásos bankgaranciától is eltekintett. Ha azonban a piacon nem hitelképes cég részletre veszi meg a gépeket, és megrendelője minőségi kifogásokat támasztva nem fizet, akkor a csődbe menő bányát a garancia-szerződés fejében a Vegyépszer szerezheti meg.³⁸⁵

A kiterjedt hálózat irányítására a Vegyépszer négy, a vállalatcsoporthoz tartozó „generálkivitelezőt” alkalmazott, amelyek kiadták, és koordinálták a munkát. A megoldást sok külső kritika érte, ezért 2002 elején nyilvánosságra hozták a legtöbb alvállalkozó kilétét, azaz a Vegyépszer-piramist.³⁸⁶ Az alvállalkozói láncolatot eufemisztikusan a pénzáramlás és a felelősség átláthatatlansága miatt szokás bírálni. A kérdés a politikai ellenfelek számára valójában azért fontos, mert elvileg itt érhető tetten a pénzek átszivattyúzása magánzsebekbe vagy pártkasszákba, amire a piacinál magasabb ár ad fedezetet. De nemcsak ezzel lehet baj, hanem a túl alacsony árakkal is. Ilyenkor a cégnek

381 Szilágyi (2000), Iván (2000b)

382 Magos (2001a)

383 Mink (2001)

384 Haraszti (2001)

385 Római (2001c)

386 Iván (2002a). A négy generálkivitelező a Maút Kft., a Vegyépszer Mérnök Iroda, a Vegyépszerelő Kft. és a MIX Közkereseti Társaság, amelyeket a fővállalkozó többek között a Fótaxival és a VIA 21 kft.-vel együtt alapított.

(és a mögötte álló kormányzatnak) a szegény magyar alvállalkozók kiszigerelését - a nyilvánosan hirdetett célok képmutató voltát - vethetik a szemére.

A bedolgozók közül néhányan - persze már a munkák lezárultát és a kormányváltást követően - nyilvánosan is panaszkodtak konkrét munkákat, árakat bemutatva, hogy a sok vállalkozó láncolatán végigfutó szerződések végpontján a tényleges munkavégzők csak a tönkremenetelhez elegendő éhbérért dolgoztak.³⁸⁷

A túlzott költségek sajtóban is felhánytorgatott ügyei közül a munkavégzés nélküli kifizetés vádja az általánosságok szintjén maradt. Jól fizető üzlet jutott viszont a kormányzat egy másik kedvencének, a Defend őrző védő cégnek: a MAK-tól az M3 útvonalának bombamentesítésére 1,4 milliárd forintot kapott, és a munkát állítólag 877 millióért továbbadta egy olyan cégnek, amely egy év múlva már "fantomizálódott", hajléktalanok tulajdonába került. 2002 nyarán az újságírók a Fidesz "Tocsik-ügyét" vélték felfedezni a kívülállók számára jócskán felülszámlázásnak látszó - és a névadó tranzakcióhoz hasonlóan a megszerzett bevételek egy részének átutalására igencsak alkalmas -, többmilliárdos ügyvédi, tervezői és minőség ellenőrzési díjak esetében.³⁸⁸ Jogi következményekről azóta sem tudni - ami nem feltétlenül a vád megalapozatlanságát bizonyítja.

Bármekkorák voltak is az alul-vagy túlfizetések, az tény, hogy a felfutás éveiben a Vegyépszernek nemcsak az árbevétele, hanem a nyeresége is szépen emelkedett. Az adózás előtti eredmény 2000-től 2002-ig tízszeresére, több mint kilenc milliárd forintra nőtt, ami árbevétel arányosan csak 6,1 százalékot jelentett - de meghaladta a folyamatosan növekvő saját tőke értékét (1. táblázat). A gyarapodáshoz minden bizonnyal hozzájárult, hogy a 2000-ben megszabott - és nemcsak a kívülállók, hanem a megrendelő által eredetileg is sokallott – Vegyépszer árak tovább nőttek.

A MAK az M3 építésénél és az M7 felújításnál a szerződéses díjon felül ötmilliárdos számlát nyújtott be pótmunka, azaz plusz feladatok elvégzése miatt. Ezt az NA Rt. és az ellenőrző Általános Mérnöki Iroda (ÁMI) háromnegyed évig vitatta. A konfliktus élességét és a kivitelezők erejét jelzi, hogy a kifizetést ellenző mindkét cég vezérigazgatóját menesztették - az ÁMI élére állítólag jó vegyépszeres kapcsolatokkal rendelkező ügyvezetőt neveztek ki -, s ezután 2,1 milliárdot kiutaltak.³⁸⁹ Az M9-nél kétmilliárdos pótlólagos igényt adott be a konzorcium, amit utóbb ötödére mérsékeltek.³⁹⁰ A 2002 március végén aláírt építési szerződés már kétmilliárdos kilométeráron kötött, amit az NA Rt. a nehezebb terepviszonyok ellenére is indokolatlannak tartott, ezért hosszú hónapokig halogatta az aláírást.³⁹¹ Elképzelhető, hogy a kampány finisében kellemetlen botrány elkerülése mellett ezek az árviták is hozzájárultak ahhoz, hogy az újabb előkészített csomagot - amely egyes becslések szerint harminc százalékos felárat tartalmazott³⁹² - már nem hozták tető alá.

387 Féderer-Római (2002a)

388 Mink (2002c), Féderer-Római (2002c)

389 Mink (2002c)

390 Római (2002)

391 Mink (2002a)

392 Mink (2002a)

Noha a Nemzeti Autópálya Rt. az első szerződéskor és később is megpróbálta lealkudni a Vegyépszer árait, erre a kialakult keretek és erőviszonyok között - amikor a vezérigazgatók leváltásából is sejthetően a beruházás politikai megrendelője inkább a kivitelező pártján állt - kevés esélye volt. A fővállalkozó bevétele és profitja ahhoz mindenképpen elég lett volna egy nagyobb léptékű terjeszkedés elindításához.

Óvatos bővítés

A Vegyépszer a szerződések teljesítéséhez hiányzó kapacitások, a magas rendelés állomány, a folyamatosan halmozódó nyereség és az alacsony hitelállomány bővítésének elvi lehetősége ellenére a nagy felfutás éveiben, 2002-ig még nem vágott bele jelentősebb terjeszkedésbe. Inkább csak kerülgette a hasonló profilú, részben konkurenciát jelentő vállalkozásokat. Az óvatosság indoka talán az irányítási kapacitások teljes lekötöttsége, egy esetleges kormányváltást követő kedvezőtlen helyzetre tartalékolás, a rugalmasság megőrzése, volt – esetleg kedvezőbb alkalomra, további áresésre várt a cég.

A két legnagyobb falat az 1998-ig sikeres, a csúcson negyvenmilliárdos árbevételű produkáló Betonút Nemzetközi Rt.-vel (BN Rt.) és a korábban ugyancsak a legnagyobbak, legeredményesebbek közé tartozó – szintén magyar tulajdonban lévő - építőipari cég, az Alba Regia Építőipari Vállalat (ARÉV) lett volna. A Vegyépszer mindkét, az ezredfordulón már komoly pénzügyi bajba került társasággal tárgyalt. Az első megvásárlásáról letett, vagy azért, mert az eladók kevesellték az ajánlott árat, vagy mert a vevő végülis nem akarta megszerezni a vállalkozást a 13 milliárdos adósságállománnyal együtt.³⁹³ Ha az volt a feltételezés, hogy később, felszámolásból még olcsóbban, terhek nélkül meg lehet szerezni a nagy múltú céget,³⁹⁴ akkor a számítások beváltak. A Vegyépszer csak az éppen létfontosságú szellemi kapacitás egy részét szerezte meg – a nagyobb falat partnerének, a Betonút Rt.-nek jutott. Az ARÉV-ből viszont 2002-ben a Vegyépszer is diszkrét vásárlásba kezdett. A két történetet azért érdemes részletesebben felidézni, mert a vevők később is alkalmazott terjeszkedési stratégiájának főpróbáit mutatják.

Az olasz tulajdonos csődje után a Betonút Nemzetközi Rt. sorsát a szakmán belüli feltételezések szerint az peccsételte meg, hogy elutasította a kormány közeli cégek vásárlási ajánlatát, majd világossá vált: a magyar tulajdon és a nagy tapasztalatok ellenére nem kap

393 Iván (2000b), R. Kovács (2002a)

394 Erre utal Féderer-Római (2002b)

részt az újra induló autópálya építésekből. A hitelezők az állami „kegyvesztettség” láttán indították el egymás után a felszámolási eljárást.³⁹⁵

A BN Rt. 2000 végén először kilencven napos moratóriumot jelentő öncsődbe menekült, és ki is egyezett a hitelezők zömével, a részvények harminc százalékát átadva nekik az adósságok fejében. (Az új tulajdonosok között szerepelt az éppen akkortájt virágzásnak indult régi ellenlábas, a Betonút Rt., sőt egyes hírek szerint Orbán Győző cége is.) A BN Rt. főtulajdonosa, a Pannon-Flax ekkor másoknak próbálta eladni a céget - a sajtóhírek egy izraeli befektetőről szóltak, akit azonban gyorsan elriasztott a gyorsan elrendelt APEH vizsgálat.³⁹⁶

A vállalkozást nem sikerült talpra állítani, többek között azért, mert a csődegyezés két kisebb bank ellenállása miatt nem emelkedett jogerőre, így közbeszerzési pályázatokon sem tudtak indulni. Végül 2002 tavaszán a többségi pakett egy Cipruson bejegyzett céghez, majd a Betonút ügyvédjéhez került.³⁹⁷ A Pannon-Flax még kísérletezett azzal, hogy beperelje az Állami Vagyongyűjtőszolgálatot a privatizációhoz kapcsolt szindikátusi szerződés teljesítése, azaz a Betonút bevételek egy részének átutalása érdekében, de ez a mentőakció is kudarcba fulladt. Amikor 2003 elején a bíróság elrendelte a vállalat felszámolását, addigra az már a Betonút „érdekkörébe” került: a régi ellenlábas beültette képviselőit a BN Rt. felügyelő bizottságába (úgy, hogy a közgyűlés zavartalanságát a helyi biztonsági emberek mellett a Betonút Rt. védelmét is ellátó Kötter Security emberei vigyázták), majd fokozatosan megszerezte a tönkrement vállalkozás vagyonát, embereit és piacát – adósságok nélkül.³⁹⁸

A vázlatos eseménytörténet érthetővé teszi - ha nem bizonyítja is - a főtulajdonos vélekedését, hogy a csődnek nem gazdasági, hanem politikai okai voltak, és szándékosan tették tönkre a vállalkozást.³⁹⁹ Egy kisorvénnyes még erősebben megfogalmazásával: a pártkasszák feltöltése a nagy állami megrendelésekből más országokban is megszokott. "Itt azonban már piacrablásról van szó, pártérdekből két, ebben az ágazatban nem jegyzett cég állami monopóliumhoz juttatásáról."⁴⁰⁰

Sok szempontból hasonló, de kisebb publicitást kapott az Alba Régia Építőipari Vállalat sorsa és kapcsolódása a Vegyépszer-Betonút pároshoz.

A veszteségbe csúszott, eladósodott, de akkor még közel kilencmilliárdos árbevétellel rendelkező - 2000-ben a közbeszerzések rangsorában még a tizedik, a Figyelő építőipari toplistáján a 13. helyen álló - ARÉV-et 2001 októberében egy Fideszes országgyűlési képviselő kis kft.-je szerette volna bekebelezni – ám politikai nyomásra visszalépett.⁴⁰¹ 2002-ben a Vegyépszer először „együttműködési megállapodást” kötött a csődközelben lévő cégcsoporttal, háromtagú igazgatóságába két főt delegált, és félmilliárd forintos hitellel segítette ki a társaságot, amelynek fejében részvényvásárlási opciót kötött ki.⁴⁰² Néhány hónap múlva meg is vette négy ingatlanfejlesztéshez kapcsolódó vállalkozását, azt érzékeltetve, hogy a tőkeinjekció hozzásegítheti az ARÉV-et a talpraálláshoz.⁴⁰³ Ez

395 Juhász (2002b), Felszámolják...(2003)

396 R. Kovács (2002a). Van, aki úgy tudja, hogy a vizsgálat elindításában és általánosabban, a cég felszámolásában aktív szerepet játszott a legnagyobb kormánypárt: a Fidesz egyik gazdasági főembere már korábban megfenyegette a BN vezetőjét, hogy vagy eltűnik a színről, vagy tönkreteszik a vállalatot (interjúrészlet).

397 Ciprusiak...(2002), A Betonút...(2002), R. Kovács (2002a)

398 R. Kovács (2002a), Felszámolják...(2003)

399 R. Kovács (2002a)

400 Féderer-Római (2002b)

401 Milliárdos...(2001), Halaska (2002)

402 Mink (2002b)

403 Diószegi (2002)

azonban itt sem sikerült – többek között azért, mert a 2003-ban már az ARÉV Holding legnagyobb tulajdonosaként fellépő Vegyészernem szavazta meg a szükséges 800 millió forintos pótbefizetést.⁴⁰⁴

E kisebb vásárláson és később az eszközök egy részének megszerzésén túl a Vegyészercégcsoportnak 2000 októbertől önálló tagja a hídépítéssel foglalkozó Mahid 2000 Kft., 2001 szeptemberétől a Folyami Hídalapozó Kft., 2002-től a Magyar Építőmérnöki Minőségvizsgáló és Fejlesztési Kft. (Maépteszt), valamint az útépítések koordinálására létrehozott MAÚT. Az első cég egy 1998-as beolvasztás nyomán, a Maépteszt pedig az ARÉV-től átvett Minőségbiztosítási Kft. bázisán, a Betonútépítő Nemzetközi Rt. laboratóriumának integrálásával alakult ki.⁴⁰⁵

Az útépítő kapacitások lassú bővítése, belső átszervezése mellett a Vegyészersajtóírások szerint az új főprofilon kívüli tevékenységek iránt is érdeklődött. Bár a cég cáfolta, hogy tárgyalna a TV 2, a Színes Mai Lap, az Autó-Motor megvételéről,⁴⁰⁶ a későbbi befektetések fényében a találgatás nem volt teljesen megalapozatlan. A működési palettát színesítő vásárlások közül az egyetlen tető alá hozott ügy azonban ebben az időszakban a Főtaxi többségi pakettjének megvásárlása volt 2001-ben Inforgtól.⁴⁰⁷

A taxi vállalat sajtóhírek szerint már jóval korábban is a vállalat érdeklési körébe tartozott, noha ezt az érintettek sokáig tagadták. A Vegyészernemhez valószínűleg nem véletlenül hasonló forgatókönyv szerint a Főtaxit is a dolgozók privatizálták a Munkavállalói Résztulajdonosi Program keretében - az éppen lecserélt menedzsmenttel és a Vegyészernem részvételével alakult spanyol-magyar vegyesvállalattal együtt. Noha az utóbbiban a hazai társaságnak kisebb tulajdonhányada volt, a vezető tisztségviselők és a részvényesek egy csoportja szorosan kötődött hozzá. Az akkor éppen veszteséges taxit a vevők állítólag olcsón, a céghez tartozó ingatlanok értékének mintegy feléért szerezték meg, a becses ingatlanrészek pedig hamarosan valódi értékük töredékéért más Vegyészernem érdeklésébe kerültek át.⁴⁰⁸

Nem feledkezhetünk meg arról, hogy a Vegyészernem maga is egy szerteágazó cégcsoport tagja volt, tulajdonosi, személyi és üzleti kapcsolatban állt az Inforg Rt.-vel, a 2002 elején létrehozott Pro Cash Rt-vel és a Pro Aurummal, amelyek – nem kizárt, hogy részben a Vegyészernem egyre bővülő forrásaiból - ebben az időszakban is terjeszkedtek. 2002 tavaszán megvették például az Ipari Szövetkezeti Holding egy részét, valamint a négy évvel korábban visszaállamosított Bizományi Áruház Vállalatot az MFB-től az OTP-vel

404 Megszűnés.. (2003)

405 Jencs (2004). A Mahid Kft. egyik alapítója sajtóhírek szerint Szabó Tamás, az Antall kormány privatizációs minisztere volt (Fédere-Római 2002a).

406 A Vegyészernem... (2002)

407 Ferenczi (2004)

408 Fédere-Római (2002a)

felesben, majd egy évvel később teljes egészében.⁴⁰⁹ Mindent összevetve a Vegyész Rt. felfejlesztett útépítő kapacitással és tapasztalatokkal, jó pénzügyi kondíciókkal, megrendelésekkel kistafirozva, a megfontolt terjeszkedési stratégia miatt alacsony hitelállománnyal várta a parlamenti választások eredményét. A szakmában általános vélemény, hogy a társaság – több más építőipari vállalattól, például a Betonúttól eltérően – jól szervezett, profi cég, hatékony belső döntési és ösztönzési rendszerrel, megfontolt, óvatos stratégiával. A cég vezetői úgy vélték: a Vegyész Rt. versenyképes lett, az elmúlt években annyira megerősödött, hogy egy esetleges kormányváltás után is talpon tud maradni.⁴¹⁰

Az akkori ellenzék politikusainak és a sajtó egy részének évek óta tartó támadásai azonban azt is előrevetítették, hogy politikai széljárás fordulata esetén a Vegyész Rt.-nek nem lesz könnyű dolga. Ám mint a kívülállók számára is hamarosan világossá vált, a harcedzett cégnek erre a változatra is volt forgatókönyve.

1.3. Az aranykor vége és az új stratégia

„A Vegyész Rt. a Fidesz kampány részeként nemcsak a gazdasági élet különleges szereplője, hanem időközben politikai tényező is lett” – fogalmazta még már korábban egy MSZP-s politikus⁴¹¹, arra célozva, hogy a vállalat szereplése a gazdasági verseny mellett a politikai versenyt is torzíthatta. Ha egy cég közkeletű és a nyilvánosság előtt világosan meg nem cáfolt vélekedés szerint a politikai kapcsolatok fegyvere által boldogul, akkor nem meglepő, hogy a politika fegyvere által vész el – vagy elveszejtésére legalábbis kísérletet tesznek az ellenlábások.

1.3.1. Nehéz indulás után stabilizálás

A már korábban is gyakori verbális támadások a parlamenti választások után komolyabb fenyegetésekbe torkollottak. Az új kormánypártok „tétéles leltár” felvételét irányozták elő, parlamenti vizsgálóbizottságok felállítását tervezték, a közpénzek felhasználásáért felelős államtitkári posztot hoztak létre a Miniszterelnöki Hivatalban, a korábbi ügyek

409 Féderer-Római (2002a), Králik-Rádi (2004)

410 Ferenczi (2002)

411 Vegyész Rt. (2002)

felülvizsgálatának lehetőségét is megadva.⁴¹² „Az Orbán kormány házi autópálya építő cége”⁴¹³ minden feketelistán szerepelt, és a hónapokig tartó APEH vizsgálatokon kívül a büntető feljelentés és a szerződésbontás lehetősége is felmerült.⁴¹⁴ Az előbbire csak a Vegyészermű szemponyjából viszonylag kis léptékű, a részvételével létrehozott Magyar Építőipari Kht.-nak adott egymilliárdos informatikai támogatás ügyében került sor,⁴¹⁵ az utóbbira pedig egyáltalán nem. A szerződéseknek ugyanis nem a célszerűséget, csak a törvényességet vizsgálták - és ezen nem találtak fogást. S bár a miniszterelnök is úgy vélte, hogy az előző kormány sztrádaépítései jóval többbe kerültek az indokoltnál, részben a verseny hiánya miatt,⁴¹⁶ ezt büntetőjogilag értékelhető módon nem sikerült bizonyítani. Sikertelenek maradtak a közpénzügyi államtitkárnak a Vegyészermű ellen indított akciói is.⁴¹⁷

A cég gyorsan belső átrendezésekbe kezdett. Először is, már a vállalat első emberei nyilvánosan is elmondták már a választások előtt, hogy a vezető pozíciókat az új kormányzati felálláshoz igazítják. A 2001 elejétől vezérigazgatóként működő Tímár Gyula helyének átadását helyzete kilátásba, ha a jobboldal győz. Mivel azonban ennek az ellenkezője történt, Nagy Elek állt fel az elnöki székbe - ezután a közvetlen főtulajdonos Épszer Unió elnök-vezérigazgatója lett, még inkább visszahúzódva a közszerepléstől -, és helyét Tímár vette át.⁴¹⁸ Később módosították az igazgatóság összetételét is⁴¹⁹. Másodszor, a Vegyészermű két évvel a lejárát előtt visszavásárolta az MFB-nek különleges jogokat adó aranyrészvényt⁴²⁰ - nyilván azért, hogy a most már az új kormányhoz kötődő bank távol kerüljön a cég ügyeitől. Harmadszor, eldöntötték, hogy nem költöznek át az új, reprezentatív irodába, noha már a levélpapírok és névjegyek is ki voltak nyomtatva.⁴²¹ Az új elnök-vezérigazgatónak a választások környékén megjelent nyilatkozatai derűlátóak voltak, annak ellenére, hogy most már szabályos versenyre számított. Ezt lojális módon most már helyeselte is - amire alapot adtak a cég startfeltételei.

412 Például Kuncze: az emberek...(2002), Kapitány Szabó (2002a)

413 Kuncze szerint...(2002)

414 Útépítési...(2002), Cseke (2002), Iván (2002)

415 Csúsztatott...(2002) Más esetekben, például az Országimázs Központ, az Ezüsthajó Kft., a Millenáris Kht. esetében volt feljelentés, de komoly következményekről nem tudni.

416 Medgyessy...(2002)

417 Például Vitéz F. (2004) Tegyük hozzá, más ügyekben sem ért el nagyobb sikereket.

418 Kapitány Szabó (2002a), Králik-Rádi (2004). A közgazdasági végzettségű Tímár 1990-ig az ÁFIT-nél, a Licencia Külkereskedelmi Vállalatnál és az Ócsai TSz-ben volt gazdasági vezető, majd egyéni vállalkozóként könyvvizsgáló lett. A Vegyészerműhöz 1999-ben lépett be gazdasági vezérigazgató helyettesnek (Ferenczi 2002).

419 Elhagyta a testületet például jobboldali kapcsolatairól ismert Töröcskei István (Vegyészermű Hírlevél 2004. április)

420 A Vegyészermű visszavásárolta...(2002)

421 Kapitány Szabó (2002a)

„Azt várjuk a kormánytól, hogy olyan feltételrendszert működtessen, hogy a lényegesen erősebb, nagyobb tőkeerővel, kapacitással rendelkező multinacionális cégek mellett eséllyel pályázhassunk a hazai piacon”⁴²² - szorgalmazta Tímár, egyértelműen utalva a kiválasztási rend várható változására. S amikor az új kabinet a közbeszerzések pártjára állt, 2002 nyarán a vezérigazgató ezt, sőt a korábbi módszerek kritikáját is megértéssel fogadta: „A politika jól és rosszul is beavatkozhat a gazdaságba” – mondta, igazat adva azoknak, akik "politikai szempontból elítélik, hogy az előző kormány útépítési tapasztalatok nélküli cégnek kedvezett.” Ez ugyan nem a versenytársak, a nagy külföldi cégek ellen irányult, hanem a kisebb vállalkozások megerősítésére az uniós csatlakozás előtt, ennek ellenére természetes, hogy az új kormány közbeszerzéssel osztja el az útépítési munkákat. Most már a Vegyépszer ezen a terepen is sikerre számíthat, a tendereken is versenyképes, és nem érez diszkriminációt.⁴²³

Az első időkben azonban - a cégvezető optimista nyilatkozataival ellentétben – az útépítés területén határozott állami diszkrimináció mutatkozott, és a Vegyépszer más piacokon sem aratott nagy sikereket.

Partvonalon

Bár Tímár Gyula valószínűleg túlzott, amikor azt állította, hogy a vállalatnak a következő három évre, évente mintegy százmilliárdos értékben van munkája,⁴²⁴ a kapacitások a korábban megkötött szerződésekkel egy időre biztosan le voltak kötve, ami alapot adhatott az esetleg szűkös esztendő túlélésére. A Vegyépszer vezetői a kormányváltás után néhány hónappal már biztosak lehettek abban, hogy a legnagyobb csapást el tudják kerülni: a folyamatban lévő munkák befejezésének nem lesz akadálya. S remélték, hogy a régi és az új hazai útépítési szerződések - lehetőség szerint más tevékenységekkel kiegészítve - továbbra is magas, bár a 2002-es csúcsevnél természetesen szerényebb szinten tartják az árbevételt. 2003-ra 80-90 milliárdos, 2004-re ennél negyedével kisebb forgalomra számítottak; a prosperáláshoz elégséges bevétel szerintük tartósan az útépítési piac 15-20 százalékát jelentette volna.⁴²⁵

Noha a teljes bevétel 2003-ban az előző évinek a harmadára, 55 milliárdra, azután pedig 38 milliárdra esett, a saját bevétel viszonylag jól alakult, mert az alvállalkozók részesedése 2003-2004-ben jelentősen csökkent. Kiugróak a nyereség adatok is. Az árbevétel arányos

422 Optimisták...(2002)

423 B. Horváth (2003)

424 Kapitány Szabó (2002a)

425 Iván (2002d). A 3. táblázat azt mutatja, hogy a Vegyépszer 2002-ben a mélyépítési piac 13 százalékát birtokolta, de ez az arány a következő években harmadára-negyedére olvadt. Az útépítési piac ennél természetesen szűkebb, a részesedések így magasabbak, de ezek nagysága a rendelkezésünkre álló adatokból nem megállapítható.

eredmény például 2003-2004-ben – valószínűleg zömmel még a korábbi szerződések kifizetésekor – ért a csúcra, 15 százalék fölött volt, míg az ágazat többi nagyvállalatának 4-5 százalékkal kellett megelégednie. A számok azt sejtetik, hogy Vegyépszer 2002 után sem szorult ki fő piacáról. A gyorsan kiadott első nagy sztráda megrendeléseken azonban – mint várható volt – nem jutott közel a tűzhöz.

Az új kormány a kampányban hangsúlyosan szereplő 800 kilométer autópálya építés ígérését szem előtt tartva azonnal hozzálátott az elődje által előkészített, de a választások előtt már ki nem adott, százmilliárdos nagyságrendű szerződések megkötéséhez. A vállalkozók kiválasztásának módja először – kivételes módon – a közbeszerzés nélküli meghívásos tárgyalás lett volna, hogy az ügymenet gyorsabb, az indokoltnál tíz-húsz százalékkal magasabbnak tartott árak pedig kisebbek legyenek. A magyar tulajdon most is feltétel maradt (formálisan a referenciaszerzés, a háttérben valószínűleg az ellenzék nyomása miatt is), de már nem a fővállalkozóra, hanem csak a konzorciumok egy tagjára.⁴²⁶ A Vegyépszer nem szerepelt a meghívottak között, de korábban beadott mintegy 130 milliárdos árajánlata viszonyítási alapként szolgált – nemcsak a megrendelőnek, hanem sajtóhírek szerint az információkat megszerző, az ajánlattételre szűk két hetet kapó versenytársaknak is.⁴²⁷ A négy meghívott – köztük a Betonút Rt. –, mintegy a kormányzat korábban nyilvánosságra hozott véleményének igazolásaként, húszmilliárd forinttal olcsóbb ajánlatot tett, mégpedig úgy, hogy mindegyikük egy-egy szakaszra adta meg a legjobb árat.⁴²⁸

Csak hogy az eljárásnak volt egy szembeötlő, csúnya szépséghibája: a kormányra került pártok versenyeztetést, közbeszerzést ígértek, s az erős ellenzék a magyar tulajdon mellett ezt is azonnal számon kérte rajtuk.⁴²⁹ De a döntési rendszert már csak azért is meg kellett változtatni, mert az NA Rt. és vele az egész autópálya építés átkerült az összevont gazdasági és közlekedési tárcához,⁴³⁰ továbbá a Közbeszerzési Törvény gyors módosítása július 25-től kiterjesztette annak kötelező érvényét a Magyar Fejlesztési Bankra és társaságaira is. Bár a kivételes eljárás hívei megpróbálkoztak azzal az érveléssel, hogy a tárgyalásos eljárás is verseny, amelyben még szigorúbb feltételeket lehet szabni, és hogy a közbeszerzés csak az új kormány által meghirdetett – s nem a korábban indított – útépitésekre vonatkozik,⁴³¹ nem lett volna elegáns az új szabályozás hatályba lépése előtt néhány nappal egy másfajta eljárás eredményét kihirdetni. A kormány végül is úgy döntött, hogy a szavahihetőség többet ér a gyorsaságnál: közbeszerzést kell kezdeményezni.⁴³²

Ebben az új helyzetben a Vegyépszer elvileg még favorit is lehetett volna, mert „lendületben volt”, rendelkezett megfelelő kapacitásokkal, és a megelőző években felhalmozott tartalékok miatt alacsony árat kínálhatott volna.⁴³³ A döntéshozók azonban hamarosan bemutatták, hogyan zárhatók ki a feltételek célszerű megszabásával a nem

426 Drága...(2002), Közbeszerzés ősztől (2002), Négy...(2002)

427 Feltűnően...(2002)

428 Kuncze szerint...(2002)

429 Átlátható...(2002)

430 Elkerül...(2002)

431 Mégsem...(2002)

432 Mégis...(2002)

433 Kapitány Szabó (2002b)

kívánatos szereplők a közbeszerzésből is, továbbá hogy a versenyszabályok formális betartása mellett akár emelkedhetnek is az árak.

A tenderfeltételek előírták, hogy a pályázó árbevétele haladja meg a 8-10 milliárd, saját tőkéje pedig a 2-500 millió forintot, legyen nyereséges és referenciaként mutasson fel legalább tíz kilométer, a megelőző öt évben átadott hazai autópálya szakaszt.⁴³⁴ E követelményeknek pedig, csodák csodája, éppen az előző tárgyalásra meghívott négy cégcsoport felelt meg - a Vegyépszernek az M7 új szakaszának 2002. novemberi átadásáig nem volt megfelelő referenciája.⁴³⁵

A közbeszerzésen a nyertesek nem változtak, de a költségek igen: az ajánlatok pontosan visszatértek a Vegyépszer-Betonút által korábban megjelölt és feltételezések szerint harminc százalékos felárat tartalmazó szintre – vagy fordított, de helytálló logikával: a Vegyépszer ugyanannyiért vállalta volna a munkát, mint a külföldi tulajdonú cégek.⁴³⁶

A hivatalos magyarázatok szerint a néhány hónappal korábbi tárgyalásos eljárásához viszonyított árnövekedésnek mintegy felét a műszaki tartalom bővítése okozta.⁴³⁷ A Gazdasági Versenyhivatal nemsokára megállapította, hogy az áremelésnek lehetett egy másik oka is: a vállalkozások összejárása.

A GVH később a 2002-es autópálya tender minden résztvevőjét vétkesnek találta. Az indoklásban szerepel a magatartás és a díjnövelés vélelmezett oka is: az első, tárgyalásos körben a nagy üzletekből évekig kiszorított vállalkozások „kiéhezettsége”, kockázat minimalizáló szándéka, a második, közbeszerzéses szakaszban az a biztonság, hogy a kiírt feltételeket rajtuk kívül más nem tudja teljesíteni.⁴³⁸

Az elmarasztalás paradox következménye az lehetett volna, hogy ha a - természetesen bíróság elé vitt – ítélet jogerőre emelkedik, akkor a Vegyépszer ismét „tarolhat.” A nagyok közül egyedül ő nem vehetett részt a tenderen. A többieket a megrendelők elvileg kizárhatták a közbeszerzésből, bár erre jogi kötelezettségük nincs.⁴³⁹

A Vegyépszer tehát a kétszer is felvillanó nagy (ám igen halvány) reményeket megcáfolva az új kormányzat kétszer is kiszorította első nagy megrendeléseiből, akár volt nyílt verseny, akár nem. A cégvezetők azonban nem hagytak kétséget afelől, hogy ha az átadások után már lesz útépítési referenciájuk, akkor elindulnak a következő sztráda tendereken.⁴⁴⁰

Addig az áthúzódó munkák mellett - az üzleti racionalitás szabályai szerint, a több lábbon állás jegyében - más tevékenységi és földrajzi területeken is próbálkoztak, de kezdetben itt sem sok sikerrel.

434 Négy... (2002). A számszerű határértékek az egyes megrendelések nagysága szerint különböztek.

435 Kigolyózták... (2002) A Betonút korábban tulajdont szerzett a már csődben lévő Betonútépítő Nemzetközi Rt.-ben, és annak referenciáival indult.

436 Csontos (2003)

437 Közbeszerzés autópálya... (2002), Vitéz F. (2004)

438 GVH (2003)

439 Vitéz F. (2004)

440 Iván (2002d)

A Vegyész már 2002-ben elnyert néhány infrastrukturális pályázatot, de ezek csak aprópénzek voltak a megszokott szinthez viszonyítva.⁴⁴¹ A profilátrendezés fő irányának eleinte az ingatlan-üzlet kiterjesztése látszott. A tevékenységnek voltak régi, a Főtaxitól és a Pillér Alaptól⁴⁴² szerzett elemei. Hozzájuk csatlakozott az Alba Regia ingatlanos cégeinek ezidőtájt lezárt megvásárlása és a lakásépítés, a 30 milliárd forintos zuglói Paskal park beruházás elindítása,⁴⁴³ ami azonban hírek szerint veszteségesnek bizonyult.

Az export élénkítését, a határon túli építési, szerelési munkák kiterjesztését is megkísérelte a vállalat a hagyományos kazah területen, továbbá a közel-keleten és a környező országokban. A tengizi munkáknál kooperációs partnerként megismert nagy amerikai cégek bevonták alvállalkozóként más helyi munkákba, majd az iraki újjáépítésben is kínáltak neki egy vékony szeletet.⁴⁴⁴ A Vegyész beszállt néhány kisebb oroszországi magasépítési üzletbe, hozzájutott egy-két romániai infrastrukturális megrendeléshez is, de az utépítésekben ott nem tudta megvetni a lábát. Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a kivitel bővítése, legalábbis 2005-ig kudarcot vallott. A korábban 6-9 milliárd forintos export 2002 után éppen hogy csökkenésnek indult, lassan néhány százmillióra olvadt.

A nehézségeket tetézte, hogy sorra jelentkeztek a minőségi kifogások, és a régi szerződésekben vállalt határidőket sem mindig tudták tartani.

Az Állami Számvevőszék a választási kampány lezárulta után, 2003-ban már egyértelműen elmarasztaló jelentést adott ki az M7-es felújításáról: a munka nemcsak drága volt, hanem rossz minőségű is. A vállalat minden bírálatra megfelelt ugyan, a viszonyítási alapként választott ár irreális voltára, valamint az általa megrendelt szakértői vizsgálat eredményeire hivatkozva,⁴⁴⁵ de az ügy nem tett jót szakmai reputációjának. A jogosnak elismert panaszokra a Vegyész látszólag nagyvonalúan reagált: ha kell, saját pénzén is kijavítja a garanciális hibákat⁴⁴⁶ - mintha ez öt évig nem lett volna szerződésbe foglalt kötelezettsége. (A nem konkrét, hanem általában vett kritika élet azonban tompíthatták azok a díjak, amelyeket éppen ebben az időben kapott meg hazai szakmai szervezetektől.⁴⁴⁷) Döcögött az M30-as is: befejezése több mint hat hónapot csúszott, és az előző, ugyancsak a Vegyész építette szakasznál majdnem kétszer drágább lett.⁴⁴⁸

Mindennek alapján nem indokolatlan a szakmabeli vélekedés: a cég megingott, és nem volt teljesen egyértelmű, hogy 2002 után meg tudja-e tartani pozícióit. Csőd közvetlenül nem fenyegette ugyan a nagyra növekedett és körültekintően menedzselte céget – a helyzet tehát összehasonlíthatatlanul jobb volt, mint a kilencvenes évek második felében -, de ebben az időszakban a Vegyésznek hasonló hátrányokat kellett elszenvednie, mint korábban

441 Többek között egy radioaktív-hulladék lerakó kivitelezését, több, mint félmilliárd forintért (A Vegyész építheti ...2002).

442 ÁPV Rt. Pillér ingatlan alapjából, amelynek az 1990-es évek közepén Nagy Elek a vezérigazgatója volt, sajtóhírek szerint sok tétel később a Vegyész tulajdonosi körében landolt (Králik-Rádi 2004).

443 Iván (2002d)

444 A Vegyész... (2003), A Chemimonztázs... (2005)

445 K. Sz. A. (2003). Egy későbbi szakértői vizsgálat szerint annak idején a MAK majdnem 670 millió plusz költséget nem számlázott ki az NA Rt.-nek, és a feltárt 2349 hibából csak négy volt baleset veszélyes (Ráfizetett...2004). A szóváltásból az mindenesetre világossá vált, hogy itt korántsem a magas műszaki tartalom, hanem annak ellenkezője okoz gondot: a megbízás olyan burkolatra szólt, amelyet a szokásos hús helyett már tíz év múlva, nagy forgalom esetén még előbb fel kell majd újítani.

446 Ha kell... (2004)

447 A Vegyész 2002 telén megkapta az Építési Vállalkozók Szövetségének Mesterdíját (Iván 2002c), néhány évvel később pedig a Szekszárdi Duna hidat jutalmazták építőipari nívódíjjal (Építőipari...2005).

448 Több mint... (2003)

versenytársainak: több hónapos APEH vizsgálatnak vetették alá, kihagyták a zárt körű tárgyalások meghívottainak listájáról, a közbeszerzésből kirekesztették referenciák előírásával, később, mint látni fogjuk, egy olcsó ajánlatát érvénytelennek nyilvánították.

Az első biztató jelek azonban már 2003 végén mutatkoztak, és 2004 karácsonyán az elnökvézerigazgató örömmel jelenthette be munkatársainak, hogy a vállalat simán átvészelte a kormányváltást.⁴⁴⁹

Közbeszerzések nyertese, változó piaci feltételek között

A helyzet stabilizálásának kulcsa a Vegyépszer számára ismét a most már közbeszerzéssel bonyolított autópálya építés lett, ami a kormányváltást követő első megrendelések után még magasabb fokozatra kapcsolt, nagy keresletet támasztva a piacon.

A főfelelőssé tett Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM) már 2002 augusztusában a kormány elé terjesztette a fejlesztési koncepciót, amely még az öröklött tervek megnyirbálásával számolt. A kormány azonban politikailag vállalhatatlannak ítélte a visszafogást; a sajtó szerint további négy változat készült el, amíg a következő év márciusában kormányhatározat rögzítette a Pénzügyminisztérium forrásokat kímélő törekvése, illetve a GKM és a miniszterelnök gyorsítási szándékai közötti kötélhúzás eredményeként megszületett menetrend.⁴⁵⁰ Eszerint a 2015-ig szóló terv keretében 2006-ig 420 kilométer gyorsforgalmi út épül meg, még egyszer ennyit elkezdene, és 800 kilométernyit előkészítenek - összesen 1100 (a közútfejlesztésre szánt összeggel együtt 1740) milliárd forintból. Az év végén ezt az elgondolást a szakaszok és az évente 300-400 milliárd forintos keretösszegek pontos megjelölésével, a pénzügyi tárca komoly aggályai ellenére törvénybe "betonozták".⁴⁵¹

A Vegyépszer e periódus első nagy munkáját 2003 végén nyerte el. Az M7 Ordacsehi és Balatonkeresztúr közötti szakaszának kivitelezésére kötött szerződést a vállalatvezetés úgy értékelte, hogy ezzel végleg elfogadottá váltak a sztrádaépítési piacon, pozícióik már biztosnak tekinthetők.⁴⁵²

A kezdeti akadályok leküzdésében szerepet játszhatott az új politikai kapcsolatok kiépítése. A cég tapasztalt játékosként jól tudta: boldogulásához kevés, hogy a piacon versenyképes - a megváltozott politikai-adminisztratív piacon is azzá kell válnia. A Vegyépszer vezetői a nyilvánosság előtt azt hangoztatták, hogy távol tartják magukat a politikától, a Betonút tulajdonosa pedig így fogalmazott: "A mi szakmánkban egyetlen cég sem engedheti meg magának, hogy politizáljon. Mi utakat, hidakat, közműveket építünk állami és

449 Sorkövető... (2004)

450 Római-Nagy (2003), 2044/2003. (III. 14.) Kormányhatározat

451 Bebetonozva (2003)

452 Vegyépszer Hírlevél 2004. április

önkormányzati megrendelésre."⁴⁵³ Ezt azonban nehéz másként érteni, mint hogy a "politizálás" egyirányú elkötelezettséget jelent: a kapcsolatokat diverzifikálni kell, ha a helyzet, az üzlet megkívánja. A szakmában keringő anekdota éppen a Betonút vezetőiről állítja, hogy a 2002-es választások éjszakáján félúton ültek a két nagy párt székháza között, várva a híreket, hogy merre induljanak gratulálni.

A sokirányú kapcsolatépítésben a Vegyépszer sem maradt el társaitól. Eredményeiket mutatja, hogy a 2006-os parlamenti választások előestéjén az újságok már nem az Orbán kormány házi vállalkozójának nevezték a vállalatot, hanem „minden kormányok barátjának”.⁴⁵⁴

Csak a nyilvánosságra került kisebb-nagyobb ügyek közül szemezgetve, sajtóhírek szerint a cég tulajdonosai már 2002 nyarán tárgyalásokba kezdtek az együttműködésről Máté László szocialista nagyvállalkozóval.⁴⁵⁵ 2003-ban az M7 továbbépítésénél nem az Orbán család bányáit, hanem azok fő ellenlábasát, a baloldali kötődésűnek tartott Mészkö és Dolomit Kft.-t kereste meg a Vegyépszer - már a szerződéskötés előtt.⁴⁵⁶ 2004-ben három másik építőipari társasággal – továbbá a Matávval és a MOL-lal - együtt megbízást adott egy olyan brüsszeli lobbicégnek, amelyet a miniszterelnök fia és egyik kulcsembereinek, Baráth Etelének a gyermeke alapított. A feladat az volt, hogy tárják fel számukra az Unió működési mechanizmusát, és szerezzenek építőipari céginformációkat.⁴⁵⁷ 2006-ban, hasonlóan a négy évvel korábbi erőltetett menethez, a határidőt előre hozva, még a parlamenti választások előtt átadta az M7 új szakaszát - a 24 órában folyó rohammunka és az eredeti terveken túllépő munkák miatt 1,5-2 milliárdos plusz költséggel – , miközben sokan mások lekésték a jeles fordulót.⁴⁵⁸

Mindez szerepet játszhatott abban, hogy az első nagy szerződés nem bizonyult egyszeri kivételnek. A Nemzeti Autópálya Rt. honlapja alapján számítva a vállalat 2003 és 2007 között összesen több mint 160 milliárd forintos megrendelést kapott. Ez ugyan alig több mint a fele a 2000 és 2002 közötti szerződéseknek, de egyrészt a konzorciális partnerek és az alvállalkozók részesedésének ismerete nélkül az itt közölt számok torzíthatják a saját munka értékét, másrészt e durva összesítés szerint a cég első helyen áll a Hídépítő, a Betonút és a Strabag előtt.⁴⁵⁹ Szép helyezéseket ért el a közbeszerzések szélesebb piacán

453 Ferenczi (2002), D. Horváth (2006)

454 Haász (2006)

455 Kapitány Szabó (2002b). Máté abban az időben az MSZP egyik pénzszerző emberének számított.

456 Titkos...(2003)

457 Fidesz...(2004)

458 Erőltetett...(2006), Hétfőn...(2006), Csúszóágazat (2006)

459 na.rt.hu. A legnagyobb szerződés az M7 Ordacsehi-Balatonkeresztúr szakasza, az M8-ashoz csatlakozó Dunaújvárosi híd és az M6-MO Érdi tető szakasz.

is. 2003-ban a második, 2004-ben ugyan csak a nyolcadik lett, de a következő évben az elnyert megrendelések értékét nézve itt is elvitte a pálmát – jórészt autópálya üzletekkel.⁴⁶⁰

A közbeszerzés törvénybe foglalt több formája közül nem mindegyik jelent nyílt versenyt, és a Vegyészernak esetenként a leginkább exkluzív eljárásokban is győzni tudott.

Az M0 beruházás egy részét például hirdetés nélküli tárgyalásos eljárásan kapta meg – igaz, egy kapcsolódó beruházás, a Metallochemia nagytérenyi üzemének kármentesítéséből kitermelt kohósalaknak az autópályába építéséről szóló kormánydöntés miatt.⁴⁶¹ A dunaujvárosi önkormányzat pedig egy 11 napos határidővel kiírt gyorsított tárgyalásos eljárásban ítélte oda az egyetlen jelentkezőnek, a Vegyészernak a városi uszoda rekonstrukcióját.⁴⁶²

Másrészt a társaság az útépitésen kívül más nagy munkákat is szerzett, főként 2005 után, de versenytársaihoz hasonlóan sok tendert el is veszített.

Az első körbe tartozik a Metallochemia környezetvédelmi kármentesítése, a paksi kiégett kazetták tárolóinak bővítése, több megyei hulladékkezelő és a cigándi árapasztó tározó létesítése, a Győr-Gönyüi logisztikai központ, valamint egy konzorcium tagjaként a 4-es metró három állomásának kivitelezése; versenybe száll a Vegyészernak a közeljövő nagy üzletéért, a kormányzati negyed építéséért is.⁴⁶³ Ugyanakkor sok más tízmilliárdos megrendelésekről – mint például az M0 északi Dunahíd vagy a Ferihegyi kereskedelmi park építéséről, az új metró alagútjárásáról, a Szigony lakópark építéséről vagy a Mátyás templom felújításáról – lemaradt.

Változott tehát a piaci helyzet: a Vegyészernak domináns szerepe úgy szűnt meg, hogy a bővülő piacon a nagy cégek többsége kapott munkát. Az útépitési megrendelések toplistája szerint az NA Rt. által 2003-2007-ben kötött 664 milliárd forintnyi szerződésen kilenc cég osztozott. Az 2. táblázat azonban koncentráció változásának felemás voltát mutatja: miközben a mélyépítőipari nagyvállalatok száma és részesedése a szakágazat teljesítményéből tíz év alatt jelentősen csökkent, a három vezető cég súlya az ezredforduló után növekedésnek indult. Ráadásul a fővállalkozásra alkalmas, ezért külön piaci szegmensnek számító nagyok szűkebb körén belül folyamatos a koncentráció: 2005-ben az első három adta e csoport az árbevételének hetven, nyereségének pedig közel kilencven százalékát.

460 Haász (2006), Áttekintés...(2006). A közbeszerzési piac korántsem töretlenül, de bővült. A megrendelések értéke 2005-ben nominálértéken több mint háromszorosa volt az öt évvel korábbinak. Az idézett összefoglalás erénye, hogy a konzorciális pályázatokban a becsült részarányokat (tehát nem a teljes összeget) veszi figyelembe.

461 Jól teljesít...(2005), A Vegyészernak építi...(2005)

462 A Dunaujvárosi ...(2006)

463 Kármentes...(2005), Jól teljesít...(2005), BPV-Metró4...(2006), Kiválasztották...(2006), Logisztikai...(2006), Nagygyűk...(2006), Környezetvédelmi...(2007)

A mélyépítőipar néhány jellemzőjének változása

	1995	2000	2002	százalék 2005
Nagyvállalatok száma (db)	22	18	15	14
A nagyvállalatok részesedése a szakágazat árbevételéből	51,2	24,9	25,6	26,9
A nagyvállalatok részesedése a szakágazat nyereségéből		27,5	31,9	26,8
A legnagyobb 3 cég részesedése a szakágazat árbevételéből	22,7	11,1	16,6	18,8
A legnagyobb 3 cég részesedése a szakágazat nyereségéből		16,4	25,1	23,4
A legnagyobb 3 cég részesedése a nagyok árbevételéből	44,0	44,8	65,1	69,7
A legnagyobb 3 cég részesedése a nagyok nyereségéből		59,9	78,8	87,5

Nagyvállalat: a létszám nagyobb 250 főnél
 Forrás: szakágazati adatok alapján számítva

A versenyt élénkíthette volna a nemzetközi piac megnyitása először 2003-ban az uniós pénzek felhasználása miatt, majd a csatlakozás után a közbeszerzések teljes körére kiterjedő liberalizációval. 2004 óta kötelező az EU által megszabott értékhatárt túllépő tenderek nemzetközi meghirdetése, és meg kellett szüntetni a Magyarországon bejegyzett cégek előnyben részesítését. A verseny erősödésének és az árak csökkenésének jelei szórványosan már ekkor mutatkoztak is.

A magyar tulajdonban lévő – egyébként a megelőző években a Vegyész-Betonút páros meghatározó alvállalkozójaként megizmosodott - Viadom egy szlovák céggel együtt 2003-ban tett a versenytársaknál, köztük a Vegyészernél húsz százalékkal olcsóbb nyertes ajánlatot egy útfelújítási tenderen.⁴⁶⁴ Maga a Vegyész pedig ugyanebben az évben a hajdúbozsórményi hulladéklerakó beruházásnál engedett 17 százalékot a nyertes árból, mert az önkormányzatnál kevés lett volna a saját erő az ISPA támogatás elnyeréséhez.⁴⁶⁵ A 2004 elején nyolc autópálya szakaszra meghirdetett előminősítésre 75 pályázat érkezett 17 cégtől, amelyek közül nyolc külföldi székhelyű volt. Az esélyt az adta nekik, hogy most először határon túli referenciákkal is be lehetett nevezni.⁴⁶⁶ Csakhogy már az előzetes jelentkezésnél kizárták a versenyből az összes külföldit a referenciák gyengeségére, igazolások és garanciák vagy éppen hiteles fordítások hiányára, esetenként más formai hibákra hivatkozva.⁴⁶⁷ A korábban megszokott magyar játékosok mellett fővállalkozóként a következő években is csak ketten sorakoztak fel, a Porr és a Mota-Engil cég, úgy, hogy a 2003-2007 közötti megrendeléseknek kevesebb, mint nyolc százalékát kapták.⁴⁶⁸

A sztráda költségek azonban, akár a Vegyész épített, akár más, a csatlakozást követő két évben egyre emelkedtek.

464 Torontáli (2003), Megszűnés...(2003), Viadom...(2007)

465 ISPA...(2003)

466 75 pályázat...(2004)

467 Ugyanaz...(2004)

468 nart.hu. A portugál Motát külföldinek szokták tekinteni, noha céginformációk szerint már 1997 óta volt magyarországi vállalkozása.

Egyes szakaszok, mint az M7-esen az Ordacsehi-Balatonkereszúr pálya közel 2,5 milliárd forintba, a Balatonszárszó-Ordacsehi közötti rész, vagy az M30-as Miskolcot elkerülő útja több mint három milliárdba került kilométerenként, de az M0-érdi tető négy, a Zamárdi-Balatonszárszó szakasz több mint ötmilliárdra szökött fel. Ha a nagy egyedi létesítmények (mint a Köröshegyi völgyhíd) költségeit levonva úgynevezett fajlagos főpálya árakat számolunk, ezek 2005-ig mindenütt meghaladták az egymilliárd forintot – jelenértéken drágábbak voltak, mint az annak idején sokat kárhozottatott M3 Füzesabony-Gyöngyös szakasz.⁴⁶⁹ Sajtóhírek szerint egyes tételek, mint az út alap- és kopórétegének, vagy a zajárnyékoló fal négyzetméterének egységára esetenként elérte a piaci ár dupláját. Az alvállalkozóktól elvont haszonnal együtt mindez akár 30-40 százalékos fővállalkozói nyereségrátát is eredményezhetett – többek között a Vegyészert szerződéseiben.⁴⁷⁰

Ezek a számok most is jó alapot adtak az éppen ellenzékben lévő politikusoknak a támadáshoz, akik 2005 őszén a "luxusprofit" elleni hadüzenet keretében ezen a területen 200 milliárd forintos túlköltést vélelmeztek.⁴⁷¹ A kivitelezők és a döntéshozók persze mindig találnak magyarázatot, a szigorú előírásoktól a magas műszaki tartalomtól az érintett önkormányzatok nagy igényéig és a finanszírozás módjáig.⁴⁷² Emellett nyilván szerepet játszott a kartellezés, amit a Gazdasági Versenyhivatal 2003-2004-ben - a nagyobb szereplők szinte teljes körét érintve - három nagy útépitési ügyben is bizonyítva látott.

Az első, 2002-es autópálya-összejátszásban, mint láttuk, a Vegyészert nem lehetett érintett, mert nem adhatott be pályázatot. Belekeveredett viszont a 2001-2002-ben meghirdetett fővárosi útfelújítások során tanúsított összejátszásba, de itt – egyetlenként a vizsgálat alá vont 11 cég közül – nem marasztalták el.⁴⁷³ Az országos útfelújításokkal kapcsolatos, 14 vállalat ellen indított vizsgálatban viszont már vétkesnek találtatott. A GVH szerint részt vett a kartellben másutt kivételezett helyzetének ellenére, vagyis annak dacára, hogy rá nem állt a többiek magatartásának az indoklásban hangsúlyozott fő magyarázata: a nagy sztrádaépítés leosztása miatt erős kínálati piacon „nagyon aktív piackutató munka kellett... a kapacitások átmentéséhez”. Ilyen helyzetben a vizsgált részpiacon akár erős verseny is lehetett volna, ehelyett azonban az érintettek az összejátszást választották a veszteségesség és a felszámolás elkerülésére.⁴⁷⁴

A kartellezés mellett az is biztos, hogy a politika az új kormányzati ciklusban sem tűnt el a sztrádaépítésből. Néhányan piaci szereplő már 2002 tavaszán a nyilvánosság előtt is hangoztatta azt a feltételezést, hogy az új kormány majd a Strabagot „hozza helyzetbe” – mert állítólag ő volt a szocialista párt fő mecénása a kampányban.⁴⁷⁵ Az osztrák

469 Bogár (2003), Drágán...(2004), Haász (2005)

470 Római (2006a)

471 Csuha (2005)

472 Emlékeztetek ennek az időszaknak a „trükközéseit”, amelyek a költségvetési kiadások kímélését célozva drága hitelből vagy ppp-vel építették a sztrádákat. Megfizették a magas árat, majd 2006-ban a teljes költséget el kellett számolni a költségvetésben.

473 Kartellgyanúban...(2004)

474 GVH (2004)

475 Kapitány Szabó (2002)

tulajdonban lévő, korábban is erős cég az elmúlt években valóban sok állami munkából részesedett.

2003-ban a Strabag közel százmilliárdos bevételt termelt a Vegyépszer fele akkora forgalmával szemben, 2004-ben több mint 140 milliárdos teljesítményével megközelítette vetélytársának csúcsidejét. Ebben az évben 163 milliárdos közbeszerzési tendenyerésével messze kimagaslott a mezőnyből, és sajtóhírek szerint akkor összesen 240 milliárdos állami megrendelést kapott. Bőségesen kivette a részét a budapesti metróvonalak felújításából és építéséből is. 2005-ben azonban csak a harmadik lett a közbeszerzések toplistáján, és az NA Rt. 2003-2007 közötti megrendeléseiből is csak a negyedik helyet érte el.⁴⁷⁶ Az állítólagos új kedvenc tehát jól prosperált, de korántsem jutott kizárólagos pozícióba.

2006-ban osztrák hírek nyomán a magyar sajtó is megszellezte, hogy a cég anyagilag támogatta a kisebbik kormánypartot.⁴⁷⁷ Noha ezt az érintettek természetesen tagadták, elképzelhető, hogy most sem áramlott kevesebb pénz az autópálya építésekből a pártokhoz, mint az ezredforduló idején, s a nagy, valószínűleg felülárzott munkák miatt most is volt miből adni. "Sokak szerint ... a magas árak fenntartása elsősorban...a kormánypartok érdeke volt, mert így a legnagyobb állami beruházásokból milliárdok csoroghatnak vissza a pártkasszába"- fogalmazta meg egy újságíró az elterjedt vélekedést.⁴⁷⁸ A módszerek azonban finomodtak, a verseny intézményeinek, a közbeszerzésnek legalább a látszatát fenntartották.

2005-2006 fordulóján pedig új helyzet körvonalazódott: az útfelújítás árai több mint húsz százalékkal estek, a sztrádaépítés fajlagos kilométer költségei a négy évvel korábbi szint hatvan százalékára, esetenként felére, a 2000 évi érték közelébe süllyedtek.⁴⁷⁹ 2005 végén a Vegyépszer még azért támadott meg egy közbeszerzési döntést, mert indokolatlanul alacsonynak tartotta a győztes árat.⁴⁸⁰ Kisvártatva azonban ő is követte a piaci trendet, és maga is hozzájárult volna az állami költségek csökkentéséhez, ha engedik.

2006-ban a Vegyépszer a tárgyalások során ötmilliárddal lefaragta az M7 Balatonkeresztúr-Nagykanizsa közötti szakaszának árát – így ez lett a legolcsóbb ajánlat. A céget azonban több más indulóval együtt kizárták a versenyből, amit később, de már csak a valamivel drágább szerződés megkötése után jogtalannak ítélt a Közbeszerzési Döntőbizottság. A Viadom-Porr-Terrag Asdag által ajánlott ár – igaz, részben a műszaki követelmények visszafogása miatt - reálértéken számítva 1998 óta a legalacsonyabb lett, negyven százalékkal elmaradva a mérnökártól – de abban szakértők szerint még így is tíz

476 Autópálya...(2006), Strabag...(2006), Áttekintés...(2006), nart.hu

477 Autópálya...(2006), Strabag...(2006)

478 Római (2006c). Tegyük hozzá, az árnövelés egyik indokaként felhozott magas műszaki tartalom is szolgálhatott hasonló célt: több bevételből több juthat a külső szereplőknek is.

479 Verseny...(2006). Az M0-s és M7 új szakaszai közel hárommilliárd helyett jóval kétfélmilliárd alatt épülhettek (Római 2006a), és az előbbinek egy kis részét az osztrák cégekkel konzorciumba lépő Viadom a második ajánlat kétharmadéért építi meg (M0-ás...2005)

480 Túl olcsó...(2005)

százalék körül lehetett a nyereségtartalom.⁴⁸¹ A gazdasági miniszter büszkélkedett is: „Korábban több mint 2 milliárdból épült 1 kilométernyi szakasz, most az ajánlatok kilométerenként 1 milliárd közelében vannak. Ez siker.”⁴⁸²

A fordulatban szerepet játszhatott a Versenyhivatal beható érdeklődése és a három útkartell ügyben kiszabott összesen közel kilencmilliárd forintos bírság, ami óvatosságra inthette az érintetteket az összejátszásban. De az előbb említett eset is arra utal, hogy az árcsökkenést nem elsősorban a piaci szereplők, hanem az állam magatartásának változása idézte elő. Ennek kiindulópontja az lehetett, hogy a nagy költségek után, a költségvetés kiugró deficitjének fenyegetése hatására fogyatkozott a felhasználható állami pénz – ennek nyomán a kivitelezők által kalkulált profitráták és a megrendelők „visszaforgatási igényei” is mérséklődtek -, és előbb-utóbb az európai liberalizációs követelményeket is figyelembe kellett venni. A kereslet csökkentésével együtt a kormányzat egyszerűsítette a műszaki tartalmat, és a pályázati feltételek - például a referencia és a bevételi követelmények – enyhítésével új szereplőket is beengedett a piacra. A szakma több képviselője szerint az új gazdasági miniszter bizonyítani akart, sokhelyütt felrúgta a bejáratott kapcsolatokat, felhasználta a Viadomot és a piacra akkor belépő konzorciális partnereit az árak letörésére.⁴⁸³ A verseny mindennek hatására élénkült, az árak lejtmenetbe váltottak, két szépséghibával. Egyrészt a tendert a „sikertörténetben” sem a legjobb ajánlatot tevő cég (most a Vegyépszer) nyerte, hanem a második helyezett, a kormány új „liblingje” – a szakma megítélése szerint itt is politikai döntés született.⁴⁸⁴ Másrészt, ha ez igaz, akkor az árcsökkenés nem küszöbölte ki a kormányzat és a vállalkozók közötti háttér megállapodást, és általános vélekedés szerint az ezt követő pénzáramlásokat sem, azaz a piactorzítás ebben a látszólag kedvező helyzetben is fennmaradt.

Az élénkülő versenyt az iparág szereplői most is nehezményezték, hiányolva az Európában szerintük megszokott szemléletet. Mindenki védi a piacát, "Itthon viszont a belföldi vállalkozásokat helyzetbe hozó 'láthatatlan kéz' szinte teljesen hiányzik, a külföldiek könnyűszerrel halásszák el a magyar vállalatok elől a megbízásokat."⁴⁸⁵ A vezetők a veszélyekre is figyelmeztettek. Már 2003-ban úgy ítélték meg, hogy néhányan, elsősorban a Viadom és külföldi partnerei kamikáze-akciót hajtottak végre a fővállalkozói, illetve

481 A Vegyépszer-Betonút ... (2006), M7-es... (2006), A Közbeszerzési... (2006), Római (2006a). A mérnökár a megrendelő felkérésére készített szakértői becslés, amit a nagyobb közbeszerzéseknél általában előre kiszámítanak.

482 M7-es... (2006)

483 **Interjúrészetek.** Nem véletlen, hogy az előző évek gazdasági minisztere a kormányprogram által diktált túlkeresletet, míg a hivatalban lévő tárcavezető saját erőfeszítéseit tekintette meghatározóknak (Római 2006b, c).

484 **Interjúrészet**

485 D. Horváth (2006), A Vegyépszer nehéz... (2005)

magyarországi referencia megszerzése érdekében, és aggódtak, hogy az árleszorítás miatt sok magyar kis-és középvállalat tönkremegy.⁴⁸⁶ A 2006-os zuhanás után többen azt állították – köztük a Vegyépszer és a Strabag vezetője –, hogy egyes cégek „a racionalitást félretéve előre menekülnek”, "irracionális árakat" vállalnak,⁴⁸⁷ ezért könnyen bajba kerülhetnek.

A jóslatok a Viadom esetében – részben önbeteljesítő próféciaként - igazolódtak is. A korábban Dömper néven ismert, növekedésnek indult cég megpróbált kitörni az alvállalkozói szerepből, amit versenytársai nem néztek jó szemmel, sorozatosan kihagyták az üzletekből, ezért keresett külföldi konzorciális partnereket. A szlovák együttműködés után a Porr-Terrag Asdag párossal együtt „megnyerették velük” az M7-es utolsó szakaszának építését, majd az M0 keleti pálya kivitelezését is. Egy résztvevő utólag elismerte, hogy árak valóban túl alacsonyak voltak - hiba csúszott a kalkulációba -, és a cég belső szervezete, pénzáramlási folyamatai is örítették a kisvállalkozásokra jellemző, kevésbé átlátható vonásokat.⁴⁸⁸ Hamarosan a kívülállók számára is világossá vált, hogy a határidőkkel és a minőséggel is baj van, a Viadom valószínűleg „túlvállalta” magát. Konzorciumi társai 2006-végén felkérték, hogy adja át az M0-án hozzá tartozó munkaterületeket.⁴⁸⁹ A krónikus nem fizető hírében álló cég ellen 2007 tavaszán a beszállítók sorra felszámolási eljárást kezdeményeztek, ami nyáron jogerőssé is vált, és a társaságnak ki kellett szállnia az M7-es pálya építéséből is. Nem kizárt, hogy az elmérgesedett viszony miatt itt már a partnerek rosszindulata is közrejátszott. A konkurensoknak pedig biztosan jól jött a csőd: hírek szerint az M7 építésénél éppen a Vegyépszer és a Betonút veheti át a kiesett vállalat helyét.⁴⁹⁰

A vállalat szerint a likviditási gondokat az okozta, hogy az állami megrendelők több milliárdos tételeket visszatartanak, részben az árverseny által fenyegetett versenytársak nyomására⁴⁹¹ - de a szakma továbbra is főként a belső szervezési nehézségekkel, a túlzottan leszorított díjakkal magyarázza a piaci kudarcot. Többek véleménye szerint a kormányzat felhasználta a Viadomot aktuális céljának, az árcsökkenésnek az elérésére, nem törődve azzal, hogy a cég tönkremegy.

A Viadom bukásában a cég belső gondjai mellett valószínűleg szerepet játszott, hogy az állam ezt a kivételezett helyzetet nem akarta nemzeti bajnok teremtésbe fordítani, és a versenytárs vállalatok is mindent megtettek a kitörés megakadályozására. Ugyanakkor furcsa módon az árak letörése sem volt ellenükre. Egyik beszélgető partnerünk azt az érvet hangsúlyozta, hogy a kivitelezők fő törekvése az új piaci szereplők megjelenésének elhárítása volt. Márpedig ha Magyarországon nem olyan kiugróan magas a profitráta, mint a korábbi években, akkor a mindenképpen magas belépési korlátokkal jellemezhető piac iránt kevesebb külföldi érdeklődik majd. Ez érezteti a hatását a 2000-es évek közepére lassan konszolidálódó hazai piacon is, véget ér az „eredeti tőkefelhalmozás,” a

486 Torontáli (2003), Megszűnés...(2003)

487 Árcsökkenés...(2006), Lassul ...(2007)

488 **Interjúrésztlet**

489 Viadom...(2007)

490 Viadom...(2007)

491 Kapitány Szabó (2007), Sággy (2007)

Vegyépszerhez hasonló robbanásszerű növekedést nem lehet megismételni.⁴⁹² Ráadásul, ha igaz, hogy a megrendelők és a vállalkozók osztoznak a felülszámlázásból eredő pénzekben, akkor a vállalati nyereség mérséklődése kisebb a hivatalosan kimutatottnál: a másik félnek is le kell szállítania az igényeit. Szakmabeliek bizalmas információi szerint az „alkotmányos költségek” valóban csökkentek. Úgy vélik, hogy a közbeszédben feltételezett tíz-húsz százalék⁴⁹³ ilyen nagy üzleteknél felülbecsült. Az ezredfordulón a bevételek hét százalék körüli nagysága volt jellemző, ami a legutóbbi években megfeleződött.⁴⁹⁴

Visszatérve a Vegyépszerhez, a cég az újabb nagy sztráda megrendelések és az erősödő verseny idején érdekeltségeinek kiterjesztésével is igyekezett stabilizálni helyzetét az alapprofiljához kapcsolódó piacokon és az attól távolabb eső területeken is.

1.3.2. Terjeszkedés – sajátos módszerekkel?

A Vegyépszer csak a kivételezett helyzet megszűnése után kezdett nagyobb léptékben bővülni. A terjeszkedés hátterét a szűkülő, de még mindig tekintélyes árbevétel és nyereség, a belső források felhalmozódása, a saját tőke folyamatos növelése teremtette meg. Bár 2004-től az addig alacsony eladósodás is rohamos növekedésnek indult - ezekben az években a hitelállomány meghaladta az éves árbevétel saját, azaz az alvállalkozóknak átutalt összegben felüli részét (1. táblázat) – ennek fő oka az állami finanszírozás megváltozása. A megrendelő a szerződéskötés után csak csekély összeget utalt át, a munka zömét bankkölcsönökből kellett fizetni.⁴⁹⁵

A bővítés indoka közvetlenül 2002 után főként a több lábon állás, a tevékenység, a területi spektrum és a kapcsolati háló kiterjesztése lehetett, de valószínűleg már akkor is szerepet játszott a főprofilban tapasztalható konkurencia mérséklése, az alvállalkozói költségek kiváltása még olcsóbb cégen belüli kivitelezéssel. Később a stratégia azzal is számolhatott, hogy a sztrádaépítés üteme mérséklődik. A tevékenységi köröket célszerűnek látszott a kormányzati költségek új irányai felé kiterjeszteni, igazodva az uniós támogatások és a

⁴⁹² Interjúrésztlet

⁴⁹³ Az autópálya építésre lásd Medgyessy (2002), a közbeszerzésekre általában pedig Római (2003b). Általánosságban viszont a közbeszerzéseknél a hivatalos becslés a felső érték közelében határozza meg a vállalatok kartellezésének hatását, ami a mintegy 1700 milliárdos piacon évente 360 milliárd túlfizetést jelentene (Ambrus 2007). Kérdés, hogy a cégek közötti, illetve a megrendelők és a szállítók közötti összecsúszásnak mekkora a közös halmaza, azaz az utóbbinak milyen hányada adódik még hozzá a kartell-károkhhoz.

⁴⁹⁴ Interjúrésztlet

⁴⁹⁵ Interjúrésztlet

Nemzeti Fejlesztési Terv prioritásaihoz. Az utóbbi sok változatának összeállítási módját ismerve azt is feltételezhetjük, hogy a Vegyészert is aktívan lobbizott a kiemelt területek számára kedvező meghatározásáért. A befolyásolást és az alkalmazkodást is szolgálhatták azok az új területek, amelyek iránt a cég érdeklődött: a híd-és vasútépítés, a közlekedési és energetikai eszközök gyártása, az infrastrukturális-környezetvédelmi beruházások terepe. A sztrádaépítéshez kapcsolódó kapacitások megszerzésének s egyben az új irányok megalapozásának legnagyobb lépése a Ganz Acélszerkezet Rt. megvásárlásra volt, az egyik nagy versenytárs, a Hídepítő Rt. érdekkörébe tartozó Hídtechnika Kft.-vel közösen.

A patinás nevű Ganz cég, amelynek tulajdonosa a menedzsmen és néhány külső befektető által alapított, a közvélekedés szerint az MSZP-vel jó kapcsolatokat ápoló Steelstar Kft. volt, 2000-től folyamatosan együtt dolgozott a Vegyészerttel; az általuk alapított Magyar Hídepítő Konzorcium volt a fővállalkozója a szekszárdi Duna-híd, a polgári Tisza-híd és más nagy hídlétesítmények építésének az NA Rt.-vel kötött szerződések alapján. Az árbevétel gyors növekedése 2003-ban megtört. Nem egészen világos, hogy miért nem tudták ellensúlyozni a rendelések zuhanását más munkák, többek között a hagyományosan nagy export növelésével. Szakmabeliek szerint ebben 2002-től hatalomra került koalíció keze is benne volt, amely megorrolt a tulajdonosokra, hogy az előző kormányzati ciklusban – politikai sugalmazásra és az Exim Bank támogatás elnyerésének reményében - Fidesz közelinek ismert vállalkozásokat is bevont egy nagyobb projektbe, sőt ennek szerződésalkötésekor a nyilvánosság előtt is együtt mutatkozott a Fideszes miniszterelnökkel.⁴⁹⁶ A feltételezésektől függetlenül tény, hogy a legnagyobb acélhíd beruházást, a Körösvölgyi hidat drágább betonszerkezetre terveztették át, ami kívül esett a Ganz profilján, és hosszú ideig halogatták a dunaújvárosi híd megrendelését. A Ganz csődközeli helyzetbe került, alaptőkéjét egyhetedére szállították le, és a cég ellen 90 hitelező adott be felszámolási kérelmet 1,9 milliárd forint értékben.⁴⁹⁷ A tulajdonos Steelstar Kft. ekkor a Vegyészertől kért segítséget, Timár Gyula szerint a korábbi jó együttműködés és a két vállalat vezetői közötti „kitűnő kapcsolat” miatt.⁴⁹⁸ A Vegyészert pedig társult a Hídtechnikával, és a Gazdasági Versenyhivatal utólagos engedélyével meg is vették a felajánlott vállalatot, fele-fele arányban osztozva rajta.⁴⁹⁹ Timár Gyula azt állította, hogy ezzel nem sérül, hanem még erősödik is verseny, mert így tagi kölcsönökkel, reorganizációval talpra állítják a céget, és a kapacitások tovább működhetnek.⁵⁰⁰

A nagy méretű acélhíd szerkezetek előállítására jól kiegészítette a Vegyészert MAHID Kft.-jének betonelem gyártó kapacitását, szakértők szerint "úgy kellett neki a Ganz, mint egy falat kenyér".⁵⁰¹ Felmerül azonban a kérdés, hogy miért vonták be az üzletbe a fő konkurens, „az esküdt ellenségnek” tartott Hídepítő leányvállalatát. Az ok biztosan nem a tőkehiány lehetett. A céget olcsón, százmilliós nagyságrendű összegért vették meg, ami mindkét vevő számára aprópénz. Elképzelhető, hogy a megosztott tulajdon itt is annak

496 Interjúrészlet

497 Tulajdonosváltás...(2003)

498 A Vegyészert...(2004)

499 GVH (2004a)

500 Tulajdonosváltás...(2003)

501 GVH (2004a), interjúrészlet

elkerülését célozta, hogy egyetlen vállalat 75 százaléknál magasabb részesedéssel meghatározó befolyást szerezzen, így a megvett cég tartozásaiért helyt kelljen állnia – mint ahogy a később ismerttetendő, ebből a szempontból hasonló Montavia-ügyben a hitelezők ezt gyanították. A szakmában elterjedt hírek szerint a fő indok fontos politikai szereplők „sugalmazása” volt, amely az útépítő cég „figyelmébe ajánlotta” a kormányon lévő baloldalhoz közelinek számító Hidépítőt.⁵⁰² Ez a sugalmazás – és az olcsó vásárlás - szerepet játszhatott abban, hogy a Vegyépszer most nem alkalmazta a korábban kipróbált (és később is használt) módszert, nem várta meg a felszámolást. Ráadásul a korábban együtt végzett munkák garanciális, szavatossági kötelezettségei még nem jártak le, a partner megszűnése után adott esetben a Vegyépszernek egyedül kellett volna helytállnia saját felszerelés és szaktudás nélkül. A felszámolás szétzilálhatta volna a kisebb cég speciális kapacitásait, ami a potenciális vevőnek komoly pénzügyi és műszaki kockázatot jelentett.

Az alaprofil kiegészítése lett volna a műemlék felújító, ingatlanfejlesztési fővállalkozásban jártas – többek között a „Spenót ház”-nak nevezett irodaépületet kivitelező -, csődközelsbe sodródott Architekton megvásárlása, amely után több útépítő cég is érdeklődött, de végül a Vegyépszer túlságosan kockázatosnak ítélte a vásárlást.⁵⁰³

A profilbővítést szolgálta a főként vasútépítéssel foglalkozó Montavia Ipari és Szolgáltató Kft. 2006-os megvásárlása – ismét a Hidépítővel párban.

A stabil magyar tulajdonú közép vállalatként ismert, gyorsan növekvő, az átvétel évében közel kilencmilliárdos forgalmú, a vasúti építésekben és berendezések szállításából mintegy 15 százalékkal részesedő Montavia tőkeeros befektetőket keresett az uniós pénzekkel reményei szerint gyorsan bővülő vasútépítési megrendelések teljesítéséhez. Több próbálkozás után a Hidépítőt kereste meg, amely partnernek ajánlotta a Vegyépszert is, talán újabb politikai sugalmazásra, talán magától, a Ganz-üzlet viszonzásaként, esetleg azért, mert az útépítő vállalat már korábban is érdeklődött a Montavia iránt (egyik kft-jének résztulajdonosa egy Bt. nevében próbálkozott meg részesedés szerzésével⁵⁰⁴). Rövidesen olcsón, összesen 330 millió forintért szereztek meg az üzletrészek 40-40 százalékát. A csőd-epizód azonban itt sem maradt ki. Állítólag az új tulajdonosokat is meglepetésként érte, hogy a cég szerény nyereség helyett egymilliárdos veszteséggel zárta a 2006-os évet, amelynek közepén az átvétel megtörtént. Nem világos, hogy ezt mennyiben befolyásolta a két új üzlettárs – egyes vélemények szerint ők maguk sem számítottak ilyen rossz eredményre, azaz rossz üzletet kötöttek.⁵⁰⁵ A számlákat mindenesetre nem fizették ki, és csődvédelmet kértek. A még nem jogerős ítélet szerint a 4,4 milliárdos adósságot azonnal 30 százalék, halasztott fizetéssel pedig 45 százalék átutalásával rendezhetik. A pórul jár hitelezők bírósági kerestükben annak megállapítását

502 Interjúrészet

503 Botrány...(2006)

504 Vitéz F. (2007)

505 Interjúrészet

kérték, hogy – minként azt a fúziót engedélyező Versenyhivatal határozata kimondta - két cég közös irányításszerzéséről van szó, így az összesen 80 százalékos pakett minősített befolyást jelent, az új tulajdonosoknak helyt kell állniuk a leányvállalat tartozásaiért. Felmerült a gyanú, hogy a második részvényes, a Vegyépszer bevonása éppen a részesedések alacsonyán tartását célozta, és a Montavia csődje nem véletlen, hanem azt példázza, hogy „cégfelvásárlással is lehet pusztítani.”⁵⁰⁶

Még nyilvánvalóbban a csődközeli helyzet, az olcsó vásárlás, illetve az itt is meglévő alternatív forgatókönyv szerint a piacszerzés volt a fő motívuma annak az alapprofiltól messzebb eső, sokkal nagyobb és bonyolultabb tranzakciónak, amely a Transelektro csoport átvételét célozta. Az ügy részleteit másik esettanulmányunk mutatja be tüzetesen, itt csak a Vegyépszer terjeszkedési módszereit jellemző fő vonásokat emeljük ki.

A Vegyépszer ebben az esetben is partnerekkel, most a Közgéppel és a Resonátorral együtt lépett fel, amelyek közül az utóbbi – már nem meglepetés - a politikai paletta másik oldalához tartozott. A három cég viszonylag csekély befektetéssel ellenőrzési és tárgyalási pozíciót szerzett a Transelektro ipari holdingja felett. Minden belső információhoz hozzájutva fél éven át irányította a termelő cégeket, és teljes felhatalmazással tárgyalt sorsukról valóságos, bejegyzett tulajdonosi szerep nélkül. Az akció meghirdetett célja a vállalatcsoport megmentése - egyben tartása, működőképességének megőrzése - volt, de valószínűleg már kezdettől ennél komolyabban számoltak egy másik lehetőséggel: a felbontással, néhány részleg eladásával, illetve olcsó megvásárlásával, a piacok megszerzésével. Egyes feltételezések szerint a Vegyépszer a Transelektro iránt is az ingatlanok miatt érdeklődött.⁵⁰⁷

Az állammal és a hitelezőkkel folytatott bonyolult játszma végeredményeként a befektető csoport a legnagyobb, villamossági egységet jó áron eladta (bár a bevétel nagy részét a tartozások törlesztésére kellett fordítania), két üzemet a megrendelésekkel együtt névleges áron átvett. A negyedik, közlekedési társaságot viszont engedték felszámolásba csúszni, majd árverésen, tartozások nélkül vásárolták meg az eszközöket, licenceket, továbbá az ígéretes piacot. Az utolsó körben a Vegyépszer átadta a főszerepet a Resonátornak. Az okok nem világosak, de a szakmabeliek egy része itt is az útépítő cég menedzsmentjének elhibázott döntését vélelmezi. (A két cégnek egyébként később is volt közös üzlete: a Resonator megvette a Ganz-Hídépítő projektcégeinek üzletrészeit a Hídtechnika és a Ganz Acélszerkezetek Kft.-től így a Vegyépszer mellett lett társtulajdonos hatvan százalékos részesedéssel.⁵⁰⁸)

A Vegyépszer az útépítéstől még távolabb álló szegmenseket sem hagyott ki látóköréből. Felújítva korábbi érdeklődését a média iránt, 2004-ben – a kiszemelt ipari-szolgáltató cégekhez hasonlóan - a megszüntetés küszöbére került Magyar Hírlap megvételét fontolgatta. Noha ezt a lépést az elnök-vezérigazgató szerint inkább „társadalmi kötelezettségvállalásként,” s nem pusztán üzletként kezelték, azért az utóbbi szempontok sem maradtak ki. Legalábbis ezekre hivatkoztak a vezetők, amikor végül letettek a

506 GVH (2006), Vitéz F. (2007a), (2007b)

507 Haász (2006)

508 K. Sz. A. (2007)

vásárlásról.⁵⁰⁹ A Kolozsvári Krónika mögött álló Hungarom Média Kft.-ben viszont a Vegyépszer is szerzett V-ber Kft.-jén keresztül sajtóérdekeltséget.⁵¹⁰ A profilt tekintve kevésbé, de a partnereket nézve sokkal érdekesebb, hogy a Vegyépszer Ahead Magreb néven a Tocsik ügy óta a közvéleményben SzDSz közeli vállalkozóként ismert Virág Attilával – valamint a Magyar Exporthitel Biztosítóval - alapított közös céget lakásépítésre.⁵¹¹ A határon túli terjeszkedés korábban sem volt idegen a vállalatától. Az évtizedekkel korábban megkezdett kazahsztáni munka az ezredforduló után is tovább élt, az algériai építkezésekben is résztvevő Vegyépszer érdekeltség, az egymilliárdos törzstőkéjű Chemimontázs Kft. révén.⁵¹²

A környező államokban, Romániában, Szlovákiában, Szerbiában leányvállalatokat alapítottak és képviselőket hoztak létre elsősorban infrastrukturális beruházások kivitelezésére,⁵¹³ de a nagyobb léptékű terjeszkedés 2003 után elsősorban a kulcsembert Nagy Elek szűkebb pátriája, Erdély felé indult meg.

Megvették többek között az útépítéssel is foglalkozó Evro Impexet, mert annak elővásárlási joga volt egy helyi útépítő cég önkormányzati kézben lévő részvénycsomagjára, s így közel lehetett volna jutni az ottani sztrádaépítéshez. Ez az akció nem járt sikerrel – a privatizációban romániai társaságok nyertek, állítólag jobb árajánlatokkal,⁵¹⁴ a sors iróniájaként talán éppen a helyi vállalkozók előnyben részesítése miatt -, de a Vegyépszer nem tett le terveiről: 2006-ban a csíkszeredai Út-és Hídépítő Rt.-ben szerzett részesedést.⁵¹⁵ Más akciók viszont jobban teljesíthettek, mert 2005-ben a Vegyépszer már a Romániába irányuló tőkeexport nagy szereplőjeként tartották nyilván, és a cég ottani érdekeltségeinek összefogására Neoverom néven egymilliárd forintos tőkével külön vállalkozást alapított.⁵¹⁶

E vállalkozások összessége a Vegyépszer csoport, amelynek felépítését a gyakori belső átszervezések, összevonások és külön cégbe szervezések miatt is nehéz követni. A hivatalos adatok - valószínűleg nem véletlenül - lényegesen szűkebbek a sajtóban megjelenő összeállításoknál.

A cég az anyavállalaton kívül csak öt céget tüntet fel honlapjának főoldalán (Mahid 2000, Vegyépszerelő Kft., Maépteszt, FHA, Főtaxi, TŰV), de a cégcsoport ismertetésénél még további öt vállalkozás is szerepel (Gyárépszer Kft., Folyami Hídalapozó Kft., Gyorsház Kft., Paskál Park Építő, Beruházó és Ingatlanforgalmazó Kft., Maút Kft.). Ezen kívül biztosan a Vegyépszeré a külföldön tevékenykedő Neoverom és a Chemimontázs Kft. (Ez utóbbit hírek szerint 2007-ben eladták egy magyar építőipari cégnek). A HVG összeállítása

509 Magyar...(2004)

510 Sajtóérdekeltségek...(2006)

511 Ahead...(2006)

512 Králik-Rádi (2004)

513 Külföldön...(2003), Králik-Rádi (2004)

514 Králik-Rádi (2004), Lemaradt...(2004)

515 A Vegyépszer megvette...(2006)

516 Magyar...(2006), Átrendezés...(2006)

2004-ben 34 érdekeltséget tartalmaz, beleértve a „gyöngyszemet”, az ingatlanok, részvények és üzletrészek gyűjtőhelyéül szolgáló – a korábbi sajtóhírekben többször szereplő V-ber Kft.-vel, Via 21 Kft.-vel IPC Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.-vel és a Szik-Lap Vagyonkezelővel is felduzzasztott - Virex Vagyonkezelő Kft.-t.⁵¹⁷

2002 után tovább növekedett a tágabb, a Vegyész- főtulajdonos Ingatlanforgalmazó és Gazdasági Tanácsadó Rt. által fémjelzett csoport is, bevonva érdekeltségeinek köré többek között a Hír TV-t és az erdélyi Hungarom Media Kft.-t, a kolozsvári Erdélyi Híradó Könyvkiadót, a marosvásárhelyi S. C. Arex ingatlanfejlesztőt, valamint számos ingatlant, és a 2004 végéig a Nagy Elek testvére által tulajdonolt – később is a cégcsoporton belül maradó - Pro Aurumon keresztül a Magyar Nemzet napilapot kiadó Nemzeti Lapkiadót, valamint a Budai Malom Kft.-t.⁵¹⁸

A Vegyész és a kapcsolódó cégcsoport tehát horizontális és vertikális irányba, valamint a konglomerátum építés jegyeit is mutatva terjeszkedett fúziókkal, olcsó termelőszolgáltató kapacitások és ingatlanok megszerzésével. A fő módszer a csödközelbe jutott vagy már felszámolás alá került cégek bekebelezése volt. Valószínű, hogy ezek gyenge pénzügyi helyzetének kialakításában esetenként a vevő maga is szerepet játszott. A viszonyok elmérgesedését mutatja az őrző-védő társaságok megjelenése az átvételt szentesítő közgyűlések némelyikén. Nem kizárt, hogy az ügyletekben megjelent a kormányzat és a politika Vegyészert segítő keze is a „furcsa párosok” kialakításának szorgalmazásával, technológiák meghatározásával, a megrendelések és kifizetések célszerű ütemezésével, esetleg az APEH vizsgálatok régi módszerének bevetésével.

A 2002-es kormányváltást követő nehéz évek áthidalásában, a Vegyész helyzetének stabilizálásában a külső megfigyelők zöme jelentős szerepet tulajdonít a vezérigazgatónak. Ezek a sikerek azonban nem bizonyultak elegendőnek a pozíció tartós megőrzéséhez. 2007 őszén a Vegyész főtulajdonosa megvált Tímár Gyulától, a szóbeszéd szerint azért, mert őt okolta a megszorító kormányprogram hatására jelentősen szűkülő piachoz alkalmazkodó karcsúsítás lassúságáért. A jó szakmai hírnévnek örvendő Tímár azonban nem maradt sokáig állás nélkül: a Magyar Fejlesztési Bank vezérigazgatónak jelölte az Európai Építő Ztr.-be, amelyet pénzügyi gondjai és az MFB 49 százalékos tulajdonosi részesedése a régi Vegyészrel rokonítanak.⁵¹⁹

517 Králik-Rádi (2004), Rádi (2004), Haász (2006), Átrendeződések...(2006)

518 Rádi (2006). E cégek tulajdonosai és vezetői között szerepel többek között Simicska Lajos, Töröcskei István, Nánágy Csaba és Fazekas Csaba. A hálózatról részletesen ír többek között Králik-Rádi (2004)

⁵¹⁹ Ex-Vegyész... (2007). A cég másik tulajdonosa nemrég a Hídépítő egyik leányvállalata lett (Vitéz F. 2008)

2. A „nemzeti bajnokok” teremtésnek mechanizmusai, sikerei és korlátai

2.1. Az állami támogatás, piacteremtés szerepe - vállalati szemszögből

Ez a fejezet összefoglalja a Vegyészertörténetnek az állam-vállalat kapcsolatok metszetébe tartozó legfontosabb elemeit, és értékeli ezek hatását a cég működésére, szerkezeti és magatartási jellemzőire.

2.1.1. Állami kedvezmények

A Vegyészert jogelődje a tervgazdaság idején nem tartozott sem a legnagyobb, sem a stratégiai okokból – nem feltétlenül a méret alapján – kiemelt 49 nagyvállalat közé, de az akkoriban kiterjedt gazdaságon belüli újraelosztás csatornáit (kisebb vállalatok beolvasztása, valamint a hazai és KGST-beli állami piacteremtés, a nagy megrendeléseket hozó Központi Fejlesztési Programok és államközi egyezmények) előtte sem voltak elzárva.

Az állami segítséget a Vegyészertnek az 1980-as évek végétől - sok, de nem minden társához hasonlóan - közel egy évtizedig fájdalmasan nélkülöznie kellett. Sőt, a privatizáció előszobájának számító társasággá alakulás decentralizációval összekapcsolt módja, a gyártó egységek leválasztása kifejezetten diszpreferenciának számított. A kormányzat nem a vállalatnak, hanem csak az új, általa kinevezett menedzsmentnek adott támogatást a cég megvásárlásához. Ennek pénzügyi része, a kárpótlási jegy befogadása és az Egzisztencia-hitel elvileg minden magyar befektetőnek járt, de az MBO-ra részben külső tagokkal alapított társaság előnyben részesítésének homályos története egyedi elbírálást, jó politikai-kormányzati kapcsolatokat sejtet.

A cég megszerzése és a karcsúsítás, profilbővítés piaci alkalmazkodási kísérlet nem voltak elegendőek a megkapaszkodáshoz. A Vegyészert 1999-ben, amikor több partnere felszámolással fenyegette, életmentő támogatást⁵²⁰ kapott a Magyar Fejlesztési Banktól kötvényjegyzés formájában. Ez azonban minden bizonnyal kevés lett volna a

520 Az életmentő és a profitnövelő támogatás fogalmáról lásd Voszka (2003). Az előbbi a veszteséges, csőd szélén álló cégek kiegészítése, míg a másik jól működő vállalkozások növekedési-és profitkilátásait javítja.

prosperáláshoz, ha kisvártatva nem részesül az állami piacteremtés áldásában, mégpedig nyilvános verseny nélkül, ismét homályba vesző kiválasztási eljárás nyomán.

Bizonyítani nem tudjuk, de több jel utal arra, hogy a szoros kormányzati-politikai kapcsolatok ezután sem szűntek meg. Egyrészt nem kizárt, hogy az állam megkönnyítette a Vegyészter terjeszkedését. A cég érdeklődése a gyenge pénzügyi helyzetű vállalkozások iránt nyilvánvaló. Azok likviditási gondjainak megteremtéséhez hozzájárulhatott a kormányzati megrendelések szelektív és megfelelően ütemezett elosztása, építési technológiájuk módosítása, esetleg egy-egy csődbe jutott társaság állami kisegítésének elmulasztása - amelyek hatására azok olcsón juthattak a vevő kezébe.⁵²¹ (A szélesebb vállalatcsoportban az állam biztosan segítette a befektetéseket, például a Bizományi Áruház esetében.) Másrészt - ami még fontosabb - valószínűnek látszik, hogy a közbeszerzések elvileg versengő, de a gyakorlatban korántsem makulátlan piacán a Vegyészter a látványosan kivételezett helyzet megszűnte után sem mindig csak piaci versenyképességével nyert újabb megrendeléseket.

2.1.2. Vállalati célok, vállalati sikerek

A tulajdonosok célját, ami itt a közvetlen irányítás miatt jórészt egybeesik a vállalatvezetés érdekeivel, nem nehéz meghatározni: a főrészvényesi pozíció megszerzése, majd a forgalom, a nyereség, a vagyon bővítése. A Vegyészter esetében ez a privatizáció kedvezményezettjeinek helyzetbe hozását, majd az 1990-es évek végén először a csődveszély elhárítását, a piacszerzést, hosszabb távon pedig a megerősödött helyzet stabilizálását és a növekedés újraindítását jelentette. Az állami támogatásoknak a cég szempontjából vett sikerkritériuma teljesült. A vállalatmentés után a nyílt állami piacteremtés másfél éve alatt a társaság több százmilliárdos szerződéshez, évente több milliárdos haszonhoz jutott, majd a bevételek csökkenése után a formálisan piaci versenynek számító körülmények között is talpon maradt, ágazatának egyik meghatározó szereplőjévé vált.

Az állami piacteremtést a kormányzat szélesebb körben is alkalmazta az ezredforduló Magyarországon. De a vállalati sikerek éppen a szoros politika-függőség miatt általában tiszavirág életűnek bizonyultak akkor is, ha maguk a módszerek nem tűntek el. A kormányváltás – a verseny tisztaságának megsértésére is hivatkozva - többnyire az állami

⁵²¹ Az Alba Regia, a Ganz Acélszerkezet, esetleg a Transelektro esetében.

megrendelés, sőt a tőke visszavonásával járt, s ez alapjaiban rendítette meg az érintettek korábbi pozícióit, esetenként teljes megszűnésükhöz vezetett.

Csak néhány közismert példa. A 2002-es választások után az új kormányzat, azon kívül, hogy némi hezitálás után közbeszerzéssel választotta ki az autópálya építőket, meghirdette a Postabank privatizációját – és a bevétel elvonását a Postától –, megszüntette annak monopóliumát a diákhitelek területén, új szereplőknek adta át a kormányzati kommunikációt, felülvizsgálta a kulturális finanszírozás kedvezményezettjeit és részben módszereit is. Nemcsak az állami intézmények, hanem több magánvállalat is felmondta a Defend őrző-védő céggel kötött szerződéseit. A társaság eltűnt a piacról csakúgy, mint az Ezüsthajó Kft. vagy az Országimázs központ.

A Vegyészirányítói maguk hajtották végre a vezetőváltást a politikai fordulatok idején, és más módszerekkel - a személyes és üzleti kapcsolatok építésével, a mindenkori kormánynak tett kisebb, de valószínűleg nagyobb szívességekkel is - szisztematikusan építették a politikai szálakkal átszőtt hálózatot. A cég a kezdeti egyirányú elkötelezettség után a másik politikai oldallal is kiépítette a kapcsolatrendszert, mint ahogy arra a szakma általános véleménye szerint az elmúlt években minden felelős vállalatvezetés rákényszerült. Ennek egyik jele a folyamatos együttműködés a Betonúttal, majd több MSZP közelinek tartott társasággal.

2.1.3. Módszerek: versenyképes lett-e a vállalat?

A Vegyészirányítói az állami piacteremtés egyik sikertörténetének látszik. Az eredményekben szerepet játszottak a cég induló adottságai és a felfutás idején alkalmazott rugalmas, jól tervezett üzleti stratégia: a fővállalkozási tudás hasznosítása és kiegészítése frissen belépő szakemberekkel, a piaci partnerekkel szemben tanúsított határozottság, a korszerű belső szervezési és ösztönzési rendszerek kiépítése, a megfontolt terjeszkedés és az előrelátás. A cég a kivételezett helyzetben is kemény áralkut folytatott a megrendelővel és az alvállalkozókkal, nem kezdett esztelen költségekbe, nem verte magát nagy adósságokba a kiegészítő kapacitások vagy konkurens vállalatok megszerzése érdekében, folyamatosan növelte saját tőkéjét, és jól kidolgozott vezetési átalakításokra, profílbővítésre vonatkozó tervekkel készült az esetleges kormányváltásra. A tulajdonosok és a menedzserek nemcsak az egyszeri lehetőség kiaknázására, a nagy hasznok gyors learatására és kiszivattyúzására, hanem hosszabb távú üzleti siker megalapozására törekedtek; ebben az értelemben, mint egyik beszélgetőpartnerünk megfogalmazta, „nem szerencselovagok”.

A vállalatvezetők szerint ez a versenyképesség megteremtéseként értelmezhető, amit a politikai fordulatot követő kisebb megingás után az újabb, most már közbeszerzési eljárások keretében elnyert nagy állami megrendelések bizonyítanak is.

Csak hogy a piaci versenyképességet a szó szigorú értelmében az igazolná, ha a kivételezett helyzet után a cég valóban korlátozásmentes verseny piacon aratna sikereket. Márpedig egyrészt az útépités, ezen belül a sztráda üzlet a hagyományos versenykorlátozás, a kartellezés kiváló terepe. Másrészt, még általánosabbnak látszik a piacon túli versenykorlátozás: ez a piac nemcsak a Vegyészter fénykorában, hanem azután is sajátos, a politikai döntésekbe beágyazott terep, amelyen a mindenkori kormány nemcsak a keretfeltételek meghatározásában, hanem közvetlenül a munkák és a pénzek elosztásában is szerepet játszik - a liberalizáció után is. Elemzésünk megerősíti azt a közvélekedést, bár a rendelkezésünkre álló kutatói eszközökkel ezt nehéz lenne verifikálni, hogy a többi nagy volumenű állami megrendeléshez hasonlóan az autópálya építésben sem csak piaci kritériumok (árak, referenciák, pénzügyi hátterek) döntenek akkor sem, ha működnek a verseny formális intézményei. A közbeszerzés, mint később bemutatjuk, ezeken a területeken a piacnyitást követően is sajátos versenyt jelent.

Éppen ezért eldönthetetlen, hogy versenyképes lett-e a Vegyészter a szó szűk, piaci értelmében. Ennek a hazai teljesítménynél jobb bizonyítéka lenne, ha a vállalat jelentős útépitési tendereket nyert volna el a határon túl, feltételezve azt a kevésbé valószínű esetet, hogy másutt a politikai beágyazottságnak a külföldi jelentkezőkkel kapcsolatban sem negatív, sem pozitív hatásai nem érvényesülnek. Az utóbbi megfontolás utal a sajátos piacon érvényesülő speciális sikerkritériumra. A vállalat története azt mutatja, hogy a Vegyészter a fogalom tágabb, sajátos tartalommal színezett definíciója szerint biztosan sikeresnek tekinthető: politikai-adminisztratív értelemben versenyképessé vált hosszabb távra, azaz változó politikai feltételek között is.

A piaci és - maradjunk most már ennél a szónál - adminisztratív piaci versenyképesség nem feltétlenül kapcsolódik össze. Az előbbi a kiindulóponton, a nemzeti bajnok létrehozásánál a Vegyészter esetében többé-kevésbé hiányzott. Ha ezt a kiemelt pozíció sem erősíti meg, akkor az akció hosszabb távon mind a vállalat, mind az állam szempontjából kudarcba fullad. Ha viszont a cég elveszti adminisztratív piaci versenyképességét, akkor - legalábbis a most elemzett sajátos tevékenységi körökben - a piaci megerősödés kevésnek bizonyulhat a tartós boldoguláshoz.

A Vegyészter nemcsak piaci stratégiájában, hanem adminisztratív piaci pozícióinak kialakításában és fenntartásában is ügyes volt. Kezdetben a szerencse is segíthette.

Szerkezeti adottságai és vezetőinek korábban kialakult politikai kapcsolatai jól illeszkedtek az 1998-tól hirdetett kormányzati ideológiájához - a hazai kis-és közép vállalatok megerősítéséhez -, valamint a hatalomra jutott pártok és tágabb köreik pénzügyi szükségleteihez.⁵²² Általános vélekedés szerint a főtulajdonos jókor, jó helyen és jól lobbizott. Elképzelhető, hogy a célok pontos meghatározásában, a kívánatos és lehetséges módszerek innovatív kidolgozásában a hosszas tárgyalások során a cég vezetői is fontos szerepet játszottak, esetleg saját törekvéseik megvalósítása érdekében - több hasonló társukkal együtt - maguk is kezdeményezői voltak a kialakult eljárások megteremtésének. Mivel a vállalat történetének minden fordulópontját - a tulajdonszerzéstől kezdve a "házi autópálya építő cég" státusának elnyerésén keresztül a „minden kormányok barátja” pozíció eléréséig - az érintettek számára jótékony homály takarja, a módszerek részleteit a sajtó és a szakma képviselőivel együtt csak találgathatjuk. A bizalmas beszélgetésekből szerzett bizonytalan értesülések arra utalnak azonban, hogy a pártfinanszírozásról és - valószínűleg még nagyobb arányban - a magánzsebek feltöltéséről szóló városi legendák nem alaptalanok. Ami ebből bizonyítékok és következmények nélkül nyilvánosságra került (a munka nélkül átutalt alvállalkozói díjak, a kirívóan magas ügyvédi, tervezői, tanácsadói számlák, a kormányzat más "kedvenc cégeinek" juttatott, a piaci árat meghaladó kifizetések, továbbá olyan apró szívességek a kormányoknak és a pártoknak, mint az autópálya szakaszok átadása minden parlamenti választás előtt vagy hozzájárulás a lojális írott és elektronikus sajtó megteremtéséhez) alighanem csak a jéghegy csúcsa. Az azonban biztos, hogy a nemzeti bajnok teremtés során tartósan megváltozott a vállalati orientáció, a piactól az állam felé fordulás, hanem a Vegyészermagatartásmintájának szerves része lett. Igaz, ezzel nem üt el a sajátos piac többi nagy szereplőjétől, amelyek nem így (vagy legalábbis nem itt) jöttek létre.

2.2. A piacteremtés céljai, hasznai, korlátai - az állami nézőpont

Az állami-politikai célok – különösen, ha ezeket egy kategóriaként kezeljük⁵²³ - a vállalatokénál összetettebbek, így eredményük is nehezebben mérhető. Részben a sokrétűség, részben a deklarált és valóságos törekvéseknek a dolog természetéből adódó

522 A politikai célokat a következő fejezet mutatja be részletesen.

523 Az "állami" "kormányzati" és "politikai" kifejezések a következőkben - hacsak elkülönítésükre külön nem utalunk - szinonimaként szerepelnek. A pongyola szóhasználat mentségéül szolgálhat, hogy a vizsgált esetben a döntési szintek összecsúsznak: megkülönböztetésükre ebben a kutatásban ritkán volt mód - a politika néha formálisan, máskor informálisan átveszi az államapparátus vagy az állami társaságok döntési jogkörét. Az utóbbiak biztosan létező elkülönült érdekeit és érdekérvényesítési módszereit nem tudtuk szisztematikusan feltárni.

eltérései miatt a bizonyítási nehézségek nemcsak a módszerek, hanem már a célok feltárásában is jelentkeznek. Kezdjük a piacteremtés mögött meghúzódó lehetséges politikai szándékok számbavételével.

2.2.1. Állami törekvések

Az állami támogatás, ezen belül a piacteremtés egyik meghirdetett célja a *versenyképes piaci szereplők* létrehozása. Ez összhangban van az Európai Uniónak a támogatások jóváhagyásához kapcsolódó sikerkritériumával: az állami preferencia akkor sikeres, ha nem ismétlődik, felszámolja önmaga indoklását, vagyis az érintett cég vagy cégcsoport belátható időn, általában néhány éven belül támogatás nélkül is helytáll a piacon.⁵²⁴ Egybevág a kisebb vállalatokat előnyben részesítő, számukra a szokásosnál többféle kedvezményt engedélyező uniós irányvonallal az 1998-ban hivatalba lépő kormány konkrét célmeghatározása, a *hazai kis-és középvállalkozások* versenyképességének javítása is.

Ennek a kormányzati irányvonalnak a kialakításában nyilván közrejátszott a vállalati nyomás. A nemrég alakult vagy privatizált kisebb magyar cégek joggal igényelhetek az induló hátrányokat mérséklő támogatást, beleértve a piacukat növelő állami megrendeléseket. Az érvelést a közelgő uniós csatlakozás is erősítette, még jobban aláhúzva a versenyképesség megszilárdításának indoklását, a felkészülést a kiterjedő nemzetközi versenyre.

A másik deklarált szándék esetünkben a *közpénzek kímélése* volt, az a kormányzati feltételezés, hogy a magyar tulajdonban lévő fővállalkozók kiválasztása kevésbé terheli majd az állami költségvetést a gazdasági externáliák és az alacsonyabb szerződéses árak miatt. Az első, alig hangoztatott indok szerint a hazai foglalkoztatás bővüléséből származó adóbevételek növekedése, illetve a külföldieknek járó adókedvezmények megtakarítása, a társasági befizetésekből adódó többlet javíthatja a költségvetés egyenlegét. Az olcsóbb kivitelezés gyakran szereplő érvének alapja - ha az első célt komolyan vesszük - nem lehetett a kedvezményezették jobb versenyképessége, hanem csak az, hogy a korábban megbízott társaságok az "indokoltnál" magasabb profittal dolgoztak, az újonnan kiválasztottak viszont alacsonyabb nyereségrátával is megelégszenek majd.

A hatékonyságjavítási, árleszorítási kényszert elvileg az erős versenytől lehetett volna várni. Csakhogy a korábbi tapasztalatok alapján annak hatékonyságába, tisztaságába vetett

⁵²⁴ European Commission 1999, 212-213.

hit meginoghatott; az adott piacszerkezet és vállalati magatartás a kis számú, erős cég összejátszásának, a megrendelő államra gyakorolt erős nyomásnak a veszélyét idézhette fel. S még ha maguk a szereplők nem torzították is volna a versenyt, annak élénkítése - például a Magyarországon nem bejegyzett cégek piacra lépésének megkönnyítése - ellentmondott volna a kedvezményezettek versenyképességének javítását célzó politikai szándéknak, hiszen akkor a kiválasztáskor még kisebb, gyengébb cégek nem arathattak volna sikert. Az 1998-ban hivatalba lépő kormányzat ennek fényében a verseny helyett rövidtávon inkább saját alkupozíciójának erejében bízott.

Ez azonban önmagában még nem tagadja *a verseny jövőbeli* szerepét, ellenkezőleg: a harmadik állami cél éppen annak *élénkítése* lehet: az újonnan megerősített, versenyképessé tett szereplők hatásosan léphetnek majd fel a piacon korábban is jelen lévő nagy vállalkozásokkal szemben. A politika elvileg arra is törekedhetett, hogy a szomszédos részpiacokon megrendelőként jobb pozíciókat teremtsen. A sztrádaépítés kivételezett kezelése ugyanis másutt (például a közutak és más infrastrukturális létesítmények kivételezésében) nagy kapacitás túlkínálatot teremtett, így esélyt adott az árak leszorítására. Végül, ehhez is kapcsolható a szándékok negyedik eleme, a *politikai célok* csoportja, ha egyik nyíltan nem hangoztatott, de a kormányzati indoklásokban is felsejlő metszetét vesszük előre: az állami megrendelők célja *kiszabadulni* a korábban meghatározó kivételezők nyomása, a *state capture* esetleg már érzékelhető jelei alól. (Most nem a törvényhozók és a törvények vállalati érdekeket követő befolyásolása gondolunk, hanem az állami megrendelések olyan jelenségeire, mint az egymás között felosztott piacon elért magas árak.). Ezt szolgálhatja önmagában a piaci szereplők számának növelése az új, versenyképessé vált cégek révén, de még kedvezőbb a helyzet, szilárdabb az állami alkupozíció, ha ezek a vállalatok a kiválasztáskor gyengék, erősen függenek a megrendelőtől.

A piacteremtés politikai externáliái közé tartozik ezen kívül - legalábbis az útépítést és más hasonló területeket érintő közfelfogás szerint - a *pártfinanszírozás*, valamint a kormányzathoz közel álló *magánvállalkozók* zsebeinek feltöltése. Ez a cél ellentmond az árleszorításnak: a kormányzat nem kiszabadulni akar a vállalatok nyomása alól, hanem részesedni kíván a saját maga által szándékosan magasán tartott árakból.

Mindez azt mutatja, hogy a vázolt állami célrendszer összetett, és egyes elemei ellentmondanak egymással.

2.2.2. Módszerek: egyedi kiválasztás és közbeszerzés

A piacteremtés kedvezményezettjét 2000-ben a sztrádaépítésnél közbeszerzés, azaz formális verseny nélkül választották ki az állami-politikai megrendelők. Ezt az eljárást nyíltan, sőt - némi hezitálás után - demonstratív módon, talán a magyar tulajdonú cégek előnyben részesítésének kézzelfogható bizonyítékeként másfél év alatt többször is alkalmazták. A módszer nem váltotta ki az EU éles kritikáját (önmagában nem járt volna az uniós támogatás megtagadásával), vagy a kis-és középvállalkozások előnyben részesítésének elfogadottsága miatt, vagy azért, mert a közösség a piacteremtésnek ezeket az extrém formáit sem sorolja az állami támogatások körébe, így engedélyhez sem köti.

Amit az uniós elvek alapján biztosan bírálat érhet, az a kiválasztás nehezen átlátható volta. Az eljárás nyílt vállalása ugyanis nem jelent transzparenciát. A fővállalkozó kiválasztásának voltak meghirdetett szempontjai, de ezek egyfelől több szokásos ismérvet mellőztek, másfelől a hármas kritérium alapján a kiválasztás nem magyarázható.

Nem szerepelt a feltételek között az útépítési tapasztalat és a tőkeerőt legalább részben helyettesítő stabil pénzügyi helyzet. A deklarált szempontokból az következett volna, hogy a magyar tulajdonban lévő cégek közül a legalacsonyabb árat és a legrövidebb határidőt vállaló kapja meg a munkát. A megrendelőt - és valószínűleg a politikai döntéshozókat is - több vállalatcsoport ostromolta jelentkezésével, de részletes ajánlatokat nem kértek tőlük, rendszerezett összemérésüknek nincs nyoma. A végszámla ismeretében nehezen bizonyítható, hogy az alacsony ár lett volna a döntő.

A Vegyészter három megkülönböztető jegye a más jelentkezőkhöz viszonyítva a fővállalkozásban szerzett gyakorlat, a gyenge piaci-pénzügyi helyzet és ennek következménye, az államnak az MFB speciális részvényén keresztül gyakorolt közvetlen tulajdonosi szerepe volt. A cég hagyományosan jó kormányzati-politikai kapcsolatain túl - ami nem egyedülálló a potenciális kivitelezők körében - nem a deklarált, hanem ez a kritérium-hármas lehetett perdöntő: az első a munka megszervezésének, elfogadható elvégzésének esélyét adta, a másik kettő a többi jelentkezőnél erősebb függést, így a vizontszolgáltatokra való hajlandóság nagyobb mértékét és ennek a tulajdonosi "rálátásból" következő ellenőrzési lehetőségét jelentette, azaz az állam számára jobb alkupozíciót biztosított.

Ez a kiválasztási módszer először, a magyar tulajdon előírásával leszűkítette a lehetséges résztvevők számát, majd az elvileg szóba jöhető körön belül sem adott azonos esélyt

mindenkinek. A *szelekció itt is erős* volt, csak a döntéshozók nem piaci, nem is átlátható szempontok szerint válogattak, hanem az adminisztratív piaci alku szabályai szerint.

Tévhit tehát, hogy az egyedi mérlegelésnél nincs verseny. De egyre fogyatkozó *illúzió* az is, hogy *a közbeszerzés tiszta versenyt* jelent.

A nyílt eljárást a résztvevők mindegyik köre külön-külön vagy együttesen is torzíthatja. Egyrészt összejátszhatnak a pályázók, előre megegyezve az egymás után megjelenő vagy önmagukban is összetett munkák elosztásáról, a nyertesek és az alvállalkozók kiválasztásáról. Másrészt a megrendelő olyan általános feltételeket szabhat meg, amelyekkel a szereplők egyes csoportjait kizárja az indulásból. Harmadszor, a kiírás konkrét feltételeivel, "testre szabásával" vagy az elbírálás során előnyt kaphatnak bizonyos pályázók a vevő(k) és az eladó(k) közötti előzetes megállapodás alapján.⁵²⁵

Az út-és autópálya építés közelmúltja a lehetséges eljárások többségére ad is többé-kevésbé bizonyított példát. A kartellezést a Gazdasági Versenyhivatal ebben a szakmában többször is megállapította. Egyes vállalatcsoportok kirekesztését mutatja az 1990-es években a nagy tőkeerő és a garancia előírása, a 2002 őszi sztráda tenderen a hazai referencia megkövetelése, később a Magyarországon be nem jegyzett cégek ajánlatainak sorozatos elutasítása vagy más pályázók megalapozatlan kizárása - mint ahogy azt utóbb a KDB vagy a bíróság döntései kimondták.

A közbeszerzésnek ezek a kiskapui már az ezredfordulón is ismertek voltak. Feltehetően nem okozott volna nagy gondot a kormánynak, hogy az egyedi kiválasztás helyett ezzel a módszerrel ériék el ugyanazt a végeredményt, például úgy, hogy a feltételek között kikötik: a pályázó nem állhat perben a megrendelővel, rendelkeznie kell valamilyen fővállalkozási referenciával, vagy legyen a cégben állami tulajdonrész. Csak találgatni tudjuk, hogy azért vetették-e el a döntéshozók az eljárást, mert túlságosan kilógott volna a lóláb, esetleg szándékosan demonstrálni akarták az állam erejét, vagy a magyar kézben lévő kis-és középvállalatok előnyben részesítésének politikáját szándékoztak igazolni ezzel a feltűnő kiválasztással.

⁵²⁵ A többes szám itt azt jelzi, hogy a megállapodások több pályázatot is átfoghatnak, amikor több vevő egy-egy iparág több eladójával egyezik meg a nagy munkák felosztásáról.

2.2.3. *Eredmények, korlátok és a versenyre gyakorolt hatás*

A kitűzött állami célok elérését számba véve kezdjük a támogatások uniós sikerkritériumával, a kedvezményezett cég *versenyképességének* megteremtésével. A Vegyészernak eredményeinek bemutatásakor láttuk, hogy a siker az adott piaci feltételek mellett csak a politikai-adminisztratív piaci versenyképességgel együtt értelmezhető. Hozzá kell azonban tenni: még ha igazolni lehetne is a tisztán piaci versenyképességet, s akkor is kérdéses maradna, hogy a verseny tisztaságának megsértésében és a vállalkozók szélesebb körének orientáció változásában mérhető (vagy inkább csak becsülhető) ráfordításoknak ez volt-e az össztársadalmi jólét szempontjából leghatékonyabb befektetési módja.

A 2000-ben elindított sztrádaépítés kiválasztási technikájának *árcsökkenő* hatását, a 2.4. fejezetben elmondottak miatt nem tudjuk megbízhatóan értékelni. Meggyőző hivatalos adatok azóta sem cáfolták azokat a sajtóban megjelentetett számításokat, amelyek szerint a Vegyészernak nem dolgozott olcsóbban, mint az előtte járó autópálya kivitelezők. A versenyt helyettesítő közvetlen állami alku vagy *nem tudta, vagy nem is akarta* jelentősen mérsékelni a kiadásokat.

Az első esetben magyarázatra szorul, hogy ha a cég kiválasztásának egyik alapja a gyenge pénzügyi helyzetből adódó kiszolgáltatottság volt, miként állhatott ellent a megrendelő árleszorító törekvéseinek. A szokásos - más útépítési esetekben, így a Viadom történetében is megfigyelhető - piaci magatartás az, hogy amikor egy vállalat új szegmensbe, például fővállalkozói szerepbe akar betörni, akkor olcsón vállalja el a munkát. A Vegyészernak viszont, útépítési gyakorlatának gyengeségét saját kockázatainak magasra árazásával ellensúlyozva, a részletes egyezkedések kezdetétől kemény áralkut folytatott a sztrádaépítésben még szintén csekély tapasztalattal rendelkező NA Rt.-vel. Ez azt sejteti, hogy a kiválasztási döntést magasabb politikai szintek már korábban, a végső díjazástól függetlenül meghozták. Az idő előrehaladtával pedig egyre biztosabbá vált a kivitelező helyzete: a tárgyalások exkluzív volta miatt a kezdést sürgető politikai nyomásnak más vállalat bevonásával már nem lehetett volna eleget tenni. A gyorsítási szándék tehetetlenségi ereje szerepet játszhatott abban is, hogy a kizárólagosság másfél éven át fennmaradt. A Vegyészernak kialakultak a keretfeltételek - másokkal már nem volt idő a választások előtt hosszas alkudozásba bocsátkozni.

Ezt az első forgatókönyvet nem kizáró, inkább kiegészítő második esetben az állami oldalnak nem is volt olyan fontos az árak mérséklése. Egyfelől a viszonylag gyors gazdasági növekedés elegendő forrást biztosított a folyó sztrádaépítési kiadások fedezésére

(a számlák egy részét pedig az utódokra hagyta a kormányzat). Másfelől a költségek növekedése magába foglalta a párt-vagy magánkasszában landoló kiadásokat. Így gyenge volt az alap a végösszeg kifogásolásához, százalékos részesedés kikötése esetén pedig a lecsorgó volumenek is nőttek. A látszólag ellenérdekű felek gyorsan egyetértésre juthattak, mindannyiuk megelégedésére - csak a közpénzek rovására.

A találgatásokat félretéve az biztosnak látszik, hogy a kiválasztók és kiválasztottak között - legalábbis rövid távon, a választási ciklus által is szorítva - *kölcsönös függés* alakult ki; nemcsak a Vegyépszer nem hagyhatta el a piacot jelentős veszteségek nélkül, hanem a megrendelők sem.

A 2002-es választások után formálisan újraindított verseny sokáig nem szorította le az árakat; ellenkezőleg, azok soha nem látott magasságokba szöktek. Ebben nyilván közrejátszott a korábbinál is ambiciózusabb autópálya építési program által generált állami túlkereslet, ami megnehezítette, hogy a megrendelők éljenek az évekig háttérbe szorított kivitelezők "kiéhezettsége" adta árcsökkentési eséllyel. De közrejátszott a vállalatok kartellezése, amit a 2002 őszén kiírt pályázat feltételeinek korlátozó - éppen csak az érintett cégekre illeszkedő - meghatározása is elősegített.

S az állam később is, más módokon is közreműködött a piaci szereplők számának csökkentésben. Egyfelől az uniós csatlakozást követő liberalizáció után is fennmaradtak az útépítésben a piacvédelem kifinomult, rejtőzködő eszközei az ajánlatok feltételeinek megszabásánál és a tenderek elbírálásánál is. Másfelől a belépési korlátok mesterséges magasan tartása mellett megindult a piaci koncentráció felvásárlásokkal és a felszámolás alá került cégek eszközeinek és rendelésállományának átvételével. A csődök szaporodásában pedig valószínűleg szerepet játszott a vetélytársak ügyes taktikázása, amibe az állam is besegített - többek között a Vegyépszernek - egyes vállalatok tartós háttérbe szorításával, a megrendelések műszaki paramétereinek módosításával, a szerződéses kifizetések halogatásával. A kedvezményezettek számára gyümölcsöző piacteremtés tehát közvetve vagy közvetlenül csődbe sodorhatja a kimaradókat, így a szereplők száma csökken. A módszer szűk piaci szempontból sem csak épít, hanem rombol is.

A *piacszerkezetre és a versenyre* gyakorolt hatásról tehát azt mondhatjuk, hogy a kizárólagos állami megrendelés valóban új, erős szereplőt teremtett az útépítési piacon, és egy szegmensben, az átmenetileg egyetlen fővállalkozónak kiszolgáltató bedolgozók piacán valószínűleg erősödött a verseny (ami azonban inkább a Vegyépszer, a közvetítők és a megrendelők pénztárcáját hizlalta, mintsem a közpénzeket kímélte volna). De az

átrendeződés nem csökkentette egyértelműen a koncentrációt, azaz csak a cég, és nem a piac egésze szempontjából volt nagy jelentősége.

Nem igazolódott az a feltételezés sem, hogy a verseny a sztrádaépítési fővállalkozás kivételezett kezelése miatt a mélyépítés más piacain, például a közútépítésben és -felújításban erősödik. Itt a résztvevőknek a "kiéheztetéssel" is magyarázható kartellezése mellett megint csak közvetlenül megjelenik az állami versenykorlátozás: az autópályán kívüli útépítés nagy részét szintén a privilegizált szereplő kapta meg. S ha figyelembe vesszük a szelektív állami piacteremtés romboló, a kimaradók egy részét felszámolásba taszító hatását, akkor következmény még gyászosabb: a verseny piacszerkezeti feltételei nemcsak átmenetileg, hanem hosszabb távon, esetleg a diverzifikáltság miatt az érintett útépítési részpiacnál szélesebb körben is romlanak.

Az útépítési áraknak a 2005-2006 fordulóján mutatkozó csökkenésében feltételezésünk szerint a Versenyhivatal kemény kartell ellenes fellépése mellett alapvetően az állami források szűkülése, és – részben emiatt – a kormányzati magatartás változása, a vállalati profitok és az igényelt vizontszolgálatok szintjének lefaragása játszott szerepet. Az új, külföldi szereplőket sem lehetett folyamatosan kizárni a tenderekből, és néhány magyar cég is árversenyt indított. Nem kizárt, hogy a közbeszerzéssel álcázott adminisztratív piaci verseny törte le az adminisztratív piaci díjakat: ha többen kapnak esélyt a korrumpálásra, itt is elindul a jótékony hatású rivalizálás, ami az osztozkodási arányok megváltoztatásán kívül a végső árak csökkenésében is megmutatkozhat. De a profitráta csökkenése egyben korlátozhatja is a versenyt, távol tarthatja a potenciális új belépőket, ami a konszolidálódó piac régi szereplőinek, továbbá a politika és az üzlet közötti összefonódás fennmaradásának is kedvez.

A Vegyészeti tevékenységének néhány jellemzője 1998-2006

milliárd forint

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nettó árbevétel	13,8	11	21,3	93,1	151,8	55,1	38,2	57,4	97,0
Alvállalkozói díj	3,7	n.a.	11,1	72,6	118,1	33,2	21,9	28,4	
Saját árbevétel	10,1	n.a.	10,2	20,5	33,7	21,9	16,3	29,0	
Alvállalkozók/Nettó árbevétel (%)	22,5	n.a.	52,1	78,0	77,8	60,3	38,2	49,5	
Export	7,1	6,4	6,7	8,9	2,9	0,3	0,9	0,03	
Létszám (fő)	1712	1616	1361	626	600	590	605	679	
Saját tőke	1,9	2,0	2,2	5,7	9,2	12,5	17,3	19,1	16,7
Jegyzett tőke	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Kötelezettségek	6,1	n.a.	15,7	26,9	58,1	31,4	47,4	88,0	57,2
Ebből hitel	n.a.	n.a.	1,6	2,4	2,3	1,6	18,5	35,8	
Adózás előtti eredmény	0,07	n.a.	0,9	3,7	9,3	8,6	6,2	4,3	5,8
Eredmény/ árbevétel %	0,5	n.a.	4,2	3,9	6,1	15,6	16,2	7,5	6,0
Eredmény/saját tőke %	3,7	n.a.	40,9	64,9	101,1	68,8	35,8	23,5	28,7
Árbevétel a szakágazatban ^(helyezés)	3.	n.a.	2.	1.	1.	2.	3.	2.	
Árbevétel a szakágazatban (%)	3,6	n.a.	2,9	8,6	13,2				
Nyereség a szakágazatban ^(helyezés)	10.	n.a.	3.	1.	1.	4,8	2,8	3,6	
Nyereség a szakágazatban (%)	0,5	n.a.	3,0	8,2	21,2	19,7	15,3	8,4	
Árbevétel az összes nagyváll. %-ában	10,3	n.a.	11,5	27,2	51,6	19,5	11,3	13,4	
Nyereség az összes nagyváll. %-ában	2,1	n.a.	10,9	34,7	66,6	58,9	40,9	31,3	

Forrás: Vegyészeti mérlegek és eredmény kimutatások, 1998-99: HVG 2002. május 25.

Nagyvállalatok: a mélyépítő ipar 250 főnél többet foglalkoztató cégei

C. Régi bajnok – új módszerek – a Richter Gedeon NyRt

2006-ban a Richter Gedeon NyRt nettó árbevétele alapján a 27., a saját tőke nagysága szerint a 4., az export alapján a 14., létszám alapján a 10., üzemi eredmény alapján ugyancsak a 4., adózás előtti eredmény alapján az 5. legnagyobb vállalat volt Magyarországon.⁵²⁶ (A hazai gyógyszeripari vállalatok között a nettó árbevétel alapján kiugróan vezette a listát, a második sanofi-aventis/Chinoin nettó árbevételét 12,5 százalékkal haladta meg.)

1. sz. táblázat

Magyarországi gyógyszeripari cégek toplistája a nettó árbevétel szerint 2006-ban

Rangsor	Vállalat neve	Nettó árbevétel (M Ft)
1.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár NyRt*	208 620
2.	sanofi-aventis/Chinoin*	185 282
3.	Teva Gyógyszergyár Zrt	125 764
4.	Egis Gyógyszergyár NyRt	88 063
5.	GlaxoSmithKline Kft	35 154
6.	Roche Gyógyszer- és Vegyianyagkereskedelmi Kft	27 483
7.	Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt	7 697
8.	Bristol-Myers Squibb Gyógyszerkereskedelmi Kft	7 646
9.	Béres Gyógyszergyár Zrt	5 776
10.	Diagon diagnosztika Kft	5 707
11.	Omninvest Oltóanyagtermelő Kft	4 584
12.	GlaxoSmithKline Biologicals Kft	4 576
13.	Alpharma Gyógyszervegyészeti Kft	4 568
14.	Bogdány Petrol Termelő, Szolgáltató és Keresk. Kft	3 765
15.	Naturland Magyarország Kft	2 459
16.	Herbária Gyógynövény-feldolgozó és Keresk. Kft	2 238
17.	Fresenius Kabi Hungary Gyógyszeripari Kft	2 051
18.	CF Pharma Gyógyszergyártó Kft	1 962
19.	Meditop Gyógyszeripari Kft	1 876
20.	Corax-Bioner Környezetvédelmi Zrt	1 311

Forrás: Figyelő TOP 200 (2007)

Ugyancsak mérhető nagyságrendű a Richter már ma, 2007 őszén is regionálisan, illetve a generikus gyártókon belül

⁵²⁶ Figyelő TOP 200, (2007)

A Richter Gedeon NyRt nagysága nemzetközi összehasonlításban (2005, M USD)

	Árbevétel	Tőzsdei kapitalizáció
Globális generikusok		
- Teva (Izraeli)	5.250	29.281
- Stada (Németország)	1.273	1.863
- Actavis (Izland)	684	2.418
Regionális branded generikusok		
- Richter	864*	3.355
- Krka (Szlovénia)	689	1.797
- Zentiva (Csehország)	494	1.757
Egyéb		
- Pliva (Horvátország)	1.197	1.232

*Konszolidált adat.

Forrás: Saját adatgyűjtés vállalati források alapján

Különösen mérhető nagyságrendű, sőt Közép-Kelet-Európa legnagyobb gyógyszeripari csoportja lesz a cég, ha megvalósul a november közepén bejelentett egyesülési terv Lengyelország legnagyobb gyógyszeripari vállalatával, a Polpharmával, illetve amennyiben sikerül az ugyancsak bejelentett felvásárlás – az ötödik legnagyobb, Akrihin nevű orosz gyógyszeripari vállalaté.

Globálisan, a legnagyobb vállalatokhoz képest ugyanakkor még így is alig mérhető nagyságrendű a Richter. 2004-ben a világ vezető gyógyszeripari cégének, a Pfizernek az árbevétele 51 milliárd USD-t tett ki, a tizedik Wyeth 14,2 milliárd dolláros forgalmat bonyolított. Ebben az évben a Richter árbevétele 600 millió dollár volt – a Pfizer tehát 85-szöröse, a Wyeth pedig a 24-szerese volt a hazai vezető gyógyszeripari cégnek.

„Nemzeti bajnok”-e a Richter Gedeon NyRt? S ha igen, ez mennyiben köszönhető az állami piacteremtésnek és különböző támogatásoknak és mennyiben a vállalat saját teljesítménye? Ezt próbáljuk meg vizsgálni az alábbiakban.

1. A Richter Gedeon Gyógyszergyár története – alapvető szerkezeti és magatartási jellemzők

A Richter alapvetően különbözik a másik két általunk vizsgált vállalattól abban, hogy nem szocialista vállalként alapították. Története több mint 100 éves múltra tekint vissza, s amikor 1901 végén Richter Gedeon beadta, majd 1902 tavaszán meg is kapta patika-alapítási engedélyét, nemcsak a ma is sikeresen működő vállalat, de az egész magyar gyógyszeripar alapjait rakta le.

A vállalat történetében három szakasz különíthető el, három meghatározó személyiséggel, elképesztő folytonossággal, ugyanakkor állandó változással, alkalmazkodóképességgel.

1. 1. Az alapítástól az államosításig – Richter Gedeon⁵²⁷

Magyarországon a gyógyszergyártás kezdetei – a nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan – a 19. sz. végéig nyúlnak vissza. A kiegyezés évében, 1867-ben alapított Magyar Központi Gyógyszervegyészeti és Művegyészeti Rt-vel kezdődött hazánkban a gyógyhatású termékek gyártása. Az Osztrák-Magyar Monarchiában, a világ legfejlettebb gyógyszeriparával rendelkező Németország szomszédságában azonban nem volt egyszerű megteremteni a hazai ipar alapjait. Az első gyógyszerüzem mindössze 10 évig működött, majd megszűnt.

(Az alapítás) 1901-ben azonban bekövetkezett az áttörés: Richter Gedeon gyógyszerész az Üllői úton patikát alapított, s ezzel nemcsak a mai nagyvállalat, de az egész hazai gyógyszeripar alapjait is megteremtette.

Richter Gedeon 1872-ben született, gyógyszerész-gyakornoki bizonyítványát a Kolozsvári Tudományegyetem Gyógyszerészeti Intézetében szerezte, majd a budapesti orvoskaron gyógyszerész diplomát kapott. Két év hazai gyakorlat után külföldi tanulmányútra indult, német, svájci, francia és angol gyógyszertárakban dolgozott. Nemcsak gyógyszerészeti ismereteit gyarapította, kapcsolatokat épített, hanem behatóan tanulmányozta a legfejlettebb, itthon még ismeretlen ipari gyógyszergyártást, s az új gyógymódot, az organoterápiát – e két ismerete tette Richter Gedeont az ipari gyógyszergyártás hazai úttörőjévé. (Az organoterápia az állati szervekből kivont hatóanyagok gyógyszerként való alkalmazása, amely az endokrinológia – vagyis a belső elválasztású mirigyek jelentőségének felismerésén alapul.) Hazatérve eladta a Heves megyei Ecséden örökölt családi birtokát és 1901. december 10-én kérelemmel fordult Budapest Székesfőváros Tanácsához, hogy

⁵²⁷ A fejezet megírásánál támaszkodtunk a következőkre: Antalóczy (2000), Csontos és társai (2001), Magyos (2001), Szalkai (é.n.)

járuljon hozzá az Üllői út 105. sz. alatti Sas gyógyszertár üzleti jogának megvásárlásához.

A gyógyszergyártás a – ma is létező, s ismét a Richter tulajdonában lévő – Sas patika hátsó szobájában, kisüzemi módszerekkel kezdődött. A gyógyszertárat preparatív laboratóriummal egészítették ki, ahol szerény keretek között megkezdődött – a vágóhídon begyűjtött friss szervekből – az organoterápiás készítmények előállítása. E termékek rendkívül sikeresek voltak mind gazdaságilag, mint erkölcsileg: a patika hírneve, s a termékei iránti kereslet gyorsan nőtt. 1906-ban Richter Gedeon a termelés ipari méretű kibővítését, gyógyszergyár alapítását határozta el. Megvásárolta Kőbányán azt a Cserkesz utcai telket, amely ma is a vállalat telephelyének része – s 1908-ban megkezdte működését Magyarország első ipari méretű gyógyszergyártó üzeme.

(Termékek, kutatás-fejlesztés) A korabeli gyógyszergyártás alapvetően három módszere – kémiai szintézis, növényi, illetve állati eredetű anyagok feldolgozása – közül mint láttuk Richter Gedeon kezdetben az utóbbira építette vállalatát.

A cég egyik első terméke a sertéspetefészekből előállított *Tabl. Ovarii* volt – amit akár a mai fő profil, a nőgyógyászati termékek előfutárának is tekinthetünk. Az organoterápia felfutását világszerte segítette az adrenalin 1901-es felfedezése. Erre a hullámra Richter Gedeon már 1902-ben fel tudott kapaszkodni – forgalomba hozta *Tonogen* nevű adrenalinalapú gyógyszerét, amelyet a vállalat azóta is gyárt. Az 1910-es évek elejétől aztán állati eredetű szerek mellett megkezdték a növényi alapú készítmények gyártását is, illetve hozzáfogtak a kémiai szintézishez is. 1911-ben sikerült előállítaniuk az acetilszalicilsav legstabilabbnak tekintett sóját, a kalciumacetilszalicilátot, amely *Kalmopyrin* néven máig forgalomban lévő gyógyszer Magyarországon. 1912-ben megvalósították a hidrogén-peroxid karbamiddal való tartósítását, amelyből az első sikeres folyékony fertőtlenítőszer, a szintén ma is forgalomban lévő *Hyperol* keletkezett.

Az első világháború jelentős piacbővülést, s így fejlődést hozott a Richter számára, a háború végére a cég a Monarchia egyik legnagyobb gyógyszergyárává vált.

A Richter által alapított patika, majd gyógyszergyár fejlődésének alapja a folyamatos fejlesztés, innováció volt. Kezdetben nem folyt önálló kutatás a cégnél, a fejlesztés alapja elsősorban a külföldi kutatási eredmények ipari hasznosítása volt. A meglévő tudományos eredmények gyártásra történő kiválasztását sokáig maga Richter Gedeon végezte, szorosan együttműködve olyan külföldi szakemberekkel, akikkel hároméves tanulmányútja során

épített ki kapcsolatot. Az 1920-as évek elején a fejlődés már megkövetelte saját ipari biológiai laboratórium létrehozását, amely egyfelől a külföldi eredmények gyorsabb hazai alkalmazását, másrészt már önálló kutatást is lehetővé tett. (A biológiai laboratórium a farmakológia előfutárának bizonyult a későbbiekben.) Az 1921-ben felfedezett inzulint a Richter már 1923-ban előállította laboratóriumi mennyiségben, 1926-tól pedig megkezdődött ipari méretű előállítása. Az inzulingyártás meghatározó szerepet játszott a Richter termelési kultúrájának fejlődésében. Az inzulin felfedezői nem szabadalmaztatták találmányukat, hanem az emberiség közkincsévé tették azzal a kikötéssel, hogy termelése csak szigorú minőségi előírások betartása mellett lehetséges. Ez a rendkívül szigorú minőségellenőrzési rendszer új szemléletet, katonás fegyelmet igényelt, ami pozitív hatással volt a gyár egész termelési tevékenységére.

A gyár fejlődése szempontjából a másik meghatározó jelentőségű találmány (és a mai nőgyógyászati profil másik fontos előfutára) volt, amikor felfedezték, hogy a vemhes kanca vizelete *ösztront* tartalmaz. A vállalatnál rövid idő alatt kidolgozták az ösztрон izolálásának – szabadalommal védett – technológiáját és az 1930-as évek elején elindult a kristályos ösztрон ipari termelése. A harmincas évek végén a Richter már a nemzetközi gyógyszerpiac vezető ösztрон-szállítója volt. Az 1930-as évek végén elkezdődött a félszintetikus szteroid hormonok kutatása, melynek célja a progeszteron és a tesztoszteron koleszterinből történő előállítása volt. Erre laboratóriumi méretekben több eljárást dolgoztak ki, és elkezdtek a technológiák üzemésítésével kapcsolatos kísérleteket.

A saját kutatás kezdettől jellemezte a vállalatot, 1927-ben pedig már kémiai és biológiai laboratóriumot is működtettek, s az ezekben született eredményeket a gyógyszergyártásban is felhasználták. Saját szabadalmaztatott termékek születtek, a negyvenes évek közepéig 86.

A kutatás irányítója maga Richter Gedeon volt, a fejlesztést pedig innovatív orvosokra bízta.

(Értékesítés, nemzetközi kapcsolatok, gazdasági eredmények) A 20. sz. elején szinte kizárólag külföldi – elsősorban osztrák és német – gyógyszerkészítmények voltak a hazai piacon. Még 1910-ben is a forgalomban lévő 589 gyógyszerből mindössze 25 volt magyar

termék.⁵²⁸ A Richternek jutott az úttörő szerep, hogy bebizonyítsa, itthon is lehet megfelelő minőségű gyógyszert gyártani.

Az értékesítést a vállalat maga bonyolította, az árut közvetlenül szállították a patikákba és a kórházakba. A cég működésének első másfél évtizedében a „hazai piac” az Osztrák-Magyar Monarchia nagy belső piaca volt.

Richter korán felismerte az exportban rejlő üzleti lehetőségeket. Személyes külföldi kapcsolatait is felhasználva kezdte meg a külpiaci értékesítést – az első szerződést már 1908-ban megkötötte olasz partnerekkel, 1910-től a rendkívül nehéz német piacon is megjelent, majd számos további nyugat-európai országban is megkezdte az eladásokat. Kezdetből megpróbált betörni az elmaradottabb országok, például Oroszország, Törökország piacaira is. A politikai események miatt végül az elsőben nem járt sikerrel, Törökországban azonban megvetette a lábát.

Teljesen új helyzet alakult ki a Monarchia szétesése után. Az addigi belső piac 1/3-ára zsugorodott, a háborús konjunktúra miatt viszont rendkívül nagyra nőttek a kapacitások. Ekkor már a fennmaradáshoz is elengedhetetlen volt az export. Ugyanakkor az 1920-as évek elejétől beviteli korlátozásokat, egyéb protekcionista intézkedéseket léptettek életbe számos európai országban. Richter Gedeon ekkor elkezdte az európai képviselők kiépítését és a tengerentúli piacok meghódítását. 1924 és 1932 között több mint 50 Richter-képviselő létesült Indiától Kanadáig, a Fülöp-szigetektől Brazíliáig. A képviselők működése az export jelentős felfutását eredményezte. A nagy gazdasági világválság idején általánossá vált importkorlátozásokat úgy igyekezett a Richter kivédeni, hogy a képviselőket leányvállalatokká fejlesztették például Angliában, Olaszországban, Belgiumban, Lengyelországban, Mexikóban, Brazíliában. A cégek élére Richter bizalmi embereit állította és egyszerű termelőüzemeket alakítottak ki, amelyeket az anyavállalat látott el hatóanyagokkal és technológiai ismeretekkel.

Az értékesítést egyre bővülő propaganda-tevékenység segítette. A korabeli iratok szerint 1928-ban például kb. 6.000 orvosnak küldtek folyamatosan propagandanyomtatványokat, továbbá gyógyszertárak és kereskedők számára ismertetőket hetente-kéthetente. Folyamatosan tettek közzé hirdetéseket és jelentős összeget költöttek karácsonyi ajándékokra.

Az erőfeszítéseket siker koronázta, ahogy ez a 3. sz. táblázatból is kitűnik. A Richter Rt nyeresége 1924 és 1929 között 11,5-szeresére nőtt. A nagy gazdasági világválság idején a

⁵²⁸ Forrás: Csontos és társai (2001)

profit jelentősen csökkent, de a cég mindvégig nyereséges maradt. 1935 és 1938 között kiugróan jó és rosszabb éveket is regisztrált a statisztika. A táblázat jól mutatja továbbá, hogy a cég nyereségének meghatározó hányadát mindig a tartalékalapba helyezte – Richter Gedeon rendkívül szerényen, gyakorlatilag vezérigazgatói fizetéséből élt, a megtermelt nyereséget visszaforgatta a vállalat fejlesztésére.

3. sz. táblázat

A Richter Rt gazdálkodásának fontosabb mutatói 1924 és 1938 között (Pengőben)

Év	Bruttó vagyon	Nyeresség	Nyeresség a tartalékba	Tartalékalap
1924	822 117	-	-	-
1925	955 958	9 629	7 479	35 438
1926	980 270	10 937	8 000	42 917
1927	1 059 349	41 888	39 938	50 917
1928	1 211 321	110 948	68 798	90 856
1929	1 429 677	111 197	69 047	159 654
1930	1 566 551	106 752	84 602	228 701
1931	1 733 036	65 351	64 201	313 453
1932	1 851 814	62 564	61 346	377 654
1933	1 977 847	26 235	26 000	439 154
1934	2 079 438	42 563	42 000	465 389
1935	2 293 433	99 335	32 610	507 389
1936	2 373 604	156 698	160 000	539 999
1937	2 670 835	60 098	90 000	699 999
1938	2 992 368	159 990	70 001	389 999

Forrás: Vállalati mérlegadatok. Idézi: Csontos–Fekete–Kovács–Löw–Pillich–Takács (2001) 55. o.

A második világháború előtt a Richter már nemzetközileg ismert, jelentős gyógyszergyár volt, s a legnagyobb három hazai exportőr közé tartozott.

A vállalat a II. világháború első éveiben – az üldözések, az állandó vezetéváltások ellenére – töretlenül fejlődött, amit jelez, hogy 1941-ben újabb jelentős tőkeemelést hajtottak végre (1 millióról 1,4 millió pengőre).

1944-ben jelentős háborús károk érték a céget (aknatalálat, elvesztek a nyersanyagtartalékok, megsemmisült a géppart jelentős része, s nagy volt a veszteség a személyi állományban is).

(Tulajdonosi szerkezet, a vállalat irányítása, állami kapcsolatok) Richter Gedeon egyik alapvető vállalatvezetési filozófiája a függetlenség megőrzése volt. Ezért – bár folyamatosan törekedett a fejlődésre – ezt csak olyan mértékben tartotta elképzelhetőnek, amely a vállalat saját erejére támaszkodva elérhető. Soha nem vállalta idegen tőke bevonását, következetesen megőrizte a cég családi jellegét.

1923-ban mégis a részvénytársasággá alakítás mellett döntött – elsősorban a nemzetközi tekintély növelésének szándékával. Indokolta ezt a szervezeti változást az így elérhető adó-, és egyéb gazdasági kedvezmény is. A társaság családi részvénytársaság lett, mivel alapítói kizárólag Richter Gedeon és felesége családjából kerültek ki, a részvényeket nem bocsátották tőzsdére. Az alapszabály értelmében a részvénytársaság ügyeiben a közgyűlés gyakorolta a részvényeseket megillető jogokat. Az alakuló közgyűlést követő első igazgatósági ülésen az igazgatóság Richter Gedeon vezérigazgatót elnökké választotta.

A társaság alaptőkéje az alapításkor 50 millió korona volt, amely 1927-ben 500 ezer pengőben került átszámításra. (Richter Gedeon a következőket vitte be: üzlet, gyártelep, a rajta lévő épületek, berendezések, a céghasználati jogosultság.)

1928-ban Richter Gedeon 98 százalékos részesedése 60 százalékra csökkent, majd 1930-ban visszavásárolta felesége családjának részvényeit, s 1932-től a Richter család (Richter Gedeon, felesége Winkler Anna és fia Richter László) birtokolta a részvények 95,5 százalékát. 1935-től teljesítményük és vállalat iránti elkötelezettségük elismeréseként néhány igazgató részesült csekély számú részvényben.

Richter Gedeon az alapítástól szinte haláláig maga irányította vállalatát. Elképzeléseit az ügyvezető igazgató és a műszaki igazgató közreműködésével valósította meg. Az egyszemélyi vezetés a részvénytársasággá alakulás után is megmaradt, amit jól mutat, hogy 1923 és 1938 között egyetlen igazgatósági ülést sem tartottak. Az évente megrendezett közgyűléseken pedig gyakorlatilag csak a nyereség felosztásáról tárgyaltak.

Richter Gedeon a visszaemlékezések szerint rendkívül visszahúzódó, csendes életet élt. Kerülte a közszereplést, távol tartotta magát a politikától. Csak a Magyar Vegyészeti Gyárosok Országos Egyesületében és a Statisztikai Értékmegállapító Bizottságban vállalat tagságot. 1929-ben pedig Ripka Ferenc főpolgármester és Darányi Kálmán kereskedelmi államtitkár ajánlásával kormányfőtanácsosi kinevezést fogadott el. Az 1930-as évek végétől azonban már nem tudta kivonni magát és vállalatát a politikai hatások alól. 1938-ban hivatalból az igazgatóságba delegálták a Pénzügyminisztérium tanácsosát, aki ezután bekerült a részvényesi körbe is. Ezzel beépült a cég életébe a politikai ellenőrzés.

Ennél súlyosabb gondokat okoztak a zsidótörvények egyre szigorúbb rendelkezései. 1939-ben Richter Gedeon lemondott az igazgatóság elnöki tisztségéről, de mint tag és mint vezérigazgató még pozícióban maradt. 1941-ben eltiltották vezérigazgatói tevékenységétől is. 1942 elején munkaviszonyát megszüntették, sőt a gyárból is kitiltották. Ettől kezdve bizalmi

munkatársai segítségével otthonról irányította a vállalatot. Ezért feljelentették, majd büntetőeljárást kezdeményeztek ellene. Végül 1944 tavaszán hozzájárult az Iparügyi Minisztérium, hogy szaktanácsadóként részt vegyen a vállalat irányításában. A kivándorlások és elbocsátások a vezetés második vonalát is érintették. 1942-ben szinte a teljes felső vezetést lecserélték a Richter családhoz közelálló, munkájuk alapján elismert szakemberekre. 1944-ben a német megszállás után újabb támadások érték a vállalat vezetését, ezért az egész igazgatóság lemondott.

A magyar gyógyszeripar megalapítóját 1944. december 31-én elhurcolták és a Dunába lőtték.

1.2. A szocialista nagyvállalat – Varga Edit

Az 1945 tavasza és 1948 tavasza közötti három átmeneti évben megtörtént a háborús károk helyreállítása, és nyilvánvalóvá vált, hogy a Richter család nem tudja visszavenni a vállalat irányítását. (Richter Gedeonné Svájcba távozott, Richter László szintén külföldre ment a családjával.)

A céget 1948. március 15-én államosították, neve Richter Gyógyszer és Vegyészeti NV lett. Ezt 1951-ben Kőbányai Gyógyszerárugyárra változtatták, de külföldön tovább élt mind a vállalat neve, mind cégformája. A Richter Rt cégjegyzési jogosultságát rendszeresen bejegyeztették a Cégbíróságon, olykor fiktív igazgatósági üléseket is tartottak.

1948 és 1957 között – az egész magyar ipar, ezen belül a gyógyszeripar teljes, a tervutasítás rendszer logikájának megfelelő – átszervezése keretében megtörtént a kőbányai gyógyszergyár átalakítása is. Ez az átalakítás megfosztotta a céget szinte valamennyi erősségétől, úgymint:

- külföldi leányvállalataitól, az önálló külkereskedelmi jogtól, ezáltal a közvetlen külpiaci kapcsolatoktól, információktól (a külkereskedelmi tevékenység a Medimpex Külkereskedelmi Vállalat hatáskörébe került)
- az önálló kutatástól (a „vállalat csak termeljen” jelszó jegyében a kutatást a Gyógyszeripari Kutatóintézetben összpontosították)
- versenyképes termékeinek egy részétől (az ún. termékprofilírozás keretében a gyógyszergyárak „tisztá” termékprofiljának kialakítása, a párhuzamos gyártások, a verseny megszüntetése)

A Richter e szakosítás keretében az állati és növényi alapú gyógyszerek gyártását kapta feladatul. A szintetikus készítmények gyártását megszüntették, a szintetikus profil fejlesztését megtiltották. (A fermentációs technológia alkalmazására kizárólag a Chinoin és a Biogal kapott engedélyt.) Emellett súlyosan érintette a Richtert, hogy 1952-ben az Országos Közegészségügyi Intézet betiltotta azoknak a gyógyszereknek a gyártását, amelyeknek hatóértékét nem lehetett egyértelműen definiálni. Így a vállalatnak számos organoterápiás készítményéről kellett lemondania, ami jelentős árbevétel-csökkenést okozott.

1950-ben komolyan felmerült a cég megszüntetése, illetve beolvasztása a másik kőbányai gyógyszergyárba, az Egyesült Gyógyszer- és Tápszergyárba.⁵²⁹ Évekig tartó küzdelem kezdődött a fennmaradásért, egymást váltották a vállalat élén a politikai kinevezettek. Ezalatt az idő alatt fejlesztés nem volt, a cég presztízsből, gazdasági jelentőségben egyértelműen a Chinoin és az EGYT mögé csúszott.

Új, tulajdonképpen második „aranykor” 1957 májusában kezdődött a vállalat életében, amikor kinevezték a cég élére Varga Editet.

Varga Edit a harmincas évei közepén járó diplomás vegyész, vegyészdoktor volt, kevés ipari gyakorlattal, annál jobb politikai kapcsolatokkal. 1945-ben doktorált a Pázmány Péter Tudományegyetem Természettudományi Karán. Ezt követően újságíró lett, majd kinevezése előtt évekig a Pártközpont Államgazdasági osztályán dolgozott Friss István osztályvezető helyetteseként. A vállalatnál egyértelműen politikai kinevezetnek tartották, félték tőle. Ahogy Pillich Lajos – a Richter örökös tiszteletbeli elnöke, aki 1935-től 2006-ban bekövetkezett haláláig a vállalat alkalmazásában állt – fogalmazott: „...kezdettben fenntartással fogadtuk őt. Örültünk annak, hogy vegyész doktori képesítéssel rendelkezik, de nem volt ipari múltja, sem vezetői tapasztalata és tartottunk tőle, mert elméleti pártvonalról érkezett. Hamar kiderült, hogy bizalmatlanságunk indokolatlan volt, mert Varga Edit kitűnő vezetőnek bizonyult. Páratlan igyekezettel gyorsan megismerte a vállalat problémáit, magáévá tette célkitűzéseit, és harcosan küzdött a vállalat sikeres fejlődésért. Szilárd meggyőződése, hogy a Richternek nagy szerencséje volt azzal, hogy Varga Edit került a vállalat élére az előzőleg sűrűn váltott vezetők helyett. Ő sokoldalú tehetsége, kiemelkedő felkészültsége és rendkívüli munkabírása mellett olyan politikai háttérre is támaszkodhatott, amely a tervezéskor korlátai közepette is lehetővé tette a vállalat dinamikus fejlődését.”⁵³⁰

Varga Edit a következőképpen nyilatkozott egy 2001 májusában adott interjúban⁵³¹: „1957 májusában neveztek ki a Kőbányai Gyógyszerárugyár igazgatójának...Az 1956 utáni időszak nagyon nehéz volt minden szempontból. A gyári munkástanács elfogadott engem, de a minisztériumban az elején kétkedéssel fogadták, hogy el tudnék vezetni egy ilyen nagy vállalatot. Ezzel kapcsolatban a válaszom az volt, hogy majd a tapasztalat fogja megmutatni, sikerül-e megbirkóznom a vállalatvezetés feladataival. A gyáron belül is érezhető volt a bizalmatlanság velem szemben, hiszen sem gyógyszeripari gyakorlattal, sem vezetői tapasztalattal nem rendelkezem. A dolgozók egy része passzivitásával tüntetett az új vezetéssel szemben. ... a kinevezés a minisztériumtól származott. Ugyanakkor Vályi Péter kezdeményezése meghatározó volt. Én akkor a Magyar Dolgozók Pártja központjában dolgoztam. Vályi Péter szólt az Országos Tervhivatalból, hogy igazgatót keresnek a Kőbányaiba.”

Varga Edit erős egyéniség, stratégiai gondolkozású vállalatvezető volt, aki rendkívül jól kihasználta a tervezéskor, a KGST adta lehetőségeket. Ismerte a játékszabályokat, keményen részt vett a tervalkukban, később a szabályozóalkukban, illetve a KGST-

⁵²⁹ Dr. Varga Edit: *Évtizedek egy iparvállalat élén*, Budapest, 1988, idézi: Magyos (2001), 98. o.

⁵³⁰ Dr. Buzás László, dr. Molnár Károlyné, Zakar Aladár: *Látogatás Pillich Lajos úrnál a Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt tiszteletbeli elnökénél*. In: Magyos (2001), 293. o.

⁵³¹ Dr. Buzás László: *Interjú Varga Edittel, a Richter egykori (1957-1986) vezérigazgatójával*, 2001 május. In: Magyos (2001), 297. o.

tárgyalások esetén a kontingens-alkukban. Híve volt a gazdasági reformnak, ennek kidolgozásában is közreműködött. A vállalat érdekében használta párt- és állami kapcsolatait, a cég igazgatósága idején mindvégig a kiemelt, az egyedileg kezelt vállalatok között volt. (A Richter már az új gazdasági mechanizmus bevezetésének kísérleti szakaszába bekapcsolódott 1965-ben. 1972-ben pedig bekerült a 49 kiemelt nagyvállalat közé a Chinoinnal és az EGYT-vel együtt.)

Varga Edit felismerte a vállalat Richter Gedeon által teremtett erősségeit és megpróbálta visszahozni azokat az új körülmények között, vagyis:

- visszatérni a külpiacokra
- beruházni, növekedni
- kutatni, fejleszteni

Ezeket a törekvéseit nagyban segítette, hogy a KGST szakosítás keretében Magyarország – a korábbi hagyományokra is építve – a gyógyszeripar kiemelt ágazattá vált.

(Beruházások, növekedés) Varga Edit hivatalba lépésével együtt, már 1957-ben elindult a központi forrással is megalapozott rekonstrukció, amely nemcsak a gyár fennmaradását biztosította, de az 1967-ig tartó első szakaszban megtörtént a Richter iparági felzárkózása is.

„Összefoglalóan megállapítható, hogy a rekonstrukció első szakaszának befejezésével a vállalat világviszonylatban elismert, közepméretű gyárrá fejlődött, amely termelésének háromnegyed részét exportálta, 1967-re a rekonstrukció kezdete óta a gyárterület több mint hatszorosára, a termelés 34-szeresére, az export 147-szeresére, a termelékenység 11-szeresére emelkedett.”⁵³²

1967-ben a Richter új telephellyel gyarapodott: a vidéki iparfejlesztés keretében, illetve a szűkös kőbányai telephely-probléma megoldására a Dorogi Szénfeldolgozót a céghez csatolták. Megkezdődhetett a hatóanyaggyártás fokozatos áttelepítése. Az 1968 és 1976 között zajló második rekonstrukciós szakaszban azonban még Kőbánya a fejlesztés súlypontja.

Az 1970-es évek elején – a nemzetközi trendekhez illeszkedően – profilbővítés, diverzifikálás kezdődött: a vállalat állatgyógyászati, növényvédőszer, majd kozmetikai tevékenységgel bővült. A mennyiségi növekedés mellett jelentős minőségi fejlődés is történt. A szigorodó hazai és nemzetközi előírásoknak megfelelően minőségellenőrzési osztályt, majd laboratóriumot hoztak létre. 1976-ban Magyarország csatlakozott a GMP-hez (Good Manufacturing Practice – helyes gyógyszergyártási gyakorlat)

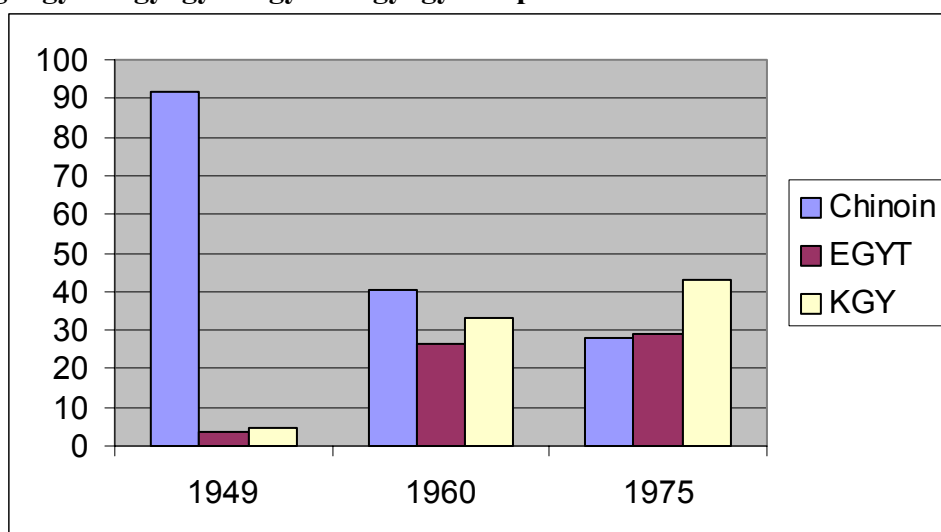
⁵³² Csontos és társai (2001) 177. o.

1962-ben az USA közegészségügyi hatósága, a Food and Drug Administration (FDA) kiadta az első GMP-t amelyet törvényerőre emeltek. 1969-ben az Egészségügyi Világszervezet (WHO) is kiadta saját GMP-jét. Ezek a rendelkezések a gyógyszergyártás teljes folyamatát szabályozzák, és kötelezik a cégeket arra, hogy csak olyan partnerektől vásároljanak gyógyszerhatóanyagot és -készítményt, amelyek a GMP szerint gyártanak. A GMP-irányelvek betartását helyszíni inspekciókkal, auditokkal ellenőrzik.

Az USA-ba irányuló export miatt Kőbányán már 1972-ben megjelent az első FDA ellenőrzési csoport. A vállalat sikeresen teljesítette az előírt szabályokat, így megindulhattak a kiszállítások – a készgyógyszer-gyártás technológiája a Richterben nemzetközi színvonalra emelkedett.

1975-re már a három legnagyobb hazai gyógyszergyár közül a Richter részesedett legnagyobb részben a gyógyszeripari beruházásokból.

A legnagyobb gyógyszergyárak gyógyszeripari beruházásokból való részesedése



Forrás: Csontos és társai 2001, 181. o.

Az 1977 és 1986 közötti fejlesztések súlypontja Dorogra helyeződött át, s finanszírozása ekkor már jórészt hitelfelvételből történt. 1980-ban elindult a Gyógyszer-, Növényvédőszer- és Intermediergyártás Központi Fejlesztési Program – amely azonban a finanszírozás kérdését nem oldotta meg. 1985-től a cég bekapcsolódott a Világbanki hitel-programba.

„A hitelek megszerzésében gyakran jelentős segítséget nyújtott a vállalatnak Fekete János, a Nemzeti Bank alelnöke, aki méltányolta a cég innovatív törekvését, és olyan pénzügyi problémák megoldását is támogatta, amelyek nem az ő hatáskörébe tartoztak.”⁵³³

A fejlesztés eredményeként a Richter Gedeon Rt Magyarország legnagyobb – és Közép-Európa egyik legjelentősebb – gyógyszergyárává vált, ugyanakkor számottevően eladósodott. 1989-re a hitelállomány 6,7 milliárd forintra emelkedett, ami a vállalat összes vagyonának mintegy 30 százalékát tette ki.

(Kutatás-fejlesztés) A Gyógyszeripari Kutatóintézetbe telepített kutatások legfeljebb rövid időre vetették vissza a vállalatnál zajló K+F-tevékenységet. Az ötvenes évek végétől ismét fokozatosan kiépítésre került a kutatási részleg, lendületet vett a tudományos kutatás. S bármennyire számottevő volt is az általános elzártság, a kutatáson keresztül újraépültek a nemzetközi kapcsolatok.

A hazai K+F tevékenységet jelentősen segítette a szabadalmi rendszerek eltérő alakulása a szocialista országok, illetve a nyugati államok között.

A 19-20. sz. fordulójától a szabadalmi jogok a világon két irányban fejlődtek. Az Egyesült Államokban általánossá vált az abszolút termékoltalom, amely a feltalálónak kizárólagos jogot garantál az adott termék bármely eljárással való gyártására és forgalmazására. Ebben az esetben

⁵³³ Csontos és társai (2001), 188.o.

szabadalombitorlást követ el az, aki a szabadalmas engedélye nélkül a terméket bármi módon előállítja, forgalmazza, illetve más termék előállításához alkalmazza.

A világ többi részén a termékszabadalmi rendszer nem tett szert kizárólagos szerepre, bizonyos iparágakat, termékeket kiemelték belőle. A kivételek közé tartoztak általában a gyógyszerek, mondván, hogy a népegészségügy fontos kérdés, a gyógyszerek az emberiség közös kincsét képezik. A köz érdeke tehát azt diktálja – volt az általános felfogás –, hogy a feltalálót kevésbé szigorúan védjék: az oltalmazható találmányok köréből zárják ki magát a terméket, és csak az előállítására szolgáló eljárás legyen szabadalmaztatható. A gyógyszerek szabadalmaztatása nyilvános, közzéteszik az eljárást és a gyógyszer szerkezetét is. Ennek alapján tapasztalt vegyészek új eljárással (reprodukciós kutatással) képesek előállítani ugyanazt a molekulát, természetesen az új, úgynevezett kerülő eljárást is szabadalmaztatva. Az ötvenes-hatvanas évektől ugrásszerűen nőni kezdett az új gyógyszer előállításának költsége, ezért az 1960-as évek végétől a nyugat-európai országok is fokozatosan áttértek a termékoltalmi rendszerre (Németország 1968-ban, Svájc 1975-ben, Ausztria csak 1987-ben)⁵³⁴. Magyarország azonban – a többi KGST-országgal, illetve számos ázsiai országgal együtt – az eljárás szabadalom fenntartása mellett maradt. Így ezekben az országokban továbbra is szabadalmaztatni és forgalmazni lehetett a kerülő eljárással előállított – ún. pregenerikus – gyógyszereket. (Kisebbségi költséggel lehetett extraprofithoz jutni.)

A reprodukciós, „pregenerikus” kutatás (amely ebben a szabadalmi rendszerben elismert originalitást hozott létre, legalábbis az eljárás szintjén) a Richter sikereit is megalapozta. (Ezek a kutatások sajátos tudást igényelnek és alapját képezik a magas színvonalú kémiai kutatóbázisnak.) Ugyanakkor a cégnél folytak originális és generikus kutatások is, a növénykémia, a biokémia, illetve a szintetikus kutatásokra alapozva is.

A növénykémiai kutatásokhoz kapcsolódva fejlesztették ki a Richter máig legsikeresebb originális termékét, a **Cavintont**. A nagyjából 20 évig tartó kutatás eredményeként 1973-ban szabadalmazott, s 1977-ben forgalomba kerülő gyógyszer az agyi vérkeringést javítja. A szer bevezetése nagyot „robbant”, jelentős volt a nemzeti büszkeség, nemcsak az orvosok, de a betegek (célcsoportját tekintve leginkább az idősebb emberek), illetve az egész lakosság gyorsan megismerte a szert. Bevezetése után nem sokkal a Cavinton a Richter legnagyobb forgalmú termékévé, igazi népgyógyszerré vált.

„A történelem folyamán a vállalati kutatás – bármennyire eredményes és sikeres volt – mindig a nemzetközi trendet követte, vagyis azokban a témákban eredményezett eredetien újat, amelyekkel a világban sok helyen foglalkoztak. Nem vitás, ez az innováció világviszonylatban is követett és általánosan elfogadott formája. A Cavinton azonban ennél jóval jelentősebb innovációs eredmény, hiszen olyan területen hozott elvileg újat, amellyel korábban a világon gyakorlatilag senki sem foglalkozott. Ez a kutatás nemcsak gyakorlati – szakmai és gazdasági – eredményt hozott, hanem egy tendenciát is elindított: világszerte foglalkozni kezdtek az öregedés kapcsán létrejövő agyi folyamatokkal, illetve azok gyógyszerekkel való befolyásolásával. Ezekben a kutatásokban mindenki a Cavintont kívánja a saját termékével felülmúlni.”⁵³⁵

A Cavintont 1978-ban a Szovjetunióban is bevezették, az 1980-as évek elején pedig már 20 országban volt forgalomban, a szocialista országokon kívül elsősorban fejlődő államokban, mint Argentínában, Thaiföldön, Szíriában. 1981-ben Svájcban is szabadalmaztatták, s ugyanekkor kötöttek licencszerződést a japán Takedával a gyógyszer Japánban történő

⁵³⁴ Részletesebben lásd: *Antalóczy* (1993/b)

⁵³⁵ Csontos és társai (2001), 159. o.

törzskönyvezésére és forgalmazására. A Cavinton Calan néven a szigetországban is jelentős sikert aratott. A Cavinton iránti nemzetközi érdeklődésre épült az 1982-ben kezdődő amerikai (a központi idegrendszerre és keringésre ható szerekre irányuló) kutatási együttműködés az American Home Products nevű céggel – amely egy 1983-1995 közötti kooperációs szerződésben öltött testet.

A másik napjainkig a Richter vezető termékei közé tartozó originális készítmény a **Mydeton** nevű izomrelaxáns. Termelése 1959-ben indult, s a hazai siker mellett hamar nemzetközi elismertségre is szert tett.

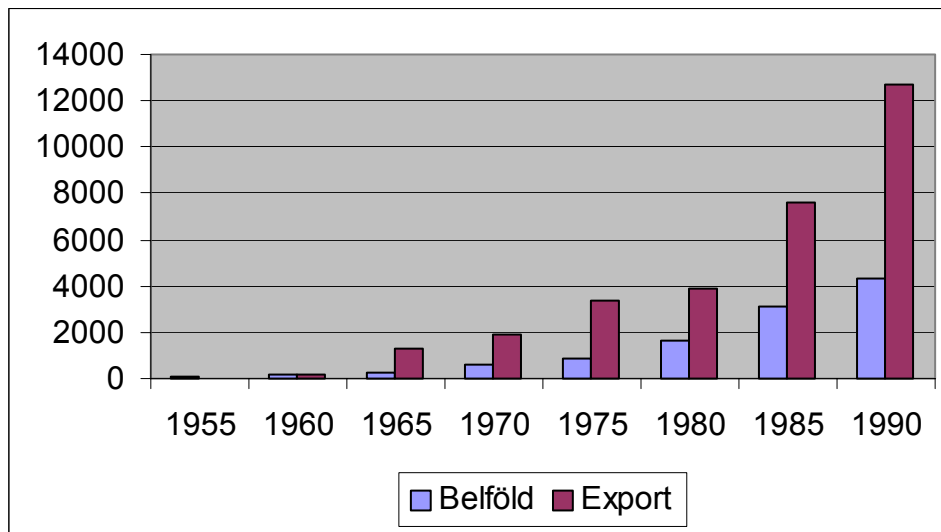
A pregenerikus kutatások eredményeként került bevezetésre Magyarországon, illetve a többi eljárászabaddalmas országban többek között a nyugtató hatású Seduxen, a hányinger elleni Daedalon, és az antihisztamin hatású Suprastin.

A Richter több nyugati céggel kötött kutatási, illetve licenc együttműködési szerződést. A már említett Takeda és American Home Products mellett a belga Janssen céggel is – építve a még Richter Gedeon által létrehozott kapcsolatokra.

A hatvanas évek közepétől új kutatás-fejlesztési területként és hosszú távon is rendkívül sikeres gyártási profilként Varga Edit megszerezte a Richter számára a fogamzásgátló tablettákat. (A termék Richterhez kerülése valószínűleg alkufolyamat eredménye: a Chinoin is megpróbálta megszerezni a gyártás jogát. Ugyanakkor Varga Edit előnnyel indult – hivatkozhatott a kőbányai gyár évtizedes hormonterápiás tapasztalataira.)

(Értékesítés – visszatérés a külföldre) A történetének első negyven évében erősen exportorientált Richternek az ötvenes évek végére sikerült visszatérnie – az akkor elérhető – külföldre, vagyis elsősorban a KGST-országok (ezen belül a legnagyobb Szovjetunió) piacaira. A hazai piac kicsi volt, fejlődést, növekedést csak a külföldi értékesítésre lehet alapozni – ismerte fel az új igazgató is. Az 1960-as évek elejétől a külföldi értékesítés aránya már ismét meghaladta a belföldi értékesítését. Az arányokat szemléletesen mutatja a 2. sz. ábra. A hatvanas évek közepétől a nyolcvanas évek végéig az export részesedése soha nem volt kevesebb 70 százaléknál. A cég tehát erősen exportorientált maradt, és a magyarországi gyógyszeripari vállalatok közül mindvégig a legexportorientáltabb volt.

Az értékesítés árbevételének megoszlása (Millió Ft)



Forrás: Csontos és társai (2001) 237. o.

Az exportot azonban nem maga a vállalat bonyolította, a háború előtti közvetlen exportkapcsolatok megszakadtak, és – mint már szó volt róla – a vállalatot szervezetileg is elszakították a külkereskedelmi tevékenységtől. 1949-ben megalapították a Medimpex Külkereskedelmi Vállalatot és ettől kezdve az export- és importügyleteket (a levelezést, a propagandaanyagok szétküldését, az export tervezését), a külföldi utaztatást és a licencvásárlást is csak rajta keresztül lehetett bonyolítani. Az elzártság az ötvenes évek végétől oldódott. 1957-ben létrehozták a Medimpex igazgatóságát, amelyben a vállalatok vezetői is helyet kaptak.

A potenciális új piacon állami szinten megállapított, kialakított kontingensek szabályozták a forgalmat, amit azután vállalati szintre bontottak le. Alkuk folytak több szinten és több fronton: itthon harcolni kellett a kontingensbe való bekerülésért, a részarány növeléséért, az ártárgyalásokon pedig a hazai minisztériumokkal, és a külföldi partnerekkel is az áráért.

A szovjet piacra való betörésben, s abban, hogy rövid idő alatt meghatározó szereplővé vált ott a Richter, kulcsszerepet játszott az oroszul kiválóan beszélő, a hazai és a szovjet politikai és gazdasági viszonyokat is jól ismerő és átlátó Varga Edit.

A vezérigazgató felmérte, hogy hazai alkuerejét az növeli a leginkább, ha a külföldi partner jelzi igényeit vállalata termékei iránt. Ezért 1957 őszén megkereste az egyik tekintélyes

szovjet klinikai professzort, aki elismert szaktekintélye volt a gyógyszerek klinikai vizsgálatának.

„Én nem ismertem őt, de miután hallottam, hogy elismert szaktekintély – és nekünk ilyen kapcsolatokra volt szükségünk –, merész elhatározással felhívtam telefonon, elmondtam, hogy egy magyar gyógyszergyár vezetője vagyok, és kértem, hogy fogadjon. Különös kérésemet készséggel teljesítette, de miután abban az időben körülményes volt külföldi állampolgárként bejutni egy szovjet állami intézetbe, az egyik moszkvai eszpresszóban találkoztunk. Miután ismertettem, hogy a Richter gyár milyen készítményeit kívánja forgalmazni a Szovjetunióban, Votcsal professzor megmondta, hogy véleménye szerint kit kérjek fel az egyes gyógyszerek klinikai vizsgálatára. Néhány készítményünk klinikai kipróbálását ő maga vállalta. Útmutatása szerint jártam el, s ennek eredményeként a készítmények törzskönyvezése meggyorsult, és az igény irántuk rövid idő alatt hatalmasan megnőtt.” – emlékezett Varga Edit.⁵³⁶

A hatás nagyon gyorsan megmutatkozott, az 1960-as évek elejétől rendkívül dinamikus növekedésnek indult a KGST-export, ezen belül elsősorban a szovjet értékesítés. A Szovjetunióba irányuló teljes magyar gyógyszerkivitel 50 százalékát hamarosan a Richter adta, míg saját kivitelének 64 százaléka szovjet értékesítés volt (a második legnagyobb partnernek Lengyelország számított, de szállított a cég Vietnámba és Kubába is). A vállalat vezetése folyamatosan megtett mindent belföldön, illetve a Szovjetunióban is a forgalom növelése érdekében. Itthon állandóan figyelték a kontingensek kitöltöttségét, s ha egy másik hazai cég lemaradt a teljesítésben, azonnal beléptek a helyére – megalapozva ezzel a későbbi kontingens-növelést is. Közben kiváló kapcsolatokat építettek ki a szovjet egészségügyi intézményekkel, hatóságokkal, vezető farmakológusokkal és klinikusokkal. Az 1970-es években a Richter név már annyira elismert volt, hogy amikor egy licenctermékre ráírták a licencadó nevét, akkor a vevők ez ellen élénken tiltakoztak, mondván, a Szovjetunióban a Richter név a termék minőségének biztosítéka.

A KGST-be irányuló gyógyszerexport döntő hányada, több mint 90 százaléka kisserelt készgyógyszer volt, a hatóanyag-értékesítés mindig 10 százalék alatt maradt. (Fő exportcikkek: a hatvanas-hetvenes években a Prednisolon, a reumaellenes Phenylbutazon, antituberkulotikumok, B12 vitamin, a nyolcvanas évek elejétől a vezetést átveszi a Cavinton.)

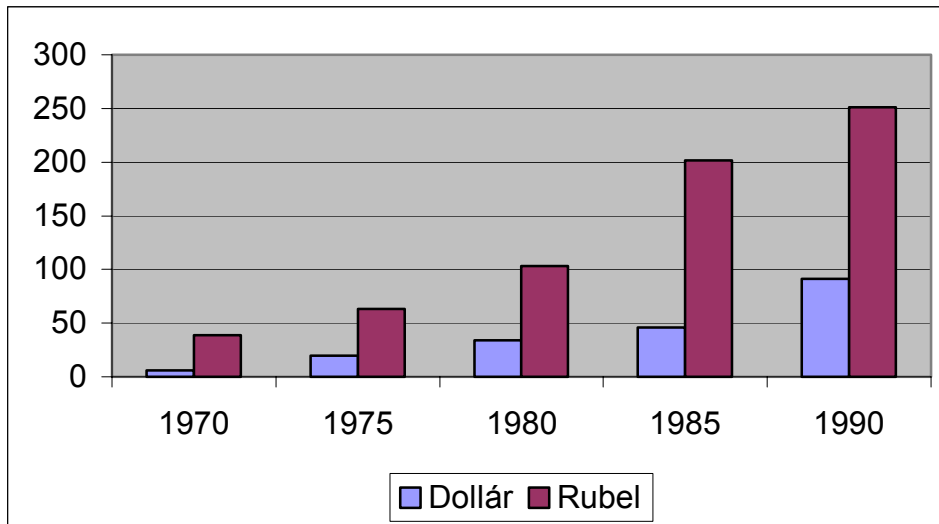
A nyugati országokkal megszakadt kereskedelmi kapcsolatok újraépítése is a hatvanas évek elején indult el. A fejlett országokban szinte kizárólag csak hatóanyagot lehetett értékesíteni (ennek ára jóval alacsonyabb, mint a készgyógyszereké, s a piacon rendkívül éles a verseny). Fő célország volt Svájc, az NSZK, Franciaország, Anglia, Olaszország. Készgyógyszert a fejlődő országokba lehetett szállítani (bár itt esetenként baj volt a fizetőképességgel) – például Iránba, Törökországba, Szaúd-Arábiába, Guineába.

⁵³⁶ Csontos és társai (2001), 232. o.

Az 1960-as évek második felétől a két nagy reláció (rubel-dollár) aránya az exportban 2/3-1/3 volt.

3. sz. ábra

A Richter exportárbevételének alakulása (Millió dollár, millió rubel)



Forrás: Csontos és társai (2001) 238. o.

Mint emlékeztető, Richter Gedeon kiterjedt képviseleti és leányvállalati rendszert épített ki a második világháború előtti időszakra. Ezek egy része megmaradt. Például a brazíliai Richter képviseletből a milánói Ormonoterapia-Richter igazgatója vállalatot alapított. A hatvanas évek derekán fia megkereste a Medimpex, illetve a KGY illetékeseit, hogy eladja cégét, s érdekelné-e ez a korábbi anyavállalatot. A cég vezetői engedélyt kértek a vállalat megvásárlására, de ezt mereven elutasították.

Sikeres lett ugyanakkor az indiai ügylet – a fejlődő országokkal, ezen belül is a szocialista országok felé orientálódó fejlődő államokkal kiépülő gazdasági kapcsolatokat politikailag is támogatták. Az 1960-as évek közepén tapogatózó tárgyalások majd együttműködés kezdődött Indiában családi tulajdonban lévő Themis Pharmaceuticals Ltd-vel, egy gyógyszerkészítő üzemmel rendelkező Bombay-i vállalattal. 1969-ben az együttműködés közös vállalat alapítássá érett: Themis Chemicals Ltd néven gyógyszerhatóanyag-gyártó (B 12 vitamin) vállalatot alapítottak a Medimpex 15 százalék + 1 részvény tulajdoni hányaddal. Ez a Richter műszaki szellemi apportjából adódott (a gyár tervezése, a kivitelezés ellenőrzése, üzembe helyezés, és a gyártandó termékek know how-ja). Még az új gyár építése előtt a kőbányai szakemberek a már meglévő üzemben preparatív céllaboratóriumot létesítettek, s a Richter

által szállított utolsó előtti fázistermékből megkezdődött a B12 vitamin gyártása – s ezzel megtört az addigi szállító angol cég egyeduralma. A közös vállalat 1972-ben kezdte meg termelését. A nyolcvanas évek elejétől a Chinoín szakembere vette át az indiai vállalat műszaki irányítását, majd indiai kézbe kerül a vezetés. Ekkor átmenetileg megszakadt a két cég együttműködése.

Az 1980-as évtized második felében ismét kialakult egy kevésbé prosperáló, átmeneti korszak a vállalat életében.

A cég stratégiáját meghatározó, a működést irányító erőskezű Varga Edit nyugdíjba ment, utóda Szolnoki József korábbi vezérigazgató-helyettes lett.

A Richter ekkor a legnagyobb – világbankos hitelekből éppen további modern kapacitásokkal bővülő, különleges vegyészeti tudással rendelkező – hazai gyógyszergyár. Exportorientált, erőteljes a piaci beágyazottsága a Szovjetunóban (a Richter a legnagyobb gyógyszer szállító). Ugyanakkor jelentős adósságállománnyal rendelkezik. És megkezdődik a fokozatos gazdasági átalakulás, majd megtörténik a rendszerváltozás.

1.3. A privatizációtól Közép_kelet-Európa legnagyobb gyógyszergyáraig – Bogsch Erik

1.3.1. Privatizáció⁵³⁷

1989-ben a Vállalati Tanács (VT) döntése alapján megkezdődött a vállalat átalakulásának előkészítése. Versenytervezés útján kiválasztották a Coopers and Lybrand auditáló céget, hogy végezze el a cég értékelését, amely alapul szolgálhat külföldi szakmai befektető bevonásához. 1990 októberére készült el az értékelés – utóbb kiderült, hogy az auditor jelentősen túlértékelte a Richtert. A VT 1990. júniusában döntött a részvénytársasággá alakulásról és felhatalmazta a vállalat vezetését, hogy az Állami Vagyongazdálkodással az Rt-é alakuláshoz szükséges előzetes megállapodást megkösse. Ez 1990. július 20-án meg is történt. 1990 szeptember elején a Richtert államigazgatási hatáskörbe vonták, ezzel megszűnt a Vállalati Tanács. Végül 1990. november 1-jén a vállalat részvénytársasággá alakult úgy, hogy a Kőbányai Gyógyszerárugyár beolvadt a cégkeretként mindvégig létező Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt-be.

⁵³⁷ A fejezet megírásához felhasználtuk: Antalóczy (2000), Csontos és társai (2001)

(Az Első Privatizációs Program - és kudarca) Még csak folyt a cég részvénytársasággá alakulása, amikor 1990 szeptemberében az Állami Vagyonügynökség meghirdette az Első Privatizációs programot – amelybe a Richter 1991 elején bekerült. Ma már nagyon nehéz megmondani, hogy ez kormányzati döntés, vagy a vállalat vezetésének elhatározása volt-e. Mindkettő mellett szólnak érvek. A kormány a privatizációs csomaghoz sikeres vállalatokat keresett, s ebben az időben a Richter egyértelműen ezen kevesek közé tartozott. Ugyanakkor szinte biztos, hogy a cég vezetésének egyetértése is szükséges volt a programban való szerepléshez. Nem kizárt, hogy a Richter akkori vezetői úgy látták, akkor járnak a legjobban, ha egy államilag szervezett privatizációs akcióba szállnak be, amely leveszi a vállalkról a felelősséget. Az mindenesetre bizonyos, hogy nem rendelkeztek saját, határozott elképzelésekkel. Ezt az állításunkat támasztja alá az alábbi idézet is: „A Cég mint a legnagyobb magyar és legjelentősebb kelet-európai gyógyszergyár jelentkezett az Első Privatizációs Programba annak érdekében, hogy az átalakulást követően a külföldi tőke bevonása összehangoltan és a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően történjék az állami tulajdon privatizációja.”⁵³⁸

A privatizációs tanácsadó Nomura által kidolgozott stratégia szerint 50 százalékos alaptőke-emelésre került volna sor, és az így megnövekedett részvénytőkéből 33-45 százalékot - vagyis kisebbségi hányadot - engedtek volna át egy külföldi szakmai partnernek. A Richter vezetése a szakmai befektetőtől várta volna a kutatás-fejlesztés hatékonyabbá tételét illetve a marketingszervezet kialakításához szükséges tapasztalatot. A Nomura a részletes vállalati átvilágítás után 1991 októberére készítette el az Információs Memorandumot, amellyel több mint 70 külföldi gyógyszercéget keresett meg – azok közül azonban egy sem mutatott érdeklődést.

Ez nem is csoda, hiszen a privatizációs terv már induláskor halálra volt ítéltve. Egyfelől - eltérően a Chinoi-tól és a Humántól - később sem kívántak többségi részesedést engedélyezni, így pedig szakmai partner nem volt hajlandó kisebbségi tulajdonlásra. (A legkomolyabb jelentkező, egy norvég cég kijelentette, hogy csak 100 százalékos tulajdonlásra hajlandó.) Másfelől, mire a programot meghirdették, összeomlott a KGST, a Szovjetunió fizetési nehézségekkel küzdött, majd maga is a felbomlás útjára lépett. A Richter tehát nagyon gyorsan elvesztette legfontosabb piacait. Az érdeklődő szakmai befektetők már két ilyen kockázati tényező láttán is visszaléptek. A cég vonzerejét tovább csökkentette, hogy esetében nagy befektetésre lett volna szükség - az auditor jelentősen túlértékelte a vállalatot, s ez ellen

⁵³⁸ Tájékoztató. Tárgy: a Richter Gedeon Vegyészeti Gyár privatizációja. Richter Gedeon Rt 1991. augusztus 22. Idézi: Antalóczy (2000)

a cég vezetése semmit sem tett -, továbbá, hogy a külföldiek nem találták meggyőzőnek a cég vezetői által kidolgozott stratégiát, s magát a menedzsmentet sem. 1992 nyarán az ÁVÜ már többségi – akár 100 százalékos – tulajdonrészt is külföldi kézbe adott volna, de már ez sem segített. Egy komoly érdeklődő a részletes vállalati átvilágítás után jelezte, hogy olyan nagymértékű átszervezés szükséges, amelyre nem kívánnak vállalkozni.

A privatizációs kudarc és a Richter gazdasági mutatóinak drasztikus romlása hatására - 1992-ben 2,1 milliárd forintos veszteség keletkezett - 1992. októberében az ÁVÜ leváltotta a cég vezérigazgatóját, s november elsejével új vezetőt nevezett ki. Ezzel gyökeresen új korszak kezdődött a vállalat életében – vagy ma már fogalmazhatunk úgy is, hogy végső soron ekkor tértek vissza a korábbi sikeres hagyományok folytatásához.

(Stabilizáció saját erőből és privatizáció) Az újonnan kinevezett vezérigazgató, Bogsch Erik több éves külföldi tartózkodás után, nemzetközi tapasztalatokkal, a nemzetközi gyógyszeripari folyamatokat jól ismerve tért haza Magyarországra – rendkívül határozott, a hazai gyógyszeripari menedzserek között unikumnak számító stratégiai elképzelésekkel.

Az új menedzser úgy vélte, hogy a cég átstrukturálása, versenyképessé tétele saját erőből is megoldható, ehhez nem kell szakmai partner. Ahogy megfogalmazta: „Nem szükséges külföldi szakmai befektetőt pusztán azért behívni, hogy rá hivatkozva tegyük meg a szükséges, népszerűtlen intézkedéseket. A Richter vezetőinek kell kijelölniük a válságból kivezető utat.”

Ennek megvalósításához első lépésként jelentős személycserét hajtott végre, s főosztályvezetői szintig bezárólag 14 új vezetőt nevezett ki. (A vállalat felső vezetése teljesen kicserélődött.) Ezzel létrejött a terv sikeres megvalósításához szükséges egyik legfontosabb feltétel: az egységes vezetés. Az így felállt új csapat 1992/93 fordulóján kidolgozta a Richter válságkezelő és privatizációs programját. Ennek kiindulópontja a saját erőből történő stabilizáció, reorganizáció és a függetlenség tartós megőrzése volt. Az új stratégia leglényegesebb elemei az alábbiak voltak:

- Szigorú pénzügyi gazdálkodás, a vállalat pénzügyi helyzetének stabilizálása a hatékonyabb számviteli és vezetői információs rendszer kiépítésével. Szigorú hitelpolitika, a rövid- és hosszú lejáratú adósság csökkentése, a lejárt szavatosságú készletek és a behajthatatlan kintlévőségek leírása.
- A vállalat átstrukturálása, a veszteséges gyártási területek leépítése, a vállalat profiljába szorosan nem tartozó tevékenységek kiszervezése.
- A kezelhetetlenül széles termékportfólió megtisztítása.

- A K+F-tevékenység hatékonyabbá tétele, az erők koncentrálása, az originális kutatások szerepének megőrzése.
- Dinamikus beruházási tevékenység beindítása, amelynek vezérmotívuma a piaci kényszer, s társasági adó-mentességet elérése.
- Új piacpolitika a legfontosabb exportpiacokon elsősorban közvetlen jelenléttel, konzignációs raktárakkal, a régi richteres hagyományokat követve kereskedelmi irodákkal, termelő üzemekkel, referencia patikákkal.
- Új piacpolitika belföldön a termékpromócióra, az orvoslátogató hálózat kiépítésére helyezve a hangsúlyt.

Az új vezetés stabilizációs programja nagyon gyorsan látványos eredményt hozott. 1993-ban az árbevétel az előző évi 13,8 milliárd forintról 18,3 milliárdra nőtt, a 2,1 milliárdos veszteség pedig 2,3 milliárd forintos nyereségbe fordult.

A sikeres stabilizáció után ismét kimondásra került, hogy a Richter hosszú távon is független kíván maradni, nem akar szakmai befektető többségi tulajdonába kerülni, de a többségi állami tulajdon sem kívánatos számára. A gyógyszeripari szakemberek általános vélekedésével szemben a Richter vezetői szerint sem a sikeres marketing tevékenységhez, sem a kutatás-fejlesztéshez, sem a piacszerzéshez nincs szükség szakmai partnerre. Sőt, amíg függetlenek maradnak, addig több licenc-megállapodást köthetnek több partnerrel, s ez sokkal magasabb profitot eredményez, mint az egy partnerre építés. Az ismeretek pedig részben megvásárolhatók, részben (egy-egy molekula kifejlesztésére, bevezetésére) stratégiai szövetség köthető, a fejlődéshez szükséges forrás pedig pénzügyi befektetőktől, a tőzsdéről megszerezhető. A Richternek ez a stratégiája egybeesett az ÁV Rt - éppen aktuális - koncepciójával is.

A privatizáció három szakaszban ment végbe.

1993 szeptemberében a Richter közgyűlése az alaptőke 4,4 milliárd forintos megemelését határozta el. Az alaptőke emeléséből származó részvények kibocsátására zárt körben, külföldi befektetők részére került sor. A Richter papírjainak tőzsdei bevezetése 1994 novemberében történt meg. Ekkor még a cég részvényeinek csak kisebb hányada került magánkézbe, többségi részük a magyar állam tulajdonában maradt.

A második szakaszban, 1995 októberében az ÁPV Rt igazgatósága határozatot hozott a birtokában lévő Richter részvények egy részének értékesítéséről. Eszerint összességében 19,5 százaléknyi törzsrészvényt kínáltak fel eladásra: 14,4 százalékot zárt körben nemzetközi

intézményi befektetőknek, 2 százalékot belföldi intézményi és magánbefektetőknek, a fennmaradó rész pedig kedvezményes feltételek mellett a dolgozóknak és a vezetőknek került felkínálásra. Az akciót követően az állam tulajdoni hányada 50 százalék alá csökkent.

1996-ban és 1997-ben tovább csökkent az állam közvetlen tulajdonosi részesedése a Richterben. 1996-ban az ÁPV Rt részvényeket adott át a cég működésével kapcsolatos önkormányzatoknak. 1997-ben 9,46 százaléknyi részvényt átadtak a Nyugdíjbiztosítási Önkormányzatnak, illetve értékesítésre kínáltak fel részvényeket hazai és külföldi intézményi, és magánbefektetőknek.

A privatizáció harmadik szakasza ismét alaptőke-emeléssel összekapcsolt részvénykibocsátással valósult meg. A Richter rendkívüli közgyűlése 1997. májusában 1 milliárd forintos tőkeemelésről döntött nyilvános részvényértékesítés keretében. E két tranzakció nyomán a társaságban a közvetlen állami tulajdoni hányad 15,67 százalékra csökkent (a Nyugdíjbiztosítási Önkormányzattal együtt maradt meg a 25 százalék + 1 szavazat), s a Richter részvényeinek több mint 60 százaléka külföldi intézményi, illetve magánbefektetők tulajdonába került. 1999-ben az ÁPV Rt visszavásárolta a Nyugdíjbiztosítási Önkormányzat tulajdonában lévő részesedést. Azóta a vállalat tulajdonosi szerkezete lényegében nem változott. (A részvény-kötvény cseréről a későbbiekben írunk.)

4. sz. táblázat

A Richter Gedeon NyRt tulajdonosi szerkezete 2006. december 31-én

Tulajdonosok	Szavazó tőke (%)	Jegyzett tőke (%)
Belföldi tulajdonosok	35,55	35,51
ÁPV Zrt	25,08	25,04
Önkormányzatok	0,33	0,32
Jogi személyek	7,68	7,67
Magánszemélyek	2,46	2,48
Külföldi tulajdonosok	64,45	64,37
Jogi személyek	64,43	64,35
Ebből: Bank of New York	13,61	13,59
Magánszemélyek	0,02	0,02
Saját részvény	0,00	0,12
Összesen	100,00	100,00

Forrás: Éves jelentés 2006

1.3.2. Termékek

A cég 1992-es stratégiájában megfogalmazott cél a következőképpen szólt:

Koncentráció az alaptevékenységre, a gyógyszergyártásra. A kozmetikai ágazatot kisebb átstrukturálás után eladták a Colgate-Palmolive-nak. Megszüntették az állatgyógyászati profilt, felszámolták a növényvédőszer-gyártást.

A gyógyszergyártáson belül csökkentették a termékek számát, megszüntették néhány gazdaságtalan cikk gyártását, illetve az akkor alakuló kis gyógyszercégeknek adtak át egyes kisforgalmú, gazdaságtalan gyógyszereket. Új licenc- és generikus, valamint nem vényköteles (OTC) és paramedicinális termékek gyártását és forgalmazását indították be – az új készítmények piacra történő bevezetése folyamatos a kilencvenes évek eleje óta. És erőteljesen építettek a korábban bevezetett, volumenhordozó sikertermékekre.

- Cavinton: a Richter történetének legsikeresebb gyógyszere, 1998-ig az árbevételből a legnagyobb arányban részesülő termék. Igazi népgyógyszer – nagyon ismert és népszerű a betegek és az orvosok körében. Memória javító szerepét még a köznyelv is elismeri („Vedd be a cavintonodat” – mondják, ha valaki elfelejtett valamit.) Még ma is 12 százalék körül részesedik az árbevételből, de belföldön lassan visszaszoruló, kifutó termék.
- Nőgyógyászat: a legsikeresebb termékcsoporthoz, hosszú évtizedes hagyományokra építve. Richter Gedeon organoterápiás kísérleteivel, a sertéspetefészekből, illetve a vemhes kanca vizeletéből kivont hatóanyagokkal kezdődött, majd a Varga Edit által a vállalat számára megszerzett rendkívül perspektivikus fogamzásgátló tabletta gyártással, a szteroidgyártó hagyományokra való ráépüléssel folytatódott. E hagyományok lehetővé tették a világ hormonális fogamzásgátló-ellátásába való korai bekapcsolódást. A piac jellemzője a „zárt” jelleg, ami abból adódik, hogy a termékcsalád technológiai és műszaki igényessége miatt aránylag kevés cég képes szteroid hatóanyagok gyártására. A hormongyártás ugyanis nagyon igényes és magas műszaki színvonalú technológiát követel. A gyártás teljesen szeparált, zárt rendszerű üzemben történik, melynek létrehozása és működtetése jelentős műszaki és anyagi erőforrásokat igényel. A Richter további előnye, hogy több évtizedes tapasztalatokon alapuló, magas szintű szakmai felkészültsége birtokában képes csaknem minden, a szteroidok csoportjába tartozó hatóanyag szintézisére és gazdaságos előállítására. Erre építve az 1990-es évtized végére a vállalat világviszonylatban is az élvonalba került: a világ egyik legnagyobb orális fogamzásgátló tabletta gyártója lett. Ma a világpiacon

az orális hatóanyagok forgalmából 10 százalékkal részesedik és az első négy gyártó között van. Emellett a nőgyógyászati árukörben teljes termékportfoliót kínál: az orális hormonális fogamzásgátló tablettákon kívül, hormonpótló tablettákat, tapaszokat, valamint gombaölő szereket.

- Szív- és érrendszer: a harmadik legfontosabb termékcsoporthoz, az árbevétel közel ötödét adják. Kiemelkedik a termékek közül a két újonnan bevezetett vérnyomáscsökkentő, az Ednyt (egyedül az árbevétel 10 százalékát adja), illetve a Normodipin, valamint a régebben bevezetett Panangin és a Verospiron. E négy szív- és érrendszeri termék az árbevétel 22,3 százalékát adta 2006-ban.
- OTC termékek: gyártás, illetve forgalmazás. Ebben a csoportban található az ősi Kalmopyrin, és a Dipankrin (mindkettő még Richter Gedeontól), illetve neves külföldi cégek termékeiként a Centrum multivitamin tableta, az ACC nyákkoldó, köhögéscsillapító, és a Strepils torokfertőtlenítő tableta.

5. sz. táblázat

A vezető termékek listája és arányuk az árbevételben

1996			2000			2006		
Termék	Terápiás terület	%	Termék	Terápiás terület	%	Termék	Terápiás terület	%
Cavinton	Kp. idegrendszer	16,1	Orális fogamzásgátlók	Horm. fogamzásgátlás	25,0	Orális fogamzásgátlók	Horm. fogamzásgátlás	26,0
Orális fogamzásgátlók	Horm. fogamzásgátlás	8,3	Cavinton	Kp. idegrendszer	17,0	Cavinton	Kp. idegrendszer	12,1
Ednyt /Lisopress	Vérnyomáscsökkentő	5,6	Quamatel	Fekélyellenes	13,1	Ednyt /Lisopress	Vérnyomáscsökkentő	11,0
Panangin	Szív- és érrendszer	5,2	Ednyt /Lisopress	Vérnyomáscsökkentő	12,7	Quamatel	Fekélyellenes	5,7
Prednisolone	Gyulladáscsökkentő	4,9	Prednisolone	Gyulladáscsökkentő	6,5	Normodipine	Szív- és érrendszer	4,9
Quamatel	Fekélyellenes	3,8	Panangin	Szív- és érrendszer	6,5	Verospiron	Szív- és érrendszer	3,6
Phenilbutazon	Gyulladáscsökkentő	3,4	Mydeton / Mydocalm	Izomrelaxáns	5,4	Mydeton / Mydocalm	Izomrelaxáns	3,1
Mydeton / Mydocalm	Izomrelaxáns	3,1	Verospiron	Diuretikum	4,3	Panangin	Szív- és érrendszer	2,8
Verospiron	Diuretikum	3,0	Klion	Nőgyógyászat	2,5	Terbisil	Gombaellenes	2,5
Centrum	Multivitamin	2,9	Arduan	Izomrelaxáns	2,4	Mycosyst	Gombaellenes	2,3
Vitator	Állatgyógyászat	2,7	Allyloestrenol	Nőgyógyászat	2,4	-	-	
Stugeron	Értágító	2,2	Phenilbutazon	Gyulladáscsökkentő	2,3	-	-	

Forrás: Vállalati adatszolgáltatás

1.3.3 Piacok

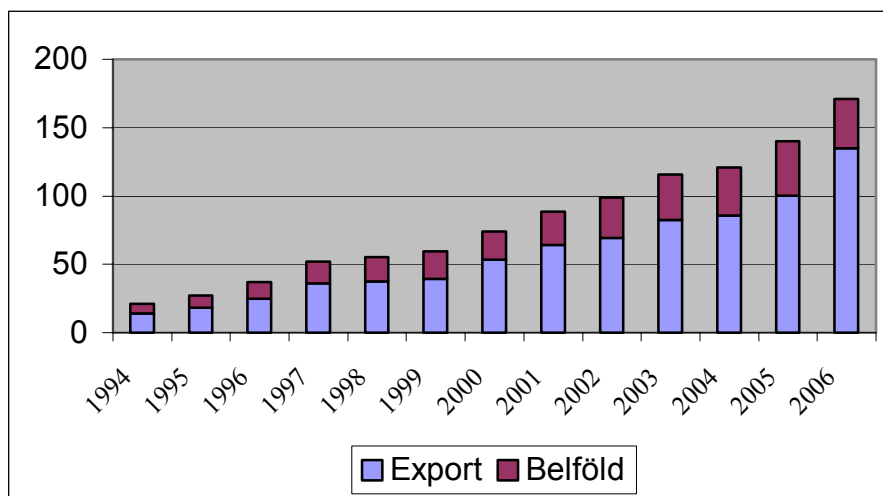
A Richter 1992-ben megfogalmazott stratégiája szerint: részjátékos. Termékportfoliójával a meglévő piaci résekbe igyekszik betörni, s ott sikeresen megkapaszkodni, további pozíciókat nyerni. A vállalat egész működése során exportorientált volt, ez továbbra is stratégiája alapját képezte. Ugyanakkor kiemelt fontosságúként kezelte a belföldi piacot is, mondván, hogy sikeres külpiaci tevékenység nem képzelhető el sikeres belföldi szereplés nélkül.

Belföldön a mai napig a Richter a legnagyobb gyógyszergyártó, és 2002 végéig a legnagyobb piaci részesedésű cég is volt a hazai piacon. Aránya a termelői áron számolt gyógyszerpiacon 8-10 százalékos volt. 2003-tól belföldi piaci részesedés csökkenésnek indult, 2007-ben pedig már alig haladta meg a 6 százalékot. (Ennek lehetséges okaira a későbbiekben még visszatérünk.)

Ezzel párhuzamosan a cég árbevételének egyre nagyobb százalék származott exportból – 2000-ben 70 százalék fölé emelkedett, 2006-ban pedig már megközelítette a 80 százalékot.

4. sz. ábra

A Richter árbevételének megoszlása (Milliárd Ft)



Forrás: Éves jelentés (2000, 2006) alapján saját összeállítás

Az értékben és az árbevételben belüli arányban is jelentősen növekvő exportpiacok meglepő stabilitása mutatkozik a Richternél az 1996 és 2006 közötti évtizedben. Az első öt célországon belül egyetlen változás történik: Japán kikerül (nemcsak az első ötből, de az első tízből is – döntően a Vinpocentin értékesítés zuhanása miatt) és Csehország bekerül a vezető piacok közé (1996-hoz képest egy, 2000-hez képest két helyet lépve előre).

- **Oroszország** őrzi évtizedek óta vezető helyét a Richter értékesítésében. Varga Edit és a szovjet professzor hatvanas évek elején történt találkozásának máig ható következménye a richteres termékek rendkívüli ismertsége és népszerűsége az orvosok és a betegek körében is. A szovjet piac összeomlása, a dollár-elszámolásra való áttérés megrengette ugyan a Richter helyzetét, de a kilencvenes évek közepére visszanyerte piacvezető helyét az utódköz társaságokban – elsősorban a kereskedelmi irodák, konszignációs raktárak és orvoslátogatói hálózat gyors és hatékony kiépítésével. Az 1990-es évtized végén az orosz válság némileg visszavetette ugyan a forgalmat, de a 2000-es évek elejétől újabb jelentős értékesítés-növekedés indult el. A Richter nagyon jól ki tudta használni a gazdasági fellendülést, a stabil rubelárfolyamot, majd a növekvő olajárak nyomán gyorsan bővülő gyógyszerpiacot. A cégnek sikerült bekerülnie a szociálisan hátrányos emberek számára indított gyógyszertámogatási programba is, ami 2006 végéig jelentős bevétel növekedést jelentett. 2006 végén a programban számottevő módosítást hajtottak végre, ennek következtében a Richter több terméke (pl. a Cavinton és a Normodipine) lekerült a listáról, valamint a fizetési feltételek is kedvezőtlenül alakultak. Ennek ellenére 2007 első háromnegyedében a korábbiaknál kissé lassabban, de még mindig számottevően, 10 százalékkal nőtt az oroszországi értékesítés, elsősorban az orális fogamzásgátlók eladásának töretlen emelkedése miatt. A cég folytatta a hitelben történő értékesítési politikáját, amit mindvégig a rendkívüli óvatosság, és a fizetési feltételek betartatása jellemezett. 2007 közepétől a cég áttért a dollárról az euró-alapú számlázásra ezzel csökkentve a dollár értékvesztéséből származó veszteség kedvezőtlen hatását.⁵³⁹
- A második legnagyobb kelet-európai és a legnagyobb közép-európai piac **Lengyelország**, amely ugyancsak hagyományosan stratégiai célpiacnak számít. A Richter kedvező pozíciójának megerősítését célozva – a kereskedelmi hálózat kiépítése után – 2002-ben felvásárolták a GZF Polfa gyógyszergyár részvényeinek 51 százalékát. (A lengyel gyógyszerpiacon rendkívül sok a szereplő, így ahhoz, hogy a Richter elérje a „kritikus tömeget”, nem volt elég a pusztán kereskedelmi jelenlét.) 2007 végén pedig Lengyelország lett az az ugródeszka, amelynek segítségével a Richter valódi regionális multinacionális vállalattá válhat.
- Az exportpiacokat tekintve – mérete és jelentősége alapján is – a legnagyobb változás az **Egyesült Államok** előretörése, második legnagyobb exportpiaccá válása. A

⁵³⁹ Forrás: 2007. I-III. negyedévi gyorsjelentés

kilencvenes évek második felében lett egyre hangsúlyosabb, majd az orosz válság idején kiemelt fontosságú a vállalati stratégiában a „több piacon állás” elérése, illetve a világ legnagyobb gyógyszerpiacának meghódítása. Ezt stratégiai szövetségek kötésével alapozták meg. A legjelentősebb partner a Barr Laboratories Inc., amely az amerikai hormonális fogamzásgátló piac harmadik legnagyobb szereplője (gyártó jelentős disztribúciós és marketinghálózattal). A Barr-nak elsősorban szteroid hatóanyagot szállítanak nyolc orális fogamzásgátlójához. De a Barr forgalmaz Richter-termékeket (pl. gombaellenes készítmény, sürgősségi fogamzásgátló tabletta), amelyek a hatékony marketinghálózattal jelentősebb forgalombővülést tudnak elérni. Stratégiai szövetséget kötött a Richter a Johnson&Johnsonnal is, ebben az esetben a multinacionális cég nőgyógyászati termékekre szakosodott leányvállalata, az Ortho-McNeil számára szállítanak – elsősorban fogamzásgátló tapaszokhoz – szteroid hatóanyagot. S ugyancsak szerződést kötöttek az IVAX-szal, amelynek értelmében a Richter generikus termékeket fejleszt ki és törzskönyveztet, s ezeket az IVAX forgalmazza az Egyesült Államokban.

A 2000-es évek elejére stabil üzleti működést biztosító piacszerkezet jött létre, hiszen szinte kizárt, hogy – e régiók eltérő konjunktúra-ciklusa miatt – egyszerre zuhanjanak az amerikai, az orosz és a közép-európai értékesítések.

Az export piaci koncentrációja az elmúlt évtizedben nőtt: míg 1996-ban az első két piac 41 százalékkal részesedett az összes exportárbevételben, addig 2006-ra ez az arány megközelítette a 48 százalékot. Az első 10 piac aránya is emelkedett 10 év alatt, 67,4 százalékról 79,1 százalékra.

A Richter legnagyobb exportpiacai

1996		2000		2006	
Ország	%	Ország	%	Ország	%
Oroszország	33,4	Oroszország	27,9	Oroszország	33,9
Lengyelország	7,7	USA	9,4	USA	13,8
Ukrajna	5,1	Lengyelország	9,1	Lengyelország	7,6
Japán	4,2	Japán	4,9	Ukrajna	5,5
USA	3,6	Ukrajna	4,9	Csehország	3,8
Csehország	3,6	Németország	3,6	Németország	3,7
Balti államok	3,4	Csehország	3,2	Szlovákia	3,0
Vietnám	2,5	Balti államok	3,1	Kazahsztán	2,6
Szlovákia	2,4	Románia	2,5	Románia	2,6
Brazília	1,5	Szlovákia	2,3	Franciaország	2,6
A 10 legnagyobb piac részesedése az összes exportból					
	67,4		70,9		79,1

Forrás: Éves jelentések alapján saját összeállítás és számítás.

1.3.4. Kutatás-fejlesztés

Az 1992-ben megfogalmazott stratégiában kiemelt fontosságot tulajdonítottak a kutatás-fejlesztési tevékenységnek, mint a hosszú távú sikeres működés egyik alapvető feltételének. Kimondták, hogy cél az erők koncentrálása, az originális kutatások szerepének megőrzése, de természetesen a generikus kutatások további folytatása is.

Árbevétel arányosan 1997-ig 6 százalék körül, 1998 és 2001 között 7 százalék fölött, 2002-től pedig 8 százalék fölött alakult a K+F ráfordítások aránya.

A kilencvenes évek közepétől két területre koncentrálták az originális kutatásokat: a központi idegrendszerre ható gyógyszerekre, illetve az antitrombotikus szerekre. A 2000-es évek elejétől pedig már kizárólag a központi idegrendszer betegségeiben hatékony gyógyszerek felfedezésére fókuszálnak. Az originális kutatások rendkívül magas költségei miatt rendszeresen a kutatási szerződések, stratégiai szövetségek külföldi vállalatokkal. Hagyományosan jók a kapcsolatok japán cégekkel (a kilencvenes évtizedben a Takedával, amellyel még a Cavinton kapcsán kerültek kapcsolatba, a 2000-es évek közepétől pedig a Mitsubishi Pharmaceuticals-szal). 2005-ben kutatási együttműködési szerződést kötöttek az amerikai Forest Laboratories-zel.

A kőbányai telephelyen jelentős fejlesztések történtek: az erőforrásokat a biológiai laboratóriumok megújítására és az infrastruktúra fejlesztésére fordították. 2006-ban avatták

fel a technológiai kísérleti nagylaboratóriumot, illetve ekkor fejeződött be a kémiai-analitikai kutatási központ és a csatlakozó irodakomplexum kivitelezése.

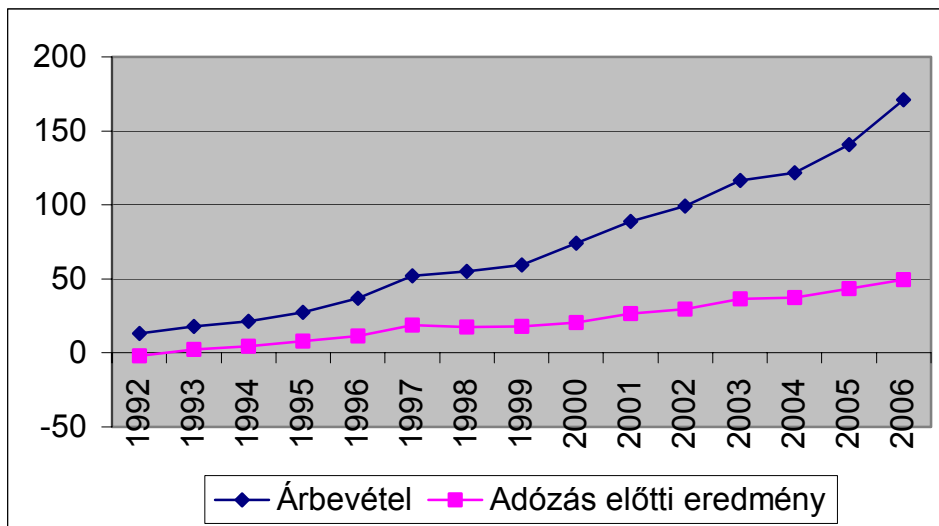
Közel 20 évvel a Cavinton után, 1996-ban sikerült a Richternek egy újabb originális gyógyszer bevezetése a piacra. A Curiosin oldat több indikációs területen, de elsősorban a lábszárfekély gyógyításában alkalmazható. A 2000-es évek első felében a Richter árbevételének körülbelül 20 százaléka saját originális termékeinek (Cavinton, Mydeton, Curiosin, Phlogosol) értékesítése adta.

A generikus kutatásoknál a cél évente 5-7 új gyógyszer bevezetése a hazai, illetve a tradicionális külföldi piacokon, vagyis Közép-Kelet-Európában és a FÁK-országokban. Elindult a generikus fejlesztés nemzetköziesedése is: Marosvásárhelyen új regionális fejlesztési laboratóriumot hoztak létre.

1.3.5. A tevékenység eredményessége

A Richter elmúlt másfél évtizedes gazdasági teljesítményét egy ábrával szemléltethetjük a legjobban:

**A Richter árbevételének és adózás előtti eredményének alakulása 1992 és 2006 között
(Md Ft)**

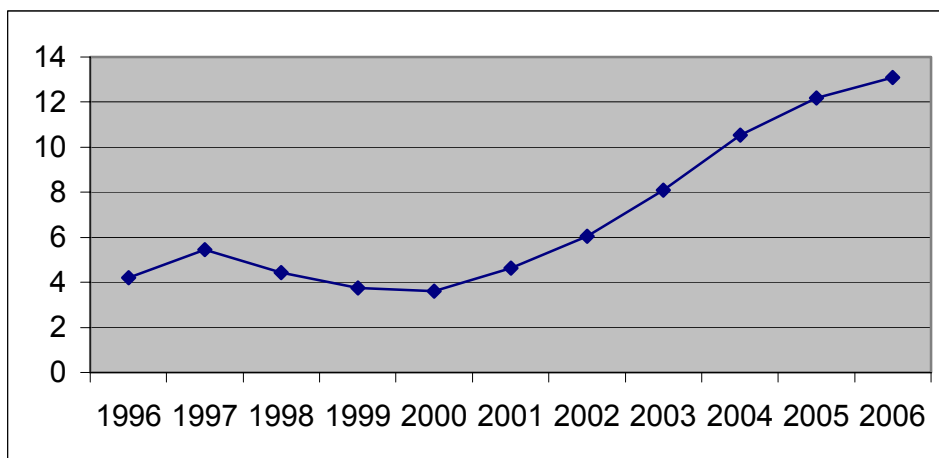


Forrás: Vállalati éves jelentések alapján saját szerkesztés.

A grafikonon kirajzolódik a cég gazdasági teljesítményének szinte töretlen emelkedése, illetve a teljesítmény legfontosabb jellemzői. Mind az árbevételben, mind az adózás előtti eredményben mutatkozik némi megtorpanás az orosz válság idején. 2000-től az árbevétel töretlenül emelkedik tovább, folyó forintban számolva 1997-hez képest 2002-re megduplázódik, majd 2006-ra több mint háromszorosára nő. Az adózás előtti eredmény növekedése kicsit kevésbé meredek görbét mutat az orosz válság után is – de az adózás előtti eredmény is két és félszeresére nő 2006-ra 2000-hez képest. Az adózott eredmény az árbevétel arányában a vizsgált időszakban mindvégig 28 és 31 százalék között ingadozott.

Mint tőzsdei cégnek, nagyon fontos jelzőszám az egy részvényre jutó eredmény alakulása, ez 2000 óta töretlenül emelkedik.

Az egy részvényre jutó eredmény alakulása (USD)



Forrás: Vállalati éves jelentések alapján saját szerkesztés

Végül a 7. sz. táblázatban összefoglaltuk a Richter legfontosabb gazdasági mutatóinak alakulását 1998 és 2006 között.

A táblázatból az árbevétel és az adózás előtti eredmény alakulásán kívül nyomon követhető az exportorientáció gyors megugrása 2006-ban (az előzetes adatok szerint ez 2007-ben tovább nőtt).

Kitűnik, hogy 9 év alatt több mint ezer fővel nőtt a foglalkoztatottak száma az anyavállalatnál. A növekedésben 2000 után egyre nagyobb szerepet játszik a külföldön foglalkoztatottak – de az anyavállalat alkalmazásában állók – számának emelkedése. Ezzel párhuzamosan folyamatosan nőtt a külföldi leányvállalatok alkalmazottainak a száma is: 2005-ben 2211, 2006-ban pedig 2555 fő dolgozott ezeknél. (2006-ban például 735 fő dolgozott a GZF Polfánál, 456 fő a Gedeon Richter Romániánál, 226 fő a Gedeon Richter RUS-nál, 200 fő a Biowet Drwalew-nél, 67 fő a Gedeon Richter UA-nál és 86 fő a Richter Themis Ltd-nél.)

A vizsgált időszakban folyó áron közel megnégyszereződött a K+F ráfordítás, s aránya folyamatosan nőtt az árbevételben. (A Magyarországon működő gyógyszercégek közül mind abszolút összegét tekintve, mind relatíve, az összes árbevételhez viszonyítva, a Richter költi a legtöbbet kutatás-fejlesztésre).

A RG legfontosabb – nem konszolidált – gazdasági mutatószámainak alakulása (M Ft)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Értékesítés nettó árbevétele	55063	59554	74107	88731	99043	115915	120958	140010	171.095
- változás (előző év = 100)	-	108,2	124,4	119,7	111,6	117,0	104,4	115,8	122,2
Exportárbevétel	37330	39283	53628	64350	69311	82609	85944	100126	134.901
- változás (előző év = 100)	-	105,2	136,5	120,0	107,7	119,2	104,0	116,5	134,7
Az export aránya a nettó árbevételben (%)	67,8	66,0	72,4	72,5	70,0	71,3	71,1	71,5	78,8
Alkalmazottak száma (fő)	4732	4579	4.835	5.007	5.124	5.466	5.619	5.867	5.971
Saját tőke	82099	90491	105643	125842	154922	182050	211294	246239	288.115
Üzemi tevékenység eredménye	13274	14984	21199	22211	25143	34619	35008	37364	47.187
Adózás előtti eredmény	17287	17816	20642	26420	29710	36332	37467	43623	49.470
I főre jutó árbevétel	12	13	15	18	19	21	22	24	29
K+F ráfordítás	3765	4568	5611	6517	8064	9397	10432	12167	13.764
K+F az árbevétel %-ában	6,8	7,7	7,6	7,3	8,1	8,1	8,6	8,7	8,1
Beruházások	14736	15608	17366	14934	17419	20.053	24.259	25.799	26.320

Forrás: Vállalati adatszolgáltatás

2. Az állami piacteremtés és támogatás eszközei

2.1. A gyógyszerpiac jellemzői

2.1.1. A gyógyszerpiaci sajátosságokról általában

A gyógyszerpiac elvileg klasszikus versenypiacként működhetne. Sok az eladó, sok a vevő, sok a termék. A keresletet az emberek (növekvő) egészségügyi szükségletei határozzák meg. A gyógyszer előállításához szükséges nyersanyagok korlátlanul rendelkezésre állnak, a kínálatot hozzá lehet igazítani a kereslethez. Az árak tehát azt az értéket tükrözik, amelyet a vevő az egészségéért hajlandó megfizetni.

A gyógyszer ugyanakkor sajátos, különleges termék, áru. Ezért piaca is sajátosan működik, jelentős eltéréseket mutatva a klasszikus versenypiaci működéstől.

A modern társadalmakban általánosan elismert norma, hogy az ember elidegeníthetetlen joga az egészség javítása. Ennek része az az elvárás, hogy méltányos áron biztonságos, egyre hatékonyabb, illetve egyre több betegséget gyógyító gyógyszerhez jussanak.

Az elvárásoknak különböző szabályozási következményei vannak, amelyek a gyakorlatban jelentősen módosítják a gyógyszerpiac szerkezetét, s versenypiac helyett egy erősen szabályozott piacot eredményeznek – hiszen „... a szabadpiaci működés nem elégséges minőségű vagy biztonságú egészségügyi ellátásokat eredményezhet.”⁵⁴⁰ A gyógyszerpiaci beavatkozásoknak több **célja** van:

- A hatalmas innovációs költségek, jelentős kockázatok miatt biztosítani a K+F ráfordítások megtérülését annak érdekében, hogy az originális gyógyszerek előállítása folyamatos legyen;
- Szavatolni a piacra kerülő gyógyszerek biztonságosságát;
- Törekedni a betegek gyógyszerhez jutási esélyegyenlőségének biztosítására
- Csökkenteni a jelentős információs aszimetriából származó kockázatokat
- Ellenőrizni a gyógyszerkiadások nagyságát és szerkezetét.

Ezeket a célokat segítenek elérni a következő **szabályozási eszközök**:

- Szellemi tulajdon védelme, szabadalmi jogok

⁵⁴⁰ GVH (2003) 4. o.

- A biztonságos gyártásra vonatkozó nemzetközi előírások (GMP, GLP, GCP), illetve a törzskönyvezés szigorú eljárása
- A gyógyszerek meghatározó hányadánál orvosi kontroll beteg és előállító köz é iktatása (vénykötelezettség)
- A gyógyszerárak ellenőrzése, a támogatások szabályozása, közgyógy-ellátás rendszere, ellátási kötelezettség
- Árrés szabályozása, társadalombiztosítási gyógyszer-támogatási rendszer, generikumokkal való helyettesíthetőség.

„Az ilyen jellegű szabályozási megoldások szükségességét általában elismeri a Gazdasági Versenyhivatal is.

- Nem vonja kétségbe, hogy a gyógyszerek kifejlesztésének kiemelkedően magas befektetési igénye miatt szükség van a szabadalmi jog nyújtotta kizárólagosságra, mégha ez hosszú időre monopolhelyzetbe is hozza a kifejlesztőt.
- Nem kérdőjelezi meg, hogy a gyógyszergyártás, forgalomba hozatal, a forgalmazás különböző fázisaiban a különböző tevékenységek végezhetőségét a szabályozó – az adott gyógyszer és az adott tevékenység jellemzőihez, veszélyességéhez kötődően – különböző szigorúságú feltételek (tárgyi, kvalifikációs stb.) teljesítéséhez köti, s ennek eszközeként kiterjedt hatósági felügyeletet tart fenn.
- Nem kérdőjelezi meg, hogy korlátozásokat, ellenőrzést tart fenn az állam a forgalmazásban, reklámozásban, eladásösztönzésben, miközben ezeknek van versenykorlátozó hatása.
- Nem kérdőjelezi meg továbbá, hogy a gyógyszerpiacon az állam a gyógyszerhez jutás lehetőségének megteremtésére a fogyasztóknak, a betegeknek segítő támogatásokat tart fenn, miközben ezzel egyúttal torzításokat visz be a piac működésébe.
- Ugyancsak nem kérdőjelezi meg, hogy az állam a területi, időbeli és választékbeli hozzájutás garantálásának érdekében a lakossági gyógyszerellátás piacán, a lakosság földrajzi elhelyezkedését, a s kiskereskedelmi piac sajátosságait figyelembe vevő különböző jellegű és mértékű szabályozási beavatkozásokat tart fenn.”⁵⁴¹

A kiterjedt szabályozás ellenére a gyógyszerpiac számos területén rendkívül éles a verseny – az originális gyártóknál például az innovációs, a generikusoknál pedig az árverseny.

⁵⁴¹ GVH (2003), 5-6. o.

2.1.2. Nemzetközi gyógyszeripari, gyógyszerpiaci folyamatok

Az ágazat rendkívül nagy utat tett meg az elmúlt 100-150 évben a kis családi patikák hátsó szobáiban, illetve vegyipari üzemek „melléküzemágában” folyó gyártástól a mai, high tech iparárig. A gyógyszeripar átalakulását befolyásolták/befolyásolják a tudományos felfedezések, a népesség számának és korösszetételének változása, a jóléti államok kialakulása, a társadalombiztosítási rendszerek általánossá válása, majd napjainkban fokozódó problémái, s természetesen az általános gazdasági környezet, a globalizáció, a liberalizáció, új államok bekapcsolódása mind a termelésbe, mind a felhasználásba. A gyógyszeripar azonban nemcsak elszenvedője, de sok esetben aktív befolyásolója is volt a fenti folyamatoknak.

A gyógyszeripar fejlődésében az első mérföldkőnek talán az Aspirin felfedezése tekinthető az 1900-as évek legelején. Az első világháború után jelentős előrehaladás történt a kémiai kutatásokban, valamint az adagolási és alkalmazási formák fejlesztése terén. Újabb hatalmas lökést adott az ágazat fejlődésének az az innovációs forradalom, amely a penicillin felfedezésével, majd antibiotikus hatásának kimutatásával kezdődött és az első, nagy kereskedelmi potenciállal rendelkező fél-szintetikus antibiotikum piaci bevezetésével végződött. Az 1950-es évek elejétől a gyógyszerkutatás a szövetek biokémiai vizsgálata felé fordult, a nyolcvanas években a sejtbiokémiára fókuszált, majd az évezredfordulótól a molekuláris szerkezet vizsgálata került az érdeklődés középpontjába. Az emberi géntérkép megalkotásával lehetővé vált, hogy a gyógyszerek a betegségek okait célozzák meg az emberi molekuláris szerkezetben. A mérföldkőnek tekinthető eredmények, originalítások mellett folyamatosan kutatták/kutatják az új gyógyszerbeviteli formákat.

A fenti folyamatok eredményeként az elmúlt évtizedekben drasztikusan megnőtt a gyógyszeripari K+F ráfordítások összege, egy-egy új molekula kifejlesztésének ideje, csökkent a találati arány, nőtt a kutatás-fejlesztés kockázata. (Az 1990-es évek közepétől a kétezres évek közepéig például a klinikai fejlesztés költségei az ötszörösükre, a preklinikai fejlesztés költségei pedig 60 százalékkal emelkedtek. Az elmúlt évtizedben a globális gyógyszeripari K+F ráfordítás megkétszereződött.⁵⁴² A 2000-es évek közepén egy új molekula kifejlesztésének ideje 8-12 évre nőtt, költsége pedig 500-800 millió USD, sőt a legújabb információk szerint elérte az 1 milliárd USD-t.⁵⁴³ Megváltozott a K+F költségszerkezete is, egyre nagyobb arányt tesznek ki a klinikai, farmakológiai vizsgálatok, a törzskönyveztetési költségek, míg a kémiai kutatás részesedése visszaszorult.

⁵⁴² The Economist 2005/a

⁵⁴³ The Economist 2006/a

A K+F ráfordítások ugrásszerű emelkedése az 1960-as évektől **szigorodást** indukált a **szabadalmi rendszerekben**, s globális egységesülést hozott a szabályozásban. Az Egyesült Államokban a kezdetektől létező termékszabadalmi rendszert fokozatosan átvették először a nyugat-európai országok, az 1990-es években a volt KSGT-országok, majd napjainkban India és Kína is, letérve az addigi eljárás-szabadalmi rendszerről. Az elmúlt években – nem függetlenül az originátorok jelentős alkuerejétől – a szabadalmi védettség ideje tovább nőtt. A korábban 20 éves oltalmi idő, illetve a garantált 10 éves piaci monopolhelyzet például az Európai Unióban már 1992-ben 25, illetve 15 évre bővült. Ugyancsak meghosszabbították az EU-ban a törzskönyvi adatkizárólagosság idejét. (Ez a szabály előírja, hogy a generikus gyártó csak akkor hivatkozhat az originális készítménynek a hatóságnál meglévő dokumentumaira és kérelmezheti az egyszerűsített törzskönyvezést, ha az originális gyógyszer már meghatározott ideig piacon volt. Ennek a szabályozásnak akkor van jelentősége, ha a terméket az adott országban elmulasztották szabadalmaztatni, vagy nem újították meg, vagy nem kaptak rá szabadalmat a termék jellege miatt.⁵⁴⁴

A szabadalmi rendszer szigorítása mellett a K+F költségek megtérüléséhez a cégeknek szükségük volt a piacnövelésre is. Az 1970-es évektől megkezdődött a gyógyszeripari vállalatok **nemzetközi terjeszkedése**, az ágazat multinacionálissá válása. A nyolcvanas évek végére létrejöttek a soknemzetiségű vállalatok, így az iparág nemzeti keretekben való meghatározása is mind nehezebb lett. Az 1980-as években pedig elkezdődött, majd az 1990-es évektől felgyorsult és hatalmas méretűvé vált az ágazat egyik leglátványosabb folyamata: az egyesülési és akvizíciós tevékenység (M&A). A világ jelenlegi tíz vezető gyártójából nincs olyan, amely az elmúlt években nem fuzionált, illetve nem érintette akvizíció (akár úgy, hogy felvásárolt, akár úgy, hogy felvásárolták). A legnagyobb gyártók általában több mega-ügylet hatására alakultak ki.

A napjainkban legnagyobb USA-beli Pfizer (amely 1970-ben és 1995-ben is a hetedik helyen állt a TOP 10 listán) úgy ugrott a rangsor elejére, hogy 2000-ben felvásárolta az ugyancsak amerikai Warner-Lambert-et, majd 2003-ban az ekkor már szintén amerikai székhelyű és 1995-ben egyesüléssel létrejött svéd-amerikai Pharmacia/Upjohn-t. Érdekes a svájci cégek útja: valójában ugyanazok a vállalatok találhatók az 1970-es és a 2004-es listán is. Az 1970-ben vezető Roche 1995-ben a hatodik, 2004-ben a nyolcadik helyre csúszott vissza, s ezt is csak úgy tudta megtartani, hogy számos amerikai és európai vállalatot felvásárolt (pl. a nagyhírű német Bayer-t.) A 2004-es hatodik Novartis pedig az 1970-es negyedik Ciba-Geigy és kilencedik Sandoz egyesülésével jött létre. Francia székhelyű cég nem volt sem az 1970-es, sem az 1995-ös listán, 2004-ben viszont már a harmadik helyen állt a Sanofi-Aventis. E vállalat is sorozatos, részben határon átnyúló, részben belföldi egyesülések és felvásárlások eredményeként alakult ki. A francia Sanofi 1999-ben egyesült az ugyancsak francia Synthelabo-val. Ugyanebben az évben Aventis néven egyesült a francia Rhone-Poulenc a német Hoechst Marrion Roussel-lel, amely maga is a Hoechst AG és az amerikai Roussel Uclaf and Marrion Merrel Dow összeolvadásával jött létre. 2004-ben – részben a francia kormány aktív részvételével –

⁵⁴⁴ Buzás (2005)

egyesült a párizsi székhelyű Sanofi-Synthelabo és a Strasbourg-i székhelyű Aventis, megalakítva a világ harmadik legnagyobb gyógyszergyárát.

8. sz. táblázat

A világ tíz legnagyobb gyógyszeripari vállalata a forgalom alapján

1970		1995		2004	
Vállalat neve	Nemzetiség	Vállalat neve	Nemzetiség	Vállalat neve	Nemzetiség
Roche	Svájc	Glaxo Wellcome	Nagy-Britannia	Pfizer	USA
Merck	USA	Merck	USA	GlaxoSmithKline	Nagy-Britannia
Hoechst	Németország	Hoechst Marrion Merrel Dow	Németország	Sanofi-Aventis	Franciaország
Ciba-Geigi	Svájc	American Home Products	USA	Johnson&Johnson	USA
American Home Products	USA	Bristol-Myers Squibb	USA	Merck	USA
Ely Lilly	USA	Roche Holding	Svájc	Novartis	Svájc
Pfizer	USA	Pfizer	USA	AstraZeneca	Nagy-Britannia
Warner-Lambert	USA	SmithKline Beecham	Nagy-Britannia	Roche Holding	Svájc
Sandoz	Svájc	Pharmacia & Upjohn	Svédország/USA	Bristol-Myers Squibb	USA
Upjohn	USA	Eli Lilly	USA	Wyeth	USA

Forrás: OMIKK (1989), Figyelő (1995), www.efpia.com

9. sz. táblázat

Gyógyszeripari vállalatokat érintő, határon átnyúló mega (1 Md USD feletti) M&A ügyletek 1989 és 2005 között

Év	Felvásárló	Országa	Felvásárolt	Országa	Érték (Md USD)
1989	Beecham Group PLC	Egyesült Királyság	SmithKline	USA	7,9
1994	Roche Holding AG	Svájc	Syntex Corp	USA	5,3
1995	Hoechst AG	Németország	Marion Merrel Dow	USA	7,5
1995	Upjohn Co	USA	Pharmacia AB	Svédország	7,0
1998	Roche Holding AG	Svájc	Corauge Ltd	Bermuda	10,2
1998	Astra AB	Svédország	Merck & Co	USA	6,1
1999	Zeneca Group PLC	Egyesült Királyság	Astra AB	Svédország	34,6
1999	Roche Holding AG	Svájc	Genentech Inc	USA	4,8
1999	Reckitt & Colman PLC	Egyesült Királyság	Benckiser NV	Hollandia	3,1
2000	Elan Corp PLC	Írország	Dura Pharmaceuticals	USA	1,7
2001	Abbot Laboratories	USA	Knoll AG (BASF AG)	Németország	6,9
2001	Shire Pharmaceuticals Group	Egyesült Királyság	BioChem Pharma Inc	Kanada	3,7
2002	Bayer AG	Németország	Aventis CropScience Hldg SA	Franciaország	6,6
2004	Teva	Izrael	SICOR	USA	3,4
2004	Roche Holding AG	Svájc	IGEN International Inc	USA	1,2
2005	Novartis AG	Svájc	Hexal AG	Németország	5,7
2005	Roche Holding AG	Svájc	Bayer AG	Németország	3,0
2005	Warren Acquisition Ltd	USA	Warner Chilcott PLC	Egyesült Királyság	2,9
2005	Solvay SA	Belgium	Fournier Pharma	Franciaország	2,1
2005	Novartis AG	Svájc	Eon Labs inc	USA	1,7
2005	Nordic Capital Fund V	Svédország	Nycomed A/S	Dánia	1,1

Forrás: UNCTAD

A fúziók nyomán a gyógyszeripar vált a világgazdaság egyik legnemzetközibb ágazatává. Az UNCTAD által megalkotott transznacionalitási index alapján – amely három arány átlagaként a cégek nemzetköziesedésének fokát mutatja – 1995-ben három, 2000-ben nyolc, 2003-ban pedig hét gyógyszeripari cég volt található a 100 legnagyobb cég listáján.

10. sz. táblázat

Gyógyszeripari cégek a világ 100 legnagyobb nem-pénzügyi transznacionális vállalatai között 1995-ben, 2000-ben és 2003-ban a nemzetköziesedés foka alapján (Md USD, fő)

Rangsorban elfoglalt hely			Vállalat neve	Székhely ország	Eszközök		Értékesítés		Foglalkoztatás		Leányvállalatok száma	
Külföldi eszközök	TNI*	II**			Külföldi	Összes	Külföldi	Összes	Külföldi	Összes	Külföldi	Összes
alapján												
1995												
19	10	na	Roche Holding AG	Svájc	24,5	30,9	12,0	12,5	40422	50497	na	na
69	13	na	Glaxo Wellcome Plc	Egyesült Királyság	8,4	13,2	11,1	12,1	40392	54359	na	na
86	25	na	Pharmacia & Upjohn	USA	7,2	11,5	4,7	6,9	22893	35000	na	na
2000												
34	18	na	Roche Holding AG	Svájc	23,0	42,5	17,2	17,5	56099	64758	na	na
35	31	na	Bayer AG	Németország	21,3	33,9	24,9	28,8	65900	122100	na	na
43	59	na	Pfizer	USA	19,1	33,5	10,0	29,4	56000	90000	na	na
62	9	na	AstraZeneca	Egyesült Királyság	15,0	18,0	15,0	15,8	47000	57000	na	na
59	70	na	Johnson&Johnson	USA	14,4	34,3	12,1	29,9	49338	101901	na	na
70	53	na	GlaxoSmithKline	Egyesült Királyság	12,0	27,5	18,5	27,0	58000	107517	na	na
73	81	na	Merck&Co	USA	11,7	40,2	7,3	40,4	26200	49300	na	na
93	12	na	AkzoNobel	Hollandia	8,6	10,9	11,9	12,600	55600	68400	na	na
2003												
23	65	29	Pfizer Inc	USA	48960	116775	18344	45188	73200	122000	73	92
27	4	9	Roche Group	Svájc	42926	48089	22790	23183	57317	65357	139	159
39	41	10	Sanofi-Aventis	Franciaország	33024	44484	12291	22247	36576	75567	335	385
56	28	50	Glaxo-Smithkline Plc	Egyesült Királyság	23893	42813	32296	35006	56360	100919	158	229
64	74	42	Bayer AG	Németország	18892	47020	17033	32334	48700	115400	236	320
80	67	15	Abbot Laboratories	USA	15214	26715	7703	19681	33166	72181	103	123
93	79	26	Wyeth	USA	12776	29727	6269	15851	21617	52385	67	84

* TNI: Transznacionalitási index, amely a következő három arány átlaga: külföldi eszközök/összes eszköz, külföldi értékesítés/összes értékesítés, külföldi foglalkoztatottak száma/összes foglalkoztatott.

** II: Internacionalitási index, amely a külföldi leányvállalatok számának és az összes leányvállalat számának hányadosa.

Forrás: UNCTAD (1997), (2002), (2006) alapján saját összeállítás.

A fúziók és felvásárlások nyomán a gyógyszeripar koncentráltasága az elmúlt 10 évben jelentősen nőtt. Míg 1994-ben a legnagyobb forgalmú Glaxo Wellcome 5 százalékkal részesedett a világ gyógyszerforgalmából, addig 2004-ben a Pfizer már nagyjából a globális gyógyszerforgalom 9,3 százalékát birtokolta. A legnagyobb generikus Teva pedig a generikus

forgalomban 12 százalékos részesedéssel bírt. A gyógyszerpiac ennek ellenére még ma is erős versenypiac.

A globalizáció előrehaladásával általánossá vált a liberalizáció mind a gyógyszerkereskedelem, mind a befektetések területén. Új országok, régiók kapcsolódtak be mint termelők, illetve mint fogyasztók a gyógyszerforgalomba. Az USA-beli, illetve az EU-snál gyengébb szellemi tulajdonjog-védelem miatt eleinte ezek az új országok csak saját, illetve regionális piacokon jelenhettek meg ún. „másolt” gyógyszereikkel, de ezzel meg is alapozták gyógyszergyártásuk fejlődését. A szigorúbb szellemi jogvédelemre való áttérés után (pl. India 2005) ezek az országok is megjelennek a globális gyógyszerpiacon.

Az európai gyógyszergyártás rovására globális áttrendeződés jelei mutatkoznak az ágazatban: a kutatás-fejlesztés az Egyesült Államokba, a termelés pedig Indiába és Kínába helyeződik át.

2.1.3. A hazai gyógyszerpiac jellemzői

Az 1990-es évek elejétől – a piacgazdaság intézményi rendszerének kiépítése, a nemzetközi integrálódás, az Európai Unióhoz való csatlakozás előkészítése, majd a csatlakozás keretében (jogharmonizáció) – a hazai gyógyszerpiac jelentős átalakuláson ment keresztül.

(Importliberalizáció, törzskönyvezés) 1991-ben megszűntek a gyógyszer-behozatali korlátozások. Ekkortól a hazai piacra mindazok a külföldi gyártók szabadon behozhatják termékeiket, amelyek megfelelnek a törzskönyvező hatóság (az Országos Gyógyszerészeti Intézet) követelményeinek.

A törzskönyvezés során történik a gyógyszerek hatásosságának és biztonságosságának ellenőrzése. Az Európai Unióban nincs közös gyógyszer törzskönyv – az elmúlt évek jogharmonizációs folyamatában csak az országoké közötti különbségek csökkentésében, rövidítésében, és egyszerűsítésében történt előrelépés. Az engedélyezés egységesülése segíti a piacra lépési korlátok csökkenését, s ezzel javítja a verseny feltételeit.

Az EU-ban háromféle forgalomba hozatali engedélyezési eljárás létezik:

- Teljesen központosított: bizonyos típusú gyógyszerekre csak az Unió gyógyszerhatósága adhat forgalombahozatali engedélyt (az új gyógyszerek 10-15 százaléka tartozik ide, biotechnológiai gyógyszerek, rákellenes, illetve AIDS-ellenes szerek)

- Kizárólag nemzeti hatáskörbe tartozó engedélyezés: azon gyógyszerek esetén, amelyeket csak abban az adott országban hoznak forgalomba (néhány, alapvetően gyógynövény-alapú szer tartozik mindössze ebbe körbe)
- „Vegyes rendszer”, a nemzeti engedélyező hatóságok együttműködésén alapuló engedélyezési procedúra (ide tartozik a legtöbb gyógyszer), amelynek két lehetséges változata van:
 - o Egyszerűsített eljárás: az adott gyógyszernek már valahol van engedélye, forgalomban is van, kölcsönös elfogadás ennek alapján. (Ma még ritka, az érintettek nem szeretik, mert nincs mérlegelési lehetőség – ha valahol már elfogadták, minden érintett országban el kell fogadni. Az EU erőteljesen szorgalmazza elterjedését.)
 - o Az adott gyógyszer még sehol sincs forgalomban – az érdekelt vállalat megbíz egy nemzeti engedélyező hatóságot, hogy kezdje el az eljárást, s adjon ideiglenes forgalomba hozatali engedélyt – ezt megkapja az összes érintett tagállam illetékes hatósága – vitát folytatnak róla (esetenként hosszadalmasan) – megegyeznek – a referencia-országban és az érintett országokban is engedélyezik a forgalomba hozatalt.

A piacra lépési korlátok összességében még nem szűntek meg teljesen, hiszen az egyes országok szabályozásában ma is léteznek különbségek, s láthatólag ehhez ragaszkodnak is a tagállamok.

Ugyanakkor a jelenlegi egységesítés minden előírásának megfelel az Országos Gyógyszerészeti Intézet. Nemcsak a hazai cégek, de gyakran szlovén, lengyel, osztrák, német vállalatok is az OGYI-t bízzák meg az engedélyezési eljárás elkezdésével, a referencia hatóság szerepének betöltésével. *(Paál Tamás, az OGYI vezetőjének közlései.)*

2003-as anyagában a GVH a következőképpen fogalmazott: „Összességében a termék biztonságosságával összefüggő, objektív alapú szakmai szabályozások területén érdemi kiigazításokra nincsen szükség, a termékbiztonság garantálásával összefüggő követelmények indokoltak, a szabályozás és az intézményrendszer megfelel a nemzetközi tendenciáknak, bár a további finomítás, korrigálás, kiigazítások folyamatos feladatot jelentenek.”⁵⁴⁵

⁵⁴⁵ GVH(2003) 13. o.

A Versenyhivatal szerint versenypolitikai szempontból az ideális az lenne, ha létezne az országokénti eljárást kiváltó közös európai gyógyszer törzskönyv, illetve ennek megszületéséig az egyszerűsített eljárások könnyített szabályai szélesebb körben érvényesülnének. (Ez egyfelől megkönnyítené, lerövidítené a generikumok piacra lépési idejét, másfelől viszont erősen fokozná a generikus cégekre nehezedő versenynyomást.)

(Szabadalmi rendszer) Magyarországon közel 100 évig eljárászabadalmi rendszer volt érvényben. Az 1980-as évek elejétől nemzetközi szervezetek (elsősorban a GATT), illetve kétoldalú tárgyalásokon az USA, és nyugat-európai országok sürgették a termékszabadalmi rendszerre való áttérést. 1994-ben ez megtörtént, ezzel az ún. reprodukciós (pregenerikus) eljárások lehetősége összeszűkülte, majd 2006 végétől megszűnt. 2003. január 1-jétől megindult a közös európai szabadalmi rendszerbe való beilleszkedés, amely csökkenti a szabadalmaztatás költségeit, segítheti, lerövidítheti az innovatív gyógyszerek piacra kerülését.

(Ármeghatározás, TB-támogatás)

Európai Unió

Az 1988-ban megfogalmazott és 1989 elején kiadott 89/105/EGK direktíva az embergyógyászatban alkalmazott gyógyszerek ármegállapítására és a nemzeti egészségbiztosítási rendszerbe való befogadásuk átláthatóságára vonatkozó irányelv, röviden „transzparencia”-irányelv – nem az egyes országok ár- és támogatási rendszereinek harmonizálását írja elő, csak a nemzeti szabályozás átláthatóságát.

1996, 1997, 1998 decemberében az ún. Bangemann-kerekasztal értekezleteken találkoztak az EU szakértői – egészségügy-politikusok, támogatási szakemberek, gyártók, nagykereskedők, betegszervezetek képviselői – de nem jutottak tovább, mint hogy a gazdaság spontán folyamatai, köztük a parallel kereskedelem majd közelítik egymáshoz a tagországok gyakorlatát. A transzparencia irányelv nem változott tehát, ahogy ez az alábbiakból is kitűnik:

A 2003 COM 383-as dokumentum a következőképpen fogalmaz:

„Ami az árképzési és támogatási döntéseket illeti, sokféle kötelező és önkéntes rendszer van életben a tagországokban, ezeken keresztül történik a korlátozott források szétosztása, figyelemmel a relatív hatékonyságra, elsősorban a költséghatékonyságra. A Bizottság azt szeretné látni, hogy ezek a rendszerek a lehető legolajozottabban működnek, és hogy a betegek minél előbb hozzájutnak a fontos, új gyógyszerekhez. A Bizottságnak speciális felelőssége a transzparencia direktíva (89/105) helyes alkalmazásának biztosítása. A relatív hatékonyság kritériumainak alkalmazása a tagországokban közvetlenül hat az árakra és a

támogatásra. Miközben a Bizottság elismeri, hogy az árképzési és támogatási döntések az egyes tagállamok felelősségi körébe tartoznak, úgy véli, egyértelműen közös érdek az információcsere, amely növeli a relatív hatékonysági eljárások átláthatóságát és hatékonyságát. A legfontosabb teendők:

- a tagországok vizsgálják felül árképzési és támogatási politikájukat, és biztosítják, hogy azok megfeleljenek a transzparencia direktívában előírtaknak
- a Bizottság és a tagországok vizsgálják meg, hogyan csökkenthető a forgalombahozatali engedély kiadása és az árképzési és támogatási döntések között eltelt idő, és próbálják meg ezt abszolút minimumra csökkenteni
- ezzel párhuzamosan a Bizottság alternatív módokat keres az országok egészségügyi kiadásainak csökkentésére, beleértve azt a lehetőséget is, hogy a gyártók megfelelő biztosítékok mellett maguk határozzák meg termékeik árát, nem ellentmondva az EU versenyszabályoknak
- a 6. keretprogramon belül összehasonlítják a tagországok egészségügyi kiadásait egyéni szolgáltatási szinten és az egészségügyi intézmények teljesítmény értékelésével⁵⁴⁶

A transzparencia leegyszerűsítve annyit jelent, hogy előre tudható módon kerüljenek befogadásra az új gyógyszerek, átlátható legyen a támogatási mértékek meghatározása, legyen indoklás, fellebbezési lehetőség, határidő, legyenek ártárgyalások a finanszírozók és a gyártók között.⁵⁴⁷

⁵⁴⁶ Idézi: Búzás (2004), I. 37. o.

⁵⁴⁷ Búzás (2005)

Szabályozási eszköztár az EU országokban, 2000

	Au	B	DK	Fi	Fr	D	Gr	Ir	I	Lux	NL	P	Sp	Sv	UK
Termelői árkontroll		+		+				+		+		+	+		
Nemzetközi árösszehasonlítás	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	
Referenciaárak			+			+					+			+	
Profit-kontroll													+		+
Promóciós költség kontroll					+								+		+
OTC árkontroll		+					+			+					
Kórházi árak kontrollja		+					+		+				+		
Fix nagyker árrés	+	+			+	+	+	+	+	+		+	+		+
Fix patikai árrés	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Gyógyszergazdaságossági ajánlások				+					+		+	+		+	+
Felírási keret az orvosoknak						+		+					+		+
Generikus helyettesítés			+	+	+				+	+	+				
Beteg co-payment	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
Befizetési szerződés a gyártó és a biztosító között	+			+				+	+				+	+	+

Forrás: Informa pharmaceuticals: Handbook of Pharmaceutical Pricing and Reimbursement, Wester Europe 2000, idézi Buzás I. (2004), 44. o.

Magyarország

1989-ig az ún. „gondoskodó állam” rendszere működött – hatóságilag rögzített, ingyenes, esetleg minimális árú gyógyszerekkel. Ebben a rendszerben nem szembesült sem a beteg, sem az orvos a valódi költségekkel. A viszonylag szegényes, döntően a hazai gyártásra épülő gyógyszerválaszték finanszírozása közvetlenül a költségvetésből történt. „Marketing” nem volt sem az orvosok, sem a betegek, sem az állam felé.

1989-től új ár- és támogatási rendszer került bevezetésre százalékos támogatási kulcsokkal, termelői árkontrollal, közgyógyellátási listával. A szisztémában kulcsszerepe volt az alkuknak: alku folyt arról, mely gyógyszer kerülhet be a társadalombiztosítás által támogatott körbe, ha már bekerült melyik támogatási kulcshoz juthat hozzá, illetve milyen termelési áron hozható forgalomba a gyógyszer.

A rendszerben 2004-ig folyamatosak – gyakran kiszámíthatatlanok – voltak a változások, és az EU transzparencia kritériumát a szisztéma nem teljesítette. Ezért a rendszer valódi működése, a nyertesek és vesztesek bemutatása rendkívül nehéz.

1991-től bezúdultak a hazai piacra a drága, de korábban hiányzó, hatalmas választékot jelentő, valós igényeket (is) kielégítő külföldi gyógyszerek, rendkívül erős alkuerejű, régóta kiépített, hatékony lobby- és marketingszervezettel illetve -eszközökkel dolgozó külföldi gyártókkal a

háttérben. És itt voltak a hagyományos személyes kapcsolatokkal, a régi alkukban profi, helyzetüket veszélyben érző, de a külföldiekénél sokkal kevesebb „eszközzel” rendelkező hazai gyártók. Ők a tulajdonosi átalakulás, a hagyományosan – és minden területen – jó innovációs képesség, a növekvő ismeretek („új marketingmódszerekről”, az alkuk új módozatairól) birtokában – új „eszközökkel” gyarapodtak a sikeres alkuk folytatásához. Mindeközben a pénzügyi és egészségügyi kormányzat, az OEP gyenge volt, s ellentmondásos elvárásoknak kellett megfelelnie. Egyszerre kellett ugyanis harcolnia a költségek csökkentéséért, a támogatások kordában tartásáért, valamint az egyre korszerűbb gyógyszerek elérhetővé tételéért a betegek számára.

Bár a szabályozási feltételeket folyamatosan szigorították, a zavaros, kívülről általában követhetetlen ár- és támogatási alkufolyamat eredménye mégis látványos volt: a minden évben – esetenként jelentősen – túllépett gyógyszerkassza, s a kikényszerült pótlólagos költségvetési finanszírozás. (A gyógyszerkiadások elképesztő mértékben, az inflációt jóval meghaladóan nőttek: az 1996-os 84 milliárd 2000-re 150, 2006-ra 389 milliárdra, ha a különkeretes és az egyedi méltányosság alapján adható gyógyszereket is ideszámítjuk, akkor 410 milliárdra. Ez a GDP 1,5 százaléka, a teljes egészségügyi ráfordítás több mint 25 százaléka.⁵⁴⁸)

A rendszer egyik legnagyobb problémája egészen 2005 elejéig az új gyógyszerek támogatásba való befogadásának mechanizmusa volt. (Ezt először miniszteri, majd kormányrendelet szabályozta, majd ismét miniszteri rendelet.)

„Erősen vélelmezhető, hogy a befogadásoknak nem minden esetben volt szakmailag és gazdaságilag egyaránt megkérdőjelezhetetlen haszna, hiszen az eljárás során semmilyen transzparencia nem érvényesült. »Mindenkori levelezett mindenkivel, a gyógyszergyártó, a betegszervezet és az orvosi szakkollégium is jelezte befogadási igényét. A leveleket sorba rakták, iktatták, majd mindenki várta, hogy megjelenjen a rendelet melléklete. Nyugtáztuk, ha valamelyik benne volt, csodálkoztunk, ha nem.« - elevenítette fel a daliai idöket Kiss József, aki 1997-1999 és 2002-2004 között az OEP főigazgató-helyettese, majd 2004-től tavaly őszig főigazgatója volt.” (Mészáros 2008)

Az 1990 és 2007 közötti szigorítások, illetve szabályozóváltozások legfontosabb lépései a következők voltak:

Csökkenő támogatási kulcsok: az 1990-ben 100, 95, 80 százalékos kulcsokat 1996-ban 100, 90, 70, 50 százalékra csökkentették, majd megszüntették a 100 százalékos kulcsot.

A már támogatott gyógyszerek áremelésének korlátozása az OEP és a gyártók közötti évente lefolytatott alkuban: az árak 1998-tól infláció alatti mértékben növekedtek. Az új gyógyszerek befogadásánál az ár a három legolcsóbb európai ország átlagára.

⁵⁴⁸ Lásd: Mészáros (2008)

1998-ban bevezették az ún. fixesítést: az azonos hatóanyagot tartalmazó termékek közül a legolcsóbb kapja meg az arra a hatóanyagcsoportra vonatkozó támogatási százalékot, a drágábbak pedig csak az ennek megfelelő összeget.

2001 márciusában az Orbán-kormány új kezdeményezésként középtávú, a gyógyszerárak és a támogatási rendszer változtatását szabályozó megállapodást hozott tető alá a gyártókkal, júliustól új támogatási kulcsokkal, illetve új árakkal. 2002-ben a Medgyessy-kormány – tekintettel az ismét látható költségvetési túllépésre, felrúgta a megállapodást és egyoldalúan korlátozta az áremelés lehetőségét (ebben az évben nem is történt áremelés). 2003. februárjától az újabb ártárgyalások hatására az Egészségügyi Minisztérium árváltoztatásokat hajtott végre a támogatott készítményekre vonatkozóan. Az év közepére azonban ismét annyira elszaladt a gyógyszerkassza, hogy a kormányzatnak eddig nem alkalmazott új eszközt kellett bevezetnie: megállapodott a gyártókkal, hogy azok saját termékeikre vonatkozóan (a szeptember eleje és december vége közötti kerettúllépés mértékében) visszafizetnek a gyógyszerkasszába.

2004 júniusában újabb hosszabb távú megállapodás kötött a gyártók és a kormány között. Eszerint 2004. július 1-jétől 2006 végéig szabályozták a gyógyszerkészítmények árát és a támogatásukra szánt költségkeret mértékét. A megállapodás értelmében a támogatott termékek árai visszaálltak a korábbi, 2004. márciusi szintre. A gyógyszeripari termékek árát euróban rögzítették (a 2004. március 31-én érvényes 251,24 EUR/Ft árfolyamot alapul véve). Az árakat az árfolyam \pm 6,25 százalékos változása esetén lehetett módosítani. A megállapodás szerint ezen felül 2005. január 1-jétől a dobozonként 600 Ft-nál olcsóbb termékek esetében dobozonként 45 Ft-os áremelésre volt lehetőség, a dobozonként 600 és 1.000 Ft közötti árú készítmények körében pedig a gyártók dobozonként 70 Ft-tal emelheték áraikat. A fenti áremelésekre 2005 és 2006. január 1-jei hatállyal egyaránt lehetőség nyílt. Emellett a kormány elfogadta, hogy 2005-ben és 2006-ban évente 5-5 százalékkal emeli a támogatásokra szánt pénzeszeget, a 2004-re tervezett 270 Mrd Ft-os költségkeretet véve kiindulási alapul. Az esetleges túlköltést a kormány és a gyártók együtt fogják fedezni – a költségkeret túllépését kompenzáló visszafizetés pontos mértékét azonban nem határozták meg. A megállapodás értelmében 2005 elejétől a nem támogatott és a recept nélkül kapható termékek árai szabadon alakíthatók.

2004 végén hosszú vajúds után megjelent a Transzparencia rendelet módosítása – az uniós csatlakozáshoz kapcsolódva. A jogszabály a magyarországi gyógyszer-támogatási rendszer

részleteit és feltételeit szabályozta, amellyel átláthatóbb és kiszámíthatóbb piaci környezet alakul ki.

2005-ben – ismét! – a támogatási költségkeret előre jelzett hiánya egyre magasabb lett. A gyógyszergyártók tárgyalást kezdeményeztek a kormánnyal annak érdekében, hogy felső határt szabjanak a vállalatok által visszafizetett összegre. 2005. szeptember 23-án a kormány és a gyógyszer-gyártók szövetségei megállapodást kötöttek az OEP-nek 2005-ben és 2006-ban visszafizetendő összegről. A szerződés szerint a gyártóknak 2005-ben 20 Mrd Ft-ot, 2006-ban pedig maximum 22,5 Mrd Ft-os összeget kell visszafizetniük az OEP számára.

2006-ban a választások után a napirendre kerülő költségvetési stabilizáció keretében drasztikus, addig soha nem látott keménységű intézkedések történtek a gyógyszerkassza visszafogására. (A költségvetési hiány növekedésében ugyanis jelentős szerepe volt az egészségügyi kiadások, ezen belül a gyógyszerkassza megállíthatatlan növekedésének.) 2007. január 1-től bevezetésre került a gyógyszer-gazdaságossági törvény. Ennek keretében:

- csökkentették a normatív támogatások mértékét 90-ről 85-re, 70-ről 55-re, 50-ről 25 százalékra;
- a gyógyszer-gyártóknak a támogatásban részesülő termékeik esetében a termelői árra eső támogatás – gyógyszer-tárgalmi adatok alapján számított – éves összegének 12 százalékát be kell fizetniük a költségvetésbe;
- a gyógyszer-támogatási keret esetleges túllépését az OEP és a gyártók közösen fogják finanszírozni;
- a gyártók kötelesek évi 5 millió Ft összegű, orvos-látogatónként fizetendő regisztrációs díjat fizetni;
- új szabályozás került bevezetésre a generikus termékek forgalomba-hozatalával kapcsolatban: az elsőként piacra lépő generikus termék termelői árának legalább 30 százalékkal alacsonyabbnak kell lennie az originális termékétől, a másodiké további 10, a harmadik újabb 10 százalékkal kell alacsonyabbnak lenni, az ezt követő termék árát pedig ez alatt kell meghatározni.
- bevezetésre került továbbá a korábbi évi egyszeri fixesítés helyett a folyamatos fixesítés.

A gyógyszerárak kezdettől fogva állandó viták tárgyát képezték a gyártók, az egészségügyi kormányzat és a társadalombiztosítás között.

2.1.3. A hazai gyógyszerpiac átalakulása

A hazai piacon forgalomban lévő gyógyszerek száma az elmúlt 15 évben a négyszeresére nőtt. A magyar gyártású készítmények száma azonban csak alig több mint másfélszeres bővülést mutat, míg a külföldi gyógyszerek számának növekedése megközelíti a nyolcszorost. A 2006-ban 512,3 milliárd forintos hazai gyógyszerpiacon a magyar gyártók részesedése már nem érte el a 31 százalékot. (1990-ben még megközelítette a 74 százalékot, 1994-ben csökkent 50, 1998-ban pedig 40 százalék alá. 2001 óta a 30-32 százalék közötti arány már nem változott.) Nemzetközi összehasonlításban azonban ez a 30 százalék körüli önellátási arány tekintélyesnek mondható.

Dobozban mérve a megoszlást látható (14. sz. táblázat), hogy a hazai gyártók aránya még mindig 45 százalék feletti. Az alacsonyabb árszint alapvetően abból következik, hogy a magyarországi cégek döntően olcsóbb, generikus gyógyszereket állítanak elő. A legújabb, originális szerek import útján kerülnek a belföldi piacra.

12. sz. táblázat

A Magyarországon forgalomban lévő gyógyszerkészítmények száma 1990 és 2006 között

Év	Hazai	Import	Összesen
1990	763	460	1223
1991	790	595	1385
1992	848	831	1679
1993	853	1170	2023
1994	881	1468	2349
1995	891	1815	2706
1996	1019	1981	3000
1997	1024	2111	3135
1998	1083	2491	3574
1999	1151	2843	3994
2000	1220	2920	4140
2001	1231	3204	4435
2002	1213	3246	4459
2003	1178	3380	4558
2004	1145	3514	4659
2005	1253	3594	4847
2006	1215	3757	4972

Forrás: MAGYOSZ

**A gyógyszerkészítmények forgalma 1990 és 2006 között termelői illetve import
beszerzési áron (M Ft)**

Év	Összes forgalom	Hazai előállítás	Import	Hazai aránya (%)
1990	21.794	16.066	5.728	73,7
1991	31.216	22.060	9.156	70,7
1992	36.075	22.356	13.719	62,0
1993	50.937	26.974	23.963	53,0
1994	66.749	31.087	35.662	46,6
1995	85.478	38.291	47.187	44,8
1996	107.185	46.968	60.217	43,8
1997	135.126	57.720	77.406	42,7
1998	162.845	63.446	99.399	39,0
1999	191.643	67.425	124.218	35,2
2000	214.362	71.479	142.883	33,3
2001	257.352	81.815	175.537	31,8
2002	307.534	95.986	211.548	31,2
2003	364.682	112.038	252.644	30,7
2004	383.740	115.863	267.877	30,2
2005	455.414	148.585	306.829	32,6
2006	512.290	158.485	353.805	30,9

Forrás: MAGYOSZ

A dobozszám szerinti eladások alakulása 1990 és 2006 között (Millió doboz)

Év	Összes forgalom	Hazai előállítás	Import	Hazai aránya (%)
1990	362,8	300,4	62,4	82,8
1991	350,9	287,2	63,7	81,8
1992	323,5	252,2	71,3	78,0
1993	327,9	258,7	69,2	78,9
1994	324,4	258,7	65,7	79,7
1995	306,5	238,4	68,1	77,8
1996	295,7	220,3	75,4	74,5
1997	311,6	224,5	87,1	72,0
1998	308,0	211,2	96,8	68,6
1999	312,0	203,3	108,7	65,2
2000	302,3	189,0	113,3	62,5
2001	313,7	188,9	124,8	60,2
2002	325,4	186,1	139,3	57,2
2003	329,6	178,9	150,7	54,3
2004	330,0	172,6	157,4	52,3
2005	329,8	169,4	160,4	51,4
2006	334,5	152,3	182,2	45,5

Forrás: MAGYOSZ

Folyó termelői áron a hazai gyógyszerpiac rendkívül gyorsan növekedett. Az 1990-es 21,8 milliárd forintról 1995-re a négyszeresére, 2000-re pedig a tízszeresére bővült. 2005-ben a gyógyszerpiac értéke meghaladta a 450, 2006-ban pedig az 510 milliárd forintot. 2007-ben

azonban megtört e növekedés: vélhetően döntően a gyógyszer-gazdaságossági törvény bevezetése miatt a gyógyszerpiac folyó áron számolva mintegy 5 százalékkal zsugorodott.

A másfél évtized alatt összességében nagyon gyorsan bővülő piacon – amellet, hogy végbement az importgyógyszerek jelentős térnyerése – az első tíz helyen lévő vállalat nem változott: a legnagyobb hazai és külföldi gyártók voltak és maradtak mindvégig a TOP 10 szereplői. Ezen belül azonban jelentős változások történtek. A módosulások mögött egyfelől a gyógyszerpiaci konszolidáció, a nemzetközileg oly jellemző egyesülések/felvásárlások állnak. Másfelől ebben a sorrendben is megmutatkozik a külföldi cégek térnyerése a hazai nagy gyártókkal szemben. 2006 végéig a három legnagyobb belföldi gyártó állt az első három helyen – kis kiegészítéssel. Az értékesítés ugyanis náluk sem csak Magyarországon előállított termékeket jelent. A Chinoi/Sanofi és az Egis/Servier forgalmában benne vannak az anyavállalat termékei is, s a Richter sem csak általa gyártott gyógyszereket értékesít (pl. Strepsils, Centrum multivitamin, stb.)

2002 végéig a Richter a hazai piac legnagyobb szereplője. Utána a vállalat rohamosan veszít pozíciójából, 2007-re a negyedik helyre csúszva. A Chinoi/Sanofi őrzi helyét, sőt esetenként kicsit növelni is tudja részarányát, majd a Sanofi egyesülése az Aventis-szel tovább erősíti a cég helyzetét. Így 2003-ban az újpesti vállalat átveszi a vezető szerepet a gyógyszerpiacon. Az Egis/Servier feljön a második helyre, s 2006 végéig meg is őrzi ezt a pozíciót. Az átrendeződés mögött nem csak forgalmi, hanem ár okok is meghúzódhatnak. Míg a Richter szinte kizárólag már lejárt szabadalmú, olcsóbb árfekvésű generikumokat értékesít, addig a másik két gyártó anyavállalata rendelkezik drága originális készítményekkel is.

2007-ben a másfél évtizede dinamikusán bővülő gyógyszerpiac megtorpanásával párhuzamosan kissé tovább változik az első tíz cég piaci részesedése. A legszembetűnőbb a Richter arányvesztése, s visszacsúszása a negyedik helyre. (A vállalat a tíz cég között a legnagyobb piacvesztést, 4 százalékpontot szenvedett el 1998-hoz képest.) A Chinoi/Sanofi és az Egis/Servier tartja első és második helyét, a dobogó harmadik fokára pedig fellép a svájci Novartis. A tíz cégből mindössze kettő (a Novartis mellett a Teva/Biotal) tudott 2007-ben piaci részarányán növelni.

A gyógyszerpiac koncentrálttsága mind az első öt, mind az első tíz szereplőt tekintve kissé csökkent 1998-hoz képest 2007-re. A csökkenés 2006-ban kezdődött, előtte stagnált, esetenként növekedett.

A legnagyobb piaci szereplők részesedése a magyar gyógyszerpiacon (% , termelői áron)

Cég	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
sanofi-aventis/Chinoin csoport	8,6	8,6	8,4	8,8	9,0	10,1	9,8	9,4	9,7	9,7
Egis/Servier csoport	9,7	9,2	8,6	8,0	7,9	7,8	8,1	7,8	7,7	7,5
Novartis	6,7	6,3	6,1	6,2	6,0	6,2	6,1	7,1	6,9	7,1
Richter	10,2	9,6	9,0	8,9	9,1	8,5	8,4	7,7	7,2	6,2
Teva/Biotal csoport	7,8	7,0	6,2	5,8	5,7	5,8	5,7	5,5	5,8	6,2
Pfizer	3,1	3,9	3,8	3,7	3,7	6,1	6,4	6,3	5,3	4,4
AstraZeneca	3,3	3,8	4,4	4,7	4,8	4,8	4,3	4,2	4,6	4,1
Roche	3,2	3,6	3,9	4,4	4,6	4,8	5,0	4,4	4,3	3,9
GSK	4,7	4,8	4,2	3,8	2,9	2,9	3,7	3,9	3,9	3,8
Merck Sharp & Dohme	3,1	3,6	4,3	4,5	5,1	4,5	4,6	3,6	3,1	2,4
Top 5	39,7	37,8	36,5	36,5	36,8	37,3	39,2	38,3	37,3	36,6
TOP 10	58,5	59,6	59,1	59,3	59,3	59,8	61,7	59,9	58,8	56,4
Magyar gyógyszerpiac összesen (Mrd Ft)	162,9	191,7	214,4	257,4	307,5	364,7	383,7	455,4	512,3	490,3

Forrás: PharmaFelix, MIS Consulting, MAGYOSZ adatok alapján saját összeállítás

2.2 A növekedés fő irányai, módszerei, finanszírozási lehetőségei

Mint a nemzetközi gyógyszeripari folyamatok bemutatásánál láttuk, az iparágban jelentős konszolidáció zajlott/zajlik. A növekedés elsődleges útja a felvásárlás, illetve a fúzió. Ezek a tendenciák nem csak a legnagyobb piaci szereplőkre érvényesek, hanem kis-, közepes vállalatokra is, és valamennyi földrajzi régióra. A konszolidációs hullám végigsöpört a közép-kelet-európai gyógyszergyárakon is. A Richter azonban jórészt kimaradt ebből a hullámból. Alapvető stratégiája az óvatos, **organikus növekedésre** épült, amelynek fő eszköze a **hazai beruházás** volt. Természetesen a nemzetközi terjeszkedés útján is megindult a vállalat: 1992 és 2007 között szinte tankönyvszerűen betartva a nemzetköziesedés fokozatait (export, külföldi kereskedelmi vállalatok, konzignációs raktárak, termelő vállalatok), óvatosan, lépésről-lépésre terjeszkedett.

„Jóllehet e célkitűzésünket elsősorban organikus növekedéssel kívánjuk megvalósítani, a vállalatfelvásárlás útján történő terjeszkedés lehetőségét is mérlegeljük.” (Éves jelentés 2002, az Ügyvezetőség beszámolója, 11-12.o.)

„A Richter stratégiája az **organikus növekedésre** alapoz, bár néhány esetben vállalatfelvásárlásokon keresztül is terjeszkedik. Ilyen irányú döntést olyan indokolt esetben hozunk, ha az adott piacot üzleti lehetőségek szempontjából kiemelten fontosnak tartjuk, vagy a piac adottságainál fogva belátható időn belül nem tűnik reálisnak, hogy a szükséges kritikus tömeget organikus növekedéssel érjük el.” (Éves jelentés 2004, az Ügyvezetőség beszámolója, 21. o.)

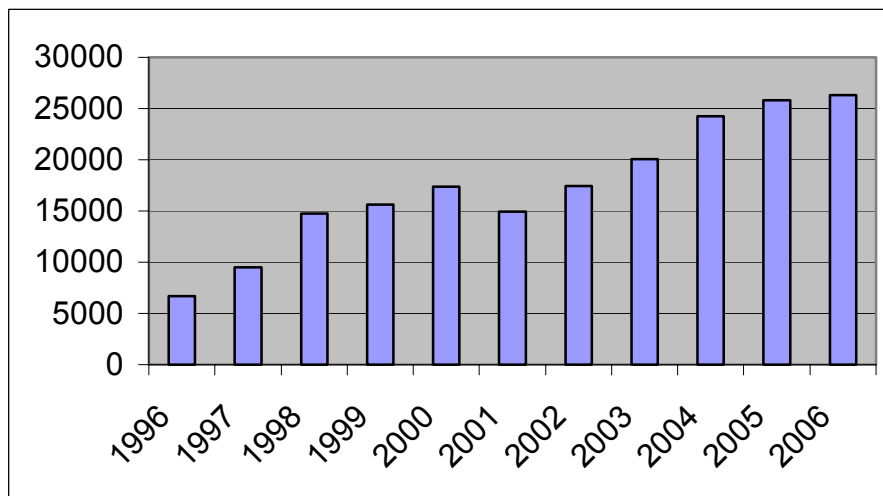
Az első nagy beruházási programot a vállalat 1994-ben indította, amikor megkapta tíz évre a társasági adókedvezményt. Ennek feltétele az volt, hogy öt év alatt 20 milliárd forintnyi

beruházás valósuljon meg. (Meg kell jegyeznünk, hogy ezt a beruházási adókedvezményt a külföldi nagybefektetések vonzására találták ki, s szinte kizárólag nagy multinacionális vállalatoknak sikerült igénybe venniük. A Richter szinte egyedülként lett e klub tagja hazai vállalatként.)

Az első öt év alatt a beruházások kétharmadát a készgyógyszerek, illetve a hatóanyag-termelés fejlesztésére fordították, egyharmada jutott infrastrukturális – energetikai, környezetvédelmi, ügyviteli fejlesztésekre.

A gyógyszergyártásban jelentős területi átrendezés történt. Mivel a kőbányai telephely már jelentősen beépített volt, Dorogon azonban hatalmas kihasználatlan területek álltak rendelkezésre, a nagy helyigényű hatóanyaggyártást Dorogon fejlesztették. Itt létesült a korszerű szintetikus félüzem, amelynek meghatározó szerepe van az új termékek fejlesztésében, hiszen egyfelől már az üzemi méretű gyártás előtt lehetővé teszi a preklinikai, és klinikai vizsgálatokhoz szükséges hatóanyagok GMP-minőségű előállítását, másrészt biztosítja a laboratóriumban kidolgozott eljárások méretnövelését. Dorogon továbbá felépült az új szteroid csarnok, amely nemzetközi viszonylatban is a legkorszerűbbek közé tartozik – s lehetővé teszi az amerikai export jelentős növelését. (A kilencvenes évek végére az egykori elavult Dorogi Szénfeldolgozó Vállalatból a régió legkorszerűbb gyógyszerhatóanyag-termelő üzeme jött létre.) A kőbányai telepen a készgyógyszer gyártás fejlesztése, korszerűsítése történt. Ennek keretében többek között felépült Európa legkorszerűbb hormontartalmú tablettákat gyártó üzeme, és egy új kutatólaboratórium és félüzem. A kőbányai helyszükében jelentett megoldást a szomszédos telken álló, felszámolt Magnezit Vállalat telephelyének megvásárlása, amellyel a vállalat telephelye a kétszeresére gyarapodott. A 2000-es években tovább folytatódott az élénk beruházási tevékenység (ehhez kapcsolódóan a cég újra megkapta az adómentességet). Az évtized talán legnagyobb fejlesztése egy új kémiai kutatóközpont és a hozzá kapcsolódó irodaépület felépítése volt, amely 2007 elején került átadásra.

A beruházások alakulása 1996 és 2006 között (M Ft)



Forrás: Éves jelentés 2006 alapján saját összeállítás

Az intenzív hazai beruházási tevékenység mellett elkezdődött a nemzetközi terjeszkedés is, amely 2007 végéig három szakaszra volt bontható:

1. szakasz 1992-1998

- saját kereskedelmi képviseletek kiépítése Közép- és Kelet-Európában, a FÁK-ban
- kereskedelmi vegyes vállalatok alapítása FÁK-ban
- egykori Medimpex leányvállalatok átvétele (Németország, Egyesült Királyság, Franciaország, Spanyolország, USA, Japán)

2. szakasz: 1998-2002

Akvíziók és befektetések Közép- és Kelet-Európában és a FÁK-ban

- GR RUS: zöldmezős beruházás 1996-ban Oroszországban, a legnagyobb exportpiacon. A cég vezetése tartott attól, hogy az orosz kormány importkorlátozásokat vezet be, illetve kedvezményezni fogja a hazai gyártást a behozatallal szemben – s így elveszíthetik kedvező pozíciójukat. Ezért alapították az üzemet, először csak azért, hogy „benn legyenek”. Kezdetben csak nagyon egyszerű csomagolótevékenységet végeztek. Az 1990-es évtized végén aztán beruházásokba kezdtek azért, hogy magasabb hozzáadott-értékű termelést végezzenek. 2001-ben átadásra kerül a tablettázóüzem, számos termék kistételben történő gyártására.

- GR Románia: az S.C. Armedica S.A. vállalat felvásárlása 1998-ban, majd többszöri tőkeemelés és a minőségi gyártás biztosítását célzó beruházási program megkezdése.
- GZF Polfa: stratégiai akvizíció Lengyelországban 2002-ben. (A Richter vezetése évekig kereste a megfelelő lengyel célpontot.)

3. szakasz: 2002-2007

A leányvállalatok beillesztése a Richter-csoportba, szinergiák keresése, konszolidáció

- Romániában nagy- és kiskereskedelmi vállalatok felvásárlása a leányvállalaton keresztül, a minőségi gyártást célzó beruházási program folytatása
- A magasabb hozzáadott-érték termelés megvalósítását, valamint a biztonságos gyártást szolgáló beruházási program Oroszországban
- A GZF Polfa átstrukturálása (nem gazdaságos hatóanyaggyártás megszüntetése, az állatgyógyászati termékek áthelyezése a Bionet Drwalew nevű GZF Polfa leányvállalatba), ötéves beruházási program megvalósítása a tulajdoni hányad folyamatos növelésével (2006-ban 70 százalék).
- 2004-ben kilépés Európából: vegyes vállalat alapítása az indiai Mumbaiban a Themis Medicare Ltd-vel hatóanyagok és intermedierek gyártására. „Az új vállalat létrehozása hatékony megoldás a Richter szintetikus gyártókapacitásának növelésére és versenyképességének javítására.” (Éves jelentés 2004, 68. o.)

15. sz. táblázat

A Richter Gedeon NyRt külföldi termelővállalatai 2007 végén

Vállalat neve	Székhelye	Tulajdoni hányad (%)
ZAO Gedeon Richter-RUS	Oroszország	100,00
Gedeon Richter Romania S.A.	Románia	99,19
GZF Polfa Sp. Zo.o.	Lengyelország	70,11
Richter Themis Ltd.	India	51,00
Gedeon Richter UA V.A.T.	Ukrajna	98,10
Biowet Drwalew S.A.	Lengyelország	69,86

Forrás: Éves Jelentés 2006. Richter Gedeon NyRt

A Richter Gedeon NyRt külföldi kereskedelmi leányvállalatai 2007 végén

Vállalat neve	Székhelye	Tulajdoni hányad (%)
Gedeon Richter Pharma GmbH	Németország	100,0
Gedeon Richter USA Inc.	USA	100,0
Medimpex S.A.R.L.	Franciaország	99,99
Gedeon Richter UK Ltd.	Nagy-Britannia	100,0
Mediberia S.A.	Spanyolország	100,0
Medimpex Hong Kong Ltd.	Hong Kong	100,0
Nedermed B.V.	Hollandia	100,0
Medimpex Japan Co. Ltd	Japán	90,90
Medimpex Jamaica Ltd.	Jamaica	60,0
Medimpex West Indies Ltd.	Jamaica	60,0

Forrás: Éves Jelentés 2006. Richter Gedeon NyRt

A beruházások, illetve a külföldi terjeszkedés finanszírozása 1998-tól saját forrásból történt. „A Társaság számításai szerint az üzemi cash flow a jövőben megfelelő fedezetet biztosít a további beruházások és más egyéb fizetési kötelezettségek finanszírozására.” (*Éves jelentés 1998*)

A cash flow kimutatás szemléletesen mutatja a saját források növekedését és felhasználásukat. 2000-ben, illetve 2002-2006 között az üzemi cash flow beruházásokra és osztalék-fizetésre fordítása után a nettó cash flow mindig pozitív (esetenként nagyon jelentős pozitív) egyenleget mutatott, vagyis a pénzeszközök számottevően növekedtek. (A befektetők nem is szeretik ezt a tőkeszerkezetet és rendszeresen bírálták a Richter vezetésének ezt a stratégiáját. Szerintük ugyanis vagy gyorsabban kellene növekedni – többet beruházni, felvásárolni – vagy több osztalékot kellene fizetni. Hiszen így „a vállalat vezetése ül a pénzeszsákon”. A gyógyszeripari cégeknél ugyanakkor világszerte jellemző ez a „pénzeszsákon ülés”.)

A Richter nettó cash flow kimutatása* (Millió Ft)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Üzleti tevékenységből	14756	16709	23466	22506	33520	34005	44742	34491	54696
Befektetési tevékenységből	-13932	-13547	-14460	-18829	-17997	-20565	-22800	-17543	-18079
Pénzügyi tevékenységből	-4502	-3920	-6664	-3948	-9659	-11807	-12460	-11108	-19988
Összesen	-3678	-758	2342	-271	5864	1.633	9482	5840	16629

* Nem konszolidált

Forrás: Éves jelentések alapján saját összeállítás

Egy 2007. novemberi döntéssel 2008-tól teljesen új fejezet kezdődik a Richter növekedésében: **vége az organikus fejlődésnek.**

2007. november 15-én a Richter vezetése bejelentette, hogy társulni szándékozik Lengyelország legnagyobb generikus gyógyszergyárával, a Polpharmával, amelynek tulajdonosa a GENEFAR BV.

A GENEFAR BV egy Hollandiában bejegyzett, a Starak család érdekeltségét is képviselő befektetői társaság, amelyet a Jerzy Starak által irányított befektetői csoport irányít.

Az ügylet hivatalosan egyesülés, valójában a Richter felvásárolja a lengyel céget. Az ügylet finanszírozása zártkörű részvénykibocsátással történik. Az ügylet értéke 231 milliárd forint. Megállapodtak továbbá a Genefar BV-t is tartalmazó befektetői csoporttal, hogy ugyancsak zártkörben kibocsátott Richter részvények ellenében megszerzik az Arhikin – a legnagyobb öt orosz gyógyszergyár közé tartozó cég – 80,62 százalékát.

Az akvizíció tehát zártkörű tőkeemeléssel jön létre, amelynek során a Richter 6,2 millió darab új részvényt bocsát ki, ezeket a Polpharma tulajdonosa, a GENEFAR jegyzi le 231 milliárd forint értékben. Ezzel a Richter megszerzi a Polpharma 99,65 százalékát, a GENEFAR pedig 25 százalékos tulajdonos lesz a Richterben. Kikötés, hogy a GENEFAR a társulást követő 5 évben csak korlátozott mértékben értékesíthet Richter részvényt, továbbá nem tehet nyilvános ajánlatot a cégre. A Richter 11 tagú igazgatóságába a GENEFAR két tagot delegálhat.

A létrejövő vállalat Közép-Kelet Európa legnagyobb gyógyszeripari csoportja lesz, 923 milliárd forintos (5.350 millió USD) piaci kapitalizációval, piaci részesedése alapján Lengyelországban a második, Magyarországon pedig a harmadik céggé válik. (Mint látjuk, a Richter így sem tudja visszaszerezni 2002-ben elvesztett vezető helyét a magyar piacon.) A Richter nagysága (árbevétel, tőzsdei kapitalizáció, foglalkoztatottak száma) az ügylet által nagyjából 1/3-dal nő. Ahogy a Richter vezérigazgatója fogalmazott: „A középső ligában erősödik a helyünk.”

A Polpharma, illetve az Akrihin felvásárlása egyértelműen a cég korábbi stratégiájának – óvatos növekedés, szerves fejlődés – változását mutatja. Mi áll e módosulás mögött? A cég vezetője szerint a új helyzethez, az ún. „kritikus tömeg” megváltozásához kellett alkalmazkodniuk. A változás nem a magyar piac problémái miatt állt be, hanem a nemzetközi feltételek módosultak. A Richter a piaci résekben mozog, magasabb hozzáadott-érték termelésre törekszik, különleges kiszerezésekkel, biotechnológiai generikumokkal (ahol szabadalom, szellemi hozzáadott-érték is van), s nem adta fel az originális kutatásokat sem. A commodity generikumok piacán viszont sok a versenytárs, hatalmas az árverseny, itt volumenre van szükség. Ebben maradt le a Richter, s ezt erősíti az akvizíció.

2.3. Állami, kormányzati kapcsolatok, az érdekérvényesítés csatornái

Vizsgálódásaink (amelynek gerincét eddigi kutatásaink, valamint statisztikák, vállalati jelentések, újságcikkek tanulmányozásán túl néhány személyes beszélgetés adta a vállalat több vezetőjével, illetve a kapcsolódó állami szervezetek illetékeseivel) azt mutatják, hogy nagyjából az 1990-es évtized végéig, a 2000-es évek elejéig a Richter viszonylag – az adott körülmények között – kedvező állami elbánásra számíthatott. Ez általában nem jelentett kivételezett helyzetet, inkább csak annyit, hogy amit normatív kedvezményként meg lehetett kapni, azt a vállalat megkapta. „Tekintettel voltak” a cégre, óvták, mint a „magyar ipar gyöngyszemét”. Ez leginkább a privatizáció folyamatában érhető tetten. Feltehető, hogy – különösen a kilencvenes évtized második harmadáig – a Richtert segítették a nem átlátható gyógyszer támogatási rendszeren keresztül is, ennek bizonyítása azonban szinte lehetetlen.

Az alábbiakban áttekintjük a különböző állami szerepvállalásokat, ezek lehetséges hatásait, illetve a menedzsment és az első számú vezető kormányzathoz fűződő kapcsolatát, az állami szerepvállalásról vallott nézeteit, erre vonatkozó stratégiáját, az alkuerejét meghatározó tényezőket.

2.3.1. A menedzsment és a vezérigazgató

1992 – vagyis hivatalba lépése óta – a Richter menedzsmentjének rendkívül határozott véleménye van a kívánatos (szükséges és elégséges) állami szerepvállalásról.

Stratégiájuk lényege: a **függetlenség** megőrzése.

A függetlenség definiálása: önálló, a menedzsment által kidolgozott vállalati stratégia követése – vagyis többségi külföldi szakmai befektető kizárása, és az állam „szükséges és elégséges” szerepének kialakítása.

A Richter vezérigazgatója, amikor az általa kívánatosnak tartott „szükséges és elégséges” állami szerepvállalásról kérdeztem, nagyjából a következő gondolatmenetet követve válaszolt:

Minden országban, egy adott fejlődési szakaszban szükséges, hogy az állam a hazai tőkét támogassa. Ebből születnek ugyanis a gazdasági sikerek, így maradhat relatíve független egy ország, és ez biztosít viszonylagos stabilitást a cégek fejlődéséhez. (Példaként egyfelől az amerikai gyógyszeripart említette, ahol a nagy belső piac mellett szabályozási eszközökkel – törvényi keretek, protekcionizmus, gazdaságdiplomácia – is segítették az ágazatot, amely ennek következtében mára legyőzte a korábban vezető európai gyógyszeripart. Másfelől a spanyol bankokra utalt, amelyek szintén hazai támogatás, védelem után léptek a nemzetközi terjeszkedés útjára, váltak nemzetközileg is sikeressé.) A nagyobb európai országokban is az USA hegeminizmusa ellen patrióta gazdaságpolitikát igyekeznek folytatni. (A patriotizmusnak van egy objektív eleme, az állami szerepvállalás, és egy szubjektív, az állampolgári tudat.) A patriotizmus ma már leginkább azt jelenti, hogy amennyiben egyforma külföldi és hazai termék áll rendelkezésre, és az állam megrendelőként

funkcionál, akkor a hazai terméket választja. (Ennek „szubjektív” megnyilvánulása lehet, ha például az állampolgárok hazai terméket vásárolnak, és így tesznek a vállalatok is. Szemléletes példa: francia cég csak Renault-t, vagy Peugeot-t vásárol.) Kedvező gazdasági környezetet teremt a cégek működéséhez (adó-, árfolyampolitika). Gazdaságdiplomáciájával is a hazai tőkét támogatja. Végül, a stratégiainak tekintett területeken – ahol lehet – megőrzi annyi tulajdonosi részesedést is, amellyel még lehetősége marad a cég megvédésére. (Bogsch Erik szerint a „lex-MOL” egyik legfontosabb tanulsága, hogy nem lehet eladni a részvényeket és utána próbálkozni a védelemmel.)

A vállalat vezetője szerint a Richter esetében a patrióta gazdaságpolitika annyit jelent, hogy az állam megőrzi 25 százalékos tulajdoni hányadát (ami kevés ahhoz, hogy beleszóljon a cég működésébe, de elégséges arra, hogy egy ellenséges kivásárlástól megvédje a vállalatot), a társadalombiztosítási rendszeren keresztül – amennyiben ez nem sérti a betegek érdekeit, illetve nem rontja a gyógyszerkasszát – előnyben részesíti a hazai termelőket, segít a gazdasági környezetet teremt (megfelelő adó- és árfolyam-politika, és gazdaságdiplomáciai eszközökkel segíti a külföldi munkát).

A cég vezetése a stratégiai gondolkodás, az innovációs-, alkalmazkodó-, és lavírozó-, valamint a rendkívül jó alkuképesség iskolapéldája. Sikereik titka – tehetségük, elkötelezettségük mellett – az egységben rejlik. A stratégiát együtt dolgozzák ki, sok vita közepette. (A vezérigazgató kollektív munkaként, 15-20 ember együttgondolkodásaként jellemzi a stratégiakészítést.) Az elfogadás után azonban egységesen kiállnak mellette. A felső vezetés 1992 óta szinte változatlan, változás esetén pedig általában egy, a cégnél kinevelt utód áll a régi vezető helyére. (Ez történt a kereskedelmi igazgató esetében, aki tanácsadóként továbbra is segíti a cég munkáját, s ugyancsak belső ember lépett a műszaki igazgató helyére.) Bár a stratégiaalkotás csapatmunka, mégis egyértelmű, hogy a vállalat arculatának, küldetésének, egész „viselkedésmódjának” meghatározója az első számú vezető, a 16 éve a vezérigazgatói székben ülő Bogsch Erik.

Bogsch Erik 1947-ben született, okleveles vegyész, mérnök-közgazdász. A Budapesti Műszaki Egyetem elvégzése után rögtön a Kőbányai Gyógyszerárugyárba került, ahol 1970 és 1977 között nemzetközi együttműködéssel és fejlesztéssel foglalkozott. 1977 és 1983 között a Medimpex Gyógyszerkivitelkereskedelmi Vállalat mexikói irodáját vezette. 1983-tól 1988-ig fejlesztési főmérnök-helyettes. 1988 és 1992 között a Medimpex UK Ltd. vezetője Londonban. Innen kerül a Richter élére – egy fejtámasz cég megkeresésére.

(„Amikor megkeresett a fejtámasz cég, én tényleg senkit nem firtam. Nem volt más jelölt. Egyszerűen az ölembe hullott. Én pedig erkölcsi kötelességemnek éreztem elvállalni.”⁵⁴⁹)

Bár abban az időben – 1992 – nagyon sok volt a politikai kinevezett, úgy tűnik Bogsch Erik a ritka kivételek közé tartozott. A politikától távol tartja magát azóta is. Valamennyi kormánnyal jó kapcsolatokat ápolt, de egyikkel sem különösen jól. Politikai elkötelezettségéről nyilvánosan semmit sem lehet tudni. Neve soha nem került szóba semmiféle korrupciós ügy kapcsán. Elismerése egyértelműen szakmai – kitüntetései jórészt megbecsült szakmai díjak, kormánykitüntetései pedig nem kapcsolódnak politikai ciklusokhoz.

1995-ben Eötvös Lóránd-díjat, 1997-ben a Magyar Köztársasági Érdemérem Kiskeresztjét, 2001-ben Széchenyi Díjat kapott. 2002-ben az amerikai Business Week üzleti hetilap Európa 10 legjobb vállalati menedzsere közé választotta. 2002-ben a Pénzügyminisztérium által a pénzügyi szakma kiválóságainak alapított Heller Farkas Díjban részesült. 2004-ben a Budapesti Értéktőzsde által alapított „A tőzsde embere” díjban részesült. 2005-ben elnyerte az Ernst & Young „Az év üzletembere

⁵⁴⁹ Lindner-Horváth (2004)

– Példakép” különdíjat. 2006-ban Gábor Dénes Díjat vehetett át innovatív szemléletű, kutatásösztönző vállalati vezetői tevékenységéért. 2007-ben a Magyar Tudományos Akadémia Wahrmann Mór érmét vehette át a magyar gyógyszeripar tradícióinak megőrzésért, a térség legnagyobb gyógyszergyárának kiépítéséért, valamint az akadémiai gyógyszerkutatással kialakított gyümölcsöző együttműködésért. Ugyanebben az évben a Magyar Köztársasági Érdemrend középkeresztje polgári tagozata kitüntetéssel jutalmazták.

Bogsch Erikre alapvetően a rejtőzködés jellemző. A vezérigazgató csendes, rendkívül szerény ember, aki a vállalatnál rendszeresen fehér köpenyben jár, együtt ebédel a dolgozókkal. Tekintélye, vállalat iránti elkötelezettsége megkérdőjelezhetetlen, mindenki tudja: ő mentette meg a céget a csődtől. (A dolgozók egy része ma is erősen kötődik a vállalathoz, sok a kőbányai dolgozó, illetve a generációk óta richteres család.) A csendes külső azonban keménykezű vezetőt takar. A privatizációt megelőző vállalati szerkezetátalakítás nagyon népszerűtlen intézkedések megtételét követelte. Ebben segítette Bogsch Eriket sajátosan kettős helyzete: bár egész aktív életében a Richterhez kötődött (medimpexesként is richteres volt), 1992-ben mégis kívülről jött.

Stratégiai gondolkozás és kockázatkerülés jellemzi.

„- Vezérként meg kockáztat ezerrel? – Egyáltalán nem: vezetési stílusomat is úgy jellemzik, hogy feltűnően óvatos vagyok. Hogy én is a teniszből vegyek példát: Björn Borg is csak akkor indult az alapvonalról a hálóhoz, ha már kritikus volt a helyzet. Persze amennyiben szükséges, nem térek ki a kockázat elől. Az amerikai stílus híve vagyok: igyekszem az események elébe menni.”⁵⁵⁰

Bogsch Erik ritkán szólal meg nyilvánosan, akkor is kizárólag cége, illetve a magyar gyógyszeripar érdekében. 2006 óta betölti a Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetségének elnöki tisztét is – azóta próbál a hazai gyártók érdekében is lobbyzni. 2006-ban két másik nagytekintélyű szakemberrel együtt a miniszterelnök felkérte a Konvergencia Tanácsban való részvételre, amit ő el is fogadott. Ennek kapcsán sem nyilatkozott sokat, majd amikor már úgy érezte, hogy nem tud többet tenni – Surányi Györggyel együtt lemondott a tagságról.

⁵⁵⁰ U.o.

2.3.2. Állami tulajdonosi részesedés

Amikor az 1980-as/1990-es évtized fordulóján elindult a gyógyszeripari cégek átalakulása/átalakítása, illetve privatizációja, akkor állami stratégia hiányában a vállalati menedzsment elképzelése volt a meghatározó. Így került külföldi szakmai befektető többségi tulajdonába a Chinoin, így alakult ki az Egis sajátos tulajdonosi szerkezete (tőzsde+szakmai befektető), s a vállalati stratégia alapján indult el a Richter privatizációja is.

A privatizációs szervezet, illetve az illetékes minisztériumok elfogadták a Richter stratégiáját és segítették is megvalósítását. Érdekeik annyiban egybe is estek, hogy a kormány célja ebben az időben a Budapesti Értéktőzsde felfuttatása volt, a vállalatnak pedig pótlólagos tőkére volt szüksége – így a tőzsdei bevezetés közös célkitűzéssé válhatott. A Richter privatizációja Magyarországon úttörőnek számított, mert két lépést összevontak: az alaptőke-emelést és a tőzsdei bevezetést.

A vezérigazgató szerint **a privatizációban a magyar állam szerepe példaértékű volt.** A kibocsátást megelőzően a kormány döntött a Richter adókedvezményéről, ami jelentősen javította a cég kilátásait, várható eredményességét, tőzsdei bevezetését.

Kétszer történt alaptőke-emelés – először 1994-ben, másodszor 1997-ben. „Az alaptőke megemlése 1 milliárd Ft-tal új törzsrészesvények kibocsátásával járt, amit az 1997. május 28-i rendkívüli közgyűlés hagyott jóvá. Az új részesvényeket az ÁPV Rt jegyezte, és a részesvények ellenértékét be is fizette.”⁵⁵¹

A részesvények többségét zárt körben, külföldi pénzügyi befektetőknek értékesítették, kisebb részüket nyilvánosan forgalomba hozták, illetve a dolgozóknak értékesítették. A háromlépcsős magánosítás végén az állam tulajdonosi részesedése 25 százalék + 1 szavazatra csökkent.

A privatizáció során stabilizálódott a vállalat pénzügyi helyzete, lehetővé vált a kidolgozott stratégia megvalósítása. A 25 százalékos állami tulajdonosi részarány az Alapszabályban lefektetett korlátozásokkal (lásd később) pedig „blokkoló kisebbségként” funkcionál, vagyis meg tudja akadályozni az ellenséges kivásárlást s így biztosítja a függetlenséget.

⁵⁵¹ Csontos és társai (2001), 259. o

A többségi állami tulajdon nem jó – véli a vezérigazgató – mert vissza lehet vele élni, a kisebbségi azonban nem ab ovo rossz. Sőt, kisebbségben nagyon pozitív szerepe lehet egy vállalat életében: stabilizálhatja a tulajdonosi szerkezetet, hosszú távú stratégiai célokat követhet (például segítheti a hosszabb távon megtérülő beruházásokat – a pénzügyi befektetők rövidtávú profitmaximalizálási elvárásaival szemben).

A cégnél nincs és nem is volt aranyrészvény, valamennyi részvény egyenrangú.

Az Alapszabály azonban jelentős korlátozásokat és biztosítékokat tartalmaz egy esetleges kivásárlással szemben.

- Minden 5 százalékot elérő tulajdonszerzést kötelező a Társaság igazgatóságának és a PSZÁF-nak a szerzést követő 2 naptári napon belül bejelenteni és kezdeményezni a nyilvános közzétételt.
- A 33 százalékot meghaladó mértékű befolyásszerzéshez előzetesen a PSZÁF által jóváhagyott nyilvános vételi ajánlatot kell tenni. Ha a befolyást szerezni kívánó részvényes kivételével egy részvényes sem rendelkezik sem közvetlenül sem közvetve a szavazati jogok több mint 10 százalékával, a vételi ajánlat megtétele már 25 %-ot meghaladó befolyás megszerzéséhez köthető.
- Korlátozottak a szavazati jogok többek között a következő esetekben:
 - A Társaság átalakulásához, jogutód nélküli megszüntetéséhez legalább az összes szavazati jogot megtestesítő részvény 45%-a + 1 szavazat szükséges
 - A K+F, illetve a gyártás Magyarországon történő leépítéséhez a legalább az összes szavazati jogot megtestesítő részvény 45%-a + 1 szavazat szükséges
 - A Társaság bejegyzett székhelyének megváltoztatásához legalább az összes szavazati jogot megtestesítő részvény 45%-a + 1 szavazat szükséges
 - A Társaság nevének megváltoztatásához legalább az összes szavazati jogot megtestesítő részvény 45%-a + 1 szavazat szükséges
 - A Társaság tevékenységének megváltoztatásához legalább az összes szavazati jogot megtestesítő részvény 45%-a + 1 szavazat szükséges
 - „A közgyűlésen a részvényes ... saját maga javára vagy más részvényes képviselőjeként, egyedül vagy más kapcsolt személlyel (személyekkel) együtt, nem jogosult a közgyűlésen jelen lévő illetve képviselt részvényesek által

képviselt szavazati jogok 25 %-át (huszonöt százalék) meghaladó mértékben szavazati jogot gyakorolni.”

Vagyis, kevésbé bonyolultan: Az Alapszabály 25 százalékban korlátozza a szavazati jog maximumát. Amennyiben egy részvényes 10 százalék tulajdonrészt szerez akár egyedül, akár kapcsolt cégei útján azt be kell jelentenie a Társaságnak, s minden további 5 százalék megszerzését ugyanígy kell nyilvánosságra hoznia. Ha pedig egy vállalkozás meg kívánja szerezni a Richter többségi tulajdonát, akkor 60 napig érvényes ajánlatot kell tennie az összes többi részvényesnek részvényeik megvásárlására. Az ajánlati ár nem lehet kevesebb, mint a megelőző 30 nap tőzsdei súlyozott napi árfolyamának 150 százaléka. Ugyanakkor egy esetleges többségi tulajdonos még 75 százalékos tulajdoni hányad birtokában sem dönthet a Richter K+F kapacitásainak, illetve gyártásának leépítéséről, nevének, székhelyének megváltoztatásáról, illetve a gyógyszergyártás megszüntetéséről. Ehhez ugyanis a közgyűlés 90 százalékos minősített többsége szükséges.

A fentiekből egyértelműen kiderül: az állam 25 százalék + 1 szavazata aranyrészvény nélkül is valóban képes megakadályozni egy ellenséges kivásárlást. Ennek megőrzése tehát a menedzsment alapvető érdeke.

A kormány szándékai azonban a tulajdonában lévő Richter részvényekkel kapcsolatban a 2000-es évek elején megváltoztak. 2004 tavaszán a pénzügyminiszter felvetette (nem először), hogy az állam értékesíti Richterben lévő 25 százalékos tulajdoni hányadát – döntően költségvetési okok miatt. A szándék megvalósítása alapjaiban rengette volna meg a vállalat stratégiáját.

Zárt ajtók mögötti lázas alkudozás kezdődött a cég vezetése és az ÁPV Rt között.⁵⁵² Az alku időben egybeesett a gyógyszerárak 2004. április 1-jei befagyasztásával. Ez lehetett az egyik adu a vállalat vezetése számára. Meggyőzték a kormányt, hogy ilyen körülmények között csak rossz áron tudná eladni a részvényeit (hiszen a gyógyszerárak befagyasztása rontja a vállalat tőzsdei szereplését). Ráadásul ilyen nagy részvénytárcsák egyszerre történő piacra kerülése is lenyomja a részvényárakat. Megértést tanúsítottak ugyanakkor a költségvetési bevétel-igény iránt.

Az alku eredményeként végül sajátos, Magyarországon addig egyedülálló konstrukció született: a kecske is jóllakott, a káposzta is megmaradt – a magyar állam bevételhez jutott, míg a cég részvényei még öt évig az állam tulajdonában maradtak. (A megoldás jól jelzi a

⁵⁵² Faragó (2005)

Richter erejét és „innovációs képességét”, hiszen feltehető, hogy a konstrukciót a cég javasolta a magyar kormánynak). A megoldás lényege, hogy a Richter Gedeon Rt részvényeire átcserélhető kötvényt bocsátottak ki. „Az átcserélhető kötvények értékesítése zárt körben, kifejezetten az ilyen típusú befektetésekre szakosodott intézményi befektetőknek történt. A Richter stratégiájának folytatására garanciát jelent, hogy a konstrukció szerint az állam, mint tulajdonos szerepvállalása még legalább öt évig megmarad a társaságban, tehát a részvényesi jogok gyakorlása változatlan feltételek mellett történik.”⁵⁵³

A privatizáció valójában akkor megy csak végbe, amikor a befektetők élnek az opciós joggal – vagyis 2009 tavaszán; ha nem, akkor a kötvényt három százalékos euró hozammal megfejelve vissza kell vásárolnia a kibocsátónak, a jövőbeli közkiadások terhére. Illetve létezik még egy megoldás: ha az állam lejáratkor újabb kötvényeket bocsát ki. A Richter feltehetően erre a harmadik megoldásra törekszik.

2.3.3. Adókedvezmények

A Richter Gedeon Vegyészeti Gyár 1994 óta gyakorlatilag nem, vagy csak minimális mértékben fizet társasági adót.

Ahogy az előző fejezetben már szó volt róla, az 1994. június 8-i 2056. sz. kormányrendelet alapján a cég 10 évre egyedi társasági adókedvezményt kapott, amelynek felső határa az első öt évben száz, a másodikban hatvan százalék volt. Az adókedvezmény feltételei: 1994-1997 között 19,5 milliárd Ft beruházás megvalósítása, az export legalább 5 milliárd forintos éves átlagos növelése 10 éven keresztül, valamint a beruházás alapján gyártott termékek értékesítéséből származó árbevétel eléri az összes árbevétel legalább 50 százalékát. (Látható, hogy ezek meglehetősen szigorú feltételek.)

Az 1999. január 1-jétől öt éven át érvényes 60 százalékos adókedvezmény szerint a vállalat 7,2 százalékos tényleges adófizetési kötelezettséggel rendelkezett. Az alábbi táblázat mutatja az 1999 és 2003 között ténylegesen fizetett, illetve a mentesség nélküli szabályok szerint fizetendő adó közötti különbséget.

⁵⁵³ Éves jelentés (2004)

A társasági adófizetés levezetése 1999 és 2003 között (Millió Ft)

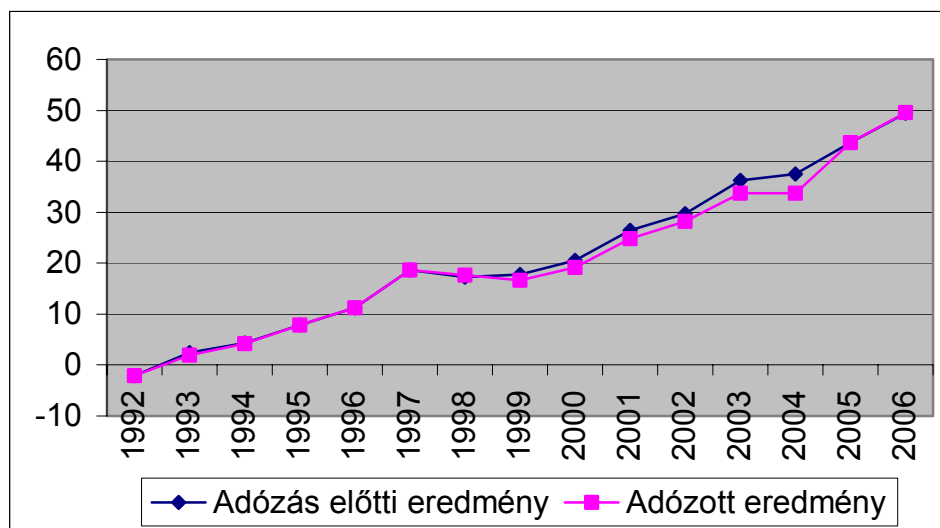
	1999	2000	2001	2002	2003
Adózás előtti eredmény	17.816	20.642	26.420	29.710	36.332
18 %-os kulccsal számított adó	3.207	3.716	4.756	5.348	6.540
Nem adóköteles tételek hatása	-294	-338	-1.250	-1.648	-1.466
Adózási célból le nem vonható költségek miatti adó	185	376	502	245	773
Adókedvezmény miatti levonás	-1.918	-2.226	2.380	-2.515	-3.193
Társasági adó összege	1.180	1.528	1.628	1.530	2.654

Forrás: Éves jelentések alapján saját összeállítás

2004. január 1-jétől 2011. december 31-ig a Társaság újra 100 százalékos társasági adókedvezményben részesül, mivel beruházási programjának eredményeképpen teljesítette az adókedvezmény igénybevételének feltételeit.

„Örömmel tájékoztatjuk részvényeseinket arról, hogy a magyar kormány és az Európai Unió által megkötött csatlakozási megállapodás lezárásának eredményeképpen Társaságunk az előírt feltételek teljesítése esetén 2004. január 1-jétől várhatóan további adókedvezményt vehet igénybe. Biztosíthatom Önöket arról, hogy a vállalat vezetése mindent megtesz annak érdekében, hogy Társaságunk ezeknek a követelményeknek 2003 végére teljes mértékben megfeleljen.”⁵⁵⁴

8. sz. ábra

A Richter adózás előtti és adózott eredményének alakulása

Forrás: Éves jelentések alapján saját szerkesztés.

⁵⁵⁴ Éves jelentés 2002, Az Ügyvezetőség beszámolója, 12. o.

Az alábbiakban érdemes kicsit részletesebben megnézni a magyarországi társaságiadókedvezmények nyújtásának elmúlt 18 éves történetét, háttérét, hogy meg tudjuk ítélni a vállalat szerepét ennek megszerzésében, illetve a kormány vállalathoz való viszonyát, „nemzeti bajnok” teremtését.

A hazai világgazdasági nyitás időszakát, az 1988–1990-es éveket a magyar gazdaság tőkehiánya, eladósodottsága, súlyos szerkezeti problémái miatti „külföldi direkttőke bevonási kényszer” jellemezte. Ugyanakkor számottevő volt a befektetések politikai, makro- és mikrogazdasági kockázata. A kockázatok és a még kialakulatlan piaci intézményrendszer ellensúlyozása, a befektetés-ösztönzési versenyben való helytállás – párosulva a költségvetés jelentős deficitjével (vagyis a támogatásra fordítható összegek szűkösségével) törvényszerűen vezetett a befektetés-ösztönzési rendszer első szakaszában ahhoz, hogy

- Magyarország a külföldi tőke vonzásában alkalmazott gazdaságpolitikai eszközöket, módszereket tekintve tipikusan a szegény országok útját követte – a kormány arról mondott le a tőkevonzás érdekében, amivel amúgy sem rendelkezett: a jövőbeli adóbevételekről, vám- és áfa-jövedelmekről.
- Ennek következtében az ösztönzési rendszerben a főszerepet a fiskális ösztönzők játszották (adómentességek és adókedvezmények, a vámszabad területi cégeknél, illetve az apportnál az import vámmentessége stb.).
- A támogatási versenyben a kormány jó nevű, multinacionális nagybefektetők („zászlóshajók”) megnyerésével referenciák megszerzésére törekedett. Ezeknek a nagybefektetőknek – részben egyedi alkukkal – jelentős kedvezményeket kínált. Ilyen módon jött Magyarországra többek között a General Motors, a General Electric, a Suzuki és a Ford. Valamennyien adómentességet kaptak 10 évre, s a három zöldmezős beruházó az általa kiválasztott helyen vámszabad területet létesíthetett, így mentesülve az import utáni vám- és áfafizetési kötelezettség alól. A további kedvezményeket is egyedileg ítélték meg. (A fellelhető kormányhatározatok szerint a Boross-kormány hat, a Horn-kormány pedig 1994-ben 18 cégnek adott öt évre teljes, a következő öt évre pedig 60 százalékos adókedvezményt.⁵⁵⁵

A befektetés-ösztönzési rendszer 1996-tól vált egyre inkább transzparenssé (a támogatások elnyeréséhez pályázni kellett), s 2002 végétől – elfogadva az uniós versenypolitikai elveket – EU-konformmá.

⁵⁵⁵ Antalóczy-Sass (2003)

Az ismertetett szisztémában kezdetben a támogatások döntően (mondhatnánk: szinte kizárólag) zöldmezős nagyberuházással leányvállalatot alapító külföldi multinacionális vállalatokhoz kerültek. Később is elsősorban külföldi multik tudták igénybe venni már nem csak zöldmezős befektetéseikhez, de megfelelő nagyságú, foglalkoztatást, exportot generáló pótlólagos befektetéseikhez (profitjuk visszaforgatásához) is.

A Richter adókedvezményhez jutása ebben a körben unikum. Nem a vállalat járta ki a kedvezményt, de szinte egyedülként tudta igénybe venni 1994-ben még állami tulajdonú vállalatként. Ahogy a vezérigazgató fogalmazott: „A nagy multik taposták ki az utat a kilencvenes évek elején, mi csak csatlakoztunk hozzá.”

Az, hogy „csatlakozni” tudtak, véleményünk szerint legalább két dolgot szemléletesen mutat a cégről: egyfelől azt, hogy 1994-ben valóban nagyon jó alkuerővel rendelkezett – amely döntően nem a személyes kapcsolatokban, hanem abban gyökerezett, hogy a kormány példát akart mutatni egy sikeres tőzsdei privatizációra. Másfelől az is kitűnik, hogy a cég nemcsak véletlenszerűen, egyszer tudta teljesíteni az adókedvezmény feltételeit, de hosszú távon is, s nemcsak az egyedi elvárásokat, de később a normatív, transzparenssé váló feltételeket is. A vállalat vezetése ügyesen lavírozott, stratégiaileg gondolkozott – ez volt a siker alapja.

2.3.4. „Kiszámítható belföldi gyógyszerpiac”

Mint láttuk, a gyógyszerpiac speciális, erősen szabályozott piac, s mint ilyen a „nemzeti bajnok” teremtés ideális terepe szerte a világban Franciaországtól Indiáig. E piac esetében az Európai Uniónak is legfeljebb a transzparenciát sikerült megteremtenie, az egységes piacot nem. Magyarországon pedig a transzparencia-elv is csak 2004-től került bevezetésre, s megvalósítása az elmúlt két évben kezdődött. (Meg kell jegyeznünk, hogy a transzparencia-elv átvételében hazánk élen járt a többi újonnan csatlakozott ország sorában, például Csehország és Lengyelország csak 2008 januárjától vette át az uniós irányelveket.)

A speciális gyógyszerpiacon – természetesen az innováció, a hatékony marketing és vállalatvezetés mellett – a siker záloga a társadalombiztosítási rendszerhez való kapcsolódás, a gyógyszer-támogatási rendszerben való részvétel. Az állam olyan mértékben teremt piacot a vállalatoknak, amilyen mértékben azok részesülnek a támogatásokból. A támogatásokért pedig vérre menő harc, kemény alku folyik.

Ahhoz, hogy a Richter nemzeti bajnokká válásának tényezőit fel tudjuk tárni, elengedhetetlenül szükséges lenne a gyógyszerpiacon játszott szerepének, itteni helyzetének

teljeskörű feltérképezése az elmúlt 18 évben. Ez azonban szinte lehetetlen – lásd a transzparencia teljes hiányát. Az alábbiakban mégis megkíséreljük e pozíció valamilyen szintű vázolását – sok esetben nagyon „puha” források, például négy szemközti beszélgetések alapján.

Mint már szó volt róla, 1991-ben az import liberalizálásával együtt megjelentek a legnagyobb külföldi gyártók a hazai piacon – nemcsak termékeikkel, de alkuerejükkel, profi lobbyszervezetükkel, és lobbyeszközeikkel. Az ellátási kötelezettség megszűnése pedig azt jelentette, hogy a hazai gyártóknak egymással is versenyezniük kellett, nemcsak a külföldi konkurensokkal. A Richter tehát szinte egyik napról a másikra a korábbi védett helyzetből rendkívül erős versenyhelyzetbe került. (Még akkor is így van ez, ha speciális versenyhelyzetről van szó.) Milyen eszközökkel lehetett küzdeni ebben a speciális versenyben és segítették-e itt a Richtert? Hogyan alakult a helyzete ezen a piacon?

Először érdemes a magyar gyártók helyzetét megismernünk – ehhez több beszélgetést folytattunk a korabeli gyógyszerár-támogatási rendszer kialakításában, illetve a gyógyszergyártókkal folytatott alkufolyamatban aktív és vezető szerepet játszó szakértőkkel.

Beszélgetőpartnereink egybehangzóan állították, hogy a kilencvenes években – különösen annak első felében – igyekezett a mindenkori kormány a hazai gyártókat támogatni a befogadás, a támogatás és az ártárgyalások során is. (Az Antall-kormány idején még kormányrendelet is született, amely a hazai gyártók preferálását írta elő.) Hiszen: „Az import liberalizálása után bezúdultak a piacra a drága készítmények, vitték a kasszát.” Így – mondták – a helyi gyártók olcsóbb termékeit egyértelműen kedvezményezték.

Az olcsóbb bérköltségek, a marketing kiadások ekkor még a nyugati cégekétől jelentős elmaradása miatt a hazai gyógyszerek ára jóval alatta maradt a külföldinek.

Ugyanakkor legfeljebb lassítani tudták a folyamatot, hiszen éppen 1990 és 1998 között csökkent a legdrasztikusabban a belföldön termelt gyógyszerek aránya (70 százalék fölöttiről 40 százalék alattira) a hazai gyógyszerpiacon.

A kedvezményezés azonban már kiindulását tekintve sem volt egyszerű. Ugyanis mi is az a hazai termék, kik is azok a hazai gyártók? A kilencvenes évek elején kifejezetten ennek meghatározására bizottságot is létrehoztak – végül számottevő eredmény nélkül. Eleinte egyszerűnek tűnt: magyar a magyar cégek által Magyarországon előállított gyógyszer. Nosza, részesítsük őket előnyben a támogatásoknál a külföldi importőrökkel szemben. Aztán 1993-ban többségi francia tulajdonba került a Chinoin. És csomagolóüzemet létesített Magyarországon a Novartis, követelve, hogy most már őt is tekintsék magyarnak. Még

megpróbálkoztak annak számszerűsítésével, hogy hány százalék hazai hozzáadott-érték kell ahhoz, hogy egy gyógyszer magyarnak számíton, aztán a bizottság eredmény nélkül feloszlott. 1996-ra pedig valamennyi nagy hazai gyógyszergyár többségi külföldi tulajdonba került.

A bizottság kudarca ellenére a gyakorlatban – anélkül, hogy ez bárhol leírásra került volna – magyarnak tekintették a valóban Magyarországon gyártott gyógyszereket – vagyis elsősorban a Richter, a Chinoin, az Egis és a Biogal termékeit. És beszélgetőpartnereink elbeszélése szerint a 90-es évek első felében az ártárgyalásoknál és a támogatásba való befogadásnál kormány-elvárás volt a magyar ipar védelme.

1994-1995-ben kialakításra került az ún. finanszírozási protokoll, amely a legolcsóbb gyógyszereket tartalmazta. Kidolgozásához a Magyosz – vagyis a hazai gyártók érdekszövetsége⁵⁵⁶ – adta a pénzt. Negyedévente tárgyaltak ennek alapján a kormányzat illetékeseivel a támogatási rendszerről.

1996 és 1998 között kézi vezérléssel alakították a támogatási rendszert. A közgyógylistára elvártan a legolcsóbb gyógyszerek kerülhettek, ezek pedig jórészt a magyarországi gyártóktól származtak. A támogatási elvekben szintén igyekeztek a hazai gyártók érdekeit érvényesíteni – az ekkor meghirdetett „generikus program” egyértelműen az ő érdekeiket szolgálta (még nem voltak indiai, kínai versenytársak).

Az 1998-ban bevezetett hatóanyagalapú támogatás még mindig nem volt hátrányos a magyarországi gyógyszergyárakra.

De a kilencvenes évtized végén, kétezres évek legelején a helyzet megváltozott – ebben valamennyi beszélgetőtársunk egyetértett. Van, aki a változást az 1998-as kormányváltáshoz kapcsolja (és ahhoz, hogy az Orbán-kormány második egészségügyi minisztere korábban a külföldi gyártók, vagyis az importőrök – a Kügyosz – igazgatója volt), van, aki az EU-csatlakozási tárgyalások előrehaladásához, van, aki az első hosszútávú megállapodáshoz. De abban minden beszélgető partnerünk egyetértett, hogy nagyjából ettől az időtől egyre inkább visszaszorult a hazai gyártók kedvezményezése, a magyarországi termelés társadalombiztosítási rendszeren keresztüli védelme. A külföldi gyártók egyre hangosabbak: hivatkoznak az EU-ra, a versenyre, az originalitások fontosságára – nyilvánosan, s lobbyznak

⁵⁵⁶ Még egyszer fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a „hazai gyártó” nem magyar tulajdonú céget jelöl; hazai a Chinoin éppúgy, mint a Biogal, és az Egis, amelyek külföldi szakmai befektetők többségi tulajdonában vannak, és a Richter, mint osztott tulajdonú tőzsdei cég. Ők Magyarországon termelnek. A külföldiek pedig csak értékesítenek Magyarországon.

a háttérben nyilvánvalóan változatos eszközökkel. (Többen elmondták, hogy amennyiben valamelyik nagy külföldi gyártó úgy érezte, hogy valamilyen szempontból hátrány érte a TB-támogatásoknál, anyaországának nagykövete azonnal a miniszterelnöknél interveniált.)

Lassan csökken a magyarországi gyártók közötti szolidaritás, „együttmenetelés” is. Négyszemközti beszélgetésekben gyakran felmerül, hogy melyik nagy hazai gyártó fenyegetőzik újra és újra azzal, hogy a Magyarországból átlép a nagy külföldi gyártókat tömörítő Innovatív Gyógyszergyártók Szövetségébe. (És a halk vélemény: inkább oda is való...)

2004-ben a transzparencia-elv bevezetése, majd 2007-től az új gyógyszer-gazdaságossági törvény elfogadása már mindenki szerint lehetetlenné teszi a hazai ipar kedvezményezését.

Hogyan alakult, változott a Richter helyzete ebben az időszakban? A védeni próbált hazai vállalati körből is kiemelésre került-e cég?

Elemzésünk kiindulópontja lehet a vállalat vezérigazgatójának egy, a Magyar Atlanti Tanács konferenciáján 2007. május 11-én tartott előadása.⁵⁵⁷ Itt Bogsch Erik kijelentette, hogy a 2000-es évek elejéig kiszámítható volt a gyógyszerpiac Magyarországon. (A szövegkörnyezetből egyértelműen kiderül, hogy ezt pozitívan értékeli, s hogy utána vált számukra bizonytalaná, kiszámíthatatlanná a hazai piac.) Feltételezhetjük ennek alapján, hogy addig – a nem transzparens rendszerben – a vállalat ki tudta járni a számára kedvező feltételeket.

Egyik beszélgetőpartnerünk, aki a gyógyszerár-támogatási rendszer egyik legjobb ismerője és az alkuk résztvevője volt, úgy vélekedett, hogy sokáig minden döntés mögött az állt, hogy a Richter ne kerüljön rossz helyzetbe. „Óvtuk, mint a magyar ipar gyöngyszemét.”

Több tény is alátámasztja azt a feltételezésünket, hogy a Richter nagy – esetenként a többi hazai gyártónál is nagyobb – alkuerővel rendelkezhetett. Egyfelől a cég a legnagyobb magyarországi gyógyszergyár, a legtöbb foglalkoztatottal. A legtöbbet költötte kutatás-fejlesztésre nemcsak a gyógyszercégek között, de az egész hazai vállalati szférában is. (Számításaink szerint 2005-ben például a teljes hazai ipari K+F ráfordítások – vállalat + állam – közel 18 százalékát a Richter adta.) A cég az egyetlen olyan gyógyszergyár, de talán az egyetlen termelővállalat is, amelynek a teljes kutatás-fejlesztési lánc Magyarországon található. Ezért nagyon fontos szerepet játszik az egyetemek, kutatóintézetek, klinikák életében. A cég továbbá az egyetlen, még részben állami tulajdonnal rendelkező gyógyszergyár – s nyilván a tulajdonosnak nem érdeke, hogy lenyomja a tulajdonában lévő

⁵⁵⁷ Bogsch (2007)

részvények árfolyamát, rongta a vállalat értékét. (1994 és 1998 között a többi hazai gyógyszergyárnál jobb alkuerőt valószínűsíti továbbá, hogy ebben a kormányzati ciklusban a Népjóléti Minisztérium politikai államtitkára, majd minisztere a Richter legendás vezérigazgatójának Varga Editnek a fia volt.)

A kiemelt helyzet következményei az alábbiak lehettek:

A cégnek gyorsan sikerült bevezetnie – törzskönyveztetnie – a hazai piacra új termékeit (a gyorsaság a generikus cégeknél a legfontosabb – ettől függ az elérhető ár). 1992 és 1998 között például 26 új termék bevezetése történt meg, s ezek „...jelentős mértékben járultak hozzá a realizált árbevétel eléréséhez és jelenleg a teljes hazai értékesítés 42 százalékát teszik ki.”⁵⁵⁸

Legfontosabb termékeiket bele tudták vetetni a támogatott körbe, ezen belül gyakran a legmagasabb támogatási kulcsokba – esetenként akkor is, ha ez már nem volt igazán indokolt.

Beszélgetőpartnereinknél felmerült a Cavinton esete: szakmai körökben állítólag evidencia, hogy a Cavinton annyit ér, mint a „langyos víz”, szájon keresztül gyakorlatilag nincs hatása. Mégis több százezer ember szedi, s 2005-ig a legmagasabb, 90 százalékos támogatási kategóriába esett – népgyógyszer „csinálódott” – ahogy egyik beszélgetőpartnerünk fogalmazott. 2006-ban csökkent 50 százalékra, 2007-től 25 százalékra a támogatás. (Ugyanakkor: ha a drága külföldi szereket kellett volna ugyanilyen mértékben támogatni, még inkább felborul a gyógyszerkassza – hangzik az ellenérv.)

Ugyancsak sikerült felvetniük legfontosabb termékeiket a közgyógylistára is – végig az 1990-es években, illetve még a 2000-es évek elején is. „Az Egészségügyi Minisztérium a szociálisan rászorulóknak számára térítésmentesen hozzáférhető gyógyszerkészítményeket tartalmazó Közgyógyellátási Lista felülvizsgálatát követően 2001. november 1-i hatállyal módosításokat hajtott végre a jegyzéken, amelyek várhatóan kedvező hatást gyakorolnak a Társaság teljesítményére.”⁵⁵⁹

⁵⁵⁸ Éves jelentés (1999)

⁵⁵⁹ Éves jelentés (2001)

A Richter Gedeon közgyógylistás készítményei 1995 és 2003 között

Gyógyszernév	1995		1996	1997		1998	1999		2001	2003
	I.1.	X.1.	V.1.	I.15.	V.1.	I.1.	IV.1.	X.1.	XI.1.	II.15.
ACC	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Aktil	-	-	-	-	-	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Anteovín	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-
Apulein	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Aurobin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Bilocid	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Bromocriptin-Richter	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-
Calcimusc	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Cavinton	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Choriogonin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Continuin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Daedalon	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Decaris	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Depersolon	-	-	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Diaphyllin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Digoxin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	KGy	KGy	KGy
Dipankrin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	KGy	KGy	KGy
Donalgin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Ednyt	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Ergam	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Estrimax ftabl.	-	-	-	-	-	-	-	-	KGy	KGy
Eunoctin	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Ftorocort	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Histodil	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Hormofort	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-
Hydrocortison	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Imap	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Isolanid	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Kalmopyrin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Klion	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Kliostom	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Lipanthyl	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Lipidil	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lisopress							-	KGy	KGy	KGy
Mycosolon	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Mydeton	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Nerobolil	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Norcolut	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Normodipine	-	-	-	-	-	-	-	-	KGy	KGy
Noxyron	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Orap	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	-	-
Ovidon	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Palpitin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Panangin	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Phenylbutazon	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-

Polybe	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Postinor	-	-	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Prednisolon	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Quamatel	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy
Reasec	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Ridol	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Rigevidon	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-
Seduxen	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-
Suprachol	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Tardyferon	KGy	KGy	-	-	-	-	-	-	KGy	KGy
Tarivid-Richter	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Terbisil	-	-	-	-	-	-	-	-	KGy	KGy
Triaklim	-	-	-	-	-	-	-	-	KGy	KGy
Tri-Regol	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Turinal	KGy	KGy	KGy	KGy	-	KGy	-	-	-	-
Vermox	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-
Verospiron	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	KGy
Vitamin B12	KGy	KGy	KGy	KGy	KGy	-	-	-	-	-

Forrás: Népjóléti, illetve Egészségügyi Közlöny

Megjegyzés: A listán minden gyógyszer szerepel, amely bármilyen formában megjelent a közgyógy ellátásban, függetlenül a kiszereléstől és a dózistól.

Forrás: Népjóléti, illetve Egészségügyi Közlöny

Arra, hogy valamikor az 1990/2000-es évtizedek fordulóján mi indította el a Richter alkuerejének romlását, a támogatásokból való részesedésének csökkenését, nincs egyértelmű válaszunk – de hogy így volt, abban minden beszélgetőpartnerünk egyetértett. És kétségtelen: 1998-ban 10 százalék alá esett a vállalat hazai piaci részesedése, a következő négy évben 9 százalék körül stabilizálódni látszott, majd 2003-tól újabb folyamatos csökkenés mutatkozik úgy, hogy 2007-ben már alig haladja meg a 6 százalékot.

Valószínűleg egyszerre több tényező hat kedvezőtlenül. Lehet probléma az áruszerkezettel, az árszínvonallal. (A Richter árfekvése számos generikus gyártóhoz képest magasnak mondható egyes beszélgetőpartnereink szerint. Kiténik ez abból is, hogy 2006. július 1-jétől a cég kénytelen több készítményének árát csökkenteni a fixítés miatt, s ennek következtében árbevétel-kiesése több mint 1 milliárd forint). 2003-tól megszűnt a közgyógylista, ettől az időtől az orvosok szabadon válogathatnak a gyógyszerek közül bizonyos pénzügyi kereteken belül a közgyógyellátásra jogosultak számára.

Az alkuerőt csökkentheti egyfelől a legnagyobb külföldi gyógyszergyárak kifinomultabb, régóta kidolgozott és – uniós keretek, transzparencia előírások között – használt, bejártatott alkumechanizmusa, jobban ható eszközei is. Hiszen küzdeni kell a legdrágább originális termékekkel, amelyek felborítják a gyógyszerkasszát – nem hagyva forrásokat a generikus

gyártóknak. Másfelől az alkuerőt csökkenti az olcsóbb árfekvésű generikumok beérkezése – az olcsóságra már nem lehet hivatkozni, generikus programot nem lehet hirdetni a hazai termelés védelmében. És feltehetően abban is van igazság, amit a Richter több vezetője feltételez, és amire más, az alkumechanizmusokat jól ismerő beszélgetőtársunk is utalt – hogy még mindig hathat a korrupció is.

A Richter vezetői szerint egyébként transzparencia sincs. Az Egészségügyi, Gazdasági és Pénzügyminisztérium részvételével alakult termék- és árbizottság nem működik. A támogatásba való befogadás két oldala (szakmai, pénzügyi) pedig egymásra mutogat – ha drága terméket fogad be, akkor a szakmai indokokat veszik elő, ha olcsót, akkor a pénzügyieket. És így tud tovább élni a korrupció.

A gyógyszerpiaci, támogatási mechanizmusok átalakulása, az állami piacteremtés eszközeinek, esetleges kedvezményezettjeinek módosulása, e változások hatása további kutatást igényel – egyfelől a transzparencia-elv, illetve a gyógyszergazdaságossági törvény bevezetése óta eltelt rövid idő miatt, másfelől a nehezen feltárható mechanizmusok miatt. Eddigi kutatásaink annyit mutatnak, hogy 2007-től megnehezülni látszik Magyarországon a társadalombiztosítási pillére épülő nemzeti bajnok teremtés.

2.3.5. A piacra lépés támogatása

A Richternek, mint alapvetően generikus gyógyszercégnek, versenyképessége (jó árak elérése, piaci pozíciók nyérése) szempontjából rendkívül fontos a gyors piacra lépés itthon és külföldön.

A gyors piacra lépés segítésében (esetleg akadályozásában) kulcsszerepe van a törzskönyvező hatóságnak, esetünkben az Országos Gyógyszerészeti Intézetnek.

Mint láttuk, a törzskönyvezést alapvetően uniós normák szabályozzák, s ebben a vonatkozásban Magyarország teljesíti az előírásokat. Versenypolitikai szempontból sincs a hazai eljárásrenddel probléma – nem akadályozza a rendszer egyetlen szereplő piacra lépését sem.

Ugyanakkor köztudott, hogy a törzskönyvező hatóságok szinte minden országban igyekeznek saját, belföldi vállalataikat – az adott, meglehetősen szűk keretek között, rendkívül „finom” eszközökkel – segíteni, kedvezményezni. (Ezért létezik háromféle törzskönyvezési módszer még napjainkban is, és ezért nem sikerül egységes EU-szintű engedélyezést bevezetni.) Interjúink azt mutatták, hogy nincs ez másként a Richter esetében sem. A cégnek kiemelkedően jó a viszonya az OGYI-val, ami nemcsak intézményes, de esetenként

személyes együttműködést is jelent. Az együttműködés leginkább azt jelenti, hogy a hatóság – és az egyes illetékes szakértők – képességeik szerint a leggyorsabban, a legjobb minőséggel járnak el. Így tudják a külföldi piacra lépést is segíteni, hiszen például Oroszországban, illetve a többi FÁK-országban a piacra lépéshez kell a magyarországi engedély. Ott újabb engedélyezési procedúra kezdődik, és ehhez kulcselem egy jó hazai dokumentáció.

Ugyanakkor az OGYI – hazai és nemzetközi szaktekintélye megőrzése érdekében – nem teheti meg, hogy valamely ügyfelével kivételesen bánjon.

A Richter exportpiacai közül néhány (FÁK-országok) kockázatokat is magában rejt. A vállalat hosszú évekig a Hermes-nél kötött hitelgarancia megállapodást. 2007-től – azonos feltételek mellett – átjöttek az Eximbankhoz. Ok: a hazai pénzügyi vezetője megkereste őket, s bizonyítandó mit jelent a patriotizmus, vele kötöttek 5 évre szerződést.

A külföldre lépést segítheti a kormányzat gazdaságdiplomáciája. A Richter vezetése egyöntetűen állítja, hogy a magyar gazdaságdiplomácia nem segített nekik soha sem az exportban, sem a külföldi terjeszkedésben. A vállalat vezérigazgatója 16 év alatt mindössze kétszer vett részt kormányküldöttség tagjaként külföldi utazáson: egyszer Göncz Árpád köztársasági elnököt kísérte el Spanyolországba, egyszer pedig Orbán Viktort Ukrajnába. Ez utóbbi esetben közösen avatták fel a Richter ukrain kereskedelmi leányvállalatának új épületét.

3. Rövid összegzés: a nemzeti bajnok teremtésének mechanizmusai – sikerek és korlátok

A gyógyszerpiac speciális, erősen szabályozott „állam közeli” piac, s mint ilyen a nemzeti bajnok teremtés ideális terepe szerte a világban Franciaországtól Indiáig. A Sanofi-Aventis ennek legszemléletesebb példája: a semmiből 30 év alatt Európa bajnokká növekvő francia óriás eddigi útja akár azt is jelentheti, hogy állami eszközökkel, különféle támogatásokkal, gazdaságdiplomáciával teremthető globálisan is versenyképes piaci szereplő. Az adott piacon azonban az állami szerepvállalás soha nem szűnhet meg, s a rendszerben mindig benne marad egy-egy vállalat kiemelt kezelésének lehetősége. A globális vállalként működő cégeknek pedig szerteágazó leányvállalati rendszerükön keresztül arra is lehetőségük nyílik, hogy több kormány támogatását is igénybe vegyék, illetve, ha valahol szűkülnek, megszűnnek a támogatások, akkor máshol jussanak hozzá. És nem csak a gyógyszeriparban igaz: a globális bajnokok nagyon sok esetben sok nemzet bajnokai – számos állam támogatását élvezve

tudnak sikeresek lenni. (Gondoljunk csak az általánosnak tekinthető befektetés-ösztönzési versenyre.)

Az Európai Unió 20-25 éve törekszik arra, hogy a gyógyszerpiacot egységessé, és a lehetőségeken belül versenypiacá tegye. Mindeddig azonban a tagállamok ellenállása miatt nem sikerült sem a törzskönyvezés, sem a támogatási rendszerek egységesítése. A 89/105-ös EU direktíva (transzparencia-elv) az, ameddig a közösség eljutott. Ebben egységesen szabályozzák, hogy „mit lehet és mit nem lehet a gyógyszerpiacon”. A transzparencia-elvben rögzítik, hogy mit támogatnak, mennyivel, és az adott támogatás miért annyi. Rögzítik a támogatás-elbírálás határidejét, a referencia-készítményeket, illetve, hogy mit kell tenni, ha originális, és mit, ha generikus termékről van szó. A piacon ugyanakkor folyamatosan jelen van az aszimmetrikus információ jelensége, s ennek következtében a szakmai/orvosi és a pénzügyi érvek minden esetben kijátszhatóak egymás ellen a támogatások megszerzése érdekében. A teljes transzparencia tehát nem teremthető meg, az elvtelen befolyásolás, a korrupció, a versenytorzítás nem zárható ki.

Vizsgált vállalatunk, a Richter ezen a speciális, erősen szabályozott piacon működik több mint egy évszázada. Egy patika hátsó szobájában lévő kis laboratóriumból nőtte ki magát mára Közép-Európa legnagyobb gyógyszergyárává. Ebben az egyértelmű sikerben benne van az alapító Richter Gedeon hatalmas innovációs képessége, óvatos, körültekintő vállalatvezetési stratégiája, illetve az őt követő másik két kiemelkedő vállalatvezető tehetsége, stratégiai gondolkozása, innovatív képessége, és sikeres alkalmazkodása a piaci, kvázi piaci, adminisztratív piaci feltételekhez. A vállalatra szinte megalakulásától jellemző volt, hogy erős a külpiacokon (a cég az Osztrák-Magyar Monarchia szétesése óta erősen exportorientált), hogy szervesen növekszik, óvatosan, saját forrásból igyekszik fejleszteni (ezalól a tervgazdálkodás időszaka volt kivétel) és terjeszkedni elsősorban külföldön, illetve, hogy nagy hangsúlyt helyez az innovációra.

Esettanulmányuk zárásaként arra a kérdésre kellene választ adnunk, hogy a Richter mennyiben tekinthető nemzeti bajnoknak, és vajon képes-e a vállalat hosszabb távon további sikerekre – állami köldökzsinór nélkül.

1992-től a vállalat vezetése stratégiájában megfogalmazta az államhoz való viszonyának, kötődésének kívánatos mértékét és formáját. A „legfontosabb stratégiai cél: függetlennek maradni” kitétel teremtette meg ennek kereteit. A függetlenség megőrzésének alapfeltétele az állam hosszú távú tulajdonosi részvétele a cégben – és egyben ez volt az egyik legfontosabb

alapja a „nemzeti bajnok-teremtésnek” az elmúlt másfél évtizedben. Abban az értelemben mindenképpen, hogy így elkerülhető volt többségi szakmai befektető megjelenése a cégben. Az állam továbbá mint tulajdonos is érdekelt a vállalat sikereiben, így feltehető, hogy egyéb intézkedései esetén igyekszik tekintettel lenni erre a szempontra is.

A másik nagyon fontos állami köldökzsinór a 14 éve létező vállalati adómentesség/kedvezmény. Az 1994-ben elnyert társasági adó-fizetés alóli mentesség a sikeres privatizációt, a részvények tőzsdei bevezetését alapozta meg. A Richternek már ekkor sikerült csatlakoznia a Magyarországon befektető külföldi cégekhez a kedvezmények elnyerésében – de kétségtelen, hogy az ehhez szükséges kemény feltételeket is teljesíteni tudta. Miután az állami támogatások és kedvezmények meghatározó része napjainkig a nagybefektetésekhez kapcsolódik (ezeket – EU-konform módon alkalmazva – az Unió is elfogadja), a Richter továbbra is ebben a körben igyekezett kedvezményekhez jutni – 2004-es EU-csatlakozásunk után sikerült megőriznie a társasági adó fizetése alóli mentességét, ezzel bizonyítva, hogy teljesítményét, illetve magatartásmintáit is sikerült a nagy nemzetközi vállalatokhoz közelítenie. Ebben az esetben tehát a Richter nem kap más elbírálást, mint a külföldi cégek – de azt ő is megszerzi. 2011-ig a vállalat teljes társasági adómentességet élvez.

Sokkal nehezebb megítélni, hogy a gyógyszer-ártámogatási rendszerben kapott-e, illetve ha igen, akkor meddig és mekkora külön támogatást a vállalat. Annyi bizonyos, hogy 1990 és 1998 között a kormányzati stratégia része volt a hazai termelés támogatása. Az Antall-kormány idején kormányrendelet rendelkezett erről, és a Horn-kormány idején is kézivezérléssel alakították a támogatási rendszert. A Magyarosz-nak ebben az időben még erős érdekérvényesítési lehetőségei voltak – érvrendszerében hivatkozhatott a hazai termelők ebben az időben még valóban jelentősen alacsonyabb áaira, a gyógyszerkassza szempontjaira, a hazai kutatás-fejlesztés érdekeire. E rendszerben azonban a Richter mellett kedvezményezett volt az időközben fokozatosan többségi külföldi tulajdonba kerülő másik három nagy hazai gyógyszergyár, a Chinoin, az Egis és a Biogal is. Ugyancsak fontos támogatási eszköz volt a közgyógylista. De ebben az esetben ugyancsak arról is szó volt, hogy a listára az olcsóbb gyógyszereket igyekeztek feltenni, s a hazai termelők termékei alacsonyabb árfekvésűek voltak. A kormányzat és a hazai termelők érdekei tehát megegyeztek.

A 2000-es évek legelejétől a helyzet változásnak indult. Egyfelől az EU-csatlakozási tárgyalások előrehaladása, a jogharmonizáció egyre kevésbé tette lehetővé a hazai termelők

megkülönböztetését. Másfelől a magyarországi termelők is kénytelenek voltak marketingtevékenységüket a külföldiek színvonalára emelni, amely megdrágította termékeiket – egyre csökkentve korábban legerősebb érvük súlyát. A költségvetési problémák, a gyógyszerkassza folyamatos túlköltekezése újabb és újabb szigorításokat indukált a rendszerben – a csökkenő forrásokért egyre élestedt a harc. A külföldi gyártók lobbyereje hagyományosan nagy, eszközszerük kifinomult és rendkívül hatékony (mindig számíthatnak kormányuk, nagykövetségük interveniálására). A magyarországi gyártók együttes érdekérvényesítési törekvései gyengültek, repedések mutatkoztak közös fellépéseikben. 2003-tól megszűnt a közgyógylista, 2004-ben bevezetésre került az EU transzparencia elv. A 2007-től érvényes gyógyszer-gazdaságossági törvény pedig rendkívül erős ár- és ezáltal árcsökkentési versenyt indukált. Csökkentette, bár meg nem szüntette az elvtelen alkuk, a korrupció lehetőségét. A gyógyszer-ártámogatási rendszer átalakulása a Richter pozícióinak romlásával járt. Hazai piaci részesedése 2002-től folyamatosan, 2007-ben jelentősen csökkent.

Mit hozhat a jövő? 2008 tavaszán – amennyiben a versenyhivatalok áldásukat adják az ügyletre – a Richter Közép-Kelet-Európa legnagyobb gyógyszergyára lesz, Lengyelországban a második, Magyarországon a harmadik legjelentősebb piaci szereplővé válik.

Ugyanakkor 2009-ben ismét felvetődik az állami tulajdon megszűnése a vállalatban. 2011-ben pedig lejár az adómentesség.

A cégben hatalmas (pénzügyi, szellemi, innovációs) tartalékok vannak. Kérdéses ugyanakkor, hogy elég-e ahhoz, hogy erre alapozva elrugaskodjon, s nagyot ugorva teljesen leszakadjon az állami köldökzsinóról? Megvan az esély a sikerre, de lehetséges a kudarcs is, ami nem egy-két éven belül fog bekövetkezni. És kérdés, hogy mi a hosszabb távú siker, illetve kudarcs kritériuma ezen a továbbra is erősen szabályozott, államközeli piacon, egy regionális multivá váló vállalat esetén? És mi a siker kritériuma a magyar kormány, államháztartás, illetve a fogyasztók (akik más szempontból munkavállalók, illetve adófizetők) szempontjából?

Hiszen lehetséges forgatókönyv, hogy amennyiben a lengyel piacon, a lengyel állam hajlamosabb a „bajnokteremtésre”, akkor a Richter onnan rugaskodik tovább. Ezért pedig fájjon a lengyel adófizetők feje. És lehetséges az is, hogy az ugródeszka az EU-n kívüli Oroszország lesz. De fájhat ebben az esetben a magyar kormány, illetve a magyar adófizetők feje is, amennyiben ez a lépés hazai munkahelyek, K+F kapacitások megszűnéséhez vezet. Nagyon nehéz a tényleges hatások előrejelzése, a költségvetési kimenetel számszerűsítése.

Egy multinacionálissá váló vállalat ugyanis elszámoló árain keresztül ott tudja kimutatni nyereségét, ahol a legalacsonyabb adót kell fizetnie – a megszűnő adómentesség tehát nem feltétlenül eredményez nagyságrenddel megugró adóbevételeket. És a határon túl keletkező profitot – amennyiben semmi sem ösztönzi a céget a magyarországi beruházásokra – sem fogja hazautalni, hanem perspektivikusabb helyszíneken fogja befektetni.

A hazai állami piacteremtés tehát megszűnik, a verseny ebből a szempontból kiteljesedik. Valódi hatásait azonban érdemes folyamatosan elemezni.

III. A nemzeti bajnok teremtés mechanizmusai – összegzés és következtetések

A tanulmány záró fejezete először összehasonlítja a három vizsgált eset hasonló vonásait és különbségeit, majd bemutatja a nemzeti bajnokok teremtésnek az elmúlt két évtizedben Magyarországon látható céljait és eljárásait, a siker feltételeit, korlátait és a versenyre gyakorolt hatását, végül megfogalmaz néhány következtetést a Gazdasági Versenyhivatal számára.

A most következő leírás több szinten is kísérletet tesz az általánosításra. A vállalati esetekből a feltárt működési mechanizmusok alapján megpróbálunk képet adni a nemzeti bajnok teremtés általános vonásairól. Mivel ez számos ponton érintkezik az állam és a gazdaság, a politika és az üzleti világ kapcsolatainak szélesebb tárgykörével, elemzésünk ez utóbbit is érinti. A motivációkra, eljárásokra és következményekre vonatkozó megállapításaink egy része azonban további kutatást igénylő *hipotézis* – erre az érintett helyeken mindig utalunk majd.

1. A vállalatok alapvető szerkezeti és magatartási jellemzői

A három vizsgált vállalatnak, a Transelektrónak, a Vegyépszernek és a Richter Gedeonnak a strukturális és magatartási jellemzők, a piacok és a kormányzati kapcsolatok szempontjából is vannak hasonló és eltérő vonásai.⁵⁶⁰

Megalakulás és a tulajdonosi szerkezet változása

Közös vonás először is, hogy egyik cég sem új alapítású vállalatként indult 1990 után, hanem volt *állami múltja*.⁵⁶¹ Nagy különbség azonban, hogy a Transelektro és a Vegyépszer története csak a szocializmusig vezethető vissza, s szakosított külkereskedelmi vállalatként, illetve a központi fejlesztési programokba bevont, adminisztratív összevonásokkal bővülő céggént mindkettő a tervgazdaság jellegzetes szülötte. A Richter viszont több mint száz éves, részben piacgazdasági múlttal dicsekedhet. Az 1901-ben alapított vállalat egy jelentős innovációra

⁵⁶⁰ A legfontosabb jellemzőket a Melléklet táblázatos formában mutatja.

⁵⁶¹ Természetesen nem kizárt, hogy eleve magáncéggént indulókból is válhatnak nemzeti bajnokok.

építve, a piachoz folyamatosan alkalmazkodva, szerves módon növekedett nagyra, és vált nemzetközileg is ismertté, majd Kőbányai Gyógyszerárugyár néven hasznosította a gazdag termelési és kutatás-fejlesztési tapasztalatokat, és élvezte a kiemelt vállalatoknak járó előnyöket.

Mindhárom társaság az 1990-es évek első felében jutott (legalább részlegesen) *magánkézbe*, mégpedig a régi vagy akkoriban kinevezett vezetők szándékainak megfelelően *külső szakmai befektető elhárításával*. A módszerek azonban már csak az eltérő méretek miatt is különböztek. A két kisebb vállalatnál fel sem merülhetett a nyilvános forgalmazás, azokat a menedzsmentnek és a dolgozóknak adták el kedvezményes kölcsön és olcsón vásárolt, de névértéken beszámított kárpótlási jegy segítségével; az üzletrészek, irányítási jogok koncentrációja gyorsan elindult. Nagyobbik társuk részvényeit bevezették a tőzsdére. Itt a társaság stratégiájának egyik sarokköveként az érdek az osztott tulajdon hosszabb távú fennmaradása – azaz a vezetők kvázi tulajdonosi szerepének megőrzése - volt, amit az alapszabály megfelelő paragrafusai (a vásárlás bejelentésének előírása, a szavazati jogok korlátozása, a legfontosabb kérdések minősített többséghez kötése) hosszú távra biztosítottak. Így mindhárom vállalatnál létrejött a nemzeti bajnok teremtés egyik feltétele, a hazai tulajdonlás, és a kormányzat képviselőivel a tulajdonos váltásról folytatott egyezkedés segítette a kapcsolati tőke felhalmozását is.

A pénzügyi tőke megszerzésének esélyei viszont már a privatizáció módjából következően sem azonosak. Míg az első két esetben a magántulajdon belépése nem hozott friss pénzt, sőt a hitelek visszafizetése miatt évekig tőke kivonással járt, a Richternél az egyszeri állami tőkeemelés után kialakult a folyamatos, nem visszerhes forrásszerzés intézményes lehetősége. Az *állami tulajdon* nem tűnt el, a kisebbségi pakett tartós védernyőt adott az ellenséges kivásárlással szemben. Ennek megtartását a menedzsment annyira fontosnak tartotta, hogy amikor a kormányzatnak privatizációs bevételre volt szüksége, akkor a maradék pakett eladása helyett a menedzsment aktív közreműködésével az átcserélhető kötvények sajátos, Magyarországon egyedülálló megoldását alkalmazták, legalább középtávra elhalasztva a vállalatvezetés törekvéseinek megfelelő helyzet megváltoztatását. Kötvények a Vegyészernél is felbukkantak, egyben szavazatsöbbségi részvényt biztosítva a jegyzést végrehajtó Magyar Fejlesztési Banknak, de itt a vállalat tőkehiányát enyhítette a kormányzat az értékpapírok megvételével. A Transelektrónál ugyanez a cél az időleges visszaállamosítást jelentő kockázati tőkebefektetéssel valósult meg. Az állami tulajdon, illetve közvetlen befolyás ebben a két esetben sem annyira az ellenőrzést és a jövedelem kivonást szolgálta,

inkább kedvezményt jelentett a cégeknek, majd fontos érv lett a megkülönböztetett kezelés és újabb támogatások kiutalása mellett.

Piacok és piacszerkezetek

A három vállalat tevékenységi köre első pillantásra nagyon eltérő: induláskor a fő profil a külkereskedelem, az építés-szerelési fővállalkozás, illetve a gyógyszergyártás volt. A szolgáltatás és a termelés különbsége később oldódott, mert a Transelektro és a Vegyépszer is kiépítette termelési bázisát, miközben a Richter visszaszerezte a szocializmus logikájából következően korábban leválasztott kereskedelmi funkciókat, és fenntartotta a kutatás-fejlesztési részlegeket. De az utóbbi mindvégig alaptevékenységére, a gyógyszeriparra összpontosította erőit, míg a másik két társaság egyre jobban diverzifikálta működési területét.

A tudás-intenzív, kiterjedt klinikai, kutatóintézeti háttérrel rendelkező, innovatív gyógyszeripar valóban más, mint a másik két ágazat, bár ott is vannak olyan termékek – mint a villamosipari berendezések - amelyek jelentős műszaki-technikai újítások hordozói. Általánosan elismert a gyógyszerpiac speciális jellege is, ami magából a termékből és a kiterjedt állami szabályozás szükségességéből következik –, ám a Transelektro és a Vegyépszer *piaca is sajátos*. A piacok és tevékenységek strukturális hasonlóságának alapja az állam, mint vevő kiemelkedő szerepe (közvetlenül vagy közvetve, állami vállalatokon, illetve a szállítások finanszírozásán keresztül), ezért az információs aszimmetriával terhelt vásárlások közpénzből finanszírozása, egy-egy üzlet vagy termékkeladás nagy volumene, ami az éves árbevétel nagy részét vagy akár a többszörösét is hozhatja, így az eladó számára megsokszorozza a tétet.

A megrendelések jelentős nagyságrendje miatt ezeken a piacokon *magasak a természetes belépési korlátok*, amelyeket sokszor a szabályozás is tovább emel. A belföldi termelők száma csekély. A piacszerkezet egyes területeken az elmúlt években koncentrált, így a kartellezés lehetősége nagy (útépítés), másutt monopóliumokról vagy oligopóliumokról van szó (energetikai gépgyártás, gyógyszeripar). A versenyt támasztó import nemcsak elvileg, hanem a gyakorlatban is megjelent, de a *piacvédelem* adminisztratív és vám jellegű eszközök nélkül, rejtett módszerekkel, a hazai ipar előnyben részesítésével mindegyik cég alaprofiljában sokáig hatásosan működött. A vállalatok kivétel nélkül folyamatosan szerepeltek az ugyancsak nem torzításmentes piacként működő, de számukra komoly kihívást

jelentő *nemzetközi szintén* is. A kivitelnek a forgalomban betöltött részaránya a Transelektrónál és a Vegyépszernél a hazai piac vonzása miatt csökkent, míg a hagyományosan export orientált Richter-nél folyamatosan tovább nőtt a külföldi értékesítés súlya. A gyógyszergyár két társától eltérően a regionális piacon a kereskedelemnek, majd a termelésnek is fontos, sikeres szereplőjévé vált.

Vállalati növekedés, eredményesség, hálózatosodás

A vizsgált cégek növekedési pályája, a nemzeti bajnok teremtés erre gyakorolt hatása nem azonos. A Richter a privatizációt megelőző (saját erőből és állami segítséggel végrehajtott) válságkezelése után a forgalom és az adózás előtti profit mutatója szerint is töretlenül fejlődött. Az árbevétel a Transelektrónál is folyamatosan nőtt, egészen a csőd nyílttá válásáig. Kimutatott nyeresége viszont az 1990-es évek közepétől csökkent, s a kiemelt kezelés idején is a saját tőkével azonos vagy azt meghaladó veszteségbe fordult. A Vegyépszernek mind a két alapjellemezője hullámozott, mégpedig a nemzeti bajnok teremtés intenzitását követve. A megkülönböztetett pozíció itt mutatkozott meg a leglátványosabban a forgalom és a profitráta ugrásszerű emelkedésében; az előbbi két év alatt majdnem nyolcszorosára szökött fel, az adózás előtti nyereség elérte a saját tőke kétharmadát, majd egyszer a száz százalékát is. Az útépítő cég mutatói később csökkentek, de az eredmény kevésbé, mint a forgalom.

A két utóbb említett társaságnál ez eredeti tőkefelhalmozás szorosan kapcsolódott a nemzeti bajnok teremtéshez, míg a Richternek csak kiegészítő-stabilizáló juttatásokra volt szüksége. Az államra utaltság így a gyógyszergyárnál eleve kisebb volt, a Vegyépszernél a látványos kiemeltség megszűnése után is meg tudta szilárdítani helyzetét, a Transelektrónak viszont a veszét okozta, hogy elsősorban az állami támogatásokra hagyatkozott, túlzottan bízott a kormányzat segítőkészségében.

A növekedés egyik forrása mindhárom vállalatnál más *cégek megvásárlása-beolvasztása*. A Vegyépszernél és kisebb mértékben a Transelektro az alapprofil mellett szélesebb körben is terjeszkedett (többek között az elmúlt évtizedben felfutó ingatlan üzletágban is komoly érdekeltségeket szereztek). Ez hozzájárult a tevékenység diverzifikációjához, és bonyolult céghálózatot hozott létre, amelyben a Transelektro elvétve társult külső partnerekkel, míg a Vegyépszernél – feltűnő érdeklődést mutatva a csődközeli vagy felszámolás alatt álló társaságok iránt - sokszor üzlettársait is bevonta a tulajdonrészek megszerzésébe. Külföldi befektetések marginálisak maradtak. A Richter ezzel szemben hosszú évekig az organikus fejlesztésekre

helyezte a hangsúlyt, új cégeket, vegyesvállalatokat csak az alapprofiljában hozott létre, és ehhez igazodtak a felvásárlások is – kizárólag külföldön. A finanszírozás szempontjából viszont az építőipari cég hasonlít a gyógyszergyárhoz, mert itt a kezdeti – még nem a terjeszkedéshez, hanem a stabilizáláshoz adott - tőkeemelések után a belső felhalmozás volt túlsúlyban, nem úgy, mint a Transelektro döntően hitelből megvalósított akvizícióinál.

A szerteágazó, egyre összetettebbé váló céghálózat szükségessé tette a belső vezetési-irányítási rendszer átalakítását. Ezt a Richter és a Vegyészernél meg is tette, a harmadik vállalat azonban szinte az utolsó pillanatig fenntartotta a hagyományos, kevésbé átlátható és kevésbé hatékony kereteket.

Állami-politikai kapcsolatok, a támogatás és a piacteremtés szerepe

Az állami segítség az elmúlt két évtizedben mindhárom vállalat sorsát alapvetően befolyásolta, de az időzítés, a módszerek és a mértékek eltérőek voltak.

A menedzsment tulajdonosi, illetve kvázi tulajdonosi szerepének megteremtése mellett a Richternél és a Vegyészernél a felfutáshoz szükséges *indító lökést* a kormányzat adta az egyik esetben tőkeemeléssel és adókedvezménnyel, a másikban kötvényjegyzéssel és a nyilvános versenyt mellőző megrendeléssel. E preferenciák nélkül a cégek tönkre mentek volna, vagy legalábbis nem maradhattak volna hazai tulajdonban. A Transelektro a terjeszkedéshez kapott kedvezményes hitelt és tőkejutatást, de amikor *életmentő* támogatásra lett volna szüksége, akkor az állam kihátrált mögüle.

A pénzügyi segítség és a piacteremtés egyik társaságnál sem korlátozódott egy alkalomra vagy egyetlen eszközre, hanem a vizsgált időszakban *folyamatos, noha változó intenzitású* volt. A domináns módszer mellett (ami a Richternél az adópreferencia, a Vegyészernél az állami megrendelés, a Transelektrónál a kedvezményes kölcsön és garancia) mindenütt megjelent a támogatás más formája is. Nagyságuk az elmúlt években mérséklődött. A három vállalat között a legnagyobb különbség az, hogy a Richter megőrizte a jó eredményeket, sőt a közelmúltban a régió egyik legnagyobb gyógyszergyárává vált, az építőipari cég kisebb-nagyobb nehézségek árán átvészelte a kivételezett helyzet módosulását, és erős szereplőként a piacon maradt, miközben a Transelektro mint egységes vállalatcsoport megszűnt.

A nemzeti bajnok teremtés mindhárom vállalatnál összekapcsolódott a gyenge pénzügyi helyzettel, de építhetett valamilyen korábbi teljesítményre (termelési, kereskedelmi

hagyományokra, speciális szaktudásra, exportképességre), a Richter esetében pedig a száz éves tradíciókra - azaz a bajnokok nem a semmiből jöttek létre. Mivel hozzájuk hasonló vállalatok minden ágazatban voltak, a kiemelt helyzet nem magyarázható önmagában ezekkel az adottságokkal. Rajtuk kívül az államhoz fűződő sajátos viszony kialakításában és fenntartásában alapvetőnek látszik a vezetők kiterjedt *kormányzati, politikai és személyes kapcsolatrendszere*. Ehhez hozzásegítette őket a privatizáció folyamata, az egyéni szakmai elismertség (ami a gyógyszergyár vezetőjénél nemzetközi hírnevet, a másik kettőnél hazai állami kitüntetések jelent), a csoportos fellépést is előrelendítő ágazati, vállalati érdekképviselői szervezetekben betöltött funkció és más – a médiában rendszeresen megjelenő vagy halkabb, exkluzív társaságokban, esetleg kulturális, oktatási szponzorként megvalósított - közéleti szereplés. A Vegyész és a Transelektro esetében fontos volt a szoros együttműködés a pártokkal, a Richternél pedig az állandó vevő-eladói reláció, háttérben a kormányzat illetékes döntéshozóihoz kötődő szoros személyes-szakmai szálakkal.

A kevésbé átlátható, zárt ajtók mögött folyó és képlékeny kritériumrendszeren alapuló állami-politikai egyezkedés mindegyik nemzeti bajnok magatartásmintájának lényeges eleme. De mint az előbb említett különbség is utal rá, a kapcsolatok formája és intenzitása nem azonos. A két kisebb cégnél közvetlennek látszanak, és a nyilvánosan is megfogalmazott közvélekedés szerint erősebbek – noha nem egyirányúak - a politikai kötődések, határozottabban kirajzolódik a pénzbeli kompenzáció feltételezése. A Richter ezzel szemben inkább az államapparátussal ápol jó viszonyt, politikai elkötelezettségről vagy viszontszolgáltatásról a szóbeszédekben sem hallottunk.

Összefoglalva, a vizsgált nemzeti bajnokok hasonló vonása az 1990-et jóval megelőző alapítás, a cégtörténetben kisebb vagy nagyobb szerepet játszó állami vállalati múlt, a menedzsment tulajdonosi vagy kvázi tulajdonosi szerepe, az állami kisebbségi tulajdon vagy más közvetlen ellenőrzési lehetőség fennmaradása vagy újbóli megjelenése, a sajátos tevékenység és piac, az állam megrendelői vagy a piacra jutást, piacvédelmet biztosító szerepével. A privatizáció idején vagy nem sokkal azután jellemző az ingatag pénzügyi helyzet, ugyanakkor a piacon is igazolható teljesítménynek valamilyen feltételrendszere és az érintett ágazat hazai terepén viszonylag nagy méret. Ugyancsak mindenütt látható a kiterjedt politikai-kormányzati kapcsolatrendszer, ami hozzásegít a szintén mindenütt folyamatos vagy ismétlődő támogatásokhoz.

Különbségek a tulajdonosi szerkezetben is kimutathatók (a tartósan osztott tőzsdei, illetve a koncentrálódó menedzsment tulajdon kettősségében), de a legnagyobb eltérések a vállalati stratégiában és magatartásmintában vannak (az üzletvitel módja, a terjeszkedés módszere, finanszírozása és területe, a piaci orientáció változásának iránya, a belső szervezet alakítása, az állami-politikai kapcsolatok jellege, intenzitása és az előnyökért adott kompenzáció). Vállalatonként eltérő az állami támogatás domináns formája és hatása is.

Az alapvető szerkezeti jellemzők szerint a Transelektro és a Vegyépszer rokonítható, a vállalati viselkedés több eleme viszont inkább a Richterhez teszi hasonlatossá az építőipari vállalatot. Valószínű, hogy a nemzeti bajnokok *két különböző típusával* van dolgunk. Az egyik a vezetők tulajdonában lévő, szocialista múltból induló, de valamilyen piaci kritérium alapján is jó fundamentumokkal rendelkező közép vállalat, amelyet a szoros pártkapcsolatokkal megszerzett állami támogatás segít hozzá az eredeti tőkefelhalmozáshoz, a széles tevékenységi kör és céghálózat kiépítéséhez, a siker pedig a megerősödés számára egyre fontosabbá váló hazai piacon. (Két vizsgált vállalatunk a sikert és a kudarcot példázza.)

A másik típus a hosszabb tradíciókkal rendelkező, induláskor is a nagyok közé tartozó, a tőzsdén szereplő cég, amely főként kormányzati kapcsolatai révén szerzi meg a stabilizációhoz és a terjeszkedéshez szükséges kedvezményeket, majd alaptevékenységére összpontosítva, a termelésben és az értékesítésben is egyre inkább a külső piacok felé fordul, s ha sikeres, az országhatáron túllépve legalább regionális szinten komoly szereplővé válik. Ezekben az esetekben a támogatások formája és az érintett cég magatartásmintája is fokozatosan a nagy, külföldi kézben lévő vállalatokhoz hasonul nemcsak az országhatáron túl, hanem itthon is. Az ilyen társaságok sem mindig és mindenütt a tiszta piaci verseny hívei. A típusok kidolgozásához, esetleg körük bővítéséhez természetesen sokkal több eset részletes elemzésére, további kutatásokra lenne szükség.

Az összehasonlításból az a következtetés adódik, hogy a három vállalat közös ismétető jegyei adják a nemzeti bajnok teremtés alapjait, az eltérő vonások pedig a módszerek és hatások különbségeit magyarázzák.

2. A nemzeti bajnok teremtés céljai

A nemzeti bajnok teremtés mechanizmusainak és következményeinek értékeléséhez a kiindulópont a kedvezmények elosztóinak és haszonélvezőinek a célja: ez befolyásolja a működési módot, ehhez lehet mérni az eredményeket.

Az elosztók törekvései

Az állami-politikai szervezetek egyik meghirdetett célja a hazai, majd a globális piacokon is *versenyképes hazai kézben lévő szereplők* létrehozása, megerősítése. A „hazai tulajdon” kategóriájába – önmeghatározásukat és a kormányzati felfogást követve - beleértjük az osztott tulajdonosi szerkezetű, szakmai befektető meghatározó részesedése nélkül működő cégeket is, amelyek magyar menedzsment irányítása alatt állnak.⁵⁶²

A kormányzati beavatkozás alapja a szocialista múlt örökségével és a rendszerváltozás okozta nehézségekkel küzdő, a nemzetközi, illetve a megnyitott hazai piacokon kisebb-középes vállalkozások versenyhátrányának kiegyenlítése, ami tőkeellátottságban és felhalmozási képességben, finanszírozási és piacra lépési lehetőségekben is megmutatkozik. (A hátrányos helyzet kialakításához egyébként a Magyarországon befektető külföldi cégek erőteljes kedvezményezésével az 1990-es évektől kezdve minden kormány hozzájárult, s ezt a kis-és középvállalatok váltakozó intenzitású támogatásával próbálta kompenzálni.⁵⁶³) A gazdasági jellegű célok közé tartozik az adófizetés, az export, valamint a foglalkoztatás fenntartásának növelése. Közvetlen állami megrendelés estén megjelenhet a közpénzek kímélése, az a kormányzati feltételezés, hogy a magyar tulajdonban lévő szállítók – nem feltétlenül a tiszta verseny, hanem az állami szervezeteknek a hazaiakkal szemben jelentősebb alkuereje miatt - alacsonyabb árakat számláznak, mint a nagy külföldi cégek.

Állami cél lehet *a jövőbeli verseny élénkítése* az erős piaci szereplők számának növelésével. A versenyszabályozásban használt „ellenmérleg koncepcióval” rokon érv azon alapul, hogy a meglévő nagyvállalkozásokkal szemben érdemes mesterséges módszerekkel életképes cégeket létrehozni annak érdekében, hogy az időleges korlátozás révén később élénkülhessen a konkurencia. Az állami szervezetek elvileg arra is törekedhetnek, hogy a szomszédos részpiacokon az átmenetinek szánt versenykorlátozás ideje alatt is felpezsdítsék a versenyt

⁵⁶² A magyar és az osztrák olajvállalatok közötti párharc nemrégiben szépen példázta, hogy az érintettek is így értelmezik a fogalmat. Ezekben az esetekben a vállalatvezetők kvázi-tulajdonosi szerepet töltenek be.

⁵⁶³ A folyamat dinamikájáról lásd Voszka (2003)

(például a sztrádaépítés kivételezett kezelése miatt más infrastrukturális létesítmények kivitelezésében teremtett kapacitás túlkínálat révén).

A versenyképességi és versenyélénkítési törekvések mellett fontosak olyan *társadalmi-politikai célok* is, mint a hazai tulajdonosi középosztály megteremtése-erősítése, a pártok gazdasági bázisának, ugyanakkor az állam döntési autonómiájának kiterjesztése. A megizmosodott piaci szereplők számának növelése, illetve a nemzeti bajnoknak kijelölt cégek ráutaltsága a központi forrásokra, megrendelésekre javítja a kormányzat, mint vevő alkupozícióját, s az árak csökkentése mellett *segítheti az állam kiszabadulását* a korábban meghatározó szállítók, a nagy, külföldi kézben lévő vállalatok nyomása alól.

A nemzeti bajnok teremtés politikai externáliái közé tartozhat továbbá a kormányzat és a vállalatok közötti *kölcsönös szívességek* rendszere, beleértve a pártfinanszírozást, valamint a kormányzathoz közel álló magánvállalkozók - az éppen érintett cég tulajdonosain kívül az alvállalkozók, üzleti partnerek - vagyonának gyarapítását. Az ilyen pénzáramlás lehet a párt korábbi támogatásáért adott jutalom, de visszontszolgálatra tartalékoló előleg is. Ez a cél ellentmond az árcsökkentésnek, s a jóléti helyett legfeljebb elosztási hatást ér el. Ilyenkor nem az árak leszorítása a szándék, hanem az, hogy a jövedelmeken – a külföldi tulajdonosokat kizárva - a hazai gazdasági és politikai szereplők osztozzanak; a kormányzat nem kiszabadulni akar a vállalatok nyomása alól, erősítve a piaci versenyt, hanem csak részesedni kíván a saját maga által szándékosan magasán tartott árakból.

Az egyes vállalatok, típusok esetében a döntéshozók törekvéseinek más-más eleme dominálhat, de az állami-politikai célrendszer a nemzeti bajnok teremtésben (mint sok más területen, például az állami tulajdonosi jogok gyakorlásában) is mindenképpen *komplex és ellentmondásos*. A kiválasztott cég versenyképességének megteremtése és a kormányzati szereplőknek juttatott részesedés fenntartása-növelése is ütközik az árak leszorításának szándékával. Ha pedig a versenyképesség nemcsak a piacon, hanem az állammal folytatott alkuban is jelentkezik, akkor ez újratermeli a vállalati nyomásgyakorlás feltételeit, akadályozza a *state capture* helyzetének gyengítését.

A célrendszer jellemzői nemcsak abból adódnak, hogy a parlamenti választások nyomán a kormányzat összetétele, irányvonala változik, maguk a hatalmon lévő pártok sem egységesek, az államapparátus pedig ettől függetlenül is differenciált, eltérő érdekeket követő szervezetrendszer – azaz az egyes politikai és állami csoportok törekvései különböznek, sőt egymással ütközhetnek, és érvényesítésük az éppen adott erőviszonyoktól függ. A célok

összetettsége és diszharmóniája már magának a politikának a természetéből következik, amelynek inherens vonása több egymástól elütő – gazdasági, társadalmi, hatalmi – logika összeegyeztetésének kísérlete. A feladat elvileg a közérdek érvényesítése lenne, de ennek definiálása mindig és mindenütt folyamatos küzdelem tárgya, amelyben nemcsak különböző politikai és bürokratikus erők, hanem gazdasági nyomáscsoportok is részt vesznek.

A kedvezményezettek céljai

A vállalatok más támogatási formákhoz hasonlóan a nemzeti bajnok teremtés mechanizmusainak kialakításában és konkrét irányainak meghatározásában is aktív résztvevők. Mivel saját céljaikat – a növekedést, stabil gazdálkodást, profitszerzést - nemcsak jobb piaci teljesítménnyel tudják elérni, hanem az állam is segíthet, ezért maguk is tevőlegesen közreműködnek a normatív és egyedi előnyök megszerzésében.

A hazai vagy nemzetközi piacokon kisebb méretű, magyar tulajdonban lévő *vállalatok érvei a kormányzati célok tükröképei*, ami a hasonló helyzetértékelésen kívül a cégeknek az államra gyakorolt befolyására is utal. A recesszió idején létrejött, a hazai és KGST piacok elvesztésével sújtott és eladósodott, gyakran hitelek segítségével privatizált, azaz folyamatos tőke kivonással terhelt, a sokfajta módon segített külföldi cégek árnyékában működő vállalkozások jó alappal követelhetnék az esélyegyenlőséget, az induló feltételek különbségét kiegyenlítő, a regionális-globális terjeszkedést lehetővé tévő támogatást, vagy azt, hogy az állam eladói (privatizációs) szerepe után vevőként, megrendelőként is adjon nekik kedvezményeket. Ehhez kapcsolódnak olyan konkrét, a kormányzat számára makrogazdasági és társadalompolitikai szempontból fontos ígérek, mint a foglalkoztatás, az export, a kutatás-fejlesztési ráfordítások fenntartása-növelése, új műszaki eljárások alkalmazása vagy a teljes innovációs lánc Magyarországon tartása, a jobban jövedelmező, nagyobb hozzáadott értéket produkáló fővállalkozói szerep erősítése, a közvetlen és közvetett adóbefizetések emelése, a nemzetközi tendereken is fontos hazai referenciák megszerzése. Az ezredforduló után sok területen hivatkozási alap lett a romló külpiaci helyzet, sok hazai költségelem emelkedése, sőt a közelmű, majd lezárt uniós csatlakozás is, ami még jobban aláhúzta a versenyképesség megszilárdításának fontosságát, a felkészülést a további liberalizáció

nyomán kiterjedő nemzetközi versenyre.⁵⁶⁴ Az utóbbi szempontnak ellentmondva ugyan, de előkerült az az állítás, hogy a magyar piacon monopolisztikus-oligopolisztikus helyzetben lévő nagy külföldi cégekkel szemben a megerősödött hazai szereplők eredményesen léphetnek fel, élénkítve a versenyt. Végül fontos érv az ismert precedensekre hivatkozás: más országok is segítik a maguk vállalatait.

A nemzeti bajnok teremtésnek a rendszerváltást követő években legfeljebb csak a többé, de inkább kevésbé tudatos előkészítésére került sor, jórészt a privatizáció módjának meghatározásával. A nagy állami cégek megmentése korlátozott maradt, és döntő többségben külföldi szakmai befektetők megjelenésével zárult.⁵⁶⁵ Az osztott tulajdont létrehozó tőzsdei bevezetés – nem elsősorban a kormányzati szándékok, hanem az alkalmas vállalatok hiányában – szűk körű maradt. Ezért a nemzeti bajnokok között sok a *kisebb társaság*, amelyek felbukkanása *az 1990-es évek végétől* vált gyakoribbá. Ezt nemcsak a világpiaci visszaesés, a hazai feltételek szigorodása és az uniós csatlakozás előkészületei magyarázzák, amelyekre az előbb utaltunk, hanem az *átalakulás dinamikája* is: addigra szilárdult meg az új vállalati struktúra, a nagyvállalati szegmensben külföldi szakmai befektetők túlsúlyával, ugyanakkor a magyar kézben lévő cégek egy szűkebb csoportja is megvetette a lábát a piacon, növekedési pályára lépett, és közülük sokan a megszűnés-eladás-terjeszkedés hármas útelágazásához érkeztek. Az emiatt felerősödő vállalati nyomás is szerepet játszhatott abban, hogy az ezredfordulón hivatalban lévő kormány gazdasági programjának középpontjába emelte a hazai kis-és középvállalatok megkülönböztetett kezelését – amihez a hatalomba újonnan bekerült vezető párt gazdasági bázisának kiépítésének törekvése is hozzájárult.

3. Eszközök és működési mechanizmusok

A nemzeti bajnok teremtés állami módszereinek körébe beletartozik a tulajdonszerzés, a támogatások és a piacteremtés széles eszköztára. Legtöbbjük valamilyen formában mindhárom vállalatnál megjelent.

⁵⁶⁴ Az érvelés minden részpiac liberalizálása előtt menetrendszerűen felbukkan, mint legutóbb a Magyar Posta esetében is láttuk.

⁵⁶⁵ A kivételes megmentés alól kivétel a bankszektor, ahol kiterjedtek voltak a kormányzati mentőakciók, de a végeredmény itt is jórészt ugyanaz lett. A nagyvállalat reorganizációjáról lásd átfogóan Karsai J. (1993) és Voszka (1997), a bankkonszolidáció összegzéséről pedig Várhegyi (2002).

Módszerek

Az első eszköz *a vállalatvezetői törekvések támogatása a privatizáció során*, aminek lényege a külső szakmai befektető megjelenésének elkerülése, a menedzsment meghatározó (tulajdonosi vagy kvázi tulajdonosi) szerepének megőrzésével, az új feltételeknek megfelelő legalizálásával. A vezetői kivásárlás eseteiben az üzletrészek megszerzését is kedvezmények könnyítették meg, és később újra megjelent, a Richternél pedig fokozatosan csökkenő mértékben, de mindvégig megmaradt az állami tulajdon. Ez a kisebb társaságoknál a túlélést, a terjeszkedést és a koncentrált részesedés fenntartását, a nagyvállalatnál az osztott tulajdonlás hosszabb távú fenntartását segítette.

A magyar tőzsdei cégek közül az a néhány, amely hosszabb távon is el tudta kerülni a szakmai befektetőt, szinte kivétel nélkül nemzeti bajnok lett – bár lehet, hogy az ok-okozati viszony inkább fordított. Tömegesen megjelent viszont a vezetői kivásárlás a kisebb vállalatoknál, amelyek közül később csak kevesen indultak el a nemzeti bajnokká válás útján. Nem állítható tehát, hogy ezek a privatizációs módszerek eleve a későbbi kivételezett pozíció tudatos előkészítésére irányultak volna akár az állam, akár a cégek részéről, vagy önmagukban biztosítékot adtak volna annak elérésére, de megalapozói lehettek a később kiemelkedően fontossá váló politikai-kormányzati kapcsolatoknak. (Másfajta, újonnan induló vállalkozások terjeszkedésének is fontos útja volt az állami cégek megvásárlása – a privatizáció így is szorosabbra fonhatta az államhoz vezető szálakat, a nemzeti bajnok teremtés előjátékként vagy már annak eszközeként.)

A másik általánosan alkalmazott módszer a *piacsteremtés*. Ennek változatos formái közül kiemelkedik a *közvetlen állami megrendelés*, esetleg formális verseny nélkül vagy vitatható módon lebonyolított közbeszerzésekkel, mint a mélyépítőiparban és a közlekedési eszköz gyártásban, a sajátos gyógyszeripari szegmensben pedig az egyes gyártmányok állami támogatási körbe fogadásának, a támogatási kulcsok és árak meghatározásának, a közgyógy listára kerülésnek a kevésbé transzparens rendszerével. A piacsteremtés esettanulmányainkban felbukkant úgy is, mint a külföldi eladások kiterjesztésének elősegítése állami finanszírozással és gazdaságdiplomáciával, továbbá a hazai termelők védelme az import megdrágításával és a közbeszerzés megfelelő tenderfeltételeinek és értékelési szempontjainak meghatározásával, vagy a gyógyszeriparban az engedélyezési eljárásokkal, a gyógyszerkasszából finanszírozott, nehezen áttekinthető kritériumok alapján elosztott megrendelésekkel.

Az eszközök harmadik, mindenütt megjelenő csoportja *a pénzügyi-finanszírozási kedvezmény*. A Richternél a kétszeri állami alaptőke emelés mellett a fő forma a beruházásokhoz kapcsolódó adókedvezmény – amit az általunk vizsgált vállalat az 1990-es évek első felében

egyedi kormánydöntéssel, később a normatívvá vált szabályokhoz igazítva kapott -, amihez a legutóbbi években csatlakozott a kutatás-fejlesztés költségeinek leírhatósága az adóalapból. Ezekhez a támogatásokhoz – amelyeket elsősorban a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok kapnak⁵⁶⁶ - sokszor egyedi (önkormányzati, foglalkoztatási) preferenciák is társulnak. A kisebb cégeknél gyakori a kedvezményes hitel, az állami garancia és a tőkehelyzet rendezése a vállalat által kibocsátott kötvények megvásárlásával vagy állami kockázati tőke befektetésével. Előfordul az adó-, járulék- és hiteltartozások átütemezése. Ezekben az ügyletekben rendszeresen felbukkannak olyan sajátos állami szervezetek, mint a Magyar Fejlesztési Bank, az Eximbank és a Mehib. Kis túlzással azt mondhatjuk, hogy a nem nagyvállalatként induló nemzeti bajnokokat leginkább e három intézmény partnerei között érdemes keresni.

Végül szinte minden esetben találkoztunk a piacteremtés egy másik metszetének, *a vállalatok fúziós terjeszkedésének közvetlen vagy közvetett állami támogatásával*. Ennek formája lehet a cégvásárlásoknak, az új szerzemények talpra állításának finanszírozása a piacinál kedvezőbb feltételekkel (mint a Transelektrónál), vagy közreműködés a nemzeti bajnok által kiszemelt társaságok meggyengítésében (a Vegyészter esetében feltételezésünk szerint a megrendelések célszerű elosztásával, a technológia és a műszaki paramétereik módosításával, esetleg a kifizetések halogatásával).

A nemzeti bajnok teremtés eszközeinek sok eleme a támogatások általános kereteinek kialakításába ágyazva jön létre. Meghatározásukról közvetlen párbeszéd folyik a szabályozók és szabályozottak között, részben csoportos formában. A vállalkozói érdekképviseleti szervezetek⁵⁶⁷ időről időre megjelennek az állami szervezetek és/vagy a nyilvánosság előtt a szabályozást és a normatív támogatásokat érintő javaslataikkal. Ilyen konzultációkat többé-kevésbé formalizált módon - főként a parlamenti választások idején - a kormányzat is kezdeményez. Mivel a meghívás ezekre a fórumokra szükségképpen szelektív, ebbe a körbe bekerülni már kivételezett, sokszor a nemzeti bajnok teremtéshez is kapcsolódó helyzetet jelez.

A szövetségek és kamarák fontos terepei az ágazatokon belüli érdekegyeztetésnek (kisebb szakmákban a „reggeliző kartell” szerepét is betöltik), és megalapozzák a közös fellépéseket

⁵⁶⁶ A K+F költségek speciális elszámolását éppen egy külföldi nagyvállalat, az Audi vívta ki.

⁵⁶⁷ Esettanulmányainkban felbukkant például a Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége, a Magyarországi Exportálók Szövetsége, majd a Magyar Külgazdasági Szövetség, a Magyar Magántulajdonú Vállalatok Klubja, ágazati szervezetek, mint a Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége, az Építőipari Vállalatok Országos Szövetsége.

is. Ez utóbbi hatásosságát nehéz kimutatni, de a befolyás valószínűleg nem nagy. A fő ok a politika természete és a tárgyaló felek mindkét oldalának megosztottsága lehet. A politika szemszögéből a termelői érdek csak egy a számos figyelembe veendő szempont közül, ráadásul a különböző apparátusok és az egyes pártokon belüli csoportok eltérő nézeteket képviselnek. A sokféle vállalkozói érdekképviselő pedig egymással is hadakozik, szervezeti kereteiket átmetszik a más-más helyzetben lévő vállalatok ütköző érdekei.

Már csak ezért is nagyobb a jelentősége az *egyéni érdekkérvényesítésnek*, amit a nemzeti bajnok teremtés szelektív természete is felerősít. A pozíció kivívásában perdöntő a cégek tulajdonosainak, vezetőinek az érdekképviselői, közéleti és társasági fórumokon, a privatizációs lépések során, állami vagy regulált vállalatok igazgatósági tagjaként vagy más módon kiépített *személyes kapcsolatrendszer*e a politikai és kormányzati erőkkel, ami fontos eleme az adminisztratív piaci versenyképességnek.

Az *adminisztratív piac*⁵⁶⁸ az állami-politikai és az üzleti szektor találkozásának színtere. A kereslet, a kínálat, sőt a verseny itt is megjelenik, de sajátos formában. Az alku tárgya a vállalatoknak nyújtott előny (a legszelebbebb értelemben vett támogatás), illetve a cserébe nyújtott vizsontszolgáltat mértéke és formája – ami lehet hozzájárulás olyan állami célokhoz, mint a befektetések, a foglalkoztatás, az export növelése, de lehet a pártkasszák vagy a közreműködők zsebeinek feltöltése is. Az egyezkedésben a vevő számára a termékek, szolgáltatások minősége csak másodlagos szempont, az ár leszorítása pedig – mivel ez a kompenzáció forrása – nem feltétlen érdek. Ezért az állami kiválasztás olyan jellemzőket tart szem előtt, mint a bizalmi viszonyt megalapozó személyes szálak szorossága, a felajánlott csereérték nagysága, a vállalati hajlandóság (ami esetenként éppen a cég kiszolgáltatottságából ered). A szelekció itt is erős, a potenciális kedvezményezettek – a nemzeti bajnok teremtés esetében a hazai tulajdonban lévő, meghatározott termékek szállítására elvileg alkalmas cégek - ilyenkor is *versenyeznek*, de nem az árupiac, hanem az adminisztratív piac játékszabályai szerint. A vállalatok adminisztratív piaci versenyképességét a hatékonyság, az alacsony ár és a jó minőség helyett (vagy mellett) a kapcsolatok ereje, a

⁵⁶⁸ A fogalmat a magyar szakirodalomban először egy több mint húsz évvel ezelőtt megjelent tanulmánykötet (Csanádi-Lamberger-Lengyel-Polgár-Szalai-Voszka 1984) használta, elsősorban Lengyel László alapötletére építve, de a társszerzők által is vitatott módon. Az a vizsgálat a tervgazdaság működési mechanizmusait elemezte, ezért az adminisztratív piac kategóriája az állami gazdaságirányító szervezetek a(z állami) cégek kapcsolatainak leírására szolgált. Akkor az volt az egyik fő kérdés, hogy létezik-e egyáltalán „valóságos piac”, most, a hierarchikus kapcsolatok megszűnése után az a kérdés, hogy van-e más, a látszólag piaci mozgásformákat befolyásoló másfajta alku teret. A mi definíciónk az igenlő válasz kifejtéséhez szükséges keretet próbálja felvázolni, a vizsgálat tárgyának változása miatt az eredetitől némileg eltérő tartalommal.

speciális tárgyalási technikákban mutatott jártasság, a sajátos „konstrukciók” kidolgozásának innovatív készsége, a kompenzáció nagysága, esetleg a zsarolási potenciál alapozza meg.

Az is előfordul, hogy a szállítók versenyeztetik az elosztókat-megrendelőket, például a nagy külföldi beruházók egy-egy ország vagy régió döntéshozóit, de ugyanez megjelenhet a különböző pártok vagy azokon belüli csoportok versenyeztetéseként is. Ilyenkor a rivalizáló állami-politikai szervezetek a befektetésekhez vagy más szállításhoz nyújtott kedvezmények felfelé srófolásával, személyes előnyök, jól fizető, hatalommal járó posztok felajánlásával arathatnak sikert.

A bizonytalanság ezen a különös kereskedelmi szintéren egyik fél számára sem kisebb, mint az árupiacon, de az más tényezőkből, a politikai erőviszonyok kiszámíthatatlan módosulásából, a kiválasztás kritériumrendszerének homályosságából és változékonyságából ered.

A tovaterjedés mechanizmusai

Ahogy a nemzeti bajnok teremtés esetei szaporodnak, következményei a cégek számára mind nyilvánvalóbbá válnak, *erősödik a vállalati igény* a csoport bővítésére. A kimaradás – a tartós kizárás a kedvezményekből és a nagy állami vásárlásokból - leküzdhetetlen *versenyhátrányt* jelent, stagnálásra ítél, vagy a csődökkel és az ellenséges fúziókkal a vállalat létét is fenyegeti. Egyre több potenciális szereplő hivatkozhat az esélyegyenlőség megteremtésére, bizonygathatja saját fontosságát. Ezt az érvelést külföldi példák is erősítik. Ma már minden vállalat tarsolyában van néhány alkalmasan megválasztott minta, amely azt hivatott alátámasztani, hogy az ő igényei jogosak, a javasolt eszközök nemzetközileg is elfogadhatók, és más államok is hasonlóképpen járnak el. A *precedens*, mint minden támogatási formánál, itt is öngerjesztő folyamatokat indít el. Egyre nagyobb a nyomás az intézményes – az egyedi alkukon túllépő, hosszabb időre szóló és kiterjedtebb - formák kialakítására.

Ha igaz, hogy az állami-politikai szervezetek és a hozzájuk közel álló cégek közötti együttműködés átível a választási ciklusokon, akkor a résztvevők köre stabilizálódik, romlik a kívülállók esélye a kivételezett pozícióba kerülésre. Az ellentmondás feloldásának állami módszere a nemzeti bajnok teremtés *kiterjesztése újabb és újabb részpiacokra*, tevékenységi körökre, ami hozzájárul az államháztartás pénzügyi kereteinek szétfeszítéséhez, a költségvetési deficit krónikus felduzzasztásához.

A nemzeti bajnok teremtéshez kapcsolódó támogatások jellemző tendenciája a térbeli kiterjedés mellett az *időbeli továbbgyűrűzés*. Az általunk vizsgált esetek azt mutatják, hogy a megkülönböztetett kezelés nem egyszeri akció: egymás után különböző eszközök alkalmazására is sor kerül minden cégnél. Ez az elem elválaszthatatlan a siker értelmezésétől.

4. A versenyképesség, mint a siker mércéje

Az állami támogatások nemzetközileg elfogadott sikerkritériuma az érintett vállalatok-cégcsoportok tartós, a piac által igazolt megerősödése, a *piaci versenyképesség* kialakulása belátható időn belül, s így a kedvezmények nem ismétlődő jellege. Ez az egy-egy vállalatra - és már csak a mérés nehézségei miatt sem a gazdaság egészére - értelmezett siker elvileg megfelelhet a nemzeti bajnok teremtés állami és vállalati célkitűzéseinek is. A meghatározás fontos eleme az idődimenzió: *a versenyképesség nem átmeneti, hanem tartós volta és a támogatás visszahúzódása*.

A közvetlen, *rövid távú* hatást nézve a nemzeti bajnok teremtés a versenyképesség szempontjából eredményesnek látszik: az érintett cégek terjeszkednek, árbevételük és többnyire profitjuk is bővül (vagy legalábbis a várakozások szerint létrejönnek a nyereséges működés feltételei). A fő oka az alkalmazott eszközök szelektív jellege, lökészerű ereje - elég csak a közbeszerzés nélkül kiutalt nagy állami megrendelésre, a kedvezményes hitel és a tőkejuttatás kombinációjára, a gyógyszer támogatások elosztására gondolni. Ez azonban a definíció szerint még kevés a sikerhez.

A versenyképesség tartóssága – a siker feltételei

A folyamatok 10-15 éves időtávját nézve esettanulmányaink a siker három fokozatát mutatják. A Transelektrónak a profitnövelő kedvezmények után vállalatmentő támogatásra lett volna szüksége a fennmaradáshoz, de ezt nem kapta meg, és elbukott. A Vegyész a kivételezett pozícióból versenyhelyzetbe kerülve is sikeres maradt, legalábbis ma annak látszik a hazai piacokon, a Richter pedig nemzetközileg is huzamosan versenyképesnek tűnik. Az eredmények különbözősége lehetővé teszi az így értelmezett *siker peremfeltételeinek* meghatározását. Elemzésünk szerint *a vállalati jellemzőknek* van perdöntő hatása.

Az egyes cégek alapvonásainál a kiindulópont a *tevékenység jellege*. A nemzeti bajnok teremtés nagyobb valószínűséggel jelenik meg a sajátos, „érzékeny” piacokon, mert itt

gyakori az állam közvetlen jelenléte (szabályozói, megrendelői, sőt tulajdonosi szerepe), részben ezért nem torzítatlan versenypiacról van szó, így a jól indokolható vállalati igény is erősebb. A folyamat feltehetően jóval szélesebb körre terjed ki, mint az általában stratégiainak nevezett tevékenységek, áthúzódhat a kormányzat által éppen kiemelten kezelt szektorokra, az útépitésen kívül például az összes infrastrukturális nagyberuházásra, a közlekedési eszköz gyártásra, az informatikára is.

A siker esélyét javítja, ha a kiválasztott cég megfelelő alapokkal rendelkezik a növekedéshez: vannak termelési, műszaki, kutatási vagy fővállalkozói *tapasztalatai, tradíciói*, megfelelő a szakembergárdája, hazai és külföldi piacokon bevezetett márkanévet mondhat magáénak. Lényeges a szolid, *megfontolt üzletvitel*, ami az egyszeri nagy nyereségek helyett a hosszú távú vagyongyarapodást tartja szem előtt: gondot fordít a belső felhalmozásra, a külső források, esetleg a tulajdonosi szerkezet diverzifikálására, az eladósodás korlátok között tartására, a belső szervezeti-irányítási rendszer korszerűsítésére, a termelési és kutatás-fejlesztési alapok erősítésére. Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalat nem támaszkodik kizárólagosan az állami segítségre, hanem folyamatosan *alkalmazkodik a piaci feltételekhez* is, rugalmasan alakítva belső irányítási-szervezeti rendszerét, termékstruktúráját, beszerzési és értékesítési piacait.

Ugyanakkor a kiemelt helyzet tartós megőrzéséhez elengedhetetlen *a jó alkupozíció megteremtése és fenntartása az adminisztratív piacon*, amit elősegít a fontosság erősítése a speciális termelési-tevékenységi kör továbbvitelével és a méretek növelésével, megfelelő formájú és mértékű kompenzáció felajánlása és teljesítése a kedvezményekért cserébe, az állami-és pártkapcsolatokban a több irányú kötelek és a lojalitás kiegyensúlyozása.

Az adminisztratív piaci versenyképesség tartós megőrzése a vállalatok számára a parlamenti demokrácia körülményei között *bonyolultabb játszma, mint az egypárt-rendszerben volt*. Nemcsak a jogállamiság és a kapitalizmus olyan alapértékeinek legalább látszólagos fenntartása miatt, mint a piaci verseny és a nyilvánosság, még csak nem is az ellenérdekű politikai felek és a hozzájuk kapcsolódó sajtó leleplezéseinek fenyegetése miatt. Hanem azért, mert a rendszeresen bekövetkező kormányváltások miatt az erős egyoldalú kötődés, a pártközeli vállalat címkéje erodálhatja az előző ciklusban elért sikereket. A sokak által megkísérelt hintapolitika viszont kiválthatja a felső kapcsolatok nehezítését, kockázatos, a támogatás elvesztéséhez vezethet – mint legvilágosabban a Transelektro történet mutatja. Az elmúlt években a cégek arra törekedtek, hogy mindkét oldal felé szilárdan kiépítsék állami- és pártköteleiket, vagy (leginkább az osztott tulajdonú nagyvállalatok esetében) semlegesek

maradjanak. A lehetséges, de nem mindenütt alkalmazott eljárások közé tartozik a vállalat vezetésének lecserélése az éppen aktuális hatalmi viszonyokhoz igazítva, továbbá az együttműködés keresése a szembenálló politikai erőkhez kapcsolódó cégekkel.⁵⁶⁹

A felsorolt feltételek közül egy-egy elem megléte nem garantálja a sikert, ugyanakkor nem szükséges, hogy mindegyik megjelenjen. De teljes hiányuk vagy gyengeségük (például a zárt tőke-és tulajdonosi szerkezet, a csekély belső felhalmozás, az állami segítőkézségbe vetett túlzott bizalom, a lépésvétés a kormányzati kapcsolatokban), illetve ezek halmozódása a kudarcot valószínűsíti.

Mindennek alapján azt mondhatnánk, hogy a versenyképesség javításaként értelmezett siker az állami kiválasztáson, a piaci szempontból (is) fontos jellemzők figyelembe vételén múlik. Az alapokat azonban önmagában az is *bizonytalanná teszi*, hogy a vállalati jellemzők egy része a folyamat elindításának időpontjában még nem jól látható, különösen, ha kisebb, rövid múltira visszatekintő cégről van szó: nehezen ítéhető meg például a piaci alkalmazkodó képesség vagy a menedzsment jövőbeli üzletpolitikája. S ha vannak is támpontok, a döntéshozók nem elsősorban piaci, sokszor nem is átlátható kritériumok szerint válogatnak. A személyes kapcsolatok, az adminisztratív versenyképesség sok eleme háttérbe szoríthatja a döntéshozók gazdasági-pénzügyi szempontból racionális megfontolásait, másfajta racionalitásokat részesítve előnyben. A nemzeti bajnok kijelölésének *kockázatát növeli* ezen kívül a nagy vállalati méret és támogatási volumen, valamint az állami kötelezettség vállalás hosszú időtartama. Ezért a siker akkor valószínűbb, ha a kiválasztás és a preferencia meglévő piaci teljesítményre épít, azt erősíti, és kisebb, rövid időre szóló ráfordítással jár. Mindennek alapján az eszközök közül a közvetlen piacteremtés (állami megrendelés) és a normatív, ellenőrizhető feltételekhez kötött profinnövelő támogatások (adókedvezmény) látszanak eredményesnek, szemben az esetenként tulajdonosi pozícióval is járó tőkejuttatással és tartós finanszírozással (kötvényvásárlás, hosszú lejáratú hitel).

Az eszközválasztás értékelése akkor lenne igazán fontos, ha egyszeri preferenciáról lenne szó. Csakhogy a vizsgált esetek azt mutatják, hogy az állam nemcsak többfajta kedvezményt ad egymással párhuzamosan a nemzeti bajnokoknak, hanem a támogatás *különböző formái egymás után, időben elnyújtva* jelentkeznek; hosszabb távon az egyszeri lökés nem elegendő. A következő lépések szükségességét vagy az teremti meg, hogy a cég életmentő támogatás nélkül szétesik, tönkremegy, növekedése fenntarthatatlannak bizonyul, vagy a versenyképességet folyamatos állami segítség nélkül veszély fenyegeti. A döntéshozók

⁵⁶⁹ A „furcsa párosok” kérdésére később még visszatérünk.

ráadásul közvetlenül érdekeltek a kiválasztott cég prosperálásában. Az ok nemcsak a feltételezett illegális pénzáramlás lehet, hanem az állam ilyenkor rendszeresen megjelenő hitelezői vagy (időleges) tulajdonosi szerepe. A hasonló helyzetek közismert logikája szerint még nagyobb, nyilvánvaló veszteségeket megelőzendő nemcsak a vállalatok választhatják az előre menekülés módszerét, hanem az elosztók is futnak a pénzük után.

Annak a sikerkritériumnak a teljesülésére nem találtunk példát, hogy a támogatás középtávon (mintegy tíz éves szakaszban) nem ismétlődő jellegű. Az időbeli tovaterjedés mechanizmusai azt valószínűsítik, hogy a vizsgált esetek ebből a szempontból sem kivételesek. Mindhárom vállalatnál azt láttuk azonban, hogy az állami segítség az elmúlt években csökkent, a kevésbé látványos formák felé fordult, a Transelektrónál pedig megszűnt. Ebben szerepet játszhat a költségvetésből finanszírozható állami kereslet szűkülése – ami átmeneti hatás is lehet –, valamint az érintett cégek adminisztratív piaci versenyképességének gyengülése – amiben más tényezők mellett a versenytársaknak ezen a terepen elért sikerei is fontosak lehetnek.

Versenyképesség és piactorzulás

Fontos kérdés, hogy a nemzeti bajnok teremtéssel kapcsolatban miként értelmezhető a piaci versenyképesség. Ennek meglétét ugyanis szigorúan véve az igazolná, ha a kivételezett helyzet után az érintett cég valóban *korlátozásmentes versenypiacon* aratna sikereket. De az útépités, a gyógyszergyártás, az energetikai vagy közlekedési eszközök előállítás nem tekinthető ilyen piacnak, sem itthon, sem külföldön, ahol a nemzetállamok rendszeresen támogatják a maguk kiválasztottait. S ha igaz, hogy a nemzeti bajnok teremtés éppen az ilyen speciális (stratégiai, „érzékeny”, állami megrendelések által dominált, azaz politikai döntésekbe beágyazott) tevékenységi körökben gyakori, akkor ez az esettanulmányainkban mindenütt felbukkanó jellegzetesség is általánosnak tekinthető. A verseny tisztaságát az sem garantálja, ha működnek annak formális intézményei, mint például a közbeszerzés. Láttuk, hogy a nyílt eljárást nemcsak a pályázók egymás közötti összejátszása torzíthatja, hanem a megrendelő is, amikor a tenderfeltételek és értékelési szempontok megszabásával a jelentkezők egyes csoportjait kizárja az indulásból, másoknak előnyt ad, esetleg előzetes megállapodás alapján a győzelmet is garantálja.

Némileg sarkítva azt mondhatjuk, hogy a nemzeti bajnokok sikere akkor tartós, ha a kivételes kezelés és ezzel együtt a piactorzulás is az. A *piac torzulását* nemcsak a piacszerkezetre, hanem a szereplők magatartására vonatkoztatjuk, mindazokra a jelenségekre, amelyek

eltérnek az eladók közötti tiszta versenytől. Ez az elmélet szemszögéből diszfunkció, de empirikusan nézve az adott gazdasági és politikai struktúra szükségszerű következménye.

A vizsgált három, sok szempontból különböző vállalat esete alapján az a hipotézis fogalmazható meg, hogy bizonyos feltételek mellett *a vállalati szintű versenyképesség hosszabb távon is javítható* az állami támogatás és piacteremtés versenykorlátozó eszközeivel. A hazai piacon, illetve a globális versenyben közepes méretűnek számító vállalatok jogos igénye, hogy az állam egyenlő bánásmódot alkalmazzon a magyar és a külföldi tulajdonosokkal, a kicsi és a nagyobb cégekkel szemben, sőt az előbbiek kétségtelenül meglévő versenyhátrányát kiegyenlítse. A nemzeti bajnok teremtés révén a vállalkozások gyors növekedésnek indulhatnak, a hazai vagy regionális piacokon erős szereplők jöhetnek létre, nemzetközi versenyképességük javulhat. A célok elérése elsősorban a vállalati működés jellemzőitől függ, de ezek várható alakulása a kiválasztás idején csak bizonytalanul ítélni lehet meg.

A siker azonban csak *két erős megszorítással* értelmezhető. A nemzetközileg elfogadott sikerkritérium elemei közül középtávon nem teljesült a támogatások nem ismétlődő jellege (bár azok mértéke most éppen csökkenni látszik), továbbá a versenyképesség sajátos, a tiszta versenytől tartósan eltérített piacon érvényesül, ami a szereplőktől nemcsak piaci, hanem adminisztratív piaci versenyképességet is követel. *A piaci torzulások fennmaradása* feltételezésünk szerint nemcsak a három vizsgált vállalatra igaz. A nemzeti bajnok teremtés jellegzetességei – a sajátos tevékenységi körök és a támogatások időbeli kiterjedése felé mutató mechanizmusok – azt valószínűsítik, hogy ez nem kivétel, hanem általános szabály.

5. Következmények: a vállalati és állami magatartásra, a gazdaság működésére gyakorolt hatás

A nemzeti bajnok teremtés mégoly korlátozott értelmében vett sikernek is nagy ára van, ami nemcsak közpénzek ráfordításában, hanem a magyar gazdaság (és politika) működési mechanizmusainak alakulásában is megmutatkozik.

A fiskális hatás

A pénzügyi következmények értékelésének kiindulópontja az, hogy a vállalati sikereket jelző árbevétel és profit növekedést, amelyek háttérében támogatás vagy piacteremtés áll,

közvetlenül vagy közvetve adó-és járulék bevételekből finanszírozzák. A vizsgált esetekben ez az állami költségvetést és a gyógyszerkasszát jelenti, valamint a megrendelőként fellépő köztulajdonban lévő cégeket. Az utóbbiak körébe a kreatív könyvelési kísérletek ellenére nyilvánvalóan költségvetési pénzekből gazdálkodó Nemzeti Autópálya Rt.-n kívül mindazok a vállalatok beletartoznak, amelyek közbeszerzések kiírójaként vagy más módon a feltételek torzításával a piaci árnál drágábban vásárolnak, így az állami tulajdonosnak fizetendő osztalékot csökkentik, vagy – ami gyakoribb -, az időről időre központi segítséget igénylő folyó veszteséget növelik. Arra ugyanis nem találtunk bizonyítékot, hogy a nemzeti bajnok léte az állami célokkal összhangban letörné az árakat; a jelek inkább az ellenkezőjére utalnak. Az éveken-évtizedeken át fizetett *többletkiadások* mértéket nem tudjuk felbecsülni, de valószínűleg sok százmilliárdos nagyságrendű összegről van szó még akkor is, ha ennek egy része a termelés, a foglalkoztatás és a fogyasztás növelése révén visszacsorog az államkasszába.

A versenyfeltételek torzítása

A fiskális következményeket súlyosbítja, hogy a nemzeti bajnok teremtés hozzájárul a gazdaság működési mechanizmusának megváltozásához, a piaci versenytől várt kedvező hatásokat – köztük az árak csökkentését – tartósan gátolja a piac struktúráinak és intézményeinek, a vállalati és állami viselkedésnek az átalakításával.

A piaci intézmények torzulására esettanulmányainkban az egyik példa a gyógyszerpiac, mert itt a piacra lépési és profitszerzési lehetőségeket, a támogatásokat és az árakat hosszú ideig az állami megrendelőnek a szállítókkal folytatott, kevésbé átlátható alkuja szabta meg. A másik a mai közbeszerzési gyakorlat, ami a nagy állami megrendelések esetében a piaci szereplők általános véleménye szerint *színlelt verseny*. A feltárt visszaélések viszonylag nagy száma - ami szakmabeliek szerint a valóságosnak így is csak töredéke - arra utal, hogy a nagy állami megrendelések terén bevett technikákról, elterjedt gyakorlatról van szó. A közbeszerzés alkalmazása ugyanis, mint ezt esettanulmányaink is mutatják, nem zárja ki a párt és állami szervezetek, valamint a vállalkozók közötti előzetes piac-és pénzfelosztó megállapodásokat. Ezt az elmúlt években megkönnyítette, hogy a módszerek, a csatornák és a hajlandónak mutakozó szereplők készen álltak; a kormányváltások idején legfeljebb az első emberek és a közvetítők cserélődtek le az asztal mindkét oldalán. Az ilyen típusú közbeszerzés nem csak a nemzeti bajnokoknak kedvez, de sokszor számukra is fontos.

Meg kell jegyezni, hogy a közbeszerzésnek minden hibájával együtt is több előnye van az egyedi kiválasztással szemben: elvileg lehetővé teszi a szabályos piaci versenyt, a sértettek jogorvoslatot kérhetnek, és a perbe fogott megrendelőnek igazolnia kell, hogy nem lépte át a formálisan szigorú szabályokat. Másfelől viszont *a színlelt verseny annak nyílt tagadásánál is rombolóbb lehet*, éppen azért, mert a megteremti a verseny látszatát. Így megnehezíti a kívülről jövő kritikát, hosszú távra intézményesíti az állam és a vállalkozók törvényellenes, a versenyt kizáró megállapodásait, ami precedensteremtő erejével hozzájárul az összefonódások még szélesebb körű elterjedéséhez.

A verseny élénkítése, a nemzeti bajnok teremtés másik állami célja a vizsgált esetekben csak szűk körben, felemás módon teljesült. Néhány szegmensben, a kivételezett helyzetben lévő kevés vevőnek, fővállalkozónak kiszolgáltatott bedolgozók piacán erősödhet a konkurencia (ami azonban inkább a főszereplő, a közvetítők és a megrendelők pénztárcáját hizlalta, s nem a végső árak csökkenésben jelent meg). A háttérbe szorított, "kiéheztetett" vállalkozások azonban a számukra elérhető szomszédos piacokon sokszor nem erősebb versennyel, hanem – mint az útépítésben láttuk – kartellezéssel próbálják meg túlélni a nehéz időket.

A piacszerkezet változását nézve igaz, hogy az akciók valóban növelhetik az erős szereplők számát – legalábbis ideig-óráig. A fő tendencia azonban az, hogy a *piac támadhatósága gyengül, a szereplők száma hosszabb távon inkább csökken*. Egyrészt a folyamat lényegét adó támogatás és piacteremtés a többiek számára definíció szerint megemeli a belépési korlátokat. Ennek csak egy része a piacvédelem, amelynek a vámok és adminisztratív korlátozások leépítése után, különösen az uniós csatlakozást követően olyan kifinomult, rejtőzködő eszközei kerülnek előtérbe, mint esettanulmányainkban a közbeszerzési tenderek célirányos kiírása. Másrészt az eljárás fontos eleme a kiemelt cégek terjeszkedéséhez, a *felvásárlásokhoz és a felszámolás* alá került társak eszközeinek, rendelésállományának átvételéhez adott állami segítség, ami erősíti a koncentrációt.

A nemzeti bajnok teremtés nemcsak a struktúrát, hanem *a vállalati viselkedést is megváltoztatja*. Mivel a támogatás ismétlődő vagy folyamatos, nem átmeneti jelenség a piactól az állam felé fordulás, a versenykorlátozás szándéka a kormányzati- és pártkapcsolatokon keresztül is, hanem ez a *járadékvadász magatartás* az érintett cégek stratégiájának egyik sarokkövévé válik. Az állami segítőkészségbe vetett túlzott bizalom, a piaci megoldások elhanyagolása (mint a Transelektro esetében láttuk) a vállalat bukásában is nagy szerepet játszhat.

A kiemelten kezelt cég megmentésébe vagy folyamatos kedvezményezésébe vetett hit a piaci partnerekre is *továbbgyűrűzik*. Erre megint csak a Transelektro és a szállítói, kiváltképp a kereskedelmi bankok adnak példát. A pénzügyi veszteségek, az esetenként a vállalati létet fenyegető károk - a nemzeti bajnok teremtés precedenst mutató hatásával együtt - másokat is a kormányzati-politikai kapcsolatok erősítésére ösztökélnek. Így a cégek egyre nagyobb csoportjai fordulnak a piactól az állam felé, terjed a kormányzati segítséggel is számoldó *moral hazard*.

A kedvezményben részesített vállalatok, ha jól sáfárkodnak a megszerzett javakkal, óriási nyereségre tehetnek szert. A legtöbb magyar nagyvállalkozó, beleértve az osztott tulajdonosi szerkezetben működő tőzsdei cégeket is, szoros szállítói vagy vevői kapcsolatot épített ki a központi vagy helyi államhatalommal,⁵⁷⁰ vagy megfordítva: azok növekedtek naggyá, amelyek sikeresen járják ezt az utat. Ugyanakkor a nemzeti bajnokok is *kiszolgáltatottak* a támogatások és piacok elosztóinak; a kivételezett pozícióért újra és újra meg kell küzdeniük. Az adminisztratív piac is bizonytalan terep – bár ez a labilitás, ahogy több vállalatnál is láttuk, mérsékelhető a tevékenységek és jövedelemforrások diverzifikálásával vagy más típusú támogatások megszerzésével.

A kiszolgáltatottság azonban még ennek hiányában sem egyoldalú. A nemzeti bajnok teremtés viszonylag kevés céget érint, de nagy vállalkozásokat hoz létre speciális piacokon. A nagy volumenű ügyletek sokszor egyedi termékeket, nem rutinszerűen ismétlődő vásárlásokat jelentenek, amelyeknek technikai részleteit a megrendelők kevéssé látják át, vagy maga a termék és a felhasználás olyan bonyolult (mint a gyógyszerek esetében), hogy az önmagában növeli az információk aszimmetriát. A folyamatban tehát erős, alkuelőnyt élvező szereplők jelenhetnek meg, *amelyek képesek az állam huzamos függőségben tartására* akár a (korlátozott értelemben vett) versenyképesség sikere esetén, akár a „túl nagy ahhoz, hogy elbukjon” közismert logikája révén. A kényszerhelyzetet maguk az elosztók is erősíthetik, mint a Vegyépszer esetében a kizárólagos tárgyalásokkal, a parlamenti választások ciklusa által megszabott idő szorításában. Ezt rövidtávon vagy a veszteségek gyors leírásával, vagy a (potenciális) nemzeti bajnokok körének kiterjesztésével, azaz az adminisztratív piaci verseny mesterséges élezésével lehet enyhíteni. De minél szélesebb a hálózat, annál több a gúzsba kötő szál, annál gyengébb lesz a sok irányba lekötöztetett, sokirányú befolyásnak kitett állam.

A nemzeti bajnok teremtés során tehát *az állami magatartás is torzul*: a politikai-kormányzati erők a verseny, mint közérdek képviselője, a közpénzek kímélése helyett a versenykorlátozás

⁵⁷⁰ Erre a szempontra Antal László hívta fel a figyelmünket.

és a pazarlás fő mozgatóivá válnak. Ennek egyik fontos motívuma, hogy a résztvevők egyik célja rövidtávon biztosan teljesül: hozzájárul a személyes vagyonok gyarapításához és a pártfinanszírozáshoz, esetleg más előnyöket is biztosít (a vezetők pozícióban maradását vagy „vigaszdíjként” új stallumok megszerzését, a menekülő utak nyitva hagyását). A szereplők e szándékok valóra váltása ugyanis elengedhetetlen feltétel a támogatási akciók létrejöttéhez. A nyereségek és kockázatok elosztása a két fél, a döntéshozók és kedvezményezettek alkupozíciójának függvénye, amelynek konkrét megvalósulásáról (sőt az alku menetéről) a dolog természetéből következően nincs nyilvános információ. A helyzet abból a szempontból mindenképpen aszimmetrikus, hogy a vállalkozók saját vagyonukat vagy menedzseri pozíciójukat, míg a másik oldalon állók közpénzeket tesznek fel tétként, azaz a kockázatok jelentős részét – reálisan várható nyereségek nélkül – az adófizetők viselik.

Mindezek alapján a nemzeti bajnok teremtésnek az a célja, hogy *az állami kiszabaduljon a nagy* (többnyire külföldi tulajdonban lévő) *cégek nyomása alól, nem teljesíthető.* Az "ellenméreg koncepció" nemcsak a piaci versenyfeltételek, hanem az államra gyakorolt befolyás szempontjából sem látszik eredményesnek; a nemzeti bajnok teremtés sikere maga hozza létre az új ellenlábásokat. A megizmosított szereplők legfeljebb átmenetileg váltják ki elődeiket, majd maguk is felsorakoznak a nyomásgyakoroló csoportok közé. A kapcsolati háló nemcsak biztonságot és pénzt hozhat a szereplőknek, hanem gúzsba is köti mindegyiküket. A piacon és az adminisztratív piacon egyaránt erős vállalatok, valamint a politikai-állami intézmények között *kölcsönös függés* alakul ki, amelyben nem hogy csökkenne, hanem nő az állam fogságba ejtésének a valószínűsége.

Mivel a state capture helyzetének kialakítása, az állami autonómia korlátozottsága, az üzleti világ és a politika összefonódása sokrétű gazdasági, társadalmi és politikai folyamatok következménye, nem akarjuk azt mondani, hogy ebben a nemzeti bajnok teremtés a meghatározó elem – már csak azért sem, mert ennek a külföldi tulajdonú nagyvállalatok is fontos szereplői. Annyit állítunk csak, hogy a jelenség létrejöttében és kiterjedésében a nemzeti bajnok teremtés mechanizmusai is közrejátszanak.

Úgy tűnik tehát, hogy *az állami célok zömét nem sikerül elérni:* a versenyképesség legfeljebb rövid távon és korlátozott értelemben javul, és nem válik valóra a közpénzek kímélése, a jövőbeli verseny élénkítése, az állam döntési szabadságának növelése sem. Egyes esetekben teljesülhetnek olyan gazdasági részcélok, mint a foglalkoztatás vagy az adóbevételek növelése. Ennél biztosabb és jelentősebb hatás a politika finanszírozása, a magánvállalkozók és a közvetítők vagyonának gyarapítása. Éppen ezért nehéz gátat vetni a folyamatnak. Bár a

szereplők változhatnak, magát *a mechanizmust sok erős piaci és politikai szereplő közös érdeke* tartja fenn.

A kiterjedés felemás korlátai

A nemzeti bajnok teremtés – és általában az állami támogatások, a politika és a gazdaság közötti összefonódás - kiterjedésének azonban *vannak korlátai*, amelyek legalább átmenetileg és részlegesen visszafogják a burjánzást, keményebben, mint a tervgazdaság idején.

Először is, időről időre jelentkeznek *fiskális korlátok*. A költségvetési hiány az elmúlt évtizedekben a parlamenti választások periódusait követve ciklikusan ingadozott.⁵⁷¹ A rendszeres, noha átmeneti visszafogások – éppen a viszonylagos rugalmasság miatt - mindig érintik azokat az egyszeri, nagy közösségi kiadásokat (mint az autópálya építést és más infrastrukturális beruházásokat), amelyek a nemzeti bajnok teremtés legjobb terepei. Az állami kereslet csökkenése és a kormányzati magatartás más elemeinek változása az árak visszaesését eredményezheti, ami azonban a régi szereplőknek kedvez az új belépőkkel szemben – különösen, ha az osztozkodási arányok megváltozása miatt a profitráta valóságos csökkenése a látszólagosnál kisebb -, és nem küszöböli ki a politika és az üzlet közötti összefonódás fennmaradását.

A belső fékek gyengesége miatt más ráfordításoknál (például a gyógyszerkasszában) is jelentkezhet takarékosagra kényszerítő túlfutás. Ez az átláthatóság javítását célzó uniós fellépéssel együtt esetenként az intézmények, döntési rendszerek megváltoztatáshoz, azaz *reformokhoz* vezethet, ami az adott területen megnehezíti a nemzeti bajnok teremtés mechanizmusainak érvényesítést.

Az utóbbi megállapítás már utal a korlátok második típusára, az állam szuverenitását korlátozó *külső nyomásra* a nemzetközi szervezetek, államközi megállapodások és – főként – az Európai Unió részéről. Az EU elvileg a közösségi szintű verseny élénkítését, a liberalizációt pártolja. A mind szélesebb körre kiterjedő teljes piacnyitás előírása mellett regulálja és ellenőrzi a maga fogalmai szerint értelmezett állami támogatást, és élénk figyelemmel kíséri a versenyszabályozást, bizonyos feltételek mellett a saját hatáskörébe vonva a vizsgálatokat és döntéseket. Ugyanakkor általános formában nem vizsgálja a piacteremtést, a mindenütt alkalmazott puha piacvédelmet hallgatólagosan tudomásul veszi, a nemzeti bajnokok (sőt Európa bajnokok) teremtése ellen az uniós léptékkal mérve erős

⁵⁷¹ Karsai G. (2006)

politikai és üzleti csoportok által befolyásolva nem lép fel keményen – legfeljebb az eszközválasztásra, az eljárási rendre gyakorol hatást.

Ez azonban nem kevés, már csak azért sem, mert önmagában és az általa befolyásolt hazai jogrenden keresztül megfelelő keretet, hivatkozási alapot ad az *ellenérdekű csoportok* érdekeinek érvényesítéséhez. E harmadik, *szociológiai jellegű korlát* mutatkozik meg akkor, amikor a háttérbe szorított vállalkozások – mint sok autópálya és közlekedési eszköz tenderen - a hatóságokhoz vagy bíróságokhoz fordulnak a nyilvános pályázatok hiánya vagy szabályainak megsértése miatt. A jogorvoslat azonban sokszor felemás: a panaszos vállalat beadványát elutasítják, vagy nem tiltják meg a vitatott szerződés megkötését, így a vesztesnek be kell érnie az erkölcsi jóvátétellel, hacsak nem indít egy újabb, hosszadalmas kártérítési pert. Ráadásul mivel az állami szervezetek rendszeresen megjelennek a közbeszerzési piacon, a vesztesek még igazuk tudatában sem feltétlenül kezdeményeznek a vevőhöz fűződő kapcsolatot végképp megmérgező lépéseket, ha számíthatnak arra, hogy a színlelt versenyben később vagy másutt jól fizető állami megrendeléshez jutnak. Így az érdekérvényesítés fő iránya nem a nemzeti bajnok teremtés mechanizmusainak széttörése, hanem a bejutás a kivételezett körbe, annak kiterjesztése új, esetleg nem hazai tulajdonban lévő cégekre. Erre törekszik - globális anyavállalata és saját állama által támogatva - a Magyarországon megtelepedett nagy külföldi befektetők jelentős része is, és inkább csak a szállítóként először piacra lépni szándékozók választják a nyilvános-törvényes utat.

Elvileg gátolhatnák a nemzeti bajnok teremtést *a tőkepiaci intézmények és a vállalat részvényesei*, ha osztott tulajdonú tőzsdei cégről van szó. A folyamatos számadást kikényszerítő nyilvános forgalmazás azonban, mint sok nemzetközi példa is mutatja, nem elegendő a rejtett üzletek megakadályozásához, ilyen körülmények között is alkalmazni lehet a kreatív könyvelési-számlázási technikák egész sorát (bár ez nagyobb körültekintést igényel, mint a zárt társaságoknál). A részvényesek számára pedig egyfelől hátrány az osztalékot csökkentő, számukra áttekinthetetlen pénzáramlás, de ennél sokkal többet nyerhetnek a forgalom felfutásából, a cég folyamatos terjeszkedéséből. S még ha igazuk lenne, és bizonyítani is tudnák, hogy a menedzsment megkárosította őket, az egyenként kis pakettek miatt akkor sem nagy az esély az eredményes fellépésre.

Az ellenérdekű felek közé tartozhatnak az adott időszakban hatalmon lévők *politikai riválisai*, akik – mint esettanulmányaink több ponton jelezték – a közélet megtisztításának céljával a nyilvánossághoz fordulva, vizsgáló bizottságokat felállítva, büntető eljárásokat kezdeményezve felléphetnek a nemzeti bajnok teremtés szélsőséges eseteivel vagy akár a

támogatáselosztás éppen alkalmazott mechanizmusainak egészével szemben. Csakhogy ezek a kezdeményezések mostanában a nagy gazdasági tranzakciókkal kapcsolatban halkulni látszanak. Elképzelhető, hogy a felek kölcsönösen sakkban tartják egymást, vagy – alternatív, de az előzőt nem kizáró hipotézisként - az ellenfelek bírálatát az üzletekből kapott részesedés szereli le. A nemzeti bajnokok váltogatása, ennek nyomán a finanszírozási csatornák átrendezésének nehézsége is szerepet játszhat egy sokak által vélelmezett paktum létrejöttében. Feltételezések szerint a háttérben ma már kialakult *a két politikai oldanak az anyagi erőforrások felosztására is kiterjedő együttműködése*, ami nemcsak a nagy megrendelésekből származó bevételek elosztását foglalja magába, hanem új üzletek kezdeményezését is. Ennek jele lehet olyan furcsa vállalati párosok létrejötte, amelyek az ellenérdekű politikai pártokhoz kötődés dacára partnerként lépnek fel egy-egy tranzakcióban, esetleg tulajdonostársakká is válnak (lásd például a Vegyészter együttműködését a Betonúttal és a Resonátorral vagy közös befektetéseit a Hídépítővel). Az sem kizárt azonban, hogy a vállalkozói együttműködést az elmúlt években maguk a cégek kezdeményezték egy-egy jó üzlet megvalósítása érdekében, amihez szükségük volt a másik pénzbeli vagy kapcsolati tőkéjére, s a politika ennek mozgósítása nyomán lépett be a tranzakcióba. A kettős kötődésre építő párosok így kormányváltás esetére is megszilárdíthatják helyzetüket, szívességet téve egymásnak és viszontszolgálatra számítva az „élni, és élni hagyni” elv jegyében. Talán az ilyen típusú kooperációk adják a politikai paktumot összetartó ragasztóanyagot.

Mint egy korábbi passzus utalt rá, ellensúlyt jelenthetnének *a kormánytól független hatóságok, bíróságok, ellenőrző szervezetek*. De az esettanulmányok - főként a Vegyészter történet - több példát is mutattak arra, hogy ezek az intézmények a kormányváltásig halogatták az állásfoglalást, tartózkodtak a hivatalban lévő kabinet elmarasztalásától. Vizsgálati és számonkérési lehetőségük - a jogállamiság alapelveinek megfelelően - egyébként is korlátozott. Egyrészt csak a hatályos jogszabályok érvényesülését vizsgálhatják – márpedig a politika bármikor megváltoztathatja a törvényeket, azokat esetenként a maga szándékai szerint értelmezheti rendeletek, kormányhatározatok útján. Másfelől az Állami Számvevőszék csak az eljárások szabályosságát kérheti számon, azok gazdasági célszerűségét nem, a Gazdasági Versenyhivatal pedig csak az üzleti szereplők magatartását szankcionálhatja. A verseny állami korlátozása, beleértve a támogatások egész rendszerét, a piacteremtést is, kívül esik a versenytörvény hatókörén. Márpedig ha az összejátszás, a fúzió, az erőfölénnyel való visszaélés mellett a piacfelosztásban és a cégek piaci pozícióinak meghatározásában alapvető szerepet játszanak az állami szervezetek, a kormánnyal és a

politikusokkal kötött egyedi, titkos megállapodások - mint ezt a nemzeti bajnok teremtés esetei mutatják -, akkor a versenyhivatali és az azokat követő bírósági határozatok legjobb esetben is csak a bajnok kis szeletét hozzák felszínre, a gyökerekig nem hatolnak le.

Végül, az üzlet és a politika összefonódásának, ezen belül a nemzeti bajnok teremtés kiterjedésének gátat szabhat az adminisztratív piac túlterjeszkedése. E sajátos terep elhagyásának kockázata nagy, költségei tetemesek. De a személyek és vállalkozások közötti hálózat áttekinthetetlen volta, a döntési szempontok homályossága, a törvénysértésből eredő támadhatóság, a mindezzel együtt járó bizonytalanság és kiszámíthatatlanság elérhet egy olyan szintet, amikor az anyagi előnyök ellenére már *a kedvezményezettek is kényelmetlenül érzik magukat*. Ha az állammal folytatott sajátos üzletek a felek mértékvesztése nyomán túlságosan elszaporodnak, akkor egy-egy siker mellett mindenki elszenved kudarccokat, sérelmeket is. Ezek valószínűségét növeli a költségvetési források szűkülése, ami egyben a magas profitok lefaragásának igényét is erősíti. Elérkezhet az a pont, amikor a politika és az üzlet is lazítani igyekszik a kölcsönös függést – persze lehetőleg a másokra hárítva a veszteségeket és a felelősséget. Ha e mozgások következtében néhány nagy ügy nyilvánosságra kerül, és a közfelháborodást is figyelembe véve – vagy éppen gerjesztve – átalakul a politikai játéktér, akkor az elmúlt években burjánzásnak indult folyamatok az ellenkező irányra válhatnak. Háttérbeszélgetéseink egy része arra utal, hogy ez a fordulópont talán nincs már messze. E vélemények szerint most már a politikának és üzletnek is érdeke a mindenki számára egyre zavarosabb viszonyok tisztulása – ami nem jelenti azt, hogy nem lesz kartell és pártfinanszírozás, csak szolidabb mértékben, kifinomultabb módszerekkel, európai játékszabályok szerint.

6. Következtetések a Gazdasági Versenyhivatal szempontjából

További kutatásra lenne szükség ahhoz, hogy legalább becslést tudjunk adni a nemzeti bajnok teremtés, illetve tágabb értelemben a politika és az üzlet közötti összefonódás kiterjedtségére. Biztos, hogy még ez a szélesebb jelenségkör sem fogja át a gazdaság egészét úgy, ahogy az újraelosztás a tervgazdaság alapjellemezője volt. A szám szerint kicsi, de a teljesítményt nézve a vállalati szerkezet és a kibocsátás koncentrációja miatt meghatározó szerepű nagy cégeket azonban feltételezésünk szerint áthatják ezek a mechanizmusok. Mivel itt elsősorban az állammal közvetlen beszállító kapcsolatban lévő cégek jönnek számításba, azt mondhatjuk,

hogy minél kiterjedtebb az államnak a költségvetési kiadások jól körülhatárolt részével jellemezhető vevői szerepe, annál nagyobb az induló kör. Partnereiken keresztül a közvetett hatás már jóval szélesebb, nem is beszélve a mintaadó nagyvállalkozások és az állami-politikai elit magatartásának kisugárzásáról. Az esettanulmányaink által nem cáfolt – de nem is bizonyított - közvélekedés szerint széles körben terjed a kormányzat és a vállalatok közötti kölcsönös szívességek rendszere és a nyers korrupció.

A nemzeti bajnok teremtés ennek sajátos, de nem marginális része, amely vizsgálatunk szerint alkalmatlan arra, hogy a hosszú távú, fenntartható versenyképesség és a távlati versenyélénkítés deklarált állami céljait elérje – ehelyett az összefonódások többi válfajához hasonlóan *határozottan gátolja a tisztességes piaci versenyt*. Ezért a Gazdasági Versenyhivatalnak elvileg fel kellene lépnie ellene, ami a folyamatok kiterjedésének fontos korlátja lehetne. Csakhogy a jelenségnek már *a feltárása is bonyolult, s még nehezebb a szankcionálása*.

Egyrészt a nemzeti bajnok teremtés módszereinek zöme beilleszkedik az állami támogatások sokszor rejtőzködő – statisztikákból és már nyilvános forrásokból nem azonosítható – eszközrendszerébe, gyakran a piaci intézmények kereteit is felhasználja, mint például a közbeszerzést. Másrészt a versenytörvény és a GVH hatásköre csak a piaci szereplők magatartására - a vállalatok közötti összefonódásokra, a kartellezésre, az erőfölénnyel való visszaélésre - terjed ki, az állami szervezetek vizsgálatát (mint a Nemzeti Autópálya Rt. megrendeléseinek esetében) joggal hátrítja el a Versenyhivatal. Szabályozási és felelősségi szempontból kívül marad ezen a körön az állami támogatásoknak az a szűkebb szelete is, amelyet az Európai Unió figyelemmel kísér, nem beszélve a még szélesebb körű rejtett támogatásokról, a kifinomult piacteremtési módszerekről. Márpedig az általunk vizsgált esetek azt mutatják, hogy a versenytorzításnak kiemelkedően fontos szereplője az állam - beleértve a kormányzati szervezeteket, a helyi és országos választott politikai testületeket, a pártokat -, és alapvető terepe az állam-vállalat kapcsolat. Ha ezek a szereplők és kapcsolati formák kívül maradnak a versenyhatóság látókörén, akkor csak a jéghegy csúcsát lehet mérgetni.

A nemzeti bajnok teremtés felismerését és értékelését az segíti, hogy a jelenség *sokszor érintkezik* a GVH által vizsgálható versenykorlátozó, illetve színlelt versenyt jelentő magatartásformákkal, a fúziókkal, a közbeszerzési visszaélésekkel vagy – mint a kiemelt cég mellett „kiéheztetett” többi vállalkozás esetében – a kartellezéssel. Az alapmechanizmus jellemzői alapján különös figyelmet érdemelnek a stratégiai, *sajátos piacok*, valamint az állam

kinyújtott kezeként működő *speciális intézmények* (Magyar Fejlesztési Bank, Eximbank, állami vagyonkezelő szervezet).

Ha a Gazdasági Versenyhivatal a tisztességes verseny szempontjából fontosnak tartja az állam-vállalat összefonódás és a nemzeti bajnok teremtés jelenségkörét, akkor megfontolható olyan (nemzetközi) *szabályozás kezdeményezése*, amely kiterjed a kormányzat teljes versenykorlátozó szerepére, illetve a versenyhatóság felelősségi körébe utalja az állami támogatások vizsgálatát is. E mindenképpen bonyolult és hosszadalmas eljárás lezárultáig is kiemelkedően fontos *az összefogás a társhatóságokkal és ellenőrző szervezetekkel*, a Pénzügyminisztérium Támogatásokat Vizsgáló Irodájával, a Közbeszerzési Döntőbizottsággal, az egyes ágazati hatóságokkal (Magyar Energetikai Hivatal, hírközlési hatóság), a felügyeleti szervezetekkel (például Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, Egészségbiztosítási Felügyelet), valamint az Állami Számvevőszékkel. Megfontolandó ezeknek a kormánytól kisebb-nagyobb mértékben független szervezeteknek az eseti-személyi kapcsolatokon túl valamilyen *intézményes együttműködése*, ami jelentős segítséget adhatna a Gazdasági Versenyhivatalnak a vizsgálandó területek kiválasztásában és a vizsgálatok lebonyolításában is – már ha a GVH nem akarja elkerülni a darázs-fészkeket.

A "nemzeti bajnokok" összehasonítása

Jellemző	Transelektro	Vegyépszer	Richter Gedeon
Vállalattörténet	szocialista vállalat	szocialista vállalat	kapitalista tradíciók
Magántulajdon megjelenése az 1990-es években	állami vállalat privatizációja során	állami vállalat privatizációja során	állami vállalat privatizációja során
Tulajdonos első 2006	MRP-MBO magyar magánszemély	MRP-MBO magyar cég	tőzsde, pénzügyi befektetők tőzsde, pénzügyi befektetők
Állami tulajdonosi jelenlét	kockázati tőke befektetés, időleges, kisebbségi	szavazatelsőbbbségi részvény (MFB), időleges	többségi, majd kisebbségi pakett, tartós
Tulajdonosi szerkezet	koncentrálódó	koncentrálódó	az osztott tulajdon fennmaradása
Fő tevékenység induló 2006	külkereskedelem, fővállalkozás energetikai gépgyártás, közlekedési eszköz, környezetvédelmi eszköz gyártás, (ingatlanfejlesztés)	szerelem, építés, fővállalkozás, út-híd- vasútépítés, környezetvédelmi fejlesztés, (ingatlanfejlesztés)	gyógyszergyártás gyógyszergyártás
A fő piac jellege	sajátos - külpiacon is stratégiai, állami megrendelés, csökkenő export	sajátos - állami megrendelés, csökkenő export	sajátos - külpiacon is stratégiai, állami megrendelés, növekvő export
A növekedés módja	beolvasztás	beolvasztás, felszámolásból kivásárlás, külföldi terjeszkedés is	elsősorban hazai beruházás, külföldön új és vegyes vállalat alapítás (részvénycsere is)
A terjeszkedés forrása	hitel	belső tőkefelhalmozás	tőkefelhalmozás, kizárólag saját erő
Siker pálya	induláskor sikeres, majd válság	vegetálás, kiugrás, majd konszolidáció	106 éves sikeres működés, 1993 óta folyamatos növekedés
Állami támogatási formák			
- adózási kedvezmények			++
-tőkejuttatás	+ (MFB)		++ (állami alaptőke emelés)
- kötvényjegyzés		+ (MFB)	
-állami garancia	+	+ (közvetve)	
-Eximbank, Mehib	++		+
-állami megrendelés	+ (közvetve)	++	++
-más piacteremtés	++		++
Vezetői múlt	szocialista vállalat, vezetői poszt	szocialista vállalat, nem felső vezető	szocialista vállalat, nem felső vezető
Vállalatirányítás	egyszemélyi, tradicionális	központosított, korszerű módszerekkel	kollektív, az első számú vezető dominanciájával, korszerű módszerekkel
Vezetőcsere választások után	nem	vezetőváltások a kormányzati kurzus szerint	nem
Nyilvánosság	hangos	rejtőzködő	inkább rejtőzködő, a hazai termelés védelmében kissé hangosabb

+ kisebb mértékben jellemző, ++ nagy mértékben jellemző

Hivatkozások

- A bankoktól függ a Transelektro sorsa (2006), HVG május 8.
- A Betonút ügyvédjéé a Betonút Nemzetközi Rt. (2002), Napi VG március 21.
- A Chemimonztárs új tengizi munkái (2005), november 22.
- A drágább autópályaterv lett a nyerő (2002), Origo január 28.
- A Dunaújvárosi Önkormányzat szerződés kötése (2006), HVG augusztus 16.
- A GTV többségi tulajdonosa a többi ipari cégnek (2006), VG március 30.
- A hazai nagyvállalatok klubja (2004), VG december 1.
- Ahead Magreb Kft.: Virág Attila algériai üzlete? (2006), HVG augusztus 30.
- A horvát kormány feljelenti útépítő elődjét (2001), Magyar Hírlap augusztus 11.
- A KDB két tagja megtámadta a döntést (2005), VG július 28.
- A Közbeszerzési Döntőbizottság megbírságot az NA Rt.-t (2006), VG október 2.
- A.M.-T.T. (2002): Vegyész: sztráda után stadion, Népszabadság január 24.
- Ambrus Mátyás (2007): A kartellek a piacgazdaság rosszindulatú daganatai, Népszava február 26.
- Aláírták az M7-es felújítási szerződését (2001), Origo március 19.
- Alkotmány ellenesen épül az M7-es? (2002), Index június 6.
- Allen, Christopher – Didier, Herbert – Koopman Gert-Jan (2006): The European Commission's new industrial policy. EIB Papers, Volume 11, No. 2.
- Altman, Daniel (2005): With Interest Fate of „national champions” in new EU. International Herald Tribune, április 9.
- A Magyar Tulajdonú Vállalatok Klubja (d.n.), Kézirat
- Antal Dániel (2000): Ki szereti a versenyt? Élet és Irodalom, december 8.
- Antalóczy Katalin (1993a): Kinek fáj? Gyógyszeripari betegségek. HVG március 6.
- Antalóczy Katalin (1993b): Megáll a vegyész. Magyar-amerikai gyógyszerivita. HVG március 29.
- Antalóczy Katalin (1997): A magyar gyógyszeripar versenyképessége – adatok, hipotézisek, töprengések. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Műhelytanulmány 17.
- Antalóczy Katalin (2000): Privatizáció a gyógyszeriparban, ÁPV Rt., Számadás a talentumról
- Antalóczy Katalin (2007): Szorításban – Globális és hazai gyógyszeripari folyamatok. Külgazdaság 7-8 szám
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2003): Befektetés-ösztönzés és Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz. Külgazdaság, 4. szám
- A Pauwels vinné a GTV-t (2006), VG június 16.
- A Stadler fejleszt, a Bombardier értetlenkedik (2005a), VG március 21.
- A Stadler nyerte a vonattendert (2005b), VG június 2.
- A Transelektro 9,5 milliárdért ment el az éjjel? (2006), VG július 26.
- A Transelektrónál vizsgálódik Kóka (2006a), HVG február 28.
- A Transelektrónál csoportos elbocsátás lesz (2006b), VG május 4.
- A Transelektrónál elment a debreceni troli (2006c), Népszabadság június 28.
- Autópálya forintok a kormánypártoknál? (2006), Index szeptember 22.
- A Vegyész-Betonút a legolcsóbb (2006), VG augusztus 1.
- A Vegyész nem vesz lapokat (2002), Index február 6.
- A Vegyész építheti fel a radioaktív-hulladék tárolót (2002), Index július 25.
- A Vegyész építi az M6-os elejét (2005), Népszabadság március 23.
- A Vegyész iraki munkára pályázik (2003), Figyelő május 27.
- A Vegyész megvette a csíkszeredai Út-és Hídépítő Rt.-t (2006), Index augusztus 2.
- A Vegyész nehéz éve (2005), VG december 15.

A Vegyépszert visszavásárolta kötvényeit (2002), Népszabadság május 25.

A Vegyépszert is vizsgálja a GVH (2004), VG augusztus 2.

A Vegyépszere a Transelektro (2006) HVG február 23.

A Vegyépszert menti meg a Transelektrot (2006), Népszabadság február 24.

Az ingatlanüzletág finanszírozta a Transelektro veszteségeit (2006), Magyar Hírlap január 18.

Az MFB elkerülné a Transelektro felszámolását (2006), VG július 10.

A 100 leggazdagabb magyar (2006), Magyar Hírlap október 11.

ÁPV Rt. (2007): Kimutatás a Vegyépszert privatizációról

Árcsökkenés az autópálya építésben (2006), VG augusztus 25.

Átadták az M7 új szakaszát (2002), Index április 19.

Átlátható útépitést ígérnek (2002), Népszabadság július 20.

Átrendeződés a Vegyépszert csoportnál (2006), HVG augusztus 2.

Áttekintés a 2005. évi közbeszerzési eljárásokról és azok alakulásáról 1999 és 2005 között (2006), január, www.tenderek.hu

Áthidaló hitel a Transelektrónak (2006), VG március 30.

Bakonyi Erőmű: Kiszállt a Transelektro, HVG 2004. január 24.

Banki többség a Transelektróban (2006), Index március 3.

Bányai Gyula (2001): Figyelemre méltó gazdasági haszon, VG március 29.

Bebetonozva (2003), HVG november 22.

Belgrádban a kormányfő (2005), VG május 27.

Benedek Gábor (2000-2001): Evolúciós alkalmazások előrejelzési modellekben, I.,II. Közgazdasági Szemle, 12. és 1. szám

Berglöf, Erik – Gérard, Roland (1998): Soft Budget Constraint and Banking in Transition Economies, Journal of Comparative Economics, Vol. 26. No. 1. 18-40.

Bevált a hazai autópálya építési rendszer (2002), Magyar Nemzet április 15.

Bevásárolna a Transelektróból a Stadler (2006), Népszabadság február 6.

B. Horváth Lilla (2003): Tímár Gyula: Mertünk lépni, VG június 16.

B. Horváth Lilla (2005a): Átalakulások a Transelektronál, VG november 16.

B. Horváth Lilla (2005b): Személycserék a Transelektronál, VG november 28.

B. Horváth Lilla (2006a): Az ingatlan holding marad, VG január 18.

B. Horváth Lilla (2006b): Válságmenedzselt Transelektro, VG január 23.

B. Horváth Lilla (2006c): Új szelek fújnak a Transelektronál, VG március 24.

B. Horváth Lilla (2006d): Transelektro: káros kis üzletek, VG április 11.

B. Horváth Lilla (2006e): Mazsoláznának a befektetők a Transelektróból, VG május 9.

B. Horváth Lilla (2006f): Indiai kézben a Transelektro, VG július 27.

B. Horváth Lilla (2006g): Transelektro más utakon, VG július 27.

Bírósághoz fordul a Strabag (2001), VG szeptember 5.

Boda Dorottya – Neumann László (d.n.): MRP és MBO a hazai privatizációban, ÁPV Rt., Számadás a talentumról

Bogár Zsolt (2003): Aszfaltbetyárok, Magyar Narancs október 30.

Bogsch Erik (2007): Richter – regionális multinacionális vállalat. Előadás a Magyar Atlanti Tanács „Tőkeáramlás és gazdaságdiplomácia” című konferenciáján, május 11.

Bokros, Lajos - Dethier, Jean-Jacques (1998): Public Finance Reform during the Transition, The Experience in Hungary, The World Bank, Washington DC.

Bonin, John P. – Shaffer, Mark E. (1996): Bankok, vállalatok, rossz hitelek és csődök Magyarországon 1991-1994, Közgazdasági Szemle 2. szám 93-113.

Borbás Ilona - Szirmai László - Verdes Norbert - Vilusz Lászlóné - Zelenkáné Lux Lilla (2005): Egészségügyi rendszerek Kelet-Európában. Egészségügyi Stratégiai Kutatóintézet, ESKI füzetek 2.

Boston Consulting Group (2006): A Transelektro ipari csoport helyzete és a szükséges szanalási terv fő elemei, összefoglaló prezentáció január 17.

Botrány a Spenót ház körül (2006), Figyelő április 21.

BPV-Metó 4: Vegyépszeres Kkt. a metrőépítésre (2006), Index június 7.

Brückner Gergely (2002): Richter stratégia – Fókuszban Kelet-Közép-Európa és a nőgyógyászat. Bank & Tőzsde, június 14.

Brüsszel nem csak vasútpárti (2001), Népszabadság augusztus 15.

Buzás László szerk. (2004): Az EU ajánlásai a tagországok gyógyszeripara számára; a hazai megvalósítás lehetőségei. I-II. Európa Füzetek. MAGYOSZ, október

Buzás László (2005a): Rendszerváltás a gyógyszeriparban. Kézirat, MAGYOSZ

Buzás László (2005b): A magyar gyógyszeripar: folyamatos innováció. Magyar Kémikusok Lapja 60. évfolyam 8-9. szám

Cégösszevonás lehet a Transelektrónál (2006), VG január 9.

Cégvezetők ötleteit kéri a miniszterelnök (2003), VG január 29.

Chang, Ha-Joon (2006): Industrial policy in East Asia – lessons for Europe. EIB Papers, Volume 11, No. 2.

Cohen, Elie (2006): Theoretical foundations of industrial policy. EIB Papers, Volume 11, No. 1.

Ciprusiak vették meg a Betonút Nemzetközi Rt.-t (2002), betonnet január 15.

Coricelli, Fabricio – Djankov, Simeon (2001): Hardened Budgets and Enterprise Restructuring: Theory and an Application to Romania, CEPR Discussion Papers No. 2950

Csabai Károly - Herman Bernadett - Kelemen Zoltán -Papp Emília (2006): Vállalatbirodalmak örökösei, HVG január 5.

Csanádi Mária - Lamberger Galina - Lengyel László - Polgár Miklós - Szalai Erzsébet-Voszka Éva (1984): Egy nagyvállalat kapcsolatainak rendszere, a Pénzügykutató Intézet kiadványai 2. szám

Cseke Hajnalka (2002): Kormányzati kezdeményezésű büntetőeljárások, Figyelő szeptember 26.

Csillag István (2007): Exporthitel ügynökségek és a globalizáció, Fejlesztés és Finanszírozás 3. szám

Csontos János (2003): Medgyessy utolsó hídatatója, Magyar Nemzet július 5.

Dr. Csontos Jolán – Dr. Fekete György – Kováts Tibor – Dr. Löw Miklós – Pillich Lajos – Dr. Takács István: A Richter Gedeon Rt 100 éves története. Medicina Könyvkiadó Rt 2001

Csoportos elbocsátások a Transelektrónál (2006), Index május 4.

Csőd a Transelektrónál (2006), Index június 1.

Csődvédelmet kért a GTV (2006), VG május 26.

Csuhaj Ildikó (2005): A Fidesz az autópályákat is vizsgálná? Népszabadság november 2.

Csúszóágazat (2006), HVG március 31.

Csúsztatott forintok (2002), Figyelő szeptember 10.

De Melo, Martha – Denizer, Cevdet – Gelb, Alan (1996): From Plan to Market: Patterns of Transition, The World Bank, Washington DC.

Dewatripont, Mathias – Maskin, Eric (1995): Credit and Efficiency in Centralized and Decentralized Economies, Review of Economic Studies, 4. szám 541-555.

D. Horváth Gábor (2006): Előnyt a hazai cégeknek! Magyar Nemzet február 11.

Diószegi József (2002): Az autópálya cégek tovább bővítik érdekeltségi körüket, Napi VG július 4.

D.K. (2001): Újból gazdát vált a Duna Plaza, VG május 25.

Dönteni kell: cégeladás vagy növekedés (2007)? Népszabadság november 7.

Drága autópálya építések (2002), VG május 31.

Drágán épülnek a sztrádák (2004), Index április 27.

Economist (2004): Screwing the brand names. Generic drugs in new EU countries, szeptember 16.

Economist (2005a): An overdose bad news, március 17.

Economist (2005b): Big generic pharma július 28.

Economist (2006a): Good chemistry. Indian pharmaceuticals, február 2.

Economist (2006b): Pfizer's latest remedy, augusztus 5.

Economist (2006c): Bitter pill, december 9.

EBRD (1997): Transition Report, London

EBRD (1998): Transition Report, London

EBRD (1999): Transition Report, Ten Years of Transition, London

Egy bödön méz (2008), HVG január 23.

Elkelt a Ganz Röck (2006), Népszabadság július 4.

Elkerül az MFB-től a Nemzeti Autópálya Rt. (2002), Népszabadság június 22.

Erőltetett menet (2006), HVG március 29.

Erősebb képviselő akarnak (2004), VG november 26.

European Commission (1999): Company Law in European Communities, Vol II. A Rule Applicable to State Aid, Brussels, Luxembourg

European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, EFPIA (2006): The Pharmaceutical Industry in Figures, Brussels.

Ex-Vegyépszerv vezér az Európai Építő Zrt.-ben (2007) HVG december 15.

E-2006 Kft: új céget gründolt Székely Péter (2006), HVG április 12.

Építőipari nívódíj (2005), Figyelő december 14.

Faragó József (2005): Richter – a függetlenség diszkrét gyára, FigyelőNet

Fazekas Edina (2001): Transelektro: Különvállal az ingatlan üzletág, VG szeptember 28.

Felállt a Transelektro válságmenezsment (2006), VG február 22.

Felszámolják a Betonútépítőt (2003), Figyelő február 25.

Felügyeleti ajánlás a hitelkockázatok kezelésére (2006), VG október 9.

Feltűnően, nyilvánosan (2002) Figyelő július 23.

Ferenczi Krisztina (2002): Négyszemközt Tímár Gyulával, a Vegyépszerv Rt. vezérigazgatójával, Magyar Hírlap január 25.

Ferenczi Krisztina (2004): Nagy Elek és a Vegyépszerv-birodalom fölemelkedése, Népszava online, május 26.

Féderer Ágnes - Római Róbert (2002a): Jobbkéz-szabály autópályán, Népszabadság április 18.

Féderer Ágnes - Római Róbert (2002b): Útjának végén a Betonútépítő, Népszabadság május 17.

Féderer Ágnes - Római Róbert (2002c): Milliárdos megbízási díj, fillérek a földekért, Népszabadság július 18.

Félkész trolikat árverez a Transelektro (2006), VG szeptember 11.

Fidesz: hozzák nyilvánosságra a TCG lobbiszereplőit (2004), HVG május 21.

Figyelő (1995): Ki nyeli le az édes pirulát? Október 26.

Figyelő (1997), (1998), (1999), (2000), (2001), (2002), (2003), (2004), (2005), (2006): TOP 200

Fizetési válságban a Transelektro (2006), VG január 16.

Fordulat a Transelektro-mentőakcióban (2006), VG március 1.

Foreman, James (2006): Industrial policy in Europe 20th Century. EIB Papers, Volume 11, No.1.

Formális és informális lobbizás külföldön (2005), VG június 2.

Gazdasági Versenyhivatal (1995): Beszámoló az Országgyűlés részére a Gazdasági Versenyhivatal 1994. évi tevékenységéről, április

Gazdasági Versenyhivatal (2002a): Vizsgálati jelentés a Nemzeti Autópálya Rt. ellen gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tárgyában indított eljárásról, július

Gazdasági Versenyhivatal (2002b)Vj-41/2002/33

Gazdasági Versenyhivatal (2003): A gyógyszerpiac szabályozásának versenypolitikai kérdései. Budapest, július

Gazdasági Versenyhivatal (2003) Vj 27/2003/16

Gazdasági Versenyhivatal (2004a) Vj 42/2004/24

Gazdasági Versenyhivatal (2004b)Vj 56/2004/190

Gazdasági Versenyhivatal (2006)Vj 144/2006/4

Grosfeld, Irena – Nivet, J-F. (1997): Firms Heterogeneity in Transition: Evidence form a Polish Panel Data Set, Kézirat, DELTA

GTV: négy újabb taggal bővül az igazgatóság (2006), VG március 9.

Gual, Jordi – Jódar, Sandra (2006): Vertical industrial policy in the EU: an empirical analysis of the effectiveness of state aid. EIB Papers, Volume 11, No 2

Gyártja a Stadler a Flirtöket (2006), Index április 11.

Gyenis Ágnes (2005): Vakok vagy bátrak? VG március 30.

Gyenis Ágnes (2007): Tévedések vígjátéka, HVG október 20.

Gyorsabban az Európai Unióba (2003), Népszabadság április 5.

Gyurcsány cégtársa is konzultál Orbánnal (2005), VG szeptember 14.

Haász János (2003): Vegyész, minden kormányok barátja, Index március 3.

Haász János (2005): Pazarlóbban nemigen épülhetne autópálya, Index, augusztus 10.

Haász János (2006): Vegyész, minden kormányok barátja, Index, március 3.

Ha kell, saját pénzén javítja ki a Vegyész az M7-est (2004), Figyelő március 2.

Halaska Gábor (2002): Vegyész üzletek – terjeszkedőben, Figyelő április 16.

Haraszi Gyula (2001): Cégek versenye a konzorcium pályázatain, Magyar Nemzet március 27.

Hargitai Éva (2001a): Várakozó állásponton a Ganz cégek, VG augusztus 1.

Hargitai Éva (2001b): Átalakul a Transelektro, VG november 4.

Hámor Szilvia (2007): Az ösztönösségtől a profizmusig, Népszabadság május 22.

Hellman, Joel – Schankerman, Mark A. (2000): Intervention, Corruption and Capture, Economics of Transition Vol. 8. (3) 545-576.

Hetvenöt pályázat az NA autópálya tendereire (2004), Figyelő január 14.

H. É. (2001): Átszervezések a Ganz Transelektro Rt.-nél, VG május 24.

Hétfőn átadják az új M7-es szakaszt (2006), Figyelő március 10.

Hírbe hozott építők (2000), Figyelő június 7.

Hitelből épül az autópálya (2001), Világgazdaság augusztus 16.

Hónig Péter az új vezér (2006), VG február 9.

Indul a GTV beolvasztása (2006), VG augusztus 10.

Ismét Széles a MGYOSZ elnöke (2004), VG december 9.

ISPA támogatással épülő regionális hulladékgazdálkodó program (2003), VG június 11.

Iván Gizella (2000a): Monopolisztikus árak az útépítésben, Magyar Hírlap március 13.

Iván Gizella (2000b): A Vegyész tárgyal a Betonútépítővel, Magyar Hírlap december 4.

Iván Gizella (2001a): Milliárdokat költöttek beruházásokra a külföldi autópálya kivitelezők, Magyar Hírlap augusztus 10.

Iván Gizella (2001b): Lett volna kedvezőbb ajánlat az autópálya építésre, Magyar Hírlap október 4.

Iván Gizella (2002a): Nyilvánossá tették a Vegyész-piramist, Magyar Hírlap február 5.

Iván Gizella (2002b): Útépítés: gyorsítás a finisben, Magyar Hírlap február 26.

Iván Gizella (2002c): Az ÁSz komoly bírálata a sztrádaépítésről, Magyar Hírlap május 25.

Iván Gizella (2002d): A Vegyépszert elindul az új útépítési tendereken, Magyar Hírlap december 23.

Jencs Árpád (2004): A laboratórium átadása, Vegyépszert Hírlevél április

Jól teljesít a Vegyépszert (2005), VG július 15.

Juhász Péter (2002a): A Vegyépszert sikertörténete: (el)kerülő utakon, VG július 1.

Juhász Péter (2002b): Közbeszerzés: pályán maradni, VG július 19.

Juhász Péter (2006a): Tervek mindig vannak, VG február 3.

Juhász Péter (2006b): A válságkezelés válsága, VG március 30.

Június végén indulhat a Transelektro felszámolása (2006), Index június 8.

Kamasz Melinda-Magos Katalin (2002): Egyensúlyt a gazdaságba – a körbe zárt világ, VG március 21.

Kapitány Szabó Attila (2002a): Vállalati sorsok a választások után, Figyelő május 14.

Kapitány Szabó Attila (2002b): Autópálya építések – Önök kérték, Figyelő július 30.

Kapitány Szabó Attila (2006a): A bankok kezében a Transelektro sorsa, Népszabadság január 11.

Kapitány Szabó Attila (2006b): Távolodik a motorvonat a Transelektortól, Népszabadság január 13.

Kapitány Szabó Attila (2006c): Megmentőre vár a Transelektro, Népszabadság január 19.

Kapitány Szabó Attila (2006d): Szétszednék a Transelektort, Népszabadság január 20.

Kapitány Szabó Attila (2006e): Segítség előtt felszámolás? Népszabadság február 6.

Kapitány Szabó Attila (2006f): Bérükre várnak a Transelektro dolgozói, Népszabadság február 9.

Kapitány Szabó Attila (2006g): Vizsgálat lehet a Transelektro-üzletből, Népszabadság február 27.

Kapitány Szabó Attila (2006h): Jelzálog helyett bankgarancia, Népszabadság március 3.

Kapitány Szabó Attila (2006i): Nem kap még egy állami mankót a Transelektro, Népszabadság május 4.

Kapitány Szabó Attila (2006j): Transelektro: földalatti-mozgalom, Népszabadság május 27.

Kapitány Szabó Attila (2006k): Csődöt jelent a Transelektro, Népszabadság június 1.

Kapitány Szabó Attila (2006l): Erőműépítés végelgyengülésben, osztozkodás a Transelektro hagyatékán – hármas befutó, Népszabadság június 10.

Kapitány Szabó Attila (2006m): Transelektro: Vég, vételi ajánlattal, Népszabadság június 16.

Kapitány Szabó Attila (2006n): Szabálytalanul szállt be az MFB a Transelektroba, Népszabadság július 5.

Kapitány Szabó Attila (2006o): Transelektro: hibázott az MFB, Népszabadság július 11.

Kapitány Szabó Attila (2006p): Ganz-Skoda a Transelektro romjain, Népszabadság augusztus 5.

Kapitány Szabó Attila (2007): Inog az olcsó sztrádaépítő társaság, Népszabadság május 31.

Karsai Gábor (2006): Ciklus és trend a magyar gazdaságban 1990-2005, Közgazdasági Szemle, 6. szám

Karsai Judit (1993): Fedőneve: reorganizáció, Közgazdasági Szemle, 11. szám

Karsai Judit (2002): Mit keres az állam a kockázati tőke-piacon? Közgazdasági Szemle, 11. szám

Kartellgyanúban a Vegyépszert (2004), VG április 28.

Kármentes Nagytétény (2005), HVG december 7.

Kállay László (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben, Közgazdasági Szemle 7-8. szám 557-573.

Két héten belül sztrádaépítés? (2000), Index július 4.

Kifizette a vételárat a Transelektro vevője (2006) HVG október 25.

Kigolyózták a Vegyépszert az útépítésből (2002), Figyelő augusztus 28.

Kis Tibor (1997): Elf elnök a Santé börtönben. Népszabadság, január 4.

Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet (1998), (2001): Éves jelentés

Kiszáll az állam a Transelektorból? (2006) HVG május 10.

Kiválasztották a 4-es metró újabb állomásainak építőit (2006), Index november 19.

Kóka a bankokkal karöltve megmenti a Transelektrot (2006) január 23.

Kóka: Építsünk olcsóbban! (2005), Index december 16.

Kormányhoz közeli a Bakonyi Erőmű (2004), VG január 19.

Kornai János (1980): A hiány, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kornai János (1993a): A szocialista rendszer, Kritikai politikai gazdaságtan, Heti Világgazdaság Kiadói Részvénytársaság

Kornai János (1993b): A pénzügyi fegyelem evolúciója a poszt-szocialista rendszerben, Közgazdasági Szemle 5. szám 382-395.

Kornai János (1997): A pénzügyi fegyelem és a puha költségvetési korlát, Közgazdasági Szemle 11. szám 940-953.

Kornai János (2000): A költségvetési korlát megkeményítése a poszt-szocialista országokban, Közgazdasági Szemle 1. szám 1-22.

Kornai, János – Maskin, Eric - Roland, Gerard (2003): Understanding the Soft Budget Constraint, Journal of Economic Literature www.sss.ias.edu/papers

Körbetartozásban a GTK (2005) VG december 27.

Környezetvédelmi beruházások a Vegyészernek (2007), VG január 18.

Közbeszerzés ősztől (2002), VG július 19.

Közbeszerzés autópálya építésre (2002), VG december 16.

Králik Roland - Rádi Antónia (2004): Balra tartás? HVG augusztus 14.

K. Sz. A. (2000): Újabb favorit az M3-asra, Népszabadság április 26.

K. Sz. A. (2007): Ismét együtt a Vegyészernek és a Resonator, Népszabadság augusztus 22.

Kuncze: az emberek válaszokat várnak (2002), Index április 25.

Kuncze szerint olcsóbban és gyorsabban épülhet az autópálya (2002), Index július 23.

Külföldön terjeszkedik a Vegyészernek (2003), VG június 19.

Kvalifa: Kiszállt a Transelektro, HVG 2006. január 11.

Laki Mihály (2005): Vállalkozók és vállalkozás szokatlan feltételek között, doktori értekezés

Laki Mihály - Szalai Júlia (2004): Vállalkozók vagy polgárok? A nagyvállalkozók gazdasági és társadalmi helyzetének ambivalenciái az ezredforduló Magyarországon, Osiris Kiadó

Lassul az építőipar (2007), VG január 15.

László Ágnes (2005): A Transelektro első embere a politikamentes MÁV tenderért lobbizott, VG augusztus 23.

Lemaradt a Vegyészernek (2004) Erdélyi riport, III. évf. 50. szám

Lélegeztetőgépen a Transelektro (2006), Heti Válasz január 26.

Lindner András-Horváth Zoltán (2004): Portré. Bogsch Erik. HVG április 10.

Lizal, Lubomir – Svejnar, Jan (2001): Investment, Credit Rating and the Soft Budget Constraint: Evidence from Czech Panel Data, William Davidson Institute Working Paper Series No. 363.

Logisztikai központok Magyarországon (2006), HVG október 7.

Ludányi Arnold (2001): A tőkeerő és az alapítói háttér hatása a kockázati tőke-szervezetek befektetési magatartására, Közgazdasági Szemle 7-8. és 9. szám

Magos Katalin (2001a): Gyorsított bányanyitás, Világgazdaság február 20.

Magos Katalin (2001b): A Vegyészernek közbeszerzésen is nyert, Világgazdaság október 1.

Magos Katalin (2001c): Pályázatot nyert a Betonút is, Világgazdaság október 5.

Magos Katalin (2002a): Újabb tőkeemelés az NA Rt.-nél, Világgazdaság február 22.

Magos Katalin (2002b): Újabb sokmilliárdos szerződések, Világgazdaság február 24.

Magyar építési vállalkozók Oroszországban (2006) VG november 22.

Magyar Hírlap: a Vegyépszer tárgyal a Ringierrel (2004), november 5.
 Magyar tőkeexport Romániába (2006), VG november 22.
 Magyos (2001): Köszöntjük a 100-éves Richtert! A Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetségének ünnepi kiadványa, június
 Marnitz István (2006a): A fejlesztési bank is fut a pénze után, Népszabadság február 9.
 Marnitz István (2006b): Transelektro: az MFB bukik és perel, Népszabadság június 2.
 Marnitz István (2006c): Indiai kézben a Transelektro, Népszabadság július 27.
 Matolcsy György (2002): Élő emlékeink, A Széchenyi Terv világa, Válasz Könyvkiadó
 Medgyessy: megvizsgáljuk a Vegyépszer szerződéseit (2002), Index május 31.
 Megérkezett a 3 milliárd forintos hitel a Transelektro csoporthoz (2006), HVG április 7.
 Megszűnés előtt a fehérvári ARÉV ((2003), Népszabadság október 16.
 Mégis közbeszerzést hirdetnek az autópálya építésre (2002), Index július 25.
 Még pártában a Transelektro (2006), VG július 3.
 Mégsem közbeszerzés dönt az autópálya építéséről (2002), Index július 27.
 Mészáros Bálint (2008): A takaró hossza. A gyógyszerkassza visszafogása. Magyar Narancs január 10.
 MFB részesedés a Ganz Transelektro Rt-ben (2004), HVG november 13.
 M.I. (2006): Állami pecsét a Transelektro eladásán, Népszabadság július 29.
 M.I. (2007): Csökkenő profittal számol az MFB, Népszabadság december 14.
 Milliárdos bahreini üzlet (2005), VG május 20.
 Milliárdos cégfelvásárlás (2001), Figyelő október 9.
 Mindenki autópályát építene (2000), Népszabadság április 14.
 Mink Mária (2001): Köves úton, HVG május 26.
 Mink Mária (2002a): Minden úton vezetnek, HVG április 27.
 Mink Mária (2002b): Magasiskola, HVG május 11.
 Mink Mária (2002c): Mellékösvények, HVG július 20.
 Mink Mária (2006): Veszélyes mentőöv, HVG január 20.
 Motorvonat után a troli és a metró is elmehet (2006), Népszabadság január 19.
 Mráz Dániel (2002): Támogatást váró hazai tulajdonú vállalatok, VG december 2.
 MTA Világgazdasági Kutatóintézet (2007): A nemzetállamokon túllépő vállalati stratégiák növekvő szerepe a világgazdaságban (nemzetállam, transznacionális vállalatok, szupranacionális intézmények és regionális fejlődés egymásra hatása) Kézirat, január
 M7-es tender: Kóka visszaküldte a nyertes pályázatot (2006), Népszabadság augusztus 9.
 M0-ás: piacszerzés anyagáron (2005), Népszabadság szeptember 27.
 Nagyágyúk versenyezhetnek a kormányzati negyed építéséért (2006), VG december 4.
 Nem engednek a hitelekben a bankok a Transelektronak (2006), HVG május 14.
 Nemzeti egységben kell gondolkodni (2005) VG szeptember 16.
 Négy ajánlattevő a közbeszerzésen (2002), Index szeptember 10.
 N. Vadász Zsuzsa (2005): Regionális minimultik húzzák a tőkeexportot, VG március 4.
 Olasz tendert nyert a Ganz Rt (2002), VG július 4.
 OMIKK (1989): Gyógyszeripari trendek
 Optimisták a gazdasági szereplők (2002), VG április 23.
 Orbán a flottáról és a zászlóshajókról (2005), VG december 8.
 Orosz kézbe kerülhet a magyarok tengizi követelése (2006), Figyelő június 19.
 Ószabó Attila -Vajda Éva (2000): Egész pályás letámadás, Élet és Irodalom
 Papp András (2006): Figyelmeztetés a Transelektro miatt, VG augusztus 23.
 Papp Emilia (2006): A név nem kötelez, HVG szeptember 20.
 Pénzközelben a Transelektro (2006), Népszabadság március 3.
 Pénzügykutató Rt. (2006): A magyar gazdaság helyzete és kilátásai, október
 Pinto, Brian – Belka, Marek – Krajewski, Stefan (1993): Transforming State Enterprises in

Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms, Brookings Papers on Economic Activity Washington D. C. No. 1. 213-261.

Pinto, Brian – Wijnbergen, S. (1994): Ownership and Corporate Governance in Poland: Why State Firms Defied the Odds, kézirat, International Financial Corporation

Polányi Károly (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet, Gondolat Kiadó

Pont került egy szövevényes ügy végére (2006), VG augusztus 2.

Rádi Antónia (2006): Vegyész-Inforg terjeszkedés Erdélyben, HVG július 28.

Ráfizetett a Vegyész az M7-esre? (2004), Figyelő november 11.

Rendelésbőség a Transelektronál (2003), VG június 30.

Rendszeressé válhat a konzultáció (2003) VG január 30.

Richter Gedeon Rt (1996-2006): Éves jelentések

Riess, Armin – Väilä, Timo (2006): Industrial policy: a tale of innovators, champions, and B52s. EIB Papers, Volume 11, No 1

R. Kovács Dániel (2002a): Aktivizálódó Vegyész, Figyelő március 26.

R. Kovács Dániel (2002b): Betonút Rt.: milliárdos per, Figyelő július 2.

Roland, Gerard (1994): On the Speed and Sequencing of Privatization and Restructuring, CEPR Discussion Papers, 942.

Roland, Gerard (2000): Transition and Economics, Politics, Markets and Firms, MIT Press, Cambridge Massachusetts

Romániai autópálya építés (2007), VG február 23.

Római Róbert (2001a): M7: veszélyben a határidő, Népszabadság február 21.

Római Róbert (2001b): Autópálya-program: gyorsít a kormány, Népszabadság február 23.

Római Róbert (2001c): Vegyész-garancia bányanyitáshoz, Népszabadság május 3.

Római Róbert (2001d): MFB: sok a kormányzati feladat, Népszabadság szeptember 7.

Római Róbert (2002): Egyre drágább autópálya építések, Népszabadság február 1.

Római Róbert (2003a): Nagykoalíció az útépítésben, Népszabadság szeptember 6.

Római Róbert (2003b): Hétszáz éves jótállás a kottában, Népszabadság szeptember 20.

Római Róbert (2006a): Pénznyelő autópálya építések, Népszabadság augusztus 26.

Római Róbert (2006b): "Elrontottam sokak játékát", Népszabadság október 19.

Római Róbert (2006c): "A gyanú nem elég", Népszabadság november 2.

Római Róbert - Nagy Szilvia (2003): Sztrádaprogram: itt az ötödik terv, Népszabadság február 20.

Rosszabbul muzsikál az MFB (2006), VG augusztus 16.

Sajtóérdeklőségek a Vegyész csoportban (2006), HVG július 19.

Sághy Erna (2007): Leállítóság, HVG június 16.

Sági György (2001): Önállósul a közlekedési eszköz üzletág, VG január 31.

Schaffer, Mark E. (1989): The Credible Commitment Problem in the Center-Enterprise Relationship, Journal of Comparative Economics No. 3. 359-382.

Schaffer, Mark E. (1995): Government Subsidies to Enterprises in Central Eastern Europe: Budgetary Subsidies and Tax Arrears, CEPR Discussion Papers No. 1144.

Scott, Andrew (2006): National Champions and the Two-Thirds Rule in EC Merger Control. CCP Working Paper 06-6 ESRC Centre for Competition Policy & The Norwich Law School, University of East Anglia

Sipos Antalné – Bencze Géza – Bikki István – Korbonits Dezső (1996): Egy mindig megújuló vállalat: a Chinoin története (1910-1995)

Skoda motor lesz a négyes metróban (2007), Figyelőnet január 10.

Somogyi Dorottya (1997): Ipar- és versenypolitika Franciaországban. KOPINT-Datorg Sorkövető: Vegyész Hírlevél (2004), HVG december 9.

Stadler: felmondták a kooperációs szerződést a Transelektróval (2006) HVG március 29.

Startol a Ganz-Skoda Közlekedési Zrt. (2006), HVG szeptember 6.

Stiglitz, Jozeph E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv

Strabag pénzek a kormánypártoknak? (2006), VG szeptember 22.

Szabó Yvette (2006a): Egymásba gabalyodva, HVG január 11.

Szabó Yvette (2006b): Kiruházók, HVG április 7.

Szabó Yvette (2006c): Három könnyű darab, HVG augusztus 2.

Szajlai Csaba (2000): Szigorú feltételeket szabnak az M3-as építésénél, Magyar Hírlap szeptember 4.

Szakadát László (1995): Állami vállalatból állami vállalattá, kézirat, november

Szakonyi Péter (2006): Transelektro: semmis garancia? Magyar Hírlap március 29.

Szalkai Zsuzsanna (é.n.): A Kalmopyrintől a Cavintonig – a gyógyszeripar nagy korszakai Magyarországon. <http://www.scitech.mtesz.hu/25gyogyszeripar/index.html>

Szerződéskötés előtt kezdődik a földmunka az M3-on (2000), Index május 24.

Szegő Iván Miklós (2004): Kiszivárgás, HVG július 31.

Székely Péter fél órát kap Kóka Jánostól (2006), VG január 20.

Szilágyi Béla (2000): Sztrádaépítésben jártas szakemberek igazolnak át a Vegyépszerthez, betonnet.hu., május 20.

Támogatásokat Vizsgáló Iroda (1999): Az Európai Közösségek állami támogatásokra vonatkozó szabályainak magyarázata, november

Támogatásokat Vizsgáló Iroda (2002): Állami támogatások Magyarországon 1996-2000, március

Távozott a Ganz Transelektro Közlekedési Rt. vezérigazgatója (2005), VG szeptember 9.

Távozott a vezér, elment a motorvonat (2006), Népszabadság március 29.

Titkos tárgyalások az M7-ről (2003), Figyelő december 5.

Tizenöt éves autópálya építési programot dolgoz ki a kormány (2000), Index augusztus 7.

Tíz új trolit vásárolt a BKV (2007), Figyelő június 1.

Torontáli Zoltán (2003): Bővülő körben, Figyelő november 13.

Több milliárdos kormánygaranciát kap a Transelektro (2006), HVG január 31.

Több mint fél évet késik a M30-as építésének befejezése (2003), Figyelő április 4.

Több százmilliárdos útépitési megrendelés a Vegyépszertől (2002), Index április 9.

Tőkeerős cégeknek éri meg a luxus (2005), VG május 24.

Tőkét emelhet a GTV (2006), VG június 28.

Török Ádám (1997): Ipar- és versenypolitika az Európai Unióban és Magyarországon. Európai Tükör Műhelytanulmányok

Török Ádám (2003): Nemzeti vállalkozáspolitikák útjai és tévútjai nyolc európai országban. Fejlesztés és Finanszírozás 2.

Transelektro (2002), (2003): A Transelektro Ipari és Kereskedelmi Holding Éves jelentése, www.transelektro.hu

Transelektro (2006): Prezentáció a Magyar Fejlesztési Banknak, január 4.

Transelektro (d.n.): A Transelektro Ipari Csoport szerkezetátalakításhoz nyújtott állami támogatása az Európai Unió vonatkozó irányelvei és gyakorlata tükrében

Transelektro: javuló versenyképesség (2005), VG május 20.

Transelektro: Székely az ára a segítségnek? (2006a), Népszabadság január 1.

Transelektro: Feljelentést tesz az Eximbank (2006b), Népszabadság május 3.

Transelektro: Feljelentést tett az Eximbank (2006c), Népszabadság július 7.

Transelektro: APEH haladék kérés (2006d), VG május 22.

Túl olcsó építkezés (2005), VG november 11.

Tulajdonosváltás a Ganz Acélszerkezet Rt.-nél (2003), VG november 12.

Ugyanaz a hat cég indul a magyar útépitésekért (2004), Figyelő április 14.

Újabb hárommilliárdos hitelt kaphat a GTV (2006), Index március 2.

Új társulás autópálya-építésre (2000), Népszabadság április 11.
Útépítési szerződéseket bonthatnak fel (2002), Figyelő július 10.
Vajda Éva - Brückner Gergely (2006): Magasfeszültség, Manager Magazin, március
Válságban a Transelektro csoport (2006), HVG január 18.
Válságmenedzsment és újabb milliárdok a Transelektronak (2006), Index január 20.
Várhegyi Éva (2001): Postabank, a nemzeti bajnok Élet és Irodalom 34. szám, augusztus 24.
Várhegyi Éva (2002): Bankvilág Magyarországon, Helikon Kiadó
Vegyépszer felszólítás Kellernek (2002), Népszabadság január 12.
Vegyépszer kontra Strabag: új eljárás indul (2005), Origo november 8.
Vegyépszer tulajdonszerzés után (2006), Index március 3.
Vissi Ferenc (é.n.): Kihívások és kérdőjelek a versenypolitika környékén, kézirat
Verseny az útfelújításban is (2006), VG szeptember 27.
Viadom: végtelen történet? (2007) Népszabadság december 28.
Vitéz F. Ibolya (2004): Kiosztott osztozkodók, HVG július 31.
Vitéz F. Ibolya (2007a): Szingörbület, HVG április 28.
Vitéz F. Ibolya (2007b): Céges buli, HVG október 13.
Vitéz F. Ibolya (2008): Egy bödön méz, HVG január 26.
Voszka Éva (1997): A dinoszauruszok esélyei, Pénzügykutató Rt.
Voszka Éva (2003): Versenyteremtés – alkuval Akadémia Kiadó
Voszka Éva (2004): Versenyteremtés – alkuval. Demonopolizáció és állami újraelosztás az átalakulás idején Magyarországon, doktori értekezés