

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY INTÉZMÉNYI
KORLÁTOK KÖZÖTT**

Stratégiai adaptáció és vállalati koevolúció a magyar
energiakereskedelmi szektorban

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Balaton Károly DSc.

Felsmann Balázs Tibor

Budapest, 2018

Felsmann Balázs Tibor

Vállalati teljesítmény intézményi korlátok között

Stratégiai adaptáció és vállalati koevolúció a magyar
energiakereskedelmi szektorban

Vezetés és Stratégia Tanszék

Témavezető: Balaton Károly, DSc.

© Felsmann Balázs Tibor

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Vállalati teljesítmény intézményi korlátok között

Stratégiai adaptáció és vállalati koevolúció a magyar
energiakereskedelmi szektorban

Ph. D. értekezés

Felsmann Balázs Tibor

Budapest, 2018

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	7
1.1. A disszertáció kutatási témája – vállalati koevolúció a magyar energiakereskedelmi szektorban	9
1.1.1. A kutatás fő vizsgálati területei és időbeni lehatárolása.....	10
1.1.2. A kutatásban vizsgált iparág fejlődésének rövid áttekintése	11
1.1.3. A disszertáció felépítése.....	15
1.1.4. Köszönetnyilvánítás	16
1.2. A kutatás céljai és jelentősége.....	17
2. Elméleti megalapozás	23
2.1. Intézmények és vállalatok a közgazdasági és menedzsment szakirodalomban.....	26
2.1.1. Porter és az erőforrásalapú vállalatelmélet megközelítése	31
2.1.2. A stratégiai menedzsment intézményi alapú megközelítése	35
2.1.3. Intézmény-vállalat kapcsolatrendszer a nemzetközi üzleti gazdaságtani tanulmányokban	37
2.1.4. Logikai inkrementalizmus és az evolúciós elméletek	42
2.1.5. A koevolúciós keretrendszer	44
2.2. Intézményrendszer-vállalati szervezet kapcsolatrendszer a hazai stratégiai menedzsment irodalomban	46
2.3. A disszertáció témáját érintő empirikus kutatások a hazai és nemzetközi szakirodalomban.....	49
2.3.1. A tulajdonviszonyok és a gazdasági teljesítmény kapcsolata	50
2.3.2. Empirikus vizsgálatok a koevolúciós módszertanra alapozva.....	52
2.3.3. Szabályozás és energiavállalatok a változó intézményi környezetben	53
3. Az energia-kiskereskedelmi piacok áttekintése és a hazai piac fejlődése	56
3.1. Árszabályozás az energiakereskedelemben	57
3.1.1. Az árszabályozás jellemző jogi környezete az áram- és gáz kiskereskedelemben	58
3.1.2. A fogyasztói árak szabályozásának jelenlegi európai gyakorlata.....	60
3.2. A kiskereskedelmi árak alakulása	62
3.2.1. Áralakulás a villamos energia kiskereskedelmi piacán	62
3.2.2. Ártrendek a gáz-kiskereskedelemben.....	66
3.3. A magyarországi energiapiac intézményi környezete a részleges liberalizációtól napjainkig.....	67

3.3.1.	A piacnyitás kiteljesedése	67
3.3.2.	Újabb modellváltás – a központi állami szabályozás felerősödése	69
3.3.3.	A magyar energia-kiskereskedelmi piacok mérete.....	73
3.3.4.	Piaci részesedések és azok változásai a magyar energiakereskedelmi szektorban	76
4.	Kutatási módszertan és hipotézisek	79
4.1.	Deduktív és induktív elméletalkotás	79
4.2.	A koevolúciós keretmodell adaptációja	85
4.2.1.	Szakpolitikai változások, folyamatok és teljesítménycélok makroszinten	86
4.2.2.	Iparági szintű adaptáció és teljesítmény	87
4.2.3.	Vállalati szintű alkalmazkodás és adaptációs mechanizmusok	88
4.3.	Kutatási modellem és a vizsgálati hipotézisek	89
4.3.1.	Teljesítmény	91
4.3.2.	Rendszerdinamika - folyamatok.....	94
4.3.3.	Célok és politikák.....	95
4.3.4.	Szervezeti forma.....	95
4.4.	A kutatás első fázisának feltáró jellegű, kvantitatív elemzése	96
4.5.	A kutatás második fázisa – kérdőívek és interjúk	100
5.	Empirikus elemzés – koevolúció a hazai energia-kereskedelmi iparágban	102
5.1.	A kereskedő vállalatok általános jellemzői	102
5.1.1.	A vizsgált vállalati kör pénzügyi és működési jellemzői 2009 és 2013 között	103
5.1.2.	A vizsgált vállalatokra vonatkozó statisztikai adatelemzés időhorizontja.....	106
5.2.	Korrelációs együtthatók számítása a vizsgált vállalati körre.....	106
5.3.	Idősoros elemzések	111
5.3.1.	Az árbevétel alakulása és a fedezeti hányadok.....	114
5.3.2.	A fedezeti hányadok alapján leszűrhető következtetések a megfogalmazott hipotézisekkel kapcsolatban.....	119
5.3.3.	A fizetett adók hatása a jövedelmezőségre	120
5.3.4.	Forgótőke-menedzsment	123
5.3.5.	A saját tőke változása, osztalékfizetés és tulajdonosi pénzáramlások	127
5.3.6.	A főbb szektorvállalatokra jellemző piaci alkalmazkodás	129
5.4.	Kvalitatív elemzés - kérdőíves vizsgálatok és interjúk eredményei	131

5.4.1.	A kérdőívek eredményei	132
5.4.2.	Interjúkérdésekre adott válaszok	143
5.5.	A hipotézisek értékelése.....	155
5.5.1.	Teljesítményre vonatkozó hipotézisek (H1, H2)	155
5.5.2.	Hipotézis a rendszerdinamika és folyamatok dimenzióban (H3)	156
5.5.3.	Célokra és politikákra vonatkozó hipotézis (H4)	157
5.6.	Szervezeti adaptációs folyamatok az inkumbens multinacionális vállalatoknál – a H5 hipotézis értékelése.....	158
5.6.1.	Alkalmazkodás lobbizás révén.....	159
5.6.2.	Alkalmazkodás a pénzügyi hatékonyság javításával.....	162
5.6.3.	Alkalmazkodás a növekedési stratégia újragondolásával.....	163
6.	Összefoglalás és főbb következtetések	166
7.	Mellékletek	172
8.	Kapcsolódó publikációim listája.....	178
	Irodalomjegyzék.....	182
	Függelék 1: Energiafogyasztási és termelési trendek Az Európai Unióban És Magyarországon a 2010-es évtized első felében	192
	Függelék 2: Szabályozási modellek az Európai Unióban	197
	F2.1. Az árszabályozás elméleti modelljei.....	198
	F2.2. Árszabályozás az energiatermelésben.....	200
	Függelék 3: Kérdőív és interjúvázlat	201

Ábrajegyzék

1. ábra - A szabadpiaci és a szabályozott piaci szegmensek részaránya a magyar villamosenergia-kiskereskedelemben 2003-tól 2013-ig (saját szerkesztés a MAVIR és a MEKH adatai alapján)	12
2. ábra - Piaci részesedések a magyar villamos energia (baloldali ábra) és gáz (jobb oldali ábra) kiskereskedelmi szektorokban tulajdonosi csoportok szerinti bontásban (saját ábra a MEKH (2014) adatai alapján).....	20
3. ábra – A főbb közgazdasági és szervezetelméletek közelítésmódja az intézmények és a vállalatok közötti interakciók tekintetében (Volberda és Lewin, 2003. alapján)	28
4. ábra – A struktúra-magatartás-teljesítmény keretrendszer (Carlton és Perloff, 2003 alapján)	32
5. ábra – Az intézményi megközelítés és a stratégia menedzsment fő kutatási területei közötti összefüggések (saját szerkesztés)	36

6. ábra – Az MNE kormányzati politika befolyásolhatóságával kapcsolatos várakozásai és az üzleti-kormányzati kapcsolatrendszerre vonatkozó stratégiai céljai közötti kapcsolatrendszer (Rugman and Verbeke 1998 p. 129. alapján).....	39
7. ábra – Kapcsolat a vállalat és annak környezete között. (Forrás: Child et al. 2013. p. 22).....	43
8. ábra – A koevolúciós keretrendszer (Forrás: Rodrigues and Child, 2003, p. 2139.)	45
9. ábra – Koevolúciós kapcsolat az üzleti modellek és a szélesebb társadalmi-technológiai rendszerek között (forrás: Hannon et al., 2013).....	46
10. ábra – Átlagos háztartási (H)és ipari (I) villamosenergia-árak az EU-ban 2007-2013. (Saját szerkesztés az EUROSTAT adatbázisa alapján.)	63
11. ábra – Villamosenergia-árak változása a közép-kelet-európai régióban 2010-2014. (Saját szerkesztés az EUROSTAT adatai alapján)	65
12. ábra - Lakossági (balra) és ipari gázárak (jobbra) 2014 első félévében az EU-ban. (Saját szerkesztés az EUROSTAT adatai alapján.)	66
13. ábra – Fogasztói gázárak változása a közép-kelet-európai régióban 2010-2014. (saját szerkesztés az EUROSTAT adatai alapján)	67
14. ábra - Közütemi és egyetemes szolgáltatói gázárak 2008-2013 (Forrás: MEKH)	70
15. ábra – A szabadpiacon és az egyetemes szolgáltatás keretein belül értékesített villamos energia mennyisége 2010-2016 (saját szerkesztés a MEKH adatai alapján).....	74
16. ábra – Szabadpiaci és egyetemes szolgáltatói átlagárak a villamos energia szektorban 2010-2017 (saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)	75
17. ábra – A magyarországi gázpiac méretének változása 2010-2016 (saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)	75
18. ábra - Piaci szereplők részesedései a magyar áram-kiskereskedelemben. (Saját szerkesztés a MEKH adatai alapján.).....	76
19. ábra – Részesedések a magyar gáz-kiskereskedelemben. (Saját szerkesztés a MEKH adatai alapján.)..	78
20. ábra – Az elméletépítés folyamata (Forrás: Christensen és Carlile, 2009. p. 241)	81
21. ábra - A magyarországi energiakereskedelem intézményi koevolúciós térképe (saját szerkesztés)	85
22. ábra - Kutatási modellem vázlata.....	90
23. ábra - A vizsgált vállalatok 2013-as árbevételének megoszlása a végső tulajdonos nemzetisége szerint	103
24. ábra - A csak szabadpiacon működő és az egyetemes szolgáltatást is végző energiakereskedők eredményessége és az általuk fizetett osztalék mértéke 2010-2015. (saját szerkesztés).....	109
25. ábra - A tulajdonosi érték hálójá (Rappaport, 2002. p. 72. alapján, saját kiegészítésekkel)	112
26. ábra - Hitel/tőke arány a vizsgált vállalatoknál (saját szerkesztés)	113
27. ábra - Magyarországi áram- és gázkereskedők árbevételének alakulása 2009 és 2015 között (saját szerkesztés).....	115
28. ábra – Energiakereskedők árbevételének változása a célzott fogyasztói kör (csak szabadpiaci illetve ESZ is) és a termékösszetétel (áram-, gáz, vegyes) alapján (saját szerkesztés).....	116
29. ábra - EBITDA aránya az értékesítésre vetítve (balra) és adózás előtti eredményhányad (jobbra) a vizsgált kereskedő vállalatoknál 2009 és 2015 között (saját szerkesztés)	118

30. ábra – A vizsgált vállalatok által befizetett adó összege 2009-2015 (saját szerkesztés).....	121
31. ábra – Adóterhelés a bruttó fedezeti hányad (eladott áruk beszerzési értékével csökkentett árbevétel) arányában (saját szerkesztés).....	122
32. ábra – A vevők forgási ideje a vizsgált vállalatoknál 2009-2015 (saját szerkesztés)	124
33. ábra – A vevők forgási idejének alakulása az inkumbens gázkereskedők egyetemes szolgáltatási (bal oldal) és szabadpiaci üzletágaiban (jobb oldal) 2009-2015. (saját szerkesztés)	125
34. ábra – A vizsgált energiakereskedő vállalatok forgótőkeigénye árbevételük arányában (saját szerkesztés)	126
35. ábra – A vizsgálatba bevont vállalatok korrigált saját tőkéjének alakulása 2009-2015 (saját szerkesztés)	128
36. ábra – Osztalékfizetések az egyes vizsgált vállalati klaszterekben 2009-2015 (saját szerkesztés).....	129
37. ábra – Főbb hazai energiakereskedők jövedelmezősége és tőkeváltozása 2011-2013. (Saját szerkesztés).	130
38. ábra – A környezeti bizonytalanság hatása a vállalat számára fontos jellemzők tervezhetőségére (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján).....	132
39. ábra – A vállalat lényeges jellemzőinek változása 2009 és 2013 között egyes környezeti tényezők hatására (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)	133
40. ábra – Egyes gazdasági és társadalmi tényezők hatása a vállalatok sikerességére 2009 és 2013 között (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)	135
41. ábra – Az adórendszer változásának hatása a vállalatok sikerességére 2009 és 2013 között (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)	136
42. ábra – Egyes külső tényezők hatásának megítélése a vállalat eredményességére (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján).....	138
43. ábra – Energiakereskedők által követett stratégiák 2009 és 2014 között (saját ábra)	140
44. ábra – Mennyire fontosak az egyes hálózati kapcsolatok a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából? (Saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)	141
45. ábra – Egyes piaci és működési jellemzők változása a vizsgált energiakereskedő vállalatoknál (Saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján).....	142
46. ábra - Végso fogyasztói áram- és gázfelhasználás az EU-28 országokban és Magyarországon, 2002-2013. (Forrás: EUROSTAT)	192
47. ábra - a legnagyobb beépített kapacitású erőmű piaci részesedése az adott ország árampiacán (Forrás: Saját szerkesztés az EUROSTAT adataiból).	194
48. ábra - Az európai határkeresztezso villamosenergia-kereskedelem fejlődése 1975-től 2011-ig (Forrás: ENTSO-E Statistical Yearbook 2011).....	195
49. ábra - HUPX tagvállalatok megoszlása nemzetiség szerint (Forrás. hupx.hu)	196
50. ábra - Az ösztönző (incentive) szabályozás elvi modellje (Saját ábra Victor, M. és Martins, M., 2008 nyomán).....	199

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat – A multinacionális vállalatok társadalmi kontextusa – elméleti megközelítések Heidenreich (2012, p. 557) alapján.	37
2. táblázat - A rendszerhasználati díjak változása a magyar villamos energia szektorban 2010 és 2015 között (Saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)	64
3. táblázat - A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium kimutatása az egyetemes villamosenergia-szolgáltatásban érintett szolgáltatók 2011. évi jövedelmezőségéről (Forrás: NFM).....	72
4. táblázat – A kvantitatív elemzésben használt legfontosabb változók	96
5. táblázat – A hazai és külföldi irányítású energiakereskedő vállalatok pénzügyi kulcsmutatói.....	104
6. táblázat – Bruttó fedezeti hányadok az energiakereskedőknél 2009 és 2015 között (saját szerkesztés)..	116
7. táblázat – A vizsgált vállalatok EBITDA mutatójának és adózás előtti eredményének alakulása 2009-2015 (saját szerkesztés)	117
8. táblázat – ESZ-t is nyújtó és csak szabadpiaci kereskedők EBITDA aránya az értékesítésre vetítve (saját szerkesztés).....	119
9. táblázat – A vizsgált energiakereskedő vállalatok együttes adóterhelése az adózás előtti eredmény és a bruttó fedezet arányában (saját szerkesztés)	120
10. táblázat – Vállalatok egyes jellemzőinek értékelése 2009-hez képest 2013-ra vonatkozóan (saját táblázat a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján).....	136
11. táblázat – A megkérdezett energiavállalatok által követett stratégiák 2009 és 2014 között (saját táblázat a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján).....	139
12. táblázat – Multinacionális háttérű inkumbens energiakereskedők adaptációs stratégiái (saját szerkesztés)	164
13. táblázat – Éves villamosenergia-termelés és fogyasztás az ENTSO-E tagországokban, 2010 és 2013 között (Forrás: ENTSO-E, 2014).....	193

BEVEZETÉS

Egy doktori disszertáció témaválasztását számos személyes tényező befolyásolja. Nincs ez másképp az én esetemben sem. Szakmai pályám első két évtizede vállalatvezetőként és köztisztviselőként egyaránt olyan iparágakhoz kötődött, amelyeket erős intézményi környezeti hatások jellemeznek. Bár az elmúlt évtizedben érdeklődésem főként a hálózatos iparágakhoz kötődik és doktori disszertációm is az energiaszektor egy meghatározott területét járja körül, a piaci szereplők és az őket körülvevő intézményrendszer közötti összefüggésrendszer vizsgálata iránti figyelmem korábbra tehető. Gyakorló vállalatvezetőként módom nyílt rá, hogy más iparágakban is közelről megtapasztalhassam a vállalatok és az őket keretek közé szorító intézményrendszer egymást befolyásoló hatását. Több mint egy évtizedet töltöttem a gyógyszeriparban egy olyan vertikálisan integrált vállalatcsoportban dolgozva, amely az értéklánc számos elemében jelen volt és ahol a szabályozási környezet szintén erőteljes hatást gyakorolt a vállalati stratégiaalkotásra. A gyógyszeripar kiváló példa a szabadpiac és a szabályozott piac egymás mellett élésére, hiszen míg a gyártók szabadon dönthetnek termékeik eladási áráról, addig a kereskedelem területén – legalábbis a vényköteles gyógyszerek tekintetében – szigorú hatósági árérsszabályozás érvényesül. Ebben az időszakban vállalatvezetőként az intézményi környezetre a vállalati stratégiai mozgástér *exogén* tényezőjeként tekintettem, és kész voltam elfogadni, hogy egy vállalat számára a maximális lehetőség az intézményi korlátok kezelésére olyan adaptációs mechanizmusok kifejlesztése, amelyek lehetővé teszik a gyors alkalmazkodást a változó környezeti feltételekhez.

Gondolkodásmódomban jelentős változást hozott az a közel négy év, amelyet az államigazgatáson belül töltöttem, egy rendkívül dinamikus környezeti változásokkal jellemezhető időszakban, Magyarország európai uniós csatlakozását követő években 2005 és 2008 között. Az államigazgatásban szerzett tapasztalatok hozzásegítettek, hogy lássam a tükör másik oldalát is, és egyre inkább *endogén* tényezőként lássam az intézményrendszernek a vállalati adaptációra gyakorolt hatását és a két tényező között meglévő komplex kapcsolatrendszert.

Tanulmányomban egy konkrét példán, a magyarországi energiakereskedelem példáján keresztül hasonlítom össze azokat a jellemző intézményi megoldásokat, amelyek meghatározzák a szektorban érintett szereplők gazdasági döntéseit. Kiemelten

foglalkozom a gazdasági szervezetek és az állami szabályozó hatóságok közötti koordinációs mechanizmusokkal és ezekre épülő intézményi megoldásokkal, modellekkel. Nem elsődleges célom a normatív közelítés, sokkal inkább az egyes intézményi modellek és az azokra jellemző koordinációs sémák leírására, az egyes modellek összehasonlítására és a változások irányának megértésére törekszem. Ugyanakkor az összehasonlítás óhatatlanul magában hordozza a lehetséges modellek közötti választásra törekvést,¹ amennyiben világosan sikerül meghatározni a modellválasztás szempontjából lényeges ismérveket, preferenciákat. Az egyes rendszerjellemzők feltérképezése és megértése reményeim szerint hozzájárulhat ahhoz, hogy megértsük a komplex társadalmi-gazdasági-technológiai rendszerekben kialakuló intézményi és vállalati alkalmazkodási modelleket, de ugyanígy elgondolkodjunk a társadalmi viszonyokat szabályozó rendszerek tökéletlenségei miatti *hajlamaikon* is (Kornai, 2010), melyek egyértelmű hatást gyakorolnak a társadalmi-gazdasági rendszerek és az adott rendszer keretein belül működő vállalatok fejlődésére. Az értekezésem elméleti vezérfonalául választott *koevolúciós* megközelítés lényege éppen az, hogy a kapcsolatok kétirányúságát, az egyes rendszerjellemzők dinamikus interakcióit állítja vizsgálódása középpontjába.

Disszertációm témakörét 2011-ben kezdtem el kutatni, négy évvel azután, hogy Magyarország teljes egészében liberalizálta az áram- és gázkereskedelem piacát. Azt gondoltam, témaválasztásom ideális lesz arra, hogy megmutassam a szabályozott piacról a versenypiacra történő átmenet legfontosabb mérföldköveit, az inkumbens vállalatok és az új piaci belépők közötti átrendeződést, az egyes üzleti modellek hasonlóságait és különbségeit. Akkor még nem láttam előre, hogy a szektor fejlődése egyáltalán nem fogja követni a „tankönyvi” fejlődéstörténetet, hiszen az új belépők révén dinamizálódó verseny mellett nagyon gyorsan és aktívan megjelent a közvetlen állami beavatkozás is mind szabályozói, mind közvetlen tulajdonosi szerepvállalás útján.

Bár kutatóként ez a körülmény még sokkal érdekesebbé tette a vizsgált témakört, egyben nehézséget is okozott, hiszen több kezdeti előfeltevésemet, előzetesen megfogalmazott hipotéziseimet menet közben is igazítanom kellett a sokszor radikálisan megváltozó környezeti jellemzők miatt. Leginkább ez vezetett ahhoz, hogy a disszertáció a

¹ Valószínűleg hiteltelen is lenne, ha teljesen értéksemlegesnek próbálnám beállítani saját megközelitésemet, miután az államigazgatási éveimben aktív szerepet játszottam a hazai energiaszektor liberalizációjának meghatározó kulcsdokumentumainak, jogszabályainak elkészítésében.

tervezetnél hosszabb ideig készült és inkább csak félbehagyni, semmint lezárni tudtam a kutatást, hiszen az általam bemutatott szektorszintű változásoknak még mindig nem értünk a végére, az egyes vállalatok, tulajdonosi csoportok szerepe továbbra is változik és továbbra is kérdéses az állam közvetlen tulajdonosi szerepvállalásának tartósan megmaradó mértéke a magyarországi energiakereskedelemben.

1.1. A disszertáció kutatási témája – vállalati koevolúció a magyar energiakereskedelmi szektorban

Amikor elkezdtem doktori tanulmányaimat a Budapesti Corvinus Egyetemen, egyértelmű volt számomra, hogy kutatási témám szorosan fog kapcsolódni az erős intézményi környezeti befolyás alatt álló piacokon működő vállalatok és környezetük közötti kölcsönös hatások, interakciók vizsgálatához. Túl személyes indíttatásomon, inspirálóan hatott rám a stratégiai menedzsment tudományterületének számos vezető kutatójának példája is. Habár a stratégiai menedzsment irodalom döntő többsége a kompetitív iparágakra koncentrál, a tudományterület vezető gondolkodói időről időre fordulnak szabályozott, erős intézményi környezeti befolyás alatt álló iparágak, szektorok irányába. Tucatnyi példa illusztrálja ezt a trendet. Henry Mintzberg több cikkben és könyvben vizsgálja az egészségügyi és oktatási rendszer előtt álló stratégiai kihívásokat (pl. Mintzberg, 2012). Michael Porter szintén kiemelt figyelmet fordít az amerikai egészségügyi rendszer problémáira, ahogyan azt remekül illusztrálja például a Robert Kaplannal közösen írt tanulmánya a Harvard Business Review-ban (Kaplan & Porter, 2011). John Child, akinek elméleti munkássága talán legnagyobb hatással volt saját kutatásomra, Suzana Rodriguessel közösen publikált több cikkében és könyvében világít rá az intézményrendszer és a vállalati viselkedés közötti kölcsönhatásokra, a vállalati koevolúció tartalmára erőteljes intézményrendszeri beágyazottsággal jellemezhető iparágakban működő vállalatok - mint például a dél-amerikai távközlési szektorban működő TELEMIG, vagy a kínai konténeres tengeri logisztikai szektorban működő Yantian International Container Terminals (YICT) – eseteinek feldolgozásán keresztül. (Rodrigues és Child, 2003; Child és Rodrigues 2008; Child, Tse és Rodrigues, 2012, 2013)

1.1.1. A kutatás fő vizsgálati területei és időbeni lehatárolása

Disszertációm a magyar energia-kereskedelem – ezen belül is a villamosenergia- és a gázkiskereskedelem – fejlődését állítja az elemzés középpontjába, amely szektor meggyőződésem szerint kiváló illusztrációkkal szolgál az ágazati és a kormányzati szereplők közötti kölcsönös egymásra hatások, interakciók bemutatására. Arra teszek kísérletet, hogy a szektor vállalatai és az intézményi környezet szereplői közötti kölcsönös hatások feltárásán keresztül keressem az üzleti sikeresség receptjét az elmúlt – és várhatóan az elkövetkező éveket is jellemző – turbulens környezeti változások közepette.

Tekintettel a témakör kiterjedtségére, a témaválasztás során két szűkítést tettem. Az első, hogy a fókusz Magyarország, így annak ellenére, hogy a szektorban jelentős a multinacionális vállalatok jelenléte, ezeknek nem regionális illetve európai szintű, hanem kifejezetten a lokális stratégiáit vizsgálom. Vitathatatlanul ez egy erős szűkítés, hiszen számos kutató felhívta a figyelmet arra (Kolk et al. 2014), hogy a nemzetközi energiavállalatok lokális stratégiái sokkal inkább regionális stratégiák formájában jelennek meg, amelynek során egyes régiók stratégiai jelentősége fel- vagy leértékelődik. Mégis úgy gondolom, hogy a rendelkezésemre álló kutatási apparátus, a helyi vállalatok és vállalatvezetők személyes ismerete és az ebből adódó kvalitatív kutatási lehetőségek indokoltta teszik, hogy vizsgálódásom középpontjába magyarországi lokális stratégiáik vizsgálata kerüljön.

A másik lehatárolás a disszertáció által felölelt időtartam. Nagyon nehéz meghúzni azt a határvonalat, hogy hol kezdődjön illetve hol érjen véget időben az a vizsgált periódus, amelyre vonatkozóan a kutatás empirikus adatai kiterjednek. E tekintetben az általam meghatározott időhorizont némileg önkényesnek tekinthető, hiszen a vállalatok fejlődése, a vállalati stratégiák inkrementális átalakulása folyamatos, amit a vizsgálat kezdő és záró időpontjának meghatározása mindenképpen leszűkít. Talán kevésbé problémás empirikus kutatásom induló időpontjának meghatározása. Tekintettel arra, hogy a magyarországi teljeskörű energiapiaci liberalizáció kezdő időpontja a villamosenergia-szektorban 2007, a gázszektorban 2008, így indokolt, hogy az új struktúra szempontjából első „teljes évnek” tekinthető 2009-et tekintsem a mélyebb empirikus kutatások szempontjából kezdő időpontnak. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a korábbi időszakok főbb történéseit az 1990-es közepétől, a szektorra jellemző jelentős privatizációs hullámtól kezdődően ne mutatnám be röviden, de mélyebben csupán a 2009 óta eltelt időszak eseményeivel

kívánok foglalkozni. Egy további, az empirikus kutatásban felhasznált kutatás, a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül működő Versenyképességi Kutatóközpont (VKK) referenciaként használt kutatási eredményei (Chikán et al., 2014) is megerősítettek abban, hogy a 2009-es év legyen a vizsgálatom kezdő dátuma. Tekintettel arra, hogy a VKK kutatás 2009 és 2013 közötti időszakra vonatkozóan vizsgálta egy 300 vállalatból álló országos mintán a stratégiát meghatározó külső és belső tényezők változását, kézenfekvőnek tűnt, hogy e kutatás eredményeit felhasználva eredményeit összehasonlítsam saját, azonos módszertannal végzett iparági fókuszú kérdőíves kutatásom eredményeivel.

Elemzésem záró időpontjának meghatározása sokkal nehezebb volt, tekintettel arra, hogy itt kevésbé egyértelmű az a szakaszhatár, amely keretet adhat a vizsgálatához. Végül a kvantitatív elemzésnél a 2015-ös év mellett döntöttem, bár természetesen röviden utalok azokra a fő eseményekre is, amelyek 2016-ban és 2017-ben jellemezték az iparágot. 2015-re ugyanakkor megítélésem szerint már egyértelművé váltak az új irányok, markánsan láthatóvá vált, hogy a lakossági és a vállalati szegmensben eltérő környezeti feltételek érvényesülnek és jól beazonosíthatóvá vált az egyes vállalatok által követett stratégiai út. Ezzel együtt a szektor átalakulása még korántsem fejeződött be, az egyetemes szolgáltatás területén különösen jelentős átrendeződések következtek be az elmúlt két évben is, amelyek a következő időszakban várhatóan újabb jelentős változásokat indukálhatnak a teljes hazai áram- és gázszektorban.

1.1.2. A kutatásban vizsgált iparág fejlődésének rövid áttekintése

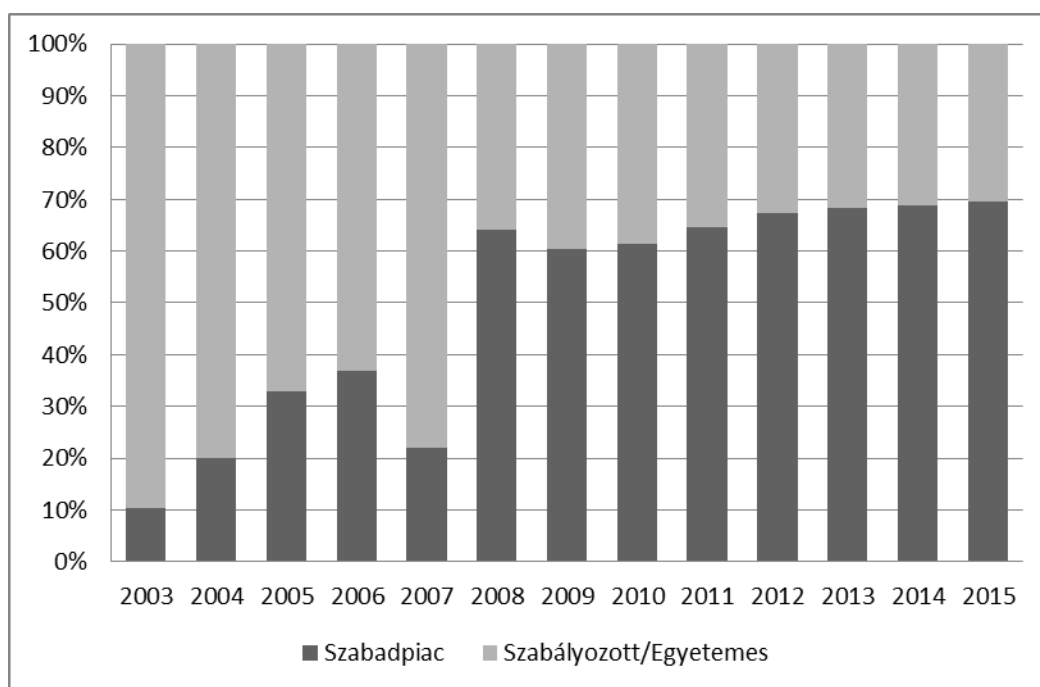
A magyarországi villamosenergia- és gázkereskedelmi szektort az 1990-es évek közepén lezajlott privatizációs hullám óta vegyes tulajdonosi szerkezet jellemzi (Mihályi, 1999, Bakos, 2001). A kiskereskedelembe domináns (bár a lakossági gázszolgáltatás esetében drasztikusan csökkenő) a privatizáció során területi monopóliumokat szerzett multinacionális háttérű szolgáltatók részaránya, míg a nagykereskedelemben – különösen a villamos energia területén – az elmúlt évtizedekben végig jelentős maradt az állam közvetlen, tulajdonosi szerepvállalása a Magyar Villamos Művek (MVM) domináns tulajdonosaként.² A dualitás a szabályozási környezetben is tetten érhető. Míg az ipari

² Vince (2013) a MOL és a kormányzat kapcsolatrendszerének feltárásával hasonló tendenciákra világít rá a gázszektorban is. A nemzeti bajnok tőzsdei társaság előbb megszabadult veszteséges gázüzletágától, eladva azt az E.ON-nak, majd a gáznagykereskedő cég a 2012 után megváltozott kormányzati ideológia mentén 2013-ban

fogyasztók számára a kereskedelemben szabadpiaci mechanizmusok és szabad ármeghatározás érvényesül, addig a lakosság és egyes további feljogosított fogyasztók (közintézmények, mikrovállalkozások) számára fennmaradt a hatósági árszabályozás (Vincze, 2012, Felsmann 2014a).

Ez a kettősség 2003 óta jelen van a magyar villamosenergia-kereskedelemben, amikortól az akkor elfogadott új villamos energia törvény lehetővé tette az úgynevezett *feljogosított* (meghatározott fogyasztási mérték fölötti nem lakossági) fogyasztók részére, hogy kilépjenek a szabadpiacra. A 2003-ban megindult piacliberalizáció a gázszektorban folytatódott, ahol 2004 júliusától hasonló jogosítványokat kaptak a gázfogyasztók (MEH, 2012). Az 1. ábra jól illusztrálja a szabadpiac elmúlt évtizedbeli térnyerését a hazai villamosenergia-kiskereskedelemben.

1. ábra - A szabadpiaci és a szabályozott piaci szegmensek részaránya a magyar villamosenergia-kiskereskedelemben 2003-tól 2013-ig (saját szerkesztés a MAVIR és a MEKH adatai alapján)



A 2000-es évtized első felének részleges liberalizációs folyamata új lehetőségeket biztosított a magántulajdonú energia-kereskedők piacra lépésére miközben korlátozta a szabályozott árak hatókörét. A liberalizáció újabb lépéseként – köszönhetően hazánk EU csatlakozásának – Magyarország teljes mértékben harmonizálta törvényi és szabályozói

„visszaállamosításra” került. Így jelenleg a gáz tekintetében is domináns (50% feletti) az állami részarány a nagykereskedelemben.

környezetét az európai uniós sztenderdekkel a villamosenergia-piaci szabályozás tekintetében 2007-ben, a gázpiaci szabályozás tekintetében 2008-ban. Ettől az időszaktól kezdődően azok a fogyasztók, akik nem jogosultak az úgynevezett *egyetemes szolgáltatás*³ keretein belül beszerezni villamosenergia- illetve gázigényüket, kötelesek a szabadpiacon kielégíteni azt.

Habár az új jogi szabályozás elméletben elősegítette a kereskedők közötti verseny további erősödését, a gyakorlat tanúsága szerint az energiapiac számos területén továbbra is tetten érhető a jelentős állami befolyás. A nagyságrendileg a teljes kiskereskedelmi piac 30%-át kitevő egyetemes szolgáltatás szabályrendszere, hasonlóan a kereskedők számára kulcsfontosságú természetes monopol infrastruktúra elemekhez való hozzáférés szabályozásához (határkeresztező-kapacitásokhoz való hozzáférési jogok, az állami tulajdonú erőművekben előállított villamos energia és a hazai kitermelésű földgáz ármeghatározása és allokációs mechanizmusa) számos alkalommal változott az elmúlt évtizedben. A turbulens jogi és intézményi változások háttérében legtöbbször társadalmi-politikai tényezők hatása húzódik meg. A politikai aktorok könnyen hajlanak arra, hogy jogszabályalkotói hatalmukat az energiaárak szabályozásán keresztül rövid távú politikai előnyök megszerzésére használják fel, akár a hosszú távú iparági stabilitás rovására is (LaBelle és Georgiev, 2014). Deák András nagyon találóan jellemezte a magyar politikusi gondolkodást egy 2006-os esszéjében: *“A magyar energiának elsősorban olcsónak kell lennie és csak másodsorban biztonságosnak.”* (Deák, 2006 p.45)

A közvetlen politikai befolyásolás igénye kormányzati-politikai rendszerektől függetlenül szötte át az elmúlt évtizedeket. Az aktuális politikai ideológiáknak megfelelően liberalizációs és központosító fázisok követték egymást, de leginkább a rövid megengedő, piacpárti változásokat követő gyors visszarendeződések, korrekciók jellemzik a szektor fejlődéstörténetét. Számos példa sorolható fel ennek igazolására, de talán az egyik legjobb illusztráció az egyetemes szolgáltatásra vonatkozó szabályrendszer folyamatos változtatása a politikai érdekeknek megfelelően. Alig fél évvel az új villamos energia törvény 2008. januári hatályba lépését követően már változtak az egyetemes

³ Az egyetemes szolgáltatás kereteit az EU harmadik energiacsomagja határozza meg EC (2009a, 2009b). Miközben a szabályozás megszüntette az energiavállalatok ellátási kötelezettségét az ipari fogyasztókra vonatkozóan, a szabályozott kiskereskedelmi szolgáltatások továbbra is hozzáférhetőek a lakosság és a kisvállalkozások számára. Az egyetemes szolgáltatók olyan áram- illetve gázkiskereskedők, akiknek ellátási kötelezettségük van az erre feljogosított fogyasztói csoportok (háztartások és kisvállalatok) irányában.

villamosenergia-ellátásra vonatkozó szabályok.⁴ 2009-től egyértelművé vált, hogy a piacnyitás folytatásával szemben előtérbe kerültek a hatósági szerep erősítését célzó intézményi megoldások. Az egyetemes szolgáltatók hatóságilag elismert beszerzési árának meghatározását 2010-től miniszteri rendelet módosította. A 2010-es kormányváltást követően a további központosítás (előbb az egyetemes szolgáltatói árak befagyasztása, majd a korábbi árérsszabályozás módosítása és hatósági ár meghatározása) 2011-re gyakorlatilag olyan helyzetet eredményezett, mely az egyetemes szolgáltatói részipiacon lényegében visszaállította a 2007-ben elindított modellváltás előtti hatáskörmegosztást (Vince, 2012).

Bár az egyetemes szolgáltatás és a szabadpiac összefogyasztáson belüli részaránya stabilizálódott, de a szolgáltatói kör összetétele, a piaci szerkezet átalakulása a 2010-es évtized második felében is folytatódott. 2015-ben létrejött az Első Nemzeti Közműszolgáltató Zrt. (későbbi nevén NKM Nemzeti Közművek Zrt.), amelynek egyértelmű – politikai szándékot tükröző – stratégiai célkitűzése volt, hogy a lakossági energiaszolgáltatás piacán meghatározó szerepet töltsön be. Az NKM létrehozásának szándéka összefügg a kormány stratégiai víziójával, amely a 2011-ben kidolgozott Nemzeti Energiastratégia 2030 című dokumentumban (NFM, 2012) egyértelműen kijelöli a tulajdonszerzéseken keresztül aktívabb állami szerepvállalást az áram- és a gázszektorban. A program végrehajtása 2015-ben a korábban önkormányzati többségű FŐGÁZ állami tulajdonba vételével indult, majd folytatódott a GDF-SUEZ, az E.ON és a TIGÁZ lakossági gázüzletágainak átvételével, melynek eredményeképpen 2016 végére összesen 3,4 millió lakossági ügyfél megszerzésével az állami NKM vált a lakossági gáz egyetemes szolgáltatás piacának kizárólagos szolgáltatójává. (Kóbor, 2017.)

Az elmúlt két évtizedben a nehezen előrejelezhető és rendkívül gyorsan változó intézményrendszer alapvetően befolyásolta az egyes energiakereskedő cégek piaci lehetőségeit, különös tekintettel a multinacionális cégek itteni leányvállalataira, amelyek

⁴ Egy korábbi publicisztikai írásomban ezt a folyamatot így foglaltam össze: *“A tavaly elfogadott törvény szabályozói koncepciója abból indult ki, hogy fokozatosan csökken az egyetemes szolgáltatásra jogosultak köre, és ez a lényegében kvázi hatósági áras, piacidegen termék egyre inkább csak a lakosság számára marad fenn. 2008 végéig a legfeljebb 3*50A, utána a 3*25A csatlakozási teljesítményű fogyasztói kör (tehát kimondottan a lakosság) élvezheti az egyetemes szolgáltatás szabályozott árának előnyeit... Jöttek azonban a „begyűrűző” emelkedő nemzetközi és hazai áramárak, és jött a jellemző magyar politikusi válasz. “Szembeszállunk az áremelkedéssel, mert nem lehet kitenni a kisfogyasztókat és a közintézményeket az emelkedő villamos energia költségek hatásainak!” És ahogy ez ilyenkor lenni szokott, változott a törvény: szeptember 1-től az egyetemes szolgáltatás felső határa 3*63A, és a kör ráadásul felső fogyasztási határ meghatározása nélkül kibővült a közintézményekkel, közfeladatot ellátó szervezetekkel.”* (Figyelő, 2008. augusztus 4.)

az 1990-es évtized közepén végbement privatizációk eredményeképpen domináns piaci részesedést szereztek a hazai lakossági energia-kereskedelmi piacon.

1.1.3. A disszertáció felépítése

Disszertációmban a hazai energiakereskedelmi szektor fejlődését nyomon követve, az iparági elemzések és az esettanulmányok módszertani megközelítését ötvözőm. Célom, hogy mind az iparági szintű reakciókat, mind az egyedi vállalatok adaptációs mechanizmusait bemutassam, amellyel alkalmazkodnak a változó környezeti feltételrendszerhez. Fő elméleti keretként ehhez a törekvéshez a *vállalati koevolúció* – ezen belül is elsősorban a Child és Rodrigues által leírt – kutatási modelljét használom. A koevolúciós modell jó támpontot ad a duális fókuszú kutatáshoz azzal, hogy éppen a *mezo-* (iparági) és a *mikro-* (vállalati) szint közötti kölcsönös interakciók elemzését állítja vizsgálódásának középpontjába.

Értekezésem négy fő logikai részre tagolódik:

- (1) A Bevezetést követő Második fejezet a kutatási téma elméleti alapjait járja körül, bemutatva az új intézményi közgazdaságtan, a tranzakciós költségek elmélete, az erőforrás-alapú vállalatelméletek és Porter iparági versenytényezőkre vonatkozó modellje releváns megállapításait és a vállalati koevolúció elméleti megközelítésének fejlődését.
- (2) A Harmadik fejezet vázlatos áttekintést ad a hazai energia-kereskedelmi szektort jellemző legfontosabb tendenciákról, ideértve a piacok és a szabályozási környezet alakulását, az ártrendeket, a verseny intenzitásának és a piaci részesedések változásának főbb indikátorait. Bár ez a fejezet alapvetően leíró jellegű, úgy gondolom, fontos szerepet tölt be a disszertáció szerkezetében azzal, hogy segíti az olvasót a későbbi fejezetekben előforduló számos szektorspecifikus információ mélyebb megértésében, szintetizálásában.
- (3) A Negyedik és az Ötödik fejezet a kutatás elméleti és módszertani kereteit tárgyalja. A Negyedik fejezet bemutatja a koevolúciós elméleti keretrendszer adaptációjával kialakított saját kutatási modelletem, míg az Ötödik fejezet röviden ismerteti a kutatás során alkalmazott kvantitatív és kvalitatív módszereket.
- (4) A Hatodik fejezet az empirikus kutatás eredményeit ismerteti. A fejezet részletesen tárgyalja a vállalati koevolúció hatásait a hazai villamosenergia- és gázkereskedő cégek példáján keresztül. Az elemzés kvantitatív része a szektorra

jellemző klaszterek és az egyes klasztertag vállalatok közötti teljesítménybeli eltéréseket mutatja be. A kvalitatív vizsgálat célja a szektorszintű és a vállalatspecifikus eltérések mélyebb megértése az egyes menedzsmentek közötti különbségek illetve az eltérő tulajdonosi elvárások vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálata.

1.1.4. Köszönetnyilvánítás

Mielőtt belekezdenék az értekezés tartalmi tárgyalásába, ezúton is szeretnék köszönetet mondani a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájának oktatási programjában részt vevő oktatóimnak. Kurzusaik jelentős inspirációt adtak azzal, hogy új elméleti és gyakorlati megközelítésekre irányították figyelmemet. Nagyon hálás vagyok mindnyájuknak a kitűnő kurzusokért. Négyüket név szerint is szeretném megemlíteni. Mindenekelőtt szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Balaton Károlynak bölcsességéért és türelméért, amivel terelgetett, valamint azokért a meghatározó szakmai iránymutatásokért, amelyekkel segítette elmélyülésemet a vállalati koevolúció és *beágyazottság* (embeddedness) irodalmában.

Hálás vagyok Czakó Erzsébetnek, hogy felhívta a figyelmemet a nemzetközi üzleti gazdaságtan elméleti irányzataiban tetten érhető intézményi megközelítésekre. Egyben köszönöm azt a támogatást, amellyel arra biztatott, hogy már a disszertáció készítésének korábbi szakaszában is publikáljam az addigi eredményeimet.⁵ Pataki György remek cikkeket ajánlott a környezetgazdászok koevolúciós közelítésmódjának megismerésére. Szeretnék köszönetet mondani Kornai Jánosnak, hogy részt vehettem kutatási szemináriumán, amely sokban segítette saját kutatói szemléletmódom fejlődését.

Szeretném megköszönni disszertáció-tervezetem bírálóinak és mindazon kollégáimnak, akik részt vettek a tervezet vitáján értékes megjegyzéseiket, melyeket igyekeztem figyelembe venni a disszertáció véglegesítése során.

Végezetül, de nem utolsósorban szeretnék ezúton is köszönetet mondani a Regionális Energiagazdasági Kutatóközpont és a Vezetéstudományi Intézet munkatársainak, akikről

⁵ Elemzésem egy korábbi fázisában készült angol nyelvű tanulmány bemutatásra került az AIB-CEE Chapter Conference keretein belül 2014 október 10-én Budapesten, majd az annak alapján készült cikk megjelent a Theory, Methodology and Practice című lapban (Felsmann, 2014b). Ugyancsak megjelent egy rövidebb összefoglalás 2016-ban a Vezetéstudományban (Felsmann, 2016), amely a disszertációtervezetben tárgyaltak alapján, az ott bemutatott elméleti megközelítések egy részének szakirodalmi áttekintésére vállalkozott. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani a cikkek anonim bírálóinak illetve a konferencia résztvevőinek, akiknek szóbeli és írásos észrevételei sokat segítettek a kutatási téma további fejlesztésében.

az elmúlt évekből számos alkalommal kaptam támogatást mind oktatói, mind kutatói tevékenységemben.

1.2. A kutatás céljai és jelentősége

A vállalati szintű stratégiai alkalmazkodás vizsgálatára irányuló kutatások jelentős szerepet töltenek be egyetemünk gazdálkodástudományi karán. Százas nagyságrendűre tehetőek azok a cikkek és műhelytanulmányok, amelyek a vállalatok versenyképességének különböző vetületeit vizsgálják, köszönhetően a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontjában folyó kitartó és elmélyült kutatómunkának, amit jelentősen támogat a versenyképességi kutatások⁶ kereteiben 1995 és 2013 között elvégzett kérdőíves felmérések eredményeképpen létrejött statisztikai adatbázis. Noha több, e kutatási programhoz kapcsolódó tanulmány részletesen elemzi a gazdaságin kívüli egyéb tényezők (technológiai, társadalmi és szabályozói) hatását a vállalatok versenyképességére, a legtöbb publikáció exogén környezeti faktorként tekint a szabályozási és intézményi környezetre.

Chikán és Czakó (2002) a vállalatok szempontjából az adaptáció fontosságát hangsúlyozza, amikor a kormányzat legfontosabb feladatait a prioritások kijelölésében, a fejlesztési programok összeállításában és a makrogazdasági célok eléréséhez szükséges eszközök és erőforrások meghatározásában jelölték meg. A szerzők későbbi kutatásaik alapján (Chikán és Czakó, 2009) tovább mélyítették a versenyképességre ható egyes tényezők kapcsolati modelljét a kormányzati beavatkozások és a vállalati és nemzeti versenyképesség közötti ok-okozati hatásmechanizmusok beépítésével. Modelljük szerint⁷ a kormányzat két módon befolyásolhatja a termelési és keresleti tényezőket, a vállalati stratégiák és struktúrák alakulását és a verseny intenzitását: egyfelől a *makrogazdasági politikák* meghatározásán keresztül közvetlenül, másrészt a *társadalmi normák* befolyásolásán keresztül részben közvetlenül, részben a társadalmi intézmények és a civil szféra bevonásával.

Szabó (2010) doktori értekezésében a *stratégiai adaptáció*, a *kettős képesség* (ambidexterity) és a *vállalati versenyképesség* összefüggésrendszerét vizsgálja magyar vállalatok esetében az 1992 és 2010 közötti versenyképességi kérdőíves adatfelvételek

⁶ A versenyképességi kutatások programjának módszertanát részletesen ismerteti Csesznák és Wimmer (2014).

⁷ A szerzők kutatási modellje megtalálható Chikán és Czakó, 2009, 80. oldalán.

adataira támaszkodva. Elemzésében a *jogi szabályozás minősége* és a *hazai politikai változások*, mint az intézményi környezet makroökonómiai indikátorai a környezeti bizonytalanság lehetséges magyarázó tényezőiként jelennek meg.

Balaton (2005) a 2001-es és a 2004-es kérdőíves adatfelvételek alapján arra hívta fel a figyelmet, hogy a magyar menedzserek számára az európai uniós csatlakozás időszakában az *intézményi tényezők változása* jelentősen növelte a kiszámíthatatlanság és üzleti bizonytalanság érzetét.

Szepesi és Czakó (2012) a közpolitikák jelentőségét vizsgálta a versenyképesség szempontjából. Tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy bár az intézmények általánosságban is támogathatják a vállalati és a nemzeti versenyképességet, ennek tényleges eredménye a szervezeti és egyéni aktorok közötti interakciók függvénye. „*A szakpolitikai intézkedésekkel kapcsolatba kerülő aktorok jellemzői négy kategória mentén foglalhatók össze: (1) az adott ügghöz kapcsolódó pozíciójuk, (2) bevonódásuk mértéke, (3) döntéshozatali jellemzőik, (4) a szakpolitika rájuk nézve releváns hatásának mértéke.*”

Habár a fenti felsorolásból is láthatóan egyetemi kollégáim számos tanulmányban elemezték a hazai vállalatok versenyképességét, az intézményi megközelítés relatív kis figyelmet kapott ezekben a publikációkban. Ennek egyik oka valószínűleg módszertani. Az adatbázisok, melyek a fentebb idézett tudományos művek empirikus alapját szolgáltatták, a vállalati versenyképesség általános mozgatórugóit kívánták feltárni, ipárag-specifikus hatások elemzése nélkül, vagy legalábbis kevés figyelmet szentelve az ágazati hatásoknak. A kvantitatív elemzés alapjául szolgáló adatbázis nem igazán támogatta ipárag-specifikus változók mélyreható vizsgálatát.

A nagymintás, kérdőíves vizsgálatokkal szemben az esettanulmány készítés kiváló módszertani válasz lehet arra, hogyan lehet mélyrehatóan elemezni az intézményi környezet befolyásoló hatását egyes specifikus iparági szervezetek fejlődésére, teljesítményére és versenyhelyzetének alakulására. A Budapesti Corvinus Egyetemen folyó stratégiai kutatások közül csupán néhány példa akad iparági fókuszú, esettanulmány-készítésen alapuló vizsgálatokra azokban az iparágakban, ahol az erős intézményi hatások alapvetően befolyásolják a vállalatok stratégiai viselkedését. Áttekintve *Vezetéstudomány*, a hazai vezető menedzsment szakfolyóirat elmúlt nyolc évfolyamának lapszámait, csupán három olyan tanulmányt találtam, amely erős szektorális fókusszal vizsgálta a vállalati adaptációs stratégiákat. Szabó (2008) eltérő

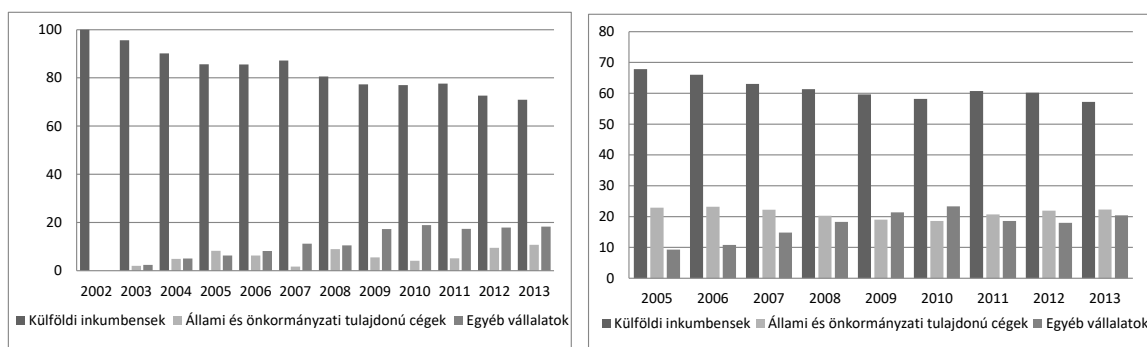
adaptációs stratégiákat azonosított a kialakulófélben lévő bioetanol iparágban és arra a következtetésre jutott, hogy ezek közül bármely stratégia sikerre vezethet a hatékony megvalósítás (execution) függvényében. Kis (2014) a növekvő állami befolyás hatásait elemezte a hazai telekommunikációs iparágban. Pandurics (2017) az iparági elemzés porteri kereteit használva ad áttekintés a hazai gépjármű-felelősségbiztosítási piac szerkezeti változásairól, különös tekintettel a 2013-tól bekövetkezett jelentős változásokra a szabályozási és versenykörnyezetben.

Saját kutatásom talán abban tudja leginkább kiegészíteni az egyetemünkön folyó stratégiai kutatásokat, hogy hasonlóan a fenti példákhoz egy konkrét iparágat – az energiakereskedelmi szektort – állít vizsgálódása középpontjába. Ezt az iparágat jellegéből adódóan erősen befolyásolja az intézményi környezet változása. Az energiaszektor sosem volt mentes az állami szabályozástól, hiszen a szektorra jellemző, hogy keverednek benne a versenypiaci és a természetes monopol szolgáltatási elemek. Az áramtermelést illetve a gáztermelést, a villamosenergia- és gázkereskedelmet és a gázbekterület esetében a tárolást jellemzően az értéklánc versenypiaci elemeinek tekinthetjük, ahol – legalábbis elméletben – megvalósul a szolgáltatók versenye a fogyasztókért. Szemben ezzel a hálózati szolgáltatások (átvitel és elosztás) természetes monopol jellegüknél fogva megkövetelik a szabályozó hatóságok folyamatos jelenlétét és az árak hatósági úton történő megállapítását. Az állam az energiaszektorhoz kapcsolódó szerepei tekintetében egyszerre van jelen (1) a szolgáltatások szabályozási kereteit megalkotó regulátorként, (2) a fogyasztók képviseletében eljáró megrendelőként, (3) egyes szolgáltató vállalatok tulajdonosaként, (4) a mindenkori hatalom társadalompolitikai és szociálpolitikai képviselőjeként és (5) a gazdaságpolitika és pénzügypolitika letéteményeseként. A különböző állami szerepek természetes módon folyamatosan ütköznek egymással, ami egységes kormányzati vízió hiányában akár ellentmondásos, alacsony hatékonyságú rendszerek fennmaradásához vagy kialakulásához vezethet.

Éppen a lehetséges állami jelenlét széles tárházára tekintettel (ágazati szabályozó, a szociálpolitika letéteményese, fejlesztő) korántsem egyértelmű, hogy az állam és a szektor szereplői milyen módon befolyásolják egymást saját érdekeik érvényesítése tekintetében. Meggyőződésem, hogy a magyar energia-kiskereskedelmi szektor elmúlt évtizedbeli átalakulása kiváló lehetőséget kínál annak vizsgálatára, milyen módon hat a folyamatosan változó komplex üzleti környezet az iparági vállalatok gazdasági teljesítményére.

(1) Először is, az energiaszektor vállalatainak privatizációja az 1990-es évtized közepén radikálisan megváltoztatta az iparág tulajdonosi szerkezetét. 1995-re az áramszolgáltató társaságok és számos erőmű külföldi tulajdonosok kezébe került. 1996-tól új korszak kezdődött a hazai villamosenergia-szektorban, az állami tröszt működését felváltotta a privatizált és állami szereplők közötti szerződések rendszere. (Kerényi, 2006). A korábbi állami tulajdonban álló monolitikus struktúra két alrendszerre bomlott. Az integrált áram- és gázszolgáltató vállalatok – amelyek egyszerre látták el az elosztóvállalati és az energia-kiskereskedelmi feladatokat – egy kivételtől eltekintve (a budapesti illetékességű FŐGÁZ) multinacionális háttérű energiavállalatok (E.ON, EdF, RWE, ENI és GdF) tulajdonába kerültek a privatizáció eredményeképpen. A privatizációkat követően az 1990-es évek közepétől ezek a vállalatok a multinacionális cégek leányvállalataiként működtek Magyarországon.

2. ábra - Piaci részesedések a magyar villamos energia (baloldali ábra) és gáz (jobb oldali ábra) kiskereskedelmi szektorokban tulajdonosi csoportok szerinti bontásban (saját ábra a MEKH (2014) adatai alapján)



A kiskereskedelemmel ellentétben a nagykereskedelmi tevékenységnél fennmaradt az állami kontroll. Az állami tulajdonú MVM-nek kizárólagos jogosítványa volt arra, hogy hosszú távú szerződések rendszerével (power purchase agreement, PPA) az állami és magántulajdonú erőművek által termelt áramot értékesítse. A hosszú távú szerződések rendszere nem magyar sajátosság volt, hanem a régió más országait is jellemezte a megkötött privatizációs szerződések egyfajta állami garanciájaként. Ez az erőművek számára garantált megtérülést eredményező mechanizmus egészen hazánk európai uniós csatlakozásáig fennmaradt és csak az Európai Unió nyomására szűnt meg 2008-tól.

Hasonló folyamatok játszódtak le a földgázszektorban is. A korábbi állami monopol szereplő, a MOL Rt. tevékenységi köréből 1991-től fokozatosan kikerült a földgáz kiskereskedelme, de továbbra is megőrizte kizárólagos jogosítványát az import- és hazai földgáz nagykereskedelme tekintetében (Vince, 2013). Bár a MOL tőzsdére vitelét

követően az 1990-es évek második felétől csökkent a közvetlen állami beavatkozás lehetősége a gáz-nagykereskedelem befolyásolására, a szabályozott hatósági árak megállapításán keresztül a gáz-nagykereskedő továbbra is erős állami nyomás alatt maradt.

(2) Másodszor, a 2004-es magyar EU csatlakozás jelentős változtatásokat követelt meg a hazai szabályozási környezetben. Magyarország 2003-tól részlegesen megnyitotta a korábbi zárt áram- és gázpiacot az ipari fogyasztók jelentős része (az úgynevezett *feljogosított fogyasztók*) számára. 2006-ra a szabadpiaci szegmens részaránya már 35%-ot ért el az áram-kereskedelmen belül a fokozódó verseny eredményeképpen. A verseny erősödésének hátterében részben az inkumbens pozícióban lévő multinacionális háttérű áram- és gázszolgáltatók közötti rivalizálás húzódott meg a feljogosított ipari fogyasztók megszerzéséért, részben erős ágazati háttérrel rendelkező új szereplők (pl. CEZ és MOL) piaci belépése. A gáz-kiskereskedelem folyamatai hasonlóan alakultak. 2008-ra a földgáz versenypiaci szegmensének aránya 29,8%-ra nőtt és a versenypiacról vételező feljogosított fogyasztók száma közel négyezerre nőtt. (MEH 2009, 57. oldal).

Az európai szabályrendszert követve 2008-tól (a földgáz tekintetében 2009-től) Magyarország felszámolta a szabadpiaci kereskedelem jogi korlátait és megnyitotta a piac egészét – beleértve a lakossági piacot is – a szabadpiaci kereskedők számára. Ezzel együtt, az adminisztratív akadályok eltávolítása nem jelentette automatikusan az új piaci belépők kedvezőbb helyzetbe kerülését. Az áram nagykereskedelmi piaca továbbra is az állami tulajdonú MVM irányítása alatt maradt. A földgázpiacon az orosz féllel még az 1990-es években megkötött hosszú távú szerződés (LTC) képezte a hatékony verseny kialakulásának korlátját. Az LTC-vel rendelkező hazai kereskedő (előbb a MOL, később az E.ON) továbbra is a kínálati oldal domináns szereplője maradt (REKK, 2013).

Az európai uniós csatlakozás ugyanakkor együtt járt a közösségi jogi környezet beépülésével a hazai szabályozási gyakorlatba. Ennek illusztrációja az Európai Bizottság döntése a hosszú távú áramvásárlási szerződésekkel (HTM-ek) összefüggésben. Magyarországnak meg kellett szüntetnie az MVM és a nagyobb erőművek közötti HTM-ek hatályát, miután a Bizottság megállapította, hogy azok jogellenes és az állami támogatási szabályokkal összeegyeztethetetlen támogatásokat biztosítanak az érintett erőművek számára (EC, 2008). A Bizottság kimondta, hogy a Magyarországon megtermelt villamos energia kétharmada HTM-ek keretén belül került értékesítésre, ami korlátozta a versenyt, mivel a piac jelentős részét elérhetetlenné tette az új belépők

számára. A HTM-ek megszüntetése és az intézményi változások új lehetőségeket nyitottak az iparági háttérű és egyes iparágon kívüli, komplementer iparágakból (pl. a távközlési szektorból) érkező vállalatok számára, hogy belépjenek az energia-kiskereskedelmi piacra.

(3) Végezetül, de nem utolsósorban a magyarországi energia-kereskedelmi szektor elemzése kiváló lehetőséget nyújt arra is, megvizsgáljam a 2008-as év végétől kezdődő gazdasági válság által okozott romló makroökonómiai feltételek hatását az iparágat érintő kormányzati politikákra, akciókra és intézményi beavatkozásokra. Ez az eset remek kutatási lehetőséget kínál arra, hogy illusztráljam, hogyan befolyásolják a makrogazdasági problémák a politikai aktorokat a korábbi domináns társadalmi-politikai ideológia és szakpolitikák megváltoztatására.

A fentiek alapján összefoglalva a doktori disszertáció legfontosabb kutatási kérdéseit, az alábbi négy fő kérdésre keresem a választ:

- 1) Milyen stratégiai válaszokat adtak az eltérő tulajdonosi háttérű (állami, hazai magántulajdonú és multinacionális vállalatok) az intézményi környezet változásaira (pénzügyi válaszok, szervezeti válaszok)?
- 2) Megfigyelhetőek-e jellemző eltérések a különböző tulajdonosi háttérű, eltérő irányítási rendszerben működő illetve eltérő méretű vállalatok adaptációs stratégiáiban?
- 3) Hogyan befolyásolja a vállalatok teljesítményét rövid- illetve hosszabb távon a környezeti feltételek változása?
- 4) Azonosíthatóak-e olyan egyéb jellemzők, amelyek árnyalják a fenti általános képet (pl. alágazatok közötti fókusz, termelési profil, anyavállalati versenystratégiák hatása)?

2. ELMÉLETI MEGALAPOZÁS

Az intézményi környezet – ideértve a szabályozó hatóságokat, állami intézményeket, kormányzati és önkormányzati ügynökségeket – számos módon befolyásolja a vállalatok stratégiai döntéseit a be- és kilépési korlátok, piaci szabályok és a működés jogi szabályozásának meghatározásán keresztül. A mikroökonómiai elmélet főárama aránylag kis figyelmet szentel a vállalatok és az intézményi környezet közötti interakciók vizsgálatának. Az elmélet középpontjában a profitmaximalizáló magánvállalatok állnak, annak ellenére, hogy a gazdasági tevékenységek jelentős része állami vállalatokhoz és non-profit szervezetekhez kötődik (Joskow, 2008).

Az intézményrendszer és a vállalatok közötti kapcsolatrendszer⁸ fontosságáról alkotott felfogás gyors változásnak indult a 2008-as világgazdasági válságot követően. Coase és Wang (2012) felhívta a figyelmet annak veszélyére, hogy az elméleti közgazdaságtudomány egyre inkább szeparálódott a gyakorlati gazdasági problémák elemzésétől. Álláspontja szerint felerősödött a piacgazdasági megoldásokkal szemben a politikai megoldások iránti hit, mivel az elméleti közgazdaságtan kevés gyakorlatban hasznosítható választ kínált a válság kezelésére. *„Mivel az elméleti közgazdaságtan kevés gyakorlati relevanciával bíró szemléletmódot kínál, a menedzserek saját üzleti érzékükre, személyes megítéléseikre és ökol szabályokra hagyatkoznak döntéseik meghozatala során. Válság idején, amikor a menedzserek elveszítik önbizalmunkat, gyakran úgy látják, a politikai hatalom képes betölteni ezt az űrt. Egyre inkább úgy tekintenek a kormányzatra, mint a végső megoldásra, amely orvosolhatja az innovációtól a foglalkoztatásig húzódo gazdasági nehézségeket.”* (Coase és Wang, 2012:36).

A közgazdasági elméletekkel szemben a válság utáni időszak menedzsment-irodalma kifejezetten hangsúlyosan foglalkozik az intézményi tényezők szerepével a piaci kapitalizmus rendszerének zavarai és elemzési keretében központi szerepet szán ezek vizsgálatának. Egyértelműen állítható, hogy napjainkban a korábbiaknál jóval idősebbé vált a tudományos érvelés és vita arról, vajon mennyire indokolt bővíteni az állam közvetlen szerepvállalását a gazdaság egyes területein. A 2008-as válság

⁸ Az intézmények és a vállalatok közötti kapcsolatrendszerre vonatkozó irodalomfeldolgozás egyes részei 2016-ban a Vezetéstudomány című lapban angol nyelvű cikk formájában is megjelentek (Felsmann, 2016). A cikk az értekezéstervezethez képest szűkebb fókusszal, elsősorban a meghatározó menedzsment elméletek (RBV, Porter megközelítése) és a koevolúciós elmélet közötti elméleti kapcsolódásokat tárja fel.

kétségkívül megrengette a tisztán piaci koordinációra alapuló gazdasági modellt és a világ minden táján arra inspirálta a tudományos és politikai közélet legkülönbözőbb területein dolgozó képviselőit, hogy gondolják újra korábban megfogalmazott téziseiket arról, vajon milyen koordinációs mechanizmusok segíthetik a leghatékonyabban a válságból való kilábalást és egy új, a jelenleginél fenntarthatóbb gazdaság alapjainak megteremtését.

A kifejezetten a piaci stratégiákat vizsgáló közgazdászok is hangsúlyozzák a sikeres vállalati stratégiák előtt álló új kihívásokat. A megosztott értékek létrehozásának modellje, ami Porter és Kramer (2011) közös tanulmányukban mutatnak be, hangsúlyozza, hogy a vállalatok csak úgy teremthetnek gazdasági értéket, ha közben társadalmi értéket is létrehoznak. Ehhez megkerülhetetlen a kormányzatok, a civil szféra és a vállalatok újszerű összefogása, amelynek középpontjában az értékteremtés kell, hogy álljon. A szerzők szerint ugyanakkor továbbra is a szabályalkotás, a reguláció kell, hogy az állami politikák súlypontját adja. A kormányzat felelőssége, hogy olyan szabályrendszert alakítson ki, amely a megosztott értékek létrehozásában teszi érdekeltté a vállalatokat és nem a rövidtávú profitmaximalizálásban. Ennek eszközei az alábbiak lehetnek: *i) a mérhető társadalmi célok; ii) a valós költségeken alapuló erőforrás-árazás; iii) alkalmazkodási, bevezetési időszakok meghatározása a gazdasági szereplők számára; iv) általánosan elfogadott értékelési és teljesítmény-mérési rendszerek; v) hatékony szabályozás a mérési eredmények és adatok nyilvánosságának biztosítására.*⁹

Más kutatók, így Gulati és szerzőtársai (2010) ugyanakkor arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalatok stratégiai fókuszváltása kétségkívül szükséges a jelenlegi recessziós környezetben, de a kivezető utat továbbra sem kívülről, hanem saját stratégiai erőforrásaik hatékonyabb hasznosításával kell megtalálniuk. Részben hasonló következtetésekre jut Ghemavat (2010) is, ő azonban a vállalatok által követendő új stratégiai irányok definiálásán túl fontosnak tartja megemlíteni az erősödő állami protekcionizmus hatását és a (magán)vállalatok megváltozott identitása és reputációja kezelésének feltétlen szükségességét. A Pew Research elemzését idézve kiemeli, hogy arra a kérdésre, vajon sokat tesznek-e a vállalatvezetők a társadalomért, a válaszadók a legkisebb arányban (csupán 21%-ban) válaszoltak igennel. Márpedig egy ennyire alacsony társadalmi elfogadottság megkérdőjelezheti a vállalatvezetők lehetséges szerepvállalását az új, válság utáni gazdasági együttműködés kereteinek kialakításában.

⁹ Porter és Kramer (2011) 74. oldal

Bower és szerzőtársai (2011) arra hívják fel a figyelmet, hogy a piacgazdaságok intézményrendszerei nem képesek kielégítő módon megbirkózni a megváltozott világ kihívásaival. A kormányok és a nemzetközi intézmények képességei elégtelenek arra, hogy megfelelően kezeljék az olyan komplex társadalmi, környezeti és gazdasági kihívásokat, mint az egyenlőtlenség, a populizmus, a migráció, a környezet pusztulása, az egészségügy és az oktatási rendszerek leromlása és a növekvő *állami kapitalizmus (state capitalism)*. Bremmer (2014) bevezette a *“felügyelt globalizáció” (guarded globalization)* fogalmát, hogy megmagyarázza a kormányok – nemcsak a fejlődő, de a fejlett országok kormányai – megváltozott hozzáállását a külföldi befektetésekhez. A globalizáció új formája szelektívebb és jobban függ a fogadó országok befolyásától. A kormányok hajlamossá váltak arra, hogy megvédjék a helyi szereplőket, akár a piaci liberalizációs folyamatok lassításával vagy megszüntetésével, és egyre több ágazatot ítélnak stratégiai jelentőségűnek a nemzetbiztonság ideológiája mentén. *"Az állami kapitalizmus célja, hogy befolyásolja a piacok által létrehozott gazdasági jólét mértékét oly módon, hogy lehetővé teszi a kormányoknak, hogy meghatározó szerepet játsszanak a gazdaságban az állami szektor vállalatain és politikailag lojális vállalatokon keresztül."* (Bremmer, 2014: 104). Az egyes országok között jelentős különbségek vannak abban a tekintetben, hogy mely iparágakat tekintik nemzetstratégiai jelentőségűnek. Ha egy vállalat a *felügyelt globalizáció* által érintett iparágban tevékenykedik, folyamatosan nyomon kell követnie az intézményi változásokat, előre jeleznie a kockázatokat és reagálnia a fogadó ország változó politikai hozzáállására.

Magyarország kiváló kutatási terepet kínál a vállalatok beruházási döntései és az uralkodó politikai ideológiák közötti kölcsönhatások vizsgálatára. Az energia-kiskereskedelmi szektorban bekövetkezett dinamikus változások nyomon követése jó lehetőség arra, hogy elemezhessük a változó intézményi keretek hatását az egyes cégek és a szektor egészének fejlődésére.

A következő fejezetben áttekintem a vállalatok és intézmények közötti kapcsolatrendszer elméleti, szakirodalmi hátterét.

2.1. Intézmények és vállalatok a közgazdasági és menedzsment szakirodalomban

Doktori értekezésem célja, hogy megvizsgáljam a vállalatok és intézményi környezetük közötti kölcsönhatásokat. E vizsgálat elméleti háttérét szeretném a stratégiai menedzsment tudományterület nézőpontjára korlátozni. Nem célom, hogy bemutassam a vállalatok és intézmények közötti kapcsolatok rendszerére vonatkozóan az egyes közgazdasági elméletek részleteit. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy a legfontosabb vonatkozó közgazdasági elméletek rövid összefoglalása nélkülözhetetlen az intézmények és a szervezetek közötti interakciók természetének megértéséhez.

Az intézményrendszer keretei átfogják a társadalmi, kulturális, politikai és gazdasági intézményeket. Douglass North közismert definíciója szerint: *„az intézmények egy társadalom játékszabályai, vagy formálisabban olyan, emberek által kidolgozott korlátozások, amelyek formálják az emberi kapcsolatokat”* (North, 1990, p. 3). Daron Acemoglu három lényegi pontját emeli ki ennek a definíciónak: *„(a) „emberek által kialakítottak”, ellentétben más potenciális hatásokkal, mint pl. a földrajzi tényezők, amelyek kívül esnek az emberi kontroll lehetőségén; (b) „a játék szabályai” melyek „korlátozzák” az emberi viselkedést; és (c) ösztönző eszközök révén fejtik ki legfőbb hatásukat.”* (Acemoglu, 2008, p. 2).

Számos elméleti kutató helyezte kutatásai középpontjába a vállalat-piac-intézmények közötti összefüggésrendszer vizsgálatát Coase (1937) tranzakciós költségekről és Williamson (1985) a vállalatok és a piac hatáiról írt korszakalkotó műveinek hatására. Az intézmények számtalan módon befolyásolják az egyes társadalmi aktorok (egyének, szervezetek, vállalatok) lehetőségeit, akik keresik a módját, hogyan aknázzák ki e hatások lehetséges előnyeit. *„A szervezetek annak érdekében jönnek létre, hogy kihasználják ezeket az előnyöket és fejlődésükkel párhuzamosan formálják az intézményeket is. Az ennek eredményeként bekövetkező intézményi változásokat befolyásolja (1) a bezáródási (lock-in) hatás, amely az intézmények és a szervezetek közötti szimbiotikus kapcsolatból ered és (2) az a visszacsatolási folyamat, amelyen keresztül az egyének érzékelik és reagálnak megváltozott lehetőségeikre.”* (North 1990, p. 7).

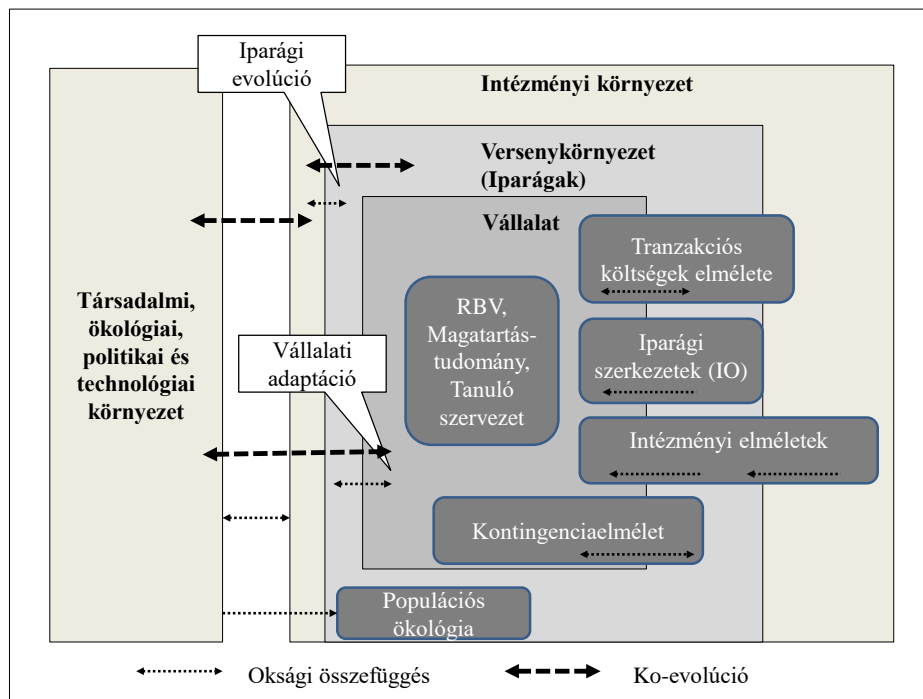
Az intézményi környezet egy komplex rendszer része, amely magába foglalja a vállalatokat és szervezeteket mikroszinten, az iparágakat (vagy más szóval a versenykörnyezetet) mezo szinten és a társadalmi, ökológiai, politikai, technológiai és

gazdasági környezetet makroszinten. Az egyes közgazdasági és menedzsment elméletek különböző módon viszonyulnak a vállalat környezetének megváltozására adott reakcióihoz, és eltérően értelmezik a vállalatok, az intézményrendszer és a környezet további elemei közötti interakciók ok-okozati összefüggéseit. March és Olsen (1998) az eltérő történelmi fejlődési utak magyarázó erejének fontosságát hangsúlyozzák a kialakult intézményrendszer tekintetében. Rámutatnak, hogy az *„intézmények meglehetősen ellenállók a környezeti változásokkal és a szándékolt reformokkal szemben, és szándékaik és képességeik együtt fejlődnek azzal a [társadalmi] magatartással és gyakorlattal, amely visszatükröződik bennük.”* (p. 959).

Volberda és Lewin (2003) felhívják a figyelmet a különböző vállalati-, mezo- és makroszintű elméletek eltérő közelítésmódjára a stratégiai adaptáció, szelekció és kiválasztódás fogalmaihoz kapcsolódóan. A 3. ábra bemutatja a főbb közgazdasági és szervezetelméletek nézőpontjait és illusztrálja a vállalatok és azok környezete közötti kapcsolatrendszer oksági összefüggéseit makro- mezo- és mikroszinten.

Az elméletek első csoportjának (az erőforrás alapú vállalatelmélet, a magatartástudományi vállalatelmélet, a tanuló szervezet elmélete) irányultsága a vállalatok adaptációs képességei és az egyedi túlélés érdekében kidolgozott stratégiai irányába mutat, míg kisebb figyelmet szentelnek a populáció-szintű adaptáció vizsgálatának. Ezzel szemben a mezo-szintű elméletek (tranzakciós költségek elmélete, IO, intézményi közgazdaságtan, szervezeti ökológia) alapot adnak a vállalatok intézményi és versenykörnyezethez való makroszintű alkalmazkodásának elemzéséhez, miközben figyelmen kívül hagyják a mikro-szintű alkalmazkodás vizsgálatát.

3. ábra – A főbb közgazdasági és szervezetelméletek közelítésmódja az intézmények és a vállalatok közötti interakciók tekintetében (Volberda és Lewin, 2003. alapján)



Az Új Intézményi Közgazdaságtan Nemzetközi Társasága (ISNIE) az új intézményi közgazdaságtan¹⁰ kutatási területét úgy határozta meg, mint a közgazdaságtan, jog, szervezetelméletek, politikatudomány, szociológia és antropológia interdiszciplináris kombinációját. Az elmélet elsősorban arra a kérdésre keresi a választ, „mit jelent az intézmények fogalma, hogyan keletkeznek, milyen célokat szolgálnak, hogyan változnak, és hogyan kellene – amennyiben szükséges – átalakítani őket.”¹¹

Miközben az intézmények létezésének fő oka, hogy „csökkentsék a bizonytalanságot azáltal, hogy létrehoznak egy stabil (de nem feltétlenül hatékony) struktúrát a humán interakciók lebonyolítására” (North, 1990 p. 6), ez nem jelenti azt, hogy megváltoztathatatlanok lennének. Az intézmények és a szervezetek közötti kapcsolat kétirányú: „az intézmények befolyásolják a gazdaságot, miközben őket is formálja a gazdasági szereplők viselkedése” (Nye, 2008, p. 76.).

¹⁰ Az új intézményi közgazdaságtan tárgykörébe tartozó főbb irányzatokról érdekes magyar nyelvű összefoglaló jelent meg a Közgazdasági Szemlében 2004-ben, egy a témában tartott budapesti konferenciához kapcsolódóan (Kapás-Komáromi, 2004) A cikk szerint „az új intézményi közgazdaságtan ... fő kérdése, hogy miért és hogyan alakulnak ki a különböző intézmények, milyen célokat szolgálnak, miért és hogyan változnak. Az irányzat alapvetően a neoklasszikus kereteken belül marad, és a hagyományos neoklasszikus elmélet kiterjesztésére vállalkozik.”

¹¹ Az idézet az ISNIE weblapjáról származik. <http://www.isnie.org/about.html>

A beágyazottság (*embeddedness*) elmélete a személyes kapcsolatok és hálózatok fontosságát hangsúlyozza a vállalatokon belüli és azok közötti kapcsolatokban. Az elmélet alternatív közelítést kínál a kutatóknak a tranzakciós költségek elméletéhez képest a vállalatok és az intézmények közötti kölcsönhatások vizsgálatára (Dacin et al. 1999). Granovetter (1985) különbséget tesz az emberi viselkedés felül- illetve alulszocializált (*over- and undersocialized*) koncepciója tekintetében az egyes a szociológiai és az közgazdasági elméletekben. A felülszocializált humán tevékenységek *„túlnyomórészt érzékenyek mások véleményére és ennél fogva készek engedelmeskedni a normák és értékek konszenzusosan kialakult és a társadalmi szocializáció révén elfogadottá vált rendszere által diktált szabályoknak úgy, hogy nem érzik terhesnek az engedelmisséget.”* Ezzel szemben *„a klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtan... az emberi viselkedés atomizált, alulszocializált megközelítésével operál, folytatva a hasznosság-elvű tradíciókat. Ez az elmélet saját érvrendszeréből kizárja a társadalmi struktúra és szociális kapcsolatok vizsgálatára irányuló hipotéziseket a termelés, értékesítés vagy fogyasztás elemzése során.* (p. 483). Az intézményi közgazdaságtan jellemzően az alulszocializált koncepciót követi. Az elmélet hívei hisznek az *általános erkölcs* fogalmában és osztják azt az álláspontot, hogy a gonosztettek elháríthatók jó intézményi rendszer létrehozásával. A *„beágyazottság ezzel szemben a konkrét, személyes kapcsolatok és struktúrák (vagy „hálózatok”) szerepét hangsúlyozza, amellelt érvelve, hogy az ilyen kapcsolatok hozzájárulnak létre a bizalmat és riasztják el a gonosztetteket”* (p. 490). A beágyazottság fogalma szélesíti a vállalat-intézményrendszer közötti kapcsolatok elemzésének perspektíváját azzal, hogy *„elkötelezi magát amellelt, hogy a szervezeteket komplex és formálódó (emergent) társadalmi struktúrákként”* értelmezi (Dacin et al. 1999: 320).

A koevolúció fogalma erőteljes gyakorlati elemzési eszközt ad arra, hogy egyszerre leírja és szintetizálja azokat a mikro- mezo és makro-szintű tényezőket, amelyek befolyásolják a vállalati és iparági szinten bekövetkező evolúciós változásokat. A koevolúciós elmélet középpontjában a szervezeti és környezeti tényezők közötti kölcsönhatások vizsgálata áll a vállalati alkalmazkodásra és szelekcióra gyakorolt hatásuk szempontjából. A fogalom általános jelentése azt a helyzetet tükrözi, amikor két vagy több populáció oksági alapon befolyásolhatja egymás evolúciós lehetőségeit (Hannon et al., 2013). A vállalati koevolúció elmélete azokkal a módszerekkel foglalkozik, amelyekkel a vállalatok és

környezetük az idő múlásával egymásra hatva interaktívan fejlődnek. (Rodrigues and Child, 2003).

A következő alfejezetek áttekintik a kutatásom szempontjából legfontosabb szervezetelméleti iskolák vonatkozó nézőpontjait. Először bemutatom az ipari szervezetek elméletének (IO) a vezető stratégiai menedzsment iskolákra gyakorolt befolyását a vállalat-intézményrendszer kapcsolatrendszer vonatkozásában, idézve Porter és az erőforrásalapú vállalatelmélet képviselőinek vonatkozó megjegyzéseit, majd bemutatom a stratégiai menedzsment intézmény-központú elméleti megközelítéseit.

Ezt követően áttekintem a nemzetközi üzleti gazdaságtan témához kapcsolódó legfontosabb elméleteit. Tekintettel arra, hogy a magyar energiakereskedelem minden szegmensére jellemző a multinacionális háttérű vállalatok jelenléte, a nemzetközi üzleti gazdaságtan *küldő- és fogadó országokról* illetve azok vállalatai közötti kölcsönhatásokról írt elméleti megközelítések fontos inputot adnak saját empirikus kutatásaimhoz. A nemzetközi üzleti gazdaságtan jelentős figyelmet fordít az intézményrendszer szerepének vizsgálatára a multinacionális vállalatok (MNE-k) stratégiai döntéseinek elemzése tekintetében. Megközelítése hozzásegít ahhoz, hogy a vállalatok és az intézmények közötti kölcsönhatások egy új dimenziójával, a szektorvállalatok nemzetközi kapcsolatrendszerének és háttérének vizsgálatával bővítsen saját elemzési keretemet.

A nemzetközi üzleti gazdaságtan szakirodalmi áttekintését követően röviden bemutatom a logikai inkrementalizmus és az evolúciós elméletek megközelítését. Quinn logikai inkrementalista elmélete és az evolúciós elméletek áttekintése hozzájárulnak ahhoz, hogy mélyebben megértsük a rendszerszintű és a szervezeti szintű változások dinamikus jellegét.

Disszertációm empirikus részének meghatározó elméleti keretét a koevolúciós megközelítés adja. Az elméleti összefoglaló utolsó részfejezetében célom, hogy Child és Rodrigues (Rodrigues & Child, 2003; Child & Rodrigues 2008; Child, Tse & Rodrigues 2012, 2013) vonatkozó elméleti keretét felhasználva bemutassam a koevolúciós módszertan létjogosultságát egy erősen intézményesített iparági környezettel jellemezhető iparág vonatkozásában.

2.1.1. Porter és az erőforrásalapú vállalatelmélet megközelítése

Habár számtalan stratégiai menedzsment szakkönyv és cikk elemezte a belső és külső tényezők közötti összefüggéseket versenypiaci szituációban, az intézményi környezet és a vállalati teljesítmény közötti kölcsönös hatások vizsgálata relatív kisebb figyelmet kapott. Ugyanakkor a vállalatok, különösen azok, amelyek erősen intézményesült iparágakban tevékenykednek, egyre inkább törekszenek arra, hogy aktívan befolyásolják működési környezetüket, mintsem, hogy csupán passzívan alkalmazkodjanak a külső környezet változásaihoz.

Az elmúlt évtizedek két – talán legnagyobb befolyással bíró – stratégia menedzsment iskolája, Michael Porter *versenysztratégia* koncepciója (Porter, 1980) és az *erőforrásalapú vállalatelmélet* (RBV) (Barney & Arikan, 2001; Grant, 2008; Lockett et al., 2009; Priem & Butler, 2001) markánsan különbözik abban, hogy mely tényezőket ítél kulcsfontosságúnak a vállalatok teljesítménye szempontjából. Porter a vállalatok gazdasági teljesítményének meghatározó magyarázó tényezőit „a kapun kívül”, a vállalat iparági szerkezetében azonosítja. Ezzel szemben az RBV azzal érvel, hogy a teljesítménykülönbségek hátterében általában az erőforrásoldali adottságok állnak.

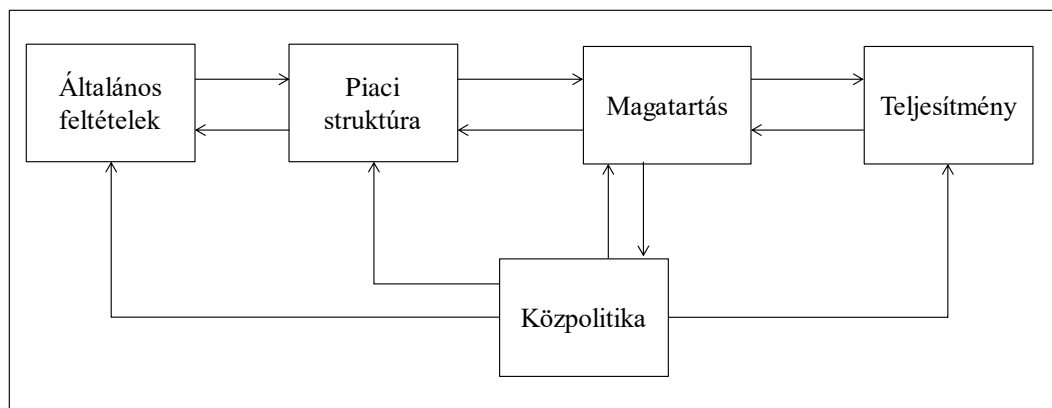
Az 1980-as évek végén a porteri pozicionáló iskola fő elemzési fókuszterületét – az iparági szerkezetvizsgálatokat – egyre inkább a vállalat saját erőforrásainak feltérképezése és a stratégia ezek megfelelő kihasználásával történő értelmezése váltotta fel (Tari 2010, p. 25). Ebben az új elméleti keretrendszerben a sikeres stratégiák olyan dinamikus képességekre vezethetők vissza, mint például a vállalat tanulási képessége, ami folyamatosan új üzleti lehetőségeket biztosít számára. A stratégiai értelemben fontos (VRIN¹²) erőforrások vállalatspecifikusak, így nem könnyű azokat másolni egy versenytársnak (Lockett et al. 2009, p. 10.). Az RBV teoretikusai szerint nem fogható fel a vállalat számára releváns stratégiai cselekvések tere olyan szabadon, ahogyan azt a porteri pozicionáló iskola hirdeti. A vállalat lehetséges stratégiai lépéseit nem az adott vagy új iparágban elérhető stratégiai pozíció, hanem a saját képességei, lehetőségei, erőforrásai által kijelölt mozgástér határozza meg.

Miközben úgy tűnik, hogy Porter versenysztratégia koncepciójának elemzési keretrendszere aránylag kis figyelmet szentel az intézmények szerepének vizsgálatára a

¹² Az angol nyelvű szavak rövidítéséből: valuable (értékes), rare (ritka), inimitable (nem másolható), non-substitutable (nem helyettesíthető).

stratégiaalkotás során, mégis van néhány figyelemreméltó megjegyzése e témához kapcsolódóan. Porter megközelítése erősen támaszkodik az iparági szerkezetek (IO) elméletének struktúra-magatartás-teljesítmény (SCP) fogalmi keretére. (Porter, 1981). Az IO elméletének fejlődésével párhuzamosan az SCP modell kiegészült a kormányzati politikák hatásainak vizsgálatával (Carlton és Perloff, 2003). A 4. ábra mutatja a közpolitikák és az SCP elemei közötti ok-okozati összefüggéseket.

4. ábra – A struktúra-magatartás-teljesítmény keretrendszer (Carlton és Perloff, 2003 alapján)



A kormányzati politikák (beleértve az adók és támogatások rendszerét, a versenyhivatali szabályozást, az árszabályozást, a nemzetközi kereskedelemre vonatkozó előírásokat, stb.) erőteljes hatást fejtenek ki az iparág általános feltételeire és szerkezetére. Hagyományosan az IO a modell exogén változójának tekinti az *iparági struktúrát*, mivel „*a cég beleragad az iparág szerkezetébe és nincs mozgástere megváltoztatni a dolgok természetét*” (Porter, 1981: 613). Ezzel szemben a *magatartás* (árpolitika, hirdetések, kutatás-fejlesztési tevékenység, beruházások, jogi taktikák) és a *közpolitika* dimenziói között kölcsönös kapcsolat figyelhető meg. Noha Porter kiemeli, hogy a hagyományos IO modell determinisztikus megközelítése korlátozza az elmélet gyakorlati üzleti szakemberek általi alkalmazhatóságát, az IO fogalmi keretének alkalmazása segítheti őket abban, hogy jobban megértsék, milyen körülmények között és milyen típusú stratégiai akciók segítségével lehetnek képesek a vállalatok arra, hogy megváltoztassák iparáguk játékszabályait.

A versenysztratégiákról írt könyvében Porter hangsúlyozza (Porter, 1980 (2004)), hogy az iparágon kívüli külső erők valamennyi versenytársra egyaránt hatnak és „*a [hatékony működés] kulcsa a vállalatok eltérő képességeiben rejlik, hogy hogyan kezelik ezeket.*” (Porter, 1980 (2004) p. 3). Porter könyvében a *kormányzati politikák* és a *szabályozás*

fogalmait használja az *intézmények* vagy *intézményi környezet* helyett. Az iparágon kívüli külső erőket öt fő tényezőre osztja és az intézményi kapcsolatokat a belépési és kilépési korlátok között tárgyalja. Bemutatja, hogy a már piacon lévő cégeknek nyújtott kormányzati támogatások belépési korlátként funkcionálhatnak, mivel a már működő (established) vállalatokat támogatják a potenciális új belépőkkel szemben. A jogi szabályozás által támasztott követelmények is gyakran okoznak jelentős hátrányt a potenciális új belépőknek a már piacon lévőkkel szemben, mivel a jogszabályi megfelelés biztosítása arányaiban jobban terheli őket. Így a kormányzati politikák közvetlenül befolyásolhatják a verseny intenzitását: *„a kormányzat korlátozhatja, sőt akár ki is zárhatja a piacra lépést egyes iparágakba olyan kontroll eszközökkel, mint az engedélyezési követelmények vagy a nyersanyagokhoz történő hozzáférés megnehezítése.”* (Porter, 1980:13).

Joan Magretta, a Porter stratégiai keretéről írt figyelemre méltó tanulmányában (Magretta, 2013) világossá teszi, hogy vannak olyan helyzetek, amelyeket az intézményi környezet megváltozása okoz, amikor egy vállalatnak módosítania kell stratégiáját. *„A szabályozás mesterséges egyensúlyban tarthat egy iparágat azáltal, hogy önkényes módon határozza meg a fogyasztói szükségleteket. A dereguláció szabadjára engedi a felgyülemlett gazdasági erőket, lehetővé téve, hogy új igények jelenjenek meg.”* (Magretta, 2013:170-171).

Porter elemzési kerete elsősorban a vállalatra ható iparági erőket látja meghatározónak a stratégiai pozíció és a gazdasági teljesítmény szempontjából. Ezzel szemben az RBV úgy érvel, hogy a teljesítménykülönbségeket elsősorban a rendelkezésre álló erőforrások eltérő hasznosítása okozza. Az iskola az egyedi, nehezen másolható erőforrások fontosságát hangsúlyozza a teljesítmény fenntartása szempontjából (Rumelt et al., 1991).

Mindazonáltal a két elméleti keretrendszer szembeállítása részben mesterkéltnek tűnik. Miközben az RBV a fenntartható versenyelőny elérése szempontjából a belső tényezők fontossága mellett érvel, az elmélet nem hagyja figyelmen kívül a külső tényezők szerepét sem. Kézenfekvő bizonyíték a két vezető stratégiai iskola nézőpontjának ötvöztetésére, hogy Wernerfelt (1984) korszakos jelentőségű cikkében Porter öt erő modelljét használja annak érdekében, hogy bemutassa a *piaci belépési korlátok* (egy kritikus inputtényező fölötti kontroll vagy egy monopolisztikus piaci pozíció) és az *erőforrás-pozícióból eredő korlátok* (resource position barriers) közötti különbséget. A piaci belépési korlát fogalma a már piacon lévő inkumbensek és a potenciális új belépők

közötti kapcsolatra utal, míg az erőforrás-pozícióból eredő korlátok a már aktív inkumbens szereplők közötti, az egyenlőtlen erőforrásallokációból eredő hatásokat tükrözik. Ugyanakkor ahhoz, hogy egy erőforrás-pozícióból eredő korlát valóban értékesé váljon, piaci belépési korláttá is kell alakítani. Erről így fogalmaz: „*egy belépési korlát erőforrás-pozícióból eredő korlát nélkül sebezhetővé teszi a céget az új belépők diverzifikációs törekvéseivel szemben, míg egy erőforrás-pozícióból eredő korlát belépési korlát nélkül nem biztosítja a korlát kihasználhatóságát a vállalat számára*” (Wernerfelt, 1984:173).

Összehasonlítva az IO-val, mely szerint a piaci szintet meghaladó hosszú távú profit a vállalat monopolisztikus erejét vagy a szereplők közötti összejátszást tükrözi vissza, az RBV a piaci normál profit feletti nyereség elérését a költségesen másolható eszközök létével magyarázza (Conner, 1991). De ez a különbségtétel nem jelenti azt, hogy az RBV elemzési fókusz elhanyagolná a versenyelőny intézményi tényezőit. A *stratégiai illeszkedés (strategic fit)* fogalma kapcsolatot teremt a szervezet és az iparági versenytér között. Grant ezt a folyamatot a következőképpen magyarázza a stratégiai elemzés erőforrás-alapú megközelítésén alapuló praktikus keretrendszerét bemutató cikkében: „*Olyan stratégiát válasszunk, amely a legjobban használja ki a cég erőforrásait a külső lehetőségek függvényében*” (Grant, 1991, p. 115). A sikeres stratégiának konzisztensnek kell lennie egyidejűleg a cég külső környezetével és belső adottságaival (értékekkel, célokkal, erőforrásokkal és képességekkel, struktúrával és a belső rendszerekkel). Az *iparági vonzerő* (belépési korlátok, monopólium, vertikális irányú alkuerő) és a *versenyelőny* (költséglelőny vagy megkülönböztető képesség) a versenypiaci nyereségszintet meghaladó profitráta két fő forrása. A versenyelőny forrásai korlátosak a „hatékony” piacokon, ahol minden versenytársnak közel azonos erőforráskészletre van szüksége, hogy részt vehessen a piaci versenyben (például az árupiacokon vagy a pénzügyi piacokon). A tartósan a piaci szintet meghaladó profitok belső forrásainak hiánya azt jelenti, hogy ezekben az iparágakban a vállalatok közötti teljesítménykülönbségek sokkal inkább a piaci vonzerő dimenziójában érhetők tetten, mint például a szektorvállalatok eltérő alkuerője vagy monopolisztikus pozíciója. Az RBV nézőpontja – hasonlóan a porteri iskolához – a homogén termékeket kínáló iparágakban a vállalatok közötti teljesítménykülönbségeket az iparági vonzerő fogalmán keresztül a külső környezet elemeire – és ezen belül is kiemelten az intézményrendszer és a vállalat közötti kapcsolatrendszer sikeres menedzselésére – vezeti vissza. Az

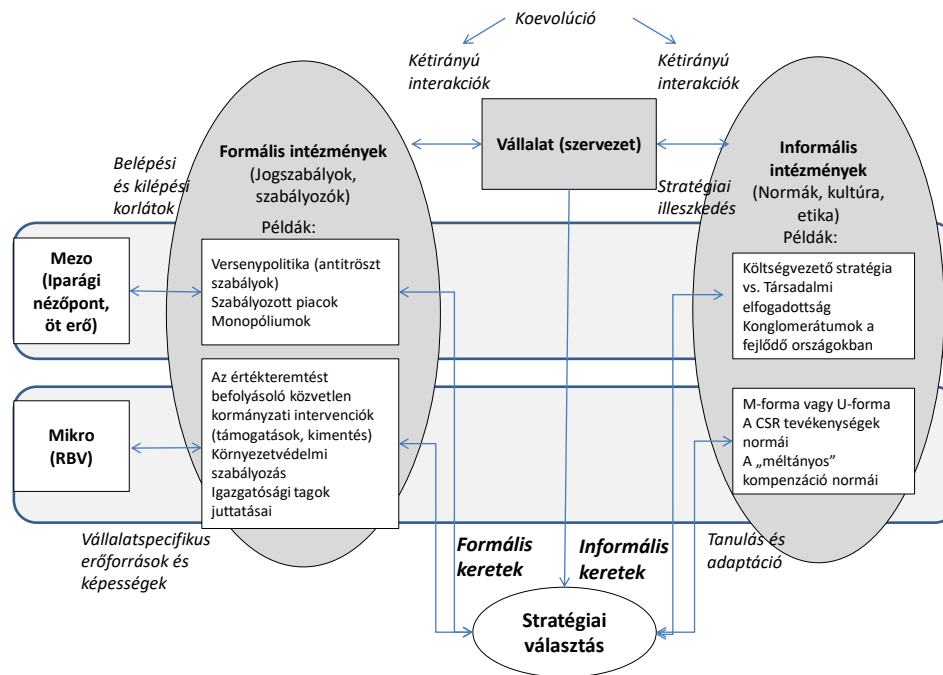
energiakereskedelmi iparágra könnyen adaptálhatóak Grant fenti gondolatai. Az, hogy egy vállalat egy ilyen kevés egyedi megkülönböztető képességet biztosító iparágban mennyire érvényesíti sikeresen gazdasági érdekeit, erősen függ az intézményi szereplőkkel ápoltság viszonyától.

2.1.2. A stratégiai menedzsment intézményi alapú megközelítése

A fenti összefoglalóból is látható, hogy a szakirodalom egyidejűleg több címkével illeti az intézményi megközelítést, ami részben gátolja az egyes tudományterületek közötti közös megértést. Peng és szerzőtársai (Peng et al., 2009) rámutatnak, hogy ennek elsődleges oka arra vezethető vissza, hogy az elmélet gyökerei párhuzamosan fejlődtek a szociológia, a közgazdaságtan és az üzleti tudományok területén. A szociológusok leginkább az *intézményi elmélet* (institutional theory), a közgazdászok az *intézményi közgazdaságtan* (institutional economics) címkéket használták a tudományterület lehatárolására. Peng és szerzőtársai egy új fogalmat az *institution-based view* fogalmának bevezetését javasolják, mint egy olyan fogalmat, amely képes megkülönböztetni az üzleti irányultságú kutatásokat a fogalom közgazdasági és szociológiai háttérét vizsgáló kutatásoktól. A szerzők javaslata szerint érdemes megfontolni, hogy a vezető stratégiai menedzsment iskolák mellett – Porter versenystratégiája és az erőforrásalapú megközelítés (RBV) mellett a stratégiai elméletek között egyenlő hangsúllyal szerepeljen az intézmény-alapú megközelítés.

Disszertációm is elsődlegesen a vállalatok és az intézmények közötti kapcsolatrendszer üzleti vonatkozásait elemzi, így jelentős mértékben követi Peng és szerzőtársai ajánlását. Az egyes stratégiai menedzsment tudományterületek kapcsolódását az 5. ábra illusztrálja, amely egy a témában megjelent korábbi cikkem alapján foglalja össze az intézményi megközelítés és a stratégiai menedzsment legfontosabb vizsgálati területeinek kapcsolatrendszerét (Felsmann, 2016).

5. ábra – Az intézményi megközelítés és a stratégia menedzsment fő kutatási területei közötti összefüggések (saját szerkesztés)



Az ábra számos gyakorlati vizsgálati területet kínál a stratégiai menedzsment meghatározó iskolái és az intézményi megközelítés között. A formális intézmények és a porteri iskola iparági környezetvizsgálatának metszéspontjában olyan, saját kutatásom szempontjából is figyelemre érdemes témakörök találhatók, mint a szabályozott iparágak vizsgálata vagy általában véve a versenyszabályozás. A monopóliumok ugyanakkor az erőforrás-alapú megközelítésben is kiemelt helyet foglalnak el (Grant, 1991), mint a versenyelőny lehetséges forrásai, így indokolt létrejöttük és fennmaradásuk intézményi és belső okainak együttes elemzése.

Az informális intézmények és az iparági szintű vizsgálatok olyan kérdésekre keresik többek között a választ, mint pl. a költségvető stratégia társadalmi elfogadottságának korlátai vagy az egyes vállalatcsoport-szintű irányítási modellek népszerűségének okai a különböző kultúrákban. Utóbbihoz jó adalék pl. Ramachandran és szerzőtársai (2013), akik annak a jelenségnek a társadalmi hátterét vizsgálják, hogy vajon miért sokkal sikeresebbek a konglomerátumok az újonnan iparosodó országokban, mint az Egyesült Államokban.

Az RBV fő fókuszát jelentő belső tényezők és az informális intézmények közötti kölcsönhatások vizsgálata is számos kutatási témát indukál. Kapás (2007) szerint a technológia és az intézmények mellett a vállalatok is egyfajta evolúcióban fejlődnek,

amely időről-időre kitermeli a társadalmi környezet szempontjából megfelelő szervezeti formákat, mint amilyen például a multidivizionális „M-forma”. A társadalmi normák és a vállalati CSR programok összefüggései vagy a méltányos kompenzációs rendszerek is egyszerre igénylik a belső erőforrások és képességek és az informális intézményi tényezők vizsgálatát.

Az ábra tartalmát összegezve, a vállalatok stratégiai választásait az iparági és a belső tényezőkön túl áthatja a formális és informális intézményekkel kapcsolatos kölcsönhatások rendszere. Az intézményrendszer és a vállalat közötti kétirányú hatások vizsgálata egyre növekvő szerepet kap a stratégiai menedzsment kutatásokban és egyre inkább indokolttá teszi, hogy megfogadjuk Peng és szerzőtársai (Peng et al., 2009) javaslatát, akik mellett érvelnek, hogy az intézmény-alapú közelítés önálló lábként jelenjen meg a stratégiai menedzsment tudományterületen belül.

2.1.3. Intézmény-vállalat kapcsolatrendszer a nemzetközi üzleti gazdaságtani tanulmányokban

A nemzetközi üzleti gazdaságtani kutatások (IB) az RBV és a NIE megállapításaira építve erőteljes elméleti hozzájárulást adtak a vállalati magatartás és teljesítmény külső és belső tényezőinek elemzéséhez. Heidenreich (2012) a nemzetközi üzleti gazdaságtani szakirodalmat feldolgozó cikkében az IB kutatási irányait domináló négy megközelítést különít el. Heidenreich csoportosítása szerint az IB intézményi megközelítése az MNE-k egyidejű interakcióinak elemzésére irányul a globális és nemzeti politikák, szabályozás és a lehetőségek megragadása területén.

1. táblázat – A multinacionális vállalatok társadalmi kontextusa – elméleti megközelítések Heidenreich (2012, p. 557) alapján.

Megközelítés	Alapvető feltevések	A társadalmi kontextus elemzése
Tranzakciós költségek és internalizációs megközelítés	Az internalizáció előnyei az MNE-knél	Tökéletlenségek (politikai is) a piacok elérésében és az input piacokhoz való hozzáférésben
Hálózati megközelítés	MNE mint megkülönböztetett hálózat	Külső üzleti hálózatok (szállítók, vevők, ügyfelek)
Erőforrás-alapú és mikro-politikai megközelítés	Hatalom és politika az MNE-n belül és annak környezetében	Külső kompetenciák erőforrásokként való használata a szervezeti

A multinacionális vállalat egy transznacionális társadalmi térként funkcionál és egyesíti „a globális stratégia és a heterogén társadalmi, különösen a nemzeti kontextusokba való beágyazottság előnyeit” (p.572). Az a képesség, hogy az MNE összhangba tudja hozni stratégiai céljait az egymástól alapvetően eltérő lokális környezettel, kettős fókuszot kíván a multinacionális vállalat helyi leányvállalataitól.

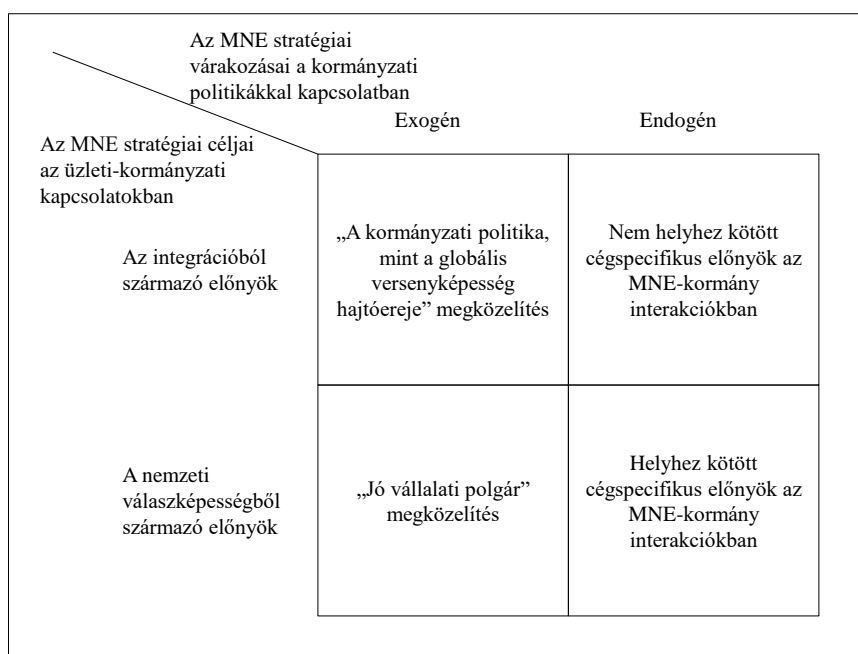
Birkinshaw és szerzőtársai (2004) megkülönböztetik a multinacionális vállalatok leányvállalatainak teljesítményét befolyásoló külső és belső versenyerőket. Az MNE leányvállalata egyidejűleg áll versenyben a *külső versenytérben*, amelybe beletartoznak a helyi vevők, szállítók és versenytársak, és a *belső versenytérben* azokért a vevőkért, amelyekért ugyanazon multinacionális vállalat más üzleti egységei is versenyeznek.

Az IB kutatások egyik legkorábbi területe a multinacionális vállalatok és a fogadó országok közötti konfliktusok és/vagy együttműködés kutatása. Rugman és Verbeke (1998) szerint a kormányok hajlamosak rá, a külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok terhére jövedelem-redistribúciót hajtsanak végre a helyi érintettek (szavazók, véleményformálók) kedvét keresve, „mivel a külföldi részvényesek nem szavazhatnak és a külföldiek elleni diszkrimináció érzékelhető [politikai] haszonnal járhat a hazai állampolgárok körében” (p. 117). Rugman és Verbeke komplex elméleti keretrendszert ajánl a kormányzatok és az MNE-k közötti interakciók természetének feltárására. A nemzetközi üzleti gazdaságtan vonatkozó szakirodalmának áttekintése nyomán három fő tényezőt különítettek al, amelyek meghatározóak a kétirányú hatások természete tekintetében. Az első tényező az MNE és a küldő illetve fogadó országok közötti interakciók konfliktusos vagy egymást kiegészítő (complementary) jellege. A szerzők e két dimenzió mentén négy eltérő jellegű kapcsolatot mutatnak be aszerint, hogy mennyire domináns az MNE és a küldő illetve fogadó országok kormányai közötti interakciókban a felek közötti konfliktus illetve együttműködés. Míg a hagyományos piaci erő megközelítés (Hymer, 1960) a modell négy kvadránsának konfliktus-konfliktus zónájára mutat, az életciklus-megközelítés elmélete (Vernon, 1966) az MNE-k és a küldő illetve fogadó országok kormányai közötti egymást kiegészítő kapcsolatrendszer tükörzi. A modell harmadik negyede – amikor az MNE *opportunista áttelepülőként* (opportunistic relocator) viselkedik (olcsóbb munkaerő, lazább szabályozás vagy adóelkerülés céljából

elhagyja az anyaországát) az MNE és a küldő ország kormánya közötti konfliktusra illetve az MNE és a fogadó ország kormánya közötti kapcsolatok együttműködő, egymást kiegészítő jellegére utal. Végül, de nem utolsósorban a politikai kockázatokkal foglalkozó szakirodalom a fogadó országok kormányzatával való konfliktusokat és a küldő ország és az MNE közötti kapcsolat kiegészítő jellegét illusztrálja (a modell negyedik negyede).

Rugman és Verbeke elemzési modelljének második szerkezeti dimenziója a nemzeti vs. globális válaszképesség tényezője, amely a bejövő és kimenő működőtőke-befektetések közötti szimmetria illetve aszimmetria és az érintett országokra vonatkozó vállalatspecifikus előnyök megoszlása közötti összefüggéseket vizsgálja.

6. ábra – Az MNE kormányzati politika befolyásolhatóságával kapcsolatos várakozásai és az üzleti-kormányzati kapcsolatrendszerre vonatkozó stratégiai céljai közötti kapcsolatrendszer (Rugman and Verbeke 1998 p. 129. alapján)



Harmadik elemzési dimenziójuk aszerint tesz különbséget az MNE és a kormányzatok közötti kapcsolatok tekintetében, hogy az előbbi mennyire tekinti változtatható, endogén tényezőnek a működését befolyásoló kormányzati politikákat, illetve mennyire országspecifikus vagy globális stratégiai célokat fogalmaz meg az üzleti és kormányzati kapcsolatok tekintetében. A 6. ábra a szerzők modelljének e harmadik dimenzióját illusztrálja.

Az MNE kormányzati politikákkal kapcsolatos várakozásai meghatározzák stratégiai akcióit. Amennyiben arra számít, hogy a kormányzati politika befolyásolható lobbizás vagy tárgyalások útján, úgy a nemzetközi nagyvállalat e tényezőt a stratégiai mozgástér

endogén eleméként fogja kezelni. Az interakció módja a lokáció-specifikus előnyök meglétének függvénye. Amennyiben a nemzeti (lokális) válaszképességből származó előnyök felülmúlják az integrációs előnyöket, úgy az MNE proaktívan törekszik a lokális előnyök kihasználására decentralizáció és rugalmas szervezeti struktúrák, mint például a mátrix-szervezeti működés adaptálásával. Ezzel szemben, ha az integrációs előnyök meghaladják a lokalizáció lehetséges előnyeit, az MNE sokkal inkább hajlamos arra, hogy a politikai lobbizás eszközét használja cégspecifikus előnyök elérése érdekében.

Henisz és Zelner (2005) rávilágít az MNE és a fogadó ország kormánya közötti kapcsolat dinamikus időbeli jellegére, mivel a külföldi befektető alkuereje a befektetési ciklus előrehaladtával egyre inkább csökken.¹³ Miközben a potenciális külföldi befektető lobbriereje kimagasló a befektetési tárgyalások fázisában, a fogadó ország kormánya azonnal igyekszik csökkenteni ezt, amint a befektetést végrehajtotta. Mindazonáltal ez az összefüggés sokkal inkább kétirányú hatások eredője, semmint ok-okozati kapcsolat. *„Ellentétben az alkufolyamat hagyományos bemutatásával, amely azt egy egyszeri, determinisztikus kölcsönhatásként ábrázolja a befektető és a monolitikus kormányzat között, a mi modellünk egy a politikai döntéshozatali arénában zajló állandó folyamatként írja le, amely tartalmazza a befektetőket, a szervezett érdekcsoportokat, az állampolgárokat és a politikai aktorok közötti interakciókat, akik mindannyian szembesülnek saját kognitív korlátaikkal, különböznek preferenciáikban és különböző normatív nyomásoknak, intézményi korlátoknak és exogén hatásoknak vannak kitéve.”* (p. 376).

A szerzők különbséget tesznek a *megalapozott* (established) és a *kialakulóban lévő* (emergent) intézmények között függően azok társadalmi beágyazottságától, hagyományaitól és legitimációjától. Az újonnan formálódó, kialakuló intézmények a létrehozásukat követő években nagyobb nyomásnak vannak kitéve a politikai szereplők részéről, hogy *„megváltoztassák, módosítsák vagy újraértelmezzék”* azokat (p. 369), különösen, amennyiben a formálódó intézmény relatív távol van a társadalmi referenciapontoktól.

Az energiapiac liberalizációja kiváló illusztráció e nyomás bemutatására. A piacközpontú megközelítést főként az európai intézmények forszírozták, míg a helyi meghatározó véleményformálók – beleértve a politikai pártok többségét és az inkumbens iparági

¹³ A szerzők modelljéről magyar nyelven is elérhető egy műhelytanulmány formájában megjelent recenzió (Felsmann, 2011).

szereplőket – erős érdekei fűződtek a korábbi status quo fenntartásához. Ráadásul Közép-Kelet-Európában a szocialista rendszer évtizedei alatt leépültek a piacgazdaság stabil intézményei, természetessé vált, hogy az állam gondoskodik a lakosság közüzemi szükségleteinek ellátásáról. A szabott árak, a verseny hiánya generációkon keresztül természetes eleme volt az energiarendszerek működésének. Így a liberalizáció, a verseny erősítése valójában nem találkozott erős belső társadalmi nyomással, a lakosság és a vállalatok, intézmények jelentős része továbbra is úgy gondolta, az elérhető árú, megbízható energiaellátás az állam feladata. A liberalizációs folyamat ezért sokkal inkább egyfajta „külső kényszerként” jelentkezett, amit az Európai Unió előírásai miatt kell végrehajtani, nem belső késztetésre.

Henisz és Zelner modelljének elméleti keretét az új intézményi közgazdaságtan és az alkuerő-elmélet adja. Az alkuerő-megközelítés követői a befektető-kormányzat viszonyrendszer leírására egy igen jól definiált elméleti rendszert hoztak létre, de megközelítésüknek vannak bizonyos korlátai is. A „hagyományos” alkuerő-megközelítés a szerzők szerint nem adott választ arra a dilemmára, vajon hogyan hatnak a környezeti folyamatok a befektetői észlelésre, más szóval, hogyan változtatja meg a környezet átalakulása a letelepedő külföldi befektetők és a kormányzat közötti tényleges és észlelt alkupozíciót. Henisz és Zelner az új intézményi közgazdaságtan elméleti kereteit ötvözik az alkuerő-megközelítéssel, hogy jobb magyarázó keretet állítsanak fel annak feltárására, milyen folyamatok, hatások idézhetik elő, hogy a kormányzatok egyes esetekben hajlamosak megkísérelni a külföldi befektetőkkel kötött megállapodások felrúgását, megváltoztatását vagy kezdeményezni azok újraértelmezését. A hagyományos alkuerő-megközelítésben a befektető és a kormányzat közötti egyensúly annak függvénye, hogy az egyik fél által birtokolt erőforrásra mekkora keresletet támaszt a másik. A befektető fókuszja egyértelmű, számára a befektetés hozama a lényeges szempont. A kormányzat számára a motivációk összetettebbek: a kormányzat célja jellemzően valamilyen az ország területén hiányzó tudás, erőforrás vagy képesség megszerzése, például hozzáférés a szűkösen rendelkezésre álló tőkéhez vagy hiányzó technológiához. Ebben a közelítésben a két fél közötti alku tárgya az egyensúly megtalálása.

Természetes, hogy a befektető alkuereje a befektetés megtörténteig a legerősebb, utána, ahogy lekötötte a tőkéjét vagy az általa hozott technológia *szétterjedt* és hozzáférhetővé vált a fogadó ország más vállalatai körében is, csökkenni kezd. Ahogyan csökken a befektető alkuereje, úgy nő befektetésének politikai kockázata, mert a kormányzat egyre

szélesebb érdekcsoportok között kívánja újraosztani a befektető korábbi profitját. Az alkuerő megváltozása a játékelméleti modellek többlépcsős döntési játékká fejlesztésével írható le, ahol a játék tárgya a befektetés továbbműködtetéséről való döntések sorozata.

A szerzők egy későbbi cikkükben (Henisz & Zelner, 2010) rámutattak, hogy a gazdasági válság miatti fokozódó közvetlen állami beavatkozások hatására (a szabályozási környezet változtatása, közvetlen állami részvétel) a vállalatok által korábban alkalmazott befektetés-védelmi technikák egyre kevésbé alkalmasak megszerzett pozícióik megtartására. A válság erős nyomást gyakorolt a politikai szereplőkre a kialakuló intézmények megváltoztatására, amire a vállalatoknak is a korábbiaktól eltérően kell reagálniuk, meg kell tanulniuk a politikai intézményrendszer működését és a politikai kockázatok közvetlen kezelését.

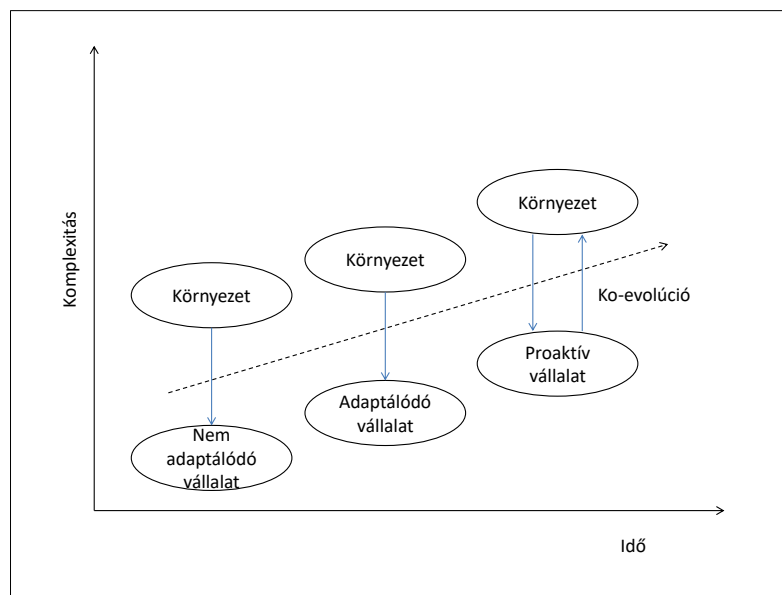
2.1.4. Logikai inkrementalizmus és az evolúciós elméletek

Bár az intézményi környezet változása lassú folyamat, az erőforrások eloszlása és a politikai környezet hatása általában tartós tényező, ez a tény nem jelent megváltoztathatatlant korlátot, sokkal inkább az intézmények és vállalatok fokozatos, evolúciós átalakulását (Acemoglu, 2008). A folyamatos változás a szervezetek előre-kódolt túlélési programja a szűkös erőforrások megszerzéséért zajló versenyben. Simon (1993, p. 132) a következőképpen mutatja be ezt: *„Minden szervezet verseng a többiekkel a szűkös erőforrásokért, következésképpen sorsukat a természetes kiválasztódás és a racionális alkalmazkodás valamely kombinációja határozza meg”*. Miközben a szervezetek változnak, folyamatos kölcsönhatásban vannak környezetükkel. A stratégia megváltoztatása kiindulhat a menedzsment szándékaiból illetve a szervezeten kívüli erők kényszere miatt is. Az olyan kormányzati beavatkozások, mint a szabályozás kiterjesztése vagy a dereguláció jellemzően *„a szervezeten belül az egyes hatalmi csoportok tárgyalási pozíciója és alkuerője alapján inkrementálisan, a történelem, tapasztalatok, kulturális normák és kompromisszumok által kialakult stratégiai tehetetlenség leküzdésének módszere”* (Johnson and Scholes, 2002 p. 73). Az interakció irányultsága eltérő lehet, ahogyan azt a 7. ábra szemlélteti Child et al., 2013 nyomán.

Ahogy egy külső tényező, mint például a kormányzat, a szabályozó hatóságok vagy egy versenytárs hatására változik a környezet, a vállalatok lehetséges reakciói három csoportba sorolhatók. A legegyszerűbb eset, ha a vállalat nem adaptálódik a környezeti változashoz, akár saját döntése, akár hiányzó adaptációs képessége miatt. A második, ha a

vállalat megérti a változás természetét és tanulási folyamat révén adaptációt hajt végre. Ez az eljárás hosszabb időt igényel és jóval komplexebb választ eredményez. A proaktív vállalatok ugyanakkor nem egyszerűen alkalmazkodnak a megváltozott korlátokhoz, de megpróbálják „tárgyalásokkal és meggyőzéssel megváltoztatni a külső feltételeket, mint pl. a javasolt jogi szabályozás irányultsága” (Child et al., 2013, p. 21). Ez a kétirányú, kölcsönös interakció sokkal komplexebb kapcsolatot eredményez a cég és annak környezete között.

7. ábra – Kapcsolat a vállalat és annak környezete között. (Forrás: Child et al. 2013. p. 22).



A környezeti korlátokhoz való alkalmazkodás illetve azok megváltoztatása egy evolúciós folyamat, amely különböző kooperatív és kényszerítő erejű (coercive) akciók formájában mutatkozik meg. James B. Quinn (1980), a *logikai inkrementalizmus* elméletének kidolgozója a stratégiát befolyásoló „kemény” tényezők (mint például a piacok és termékek kiválasztása) mellett hangsúlyozza a „puha” befolyásoló tényezők fontosságát. Quinn e körbe sorolja a kormányzattal és a külső érdekcsoportokkal ápolat kapcsolatokat. A vállalat-kormányzat kapcsolatnak a stratégiai folyamatokra gyakorolt hatásait az alábbi módon jellemezte (Quinn, 1980 pp. 44-45): „*Szinte minden vállalat úgy jellemezte a kormányzatot és a külső érdekcsoportokat, mint a stratégiai helyzetét befolyásoló legfontosabb tényezőket. Ugyanakkor, ha megkérdeztük: "Hogyan jutott a vállalat arra a következtetésre, hogy milyen stratégiát folytasson ezen erőkkel szemben?" - kiderült, hogy nagyon kevés vállalat követett koherens stratégiát... a kormányzati-külső kapcsolatok menedzselésére azon túlmutatóan, hogy lobbiztak egyes őket érintő jogi szabályozásokért*

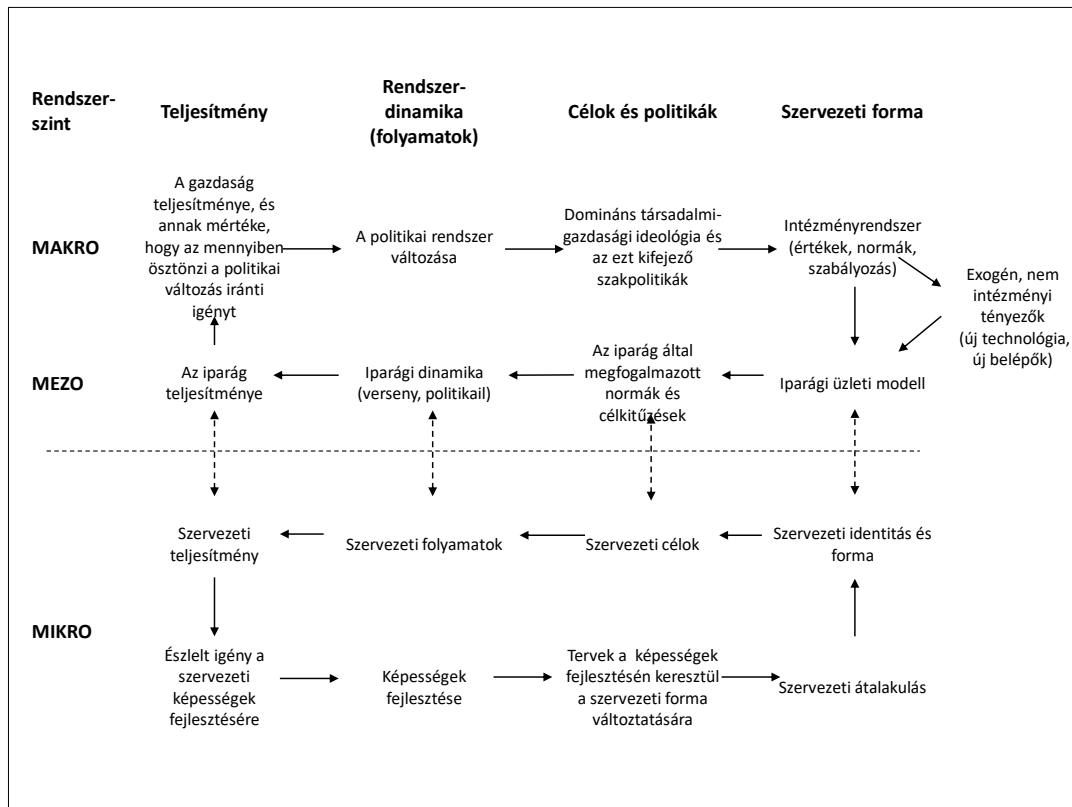
vagy azok ellen. A vállalati stratégia más dimenzióival összehasonlítva ezek az akciók elapróztak voltak, amelyek ad hoc, evolúciós módon formálódtak.” Quinn egy sokkal proaktívabb, kísérletező, iteratív megközelítést ajánl a vállalatok számára a vállalat-intézményrendszer kapcsolatrendszer kezelésére.

Az evolúciós megközelítés a biológia darwini tételeit követi. A darwinisták szerint a variáció, kiválasztódás és megmaradás tétele a társadalmi és gazdasági folyamatok leírására is alkalmas (Breslin, 2011). Számos szervezetelméleti megközelítés követi a darwini hagyományokat. Az adaptációs elméletek, mint például a kontingenciaelmélet a formális szervezeti struktúra meghatározó szerepét hangsúlyozzák a teljesítmény tekintetében. A szervezeteknek igazítaniuk kell struktúrájukat az őket befolyásoló környezeti tényezőkhez, hogy megfelelő teljesítményt érjenek el (Kieser, 1995). A populációs ökológia ugyanakkor a szervezetek strukturális tehetetlenségét feltételezi, mely szerint a szervezetek nem képesek követni a környezetükben bekövetkező gyors változásokat (Hannan and Freeman, 1993; Breslin, 2011). Az ő megközelítésük sokkal inkább a környezeti változásoknak a teljes populációra, semmint az egyes egyedekre (az érintett vállalatokra) gyakorolt hatásainak elemzésére irányul.

2.1.5. A koevolúciós keretrendszer

Számos tanulmány foglalkozik a koevolúció elméletével. Ahogyan azt a 2.1 fejezet bevezetőjében már bemutattam, Volberda and Lewin (2003) vezette be a fogalmat a populáció szintű kiválasztódási és a vállalati szintű adaptációs folyamatok elemzésére. Magyarozatuk szerint a mikro- és makroszintű koevolúciós változások nem egyszerűen egy adaptációs folyamat vagy környezeti szelekció eredményei, hanem sokkal inkább a menedzseri szándékok és környezeti hatások együttes hatását tükrözik. Rodrigues és Child (2003) kiterjesztették a koevolúciós nézőpontot a versenyző iparágakról az erős intézményi befolyással jellemezhető iparágakra. Annak érdekében, hogy releváns kutatási keretet hozzanak létre egy közszolgáltatást végző vállalat elemzésére, egyszerre használtak deduktív és induktív módszereket. Modelljük középpontjában a teljesítmény, a folyamatok, a stratégiai célok és a szervezeti formák közötti kétirányú, kölcsönös hatások vizsgálata áll makro- mezo- és mikroszinten. A szerzők értelmezése szerint a koevolúció a mezo- (iparági) és mikroszintű (vállalat-szintű) tényezők közötti kétirányú interakciókat jelenti.

8. ábra – A koevolúciós keretrendszer (Forrás: Rodrigues and Child, 2003, p. 2139.)

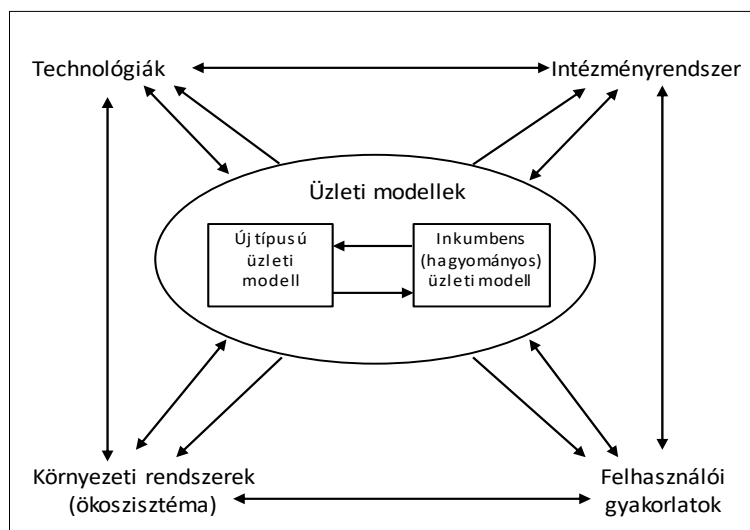


Egy iparág teljesítménye alapvető befolyást gyakorol az egyes iparági vállalatok teljesítményére. Ugyanakkor az egyedi vállalat is befolyásolja az iparági feltételrendszert, főként, ha domináns piaci pozícióval vagy innovációs vezető szereppel rendelkezik. Az iparág teljesítménye ugyanakkor a gazdaság egészének teljesítményére is hatást gyakorol. A politikai döntéshozókon jelentős a nyomás, hogy változtatásokat hajtsanak végre a politikai rendszerben, a domináns társadalmi-gazdasági ideológia és szakpolitikák módosításával, amennyiben a makroökonómiai mutatók alulteljesítik a várakozásokat. Az intézményrendszer megváltozása és az olyan exogén tényezők, mint a technológia és az új belépők, jelentősen befolyásolják az iparág üzleti modelljét. Az üzleti modell módosulása a változó stratégiai célokon és versenypiaci és politikai folyamatok változásán keresztül visszahat az iparág teljesítményére.

Áttérve a vállalati-szintű hatásokra, egyértelmű kétirányú oksági kapcsolat mutatható ki a szervezeti és az iparági teljesítmény között. Hasonlóan, a szervezeti és az iparági folyamatok között is kölcsönös interakció figyelhető meg. Az iparági szintű stratégiai célkitűzések, normák és célok és a vállalati célok között is tetten érhető a koevolúciós kapcsolat, ahogyan az iparági dinamika és az egyedi vállalatok szervezeti folyamatai is kölcsönösen befolyásolják egymást

Foxon (2011) ötszög-modelljében ötvözi a társadalmi-technológiai és a technológiai-gazdasági átalakulási folyamatokat a koevolúciós megközelítéssel. Modelljének öt *együtt változó* (co-evolving) rendszereleme az *ökoszisztémák, a technológiák, az intézmények, az üzleti stratégiák és a felhasználói gyakorlatok*. Hannon et al. (2013) kis mértékben módosították Foxon eredeti modelljét azzal, hogy az *üzleti stratégia* fogalmát *üzleti modellre* cserélték és azt a keretrendszer középpontjába helyezték.

9. ábra – Koevolúciós kapcsolat az üzleti modellek és a szélesebb társadalmi-technológiai rendszerek között (forrás: Hannon et al., 2013)



Hannon et al. (2013) Osterwalder és Pigneur (2010) *üzleti modell vászon* (business model canvas) módszerét alkalmazzák, hogy bemutassák az általuk vizsgált szektor, a brit energiapiaci szolgáltató cégek és a tradicionális energiaszolgáltató vállalatok közötti koevolúciós kapcsolatrendszer. A szerzők különbséget tesznek az inkumbensek és az újonnan jövők üzleti modelljei között és megállapítják, hogy az inkumbensek sokkal inkább élnek a gazdasági és politikai hatalomgyakorlás eszközével, mint az újonnan jövők vagy a niche piacokat kiszolgáló vállalatok.

2.2. Intézményrendszer-vállalati szervezet kapcsolatrendszer a hazai stratégiai menedzsment irodalomban

A hazai stratégiai menedzsment szakirodalom számos fontos hozzájárulást adott a vállalatok és az intézményi környezet közötti kapcsolatok kutatásához. Balaton (2007) részletes áttekintést ad a szervezeti változásokat magyarázó szervezet- és menedzsmentelméletekről. Véleménye szerint az intézményi megközelítés kiváló

értelmezési keretet kínál a vállalatok környezeti adaptációs folyamatának megértéséhez. DiMaggio és Powell (1983/2000) nyomán a vállalati adaptáció és az intézményi környezet közötti interakciók három módozatát különíti el. A *kényszerítő intézményi nyomás* a kormányzat közvetlen nyomásgyakorlását jelenti a vállalatok számára követendő szabályok és működési mód tekintetében. A *normatív befolyás* az iparági sztenderdek és specifikációk közös használatát jelenti. A vállalatok csak azáltal tudják legitimálni saját piaci tevékenységeiket, ha készek követni ezeket a normatív szabályokat és sztenderdeket. Az *utánzási folyamat* (mimetic process) a vállalatok saját adaptációs döntéseire utal, melyek arra irányulnak, hogy a cég követi egy másik vállalat (leginkább valamely versenytárs) technológiai, szervezeti és/vagy folyamatszervezési megoldásait. Balaton a társadalmi beágyazottság vizsgálatának fontosságát hangsúlyozza az intézményi megközelítéshez kapcsolódóan.

Czakó (2000) rámutat a közgazdasági és üzleti iskolák közötti kapcsolódásokra a vállalatelméletek fejlődése szempontjából. Az intézmények szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az „*új intézményi iskola a közgazdaságtan és a gazdálkodástan közötti kapcsolat megteremtésére irányuló iskolának tekinthető azáltal, hogy Coase (1937) és Williamson (1985) műveire építve a vállalat határait és a belső szervezet működését vizsgálják.*” (Czakó, 2000 p. 13).

Rosta (2012) doktori disszertációjában az új közszolgálati menedzsmentre (NPM) ható elméletek közül jelentős befolyást tulajdonít az új intézményi közgazdaságtannak. Részletes irodalomfeldolgozást ad az intézményi elmélet komplex kutatási területeiről, ideértve a tranzakciós költségek elméletét, a tulajdonjogok elméletét, a közösségi döntések elméletét, az evolúciós elméleteket és a megbízó-ügynök elméletet. Meggyőződése, hogy „*e szemléletmódhoz [az NPM-hez] tartozó menedzsment eszközök bevezetése, csak abban az esetben lehet eredményes, ha ezen eszközök illeszkednek az adott ország társadalmába beágyazódott informális és formális intézményrendszerhez*” (Rosta, 2012 p. 13).

Kozenkow (2012) a magyar és a lengyel gazdaság teljesítményét hasonlítja össze az 1990-es évek elején bekövetkezett politikai rendszerváltást követően. Elemzésében részletes irodalmi áttekintést ad az intézményi elmélet fejlődéséről és arra a következtetésre jut, hogy Lengyelország és Magyarország eltérő gazdasági eredményei jelentős mértékben visszavezethetők a két ország eltérő politikai intézményrendszerére.

Kapás (2007) evolúciós megközelítést javasol a vállalatok fejlődési útjainak jobb megértésére. Érvelése szerint a technológiák, az intézményrendszer és a vállalatok evolúciós úton változnak és az evolúció időről-időre *mutáns* szervezeti formák kialakulásához vezet. Társadalmi-technológia kontextusban vizsgálja az egyes evolúciós fejlődési utakat és ennek kapcsán elkülöníti a *fizikai* és a *társadalmi technológia* fogalmát. Az olyan új mutáns céges szervezetek, mint az *M-forma* vagy a *projektekre épülő vállalat* a társadalmi technológia részei és az őket megelőző technológiai „forradalom” hívta őket életre. De ugyanígy a társadalmi technológia részének tekinthető a north-i értelemben vett tágabb intézményi környezet is. Kapás szerint az intézmények helyett célszerűbb a társadalmi technológia terminológiájának használata, mivel ez utóbbi fogalom lehetővé teszi a fizikai és társadalmi technológiák egymásra gyakorolt hatásának vizsgálatát és közös elemzési keretet ad a két alrendszer közötti és az egyes alrendszereken belüli hatások vizsgálatára.

Magyarországon az állam közvetlen szerepvállalásának erősítése markáns tényezőjévé vált a krízis utáni időszakra vonatkozó kormányzati víziónak. Kormányzati dokumentumokban visszatérő elem a fokozott állami jelenlét hangsúlyozása. A kutatási témámat érintő egyik legfontosabb szakpolitikai dokumentum, a Nemzeti Energiastratégia 2030 megfogalmazása szerint: „*A jogi és gazdasági feltételek koherenciájának biztosítása önmagában nem elégséges eszköz a közjó és a nemzeti érdek hatékony érvényesítéséhez. Míg a villamosenergia szektorban az állami tulajdonú MVM Zrt-n és a Paksi Atomerőmű Zrt-n keresztül az államnak jelentős közvetlen lehetősége maradt a piac befolyásolására, addig a földgáz és kőolaj szektorban ennek a megteremtése a cél...*” (NFM, 2012, p. 16).

A tudományos közélet egyes képviselői támogatólag nyilatkoztak azzal kapcsolatban, hogy a társadalmi célok elérése érdekében érdemes növelni az állam közvetlen szerepvállalását a gazdaságban. Pálincás József, az MTA elnöke 2010 márciusában egy szakmai konferencián erről így nyilatkozott: „*Alapvető nemzeti érdek, hogy a magyar energiatermelő és elosztó rendszer állami tulajdonban maradjon.*” (Pálincás, 2010)

Más közgazdászok ugyanakkor óvatosságra intenek a gazdaságot behálózó állami szerepek erősítésével kapcsolatban. Kornai (2010) az innovációs képességek szempontjából hasonlítja össze a kapitalista és a szocialista gazdaságok teljesítményét. Cikke alapján, egyértelmű, hogy Kornai olyan sikerkritériumokat társít a kapitalista vállalkozásokhoz, amelyek igen nehezen reprodukálhatóak egy állami tulajdonú

szervezetben. Ahhoz ugyanis, hogy az innováció motorjául szolgáljon, olyan követelményeknek kellene megfelelnie, amelyeket nem egyszerű biztosítani állami környezetben. Kornai öt tényezőt különböztet meg, amelyek az innovációs folyamatok állandó gerjesztői a kapitalista gazdaságban: *a) a decentralizált kezdeményezések lehetősége; b) az elérhető óriási jutalom; c) a verseny; d) a szabad kísérletezés joga és lehetősége; e) szabad tőke és a finanszírozás rugalmassága.* Kornai nem állítja, hogy ezeket a körülményeket lehetetlen lenne biztosítani a bürokratikus koordináció és a központi tervezés keretein belül, de az általa bemutatott empirikus kutatások arra utalnak, hogy legalábbis igencsak nehéz.

Bár Kornai fenti felsorolása a nagy társadalmi rendszermodellek – a kapitalista és a szocialista gazdaság összevetése szempontjából veszi számba a legfontosabb megkülönböztető ismérveket, de szempontrendszere hasonlóképpen releváns, ha az egyes koordinációs mechanizmusok – piaci és bürokratikus – összehasonlítása a cél. Koordináción ebben az értelmezésben két vagy több szervezet illetve egyén egymásra hatásával járó folyamatok szabályozását értjük (Kornai, 1983). Dobák és szerzőtársai (1992) a vállalati szervezetek szintjére alkalmazzák a koordináció fogalmát és arra hívják fel a figyelmet, hogy annak elsődleges célja az egyre bonyolultabbá váló szervezeti működés, munka-és hatáskörmegosztás összehangolása, „megfelelő viszonyba hozása” (p. 18). A koordináció szervezeti és társadalmi szinten is több elsődleges jellemző mentén alakulhat ki, formáját meghatározhatják a rögzített szabályok és előírások, a piaci tranzakciós viszonyok vagy az erkölcsi, etikai normák. Kornai négy koordinációs formát különböztet meg: a piaci, a bürokratikus, az etikai és az agresszív koordinációt. Egy konkrét folyamatot szabályozó koordinációs mechanizmus időben és térben egyaránt változhat. A szervezetek és egyének közötti interakciók hatással vannak a széles értelemben vett intézményrendszerre, alakítják a társadalmi normákat, hatnak a jogrend fejlődésére, a tulajdonjogok és a hatalmi pozíciók eloszlására. Rövidtávon ugyanakkor cselekvéseinket, döntéseinket alapvetően befolyásolja a fennálló intézményi környezet, amelyben megszületnek.

2.3. A disszertáció témáját érintő empirikus kutatások a hazai és nemzetközi szakirodalomban

Disszertációm témaköréhez kapcsolódóan számos empirikus kutatás látott napvilágot, melyek közül többet már a korábbi fejezetekben is idéztem. Az elméleti fejezet

lezárásaként három témacsoport köré rendezve mutatom be azokat a cikkeket, tanulmányokat, amelyekre legnagyobb mértékben építettem saját kutatásom során.

2.3.1. A tulajdonviszonyok és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

A tulajdonviszonyok hatása a gazdasági teljesítményre régóta vizsgálati fókusz a gazdaságpolitika, az üzleti és a stratégiai menedzsment tudományterületeken. Az állami tulajdonú vállalatok és a magántársaságok üzleti hatékonyságának összehasonlító elemzése különösen a nagyobb magánosítási hullámok időszakában kapott nagy nyilvánosságot a tudományos közéletben. Az elmúlt két évtized nemzetközi kutatásaiból röviden szemlélve eltérő közelítésű és következtetéseket levonó írásokkal találkozhatunk. Frydman et al. (1999) a közép-európai átmeneti gazdaságok privatizációs tranzakcióit vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy a magánosítást követő gazdasági teljesítményváltozás attól függ, milyen típusú befektetőhöz került az irányítási jog. Helwege és Packer (2008) az európai tőzsdei és nem nyilvános társaságok teljesítményeinek összehasonlítása során jut arra a következtetésre, hogy szemben előzetes várakozásaikkal, az általuk vizsgált zártkörűen működő társaságok nem mutattak rosszabb gazdasági teljesítményt, mint a nyilvánosak.

Magyarországon, főként a rendszerváltást követő privatizációk hatásait vizsgálva Voszka Éva folytatott összehasonlító kutatásokat a különböző tulajdonosi formák hatásáról a gazdasági teljesítményre. Voszka (1997) arra a következtetésre jut, hogy a „*kemény*” üzemgazdasági típusú mutatóknál erősebb hatása lehet olyan „*puha*” mutatóknak, mint a vezetők kreativitása vagy a vállalat hagyományai, ami alapján arra a következtetésre jut, hogy a privatizációkkal együtt járó tulajdonosváltozás önmagában nem elégséges feltétele a sikeres piaci alkalmazkodásnak. Vedres (2007) további szempontok alapján vizsgálja a különböző tulajdonosi szerkezetű hazai vállalkozások gazdasági teljesítményét a rendszerváltást követő évtizedben. Hét különböző tulajdonosi modell és öt eltérő privatizációs út idősoros elemzésén keresztül regressziós modell felállításával vizsgálja a tulajdonosi formák hatását a teljesítményre.

Az állam közvetlen tulajdonosi szerepvállalásának megítélése történetileg és az egyes földrajzi régiókban is eltérő. Voszka (2015) felhívja a figyelmet arra, hogy míg az Egyesült Államok esetében a közvélemény negatív hangulata miatt a XX. század elejétől visszaszorult a közvetlen állami tulajdon és az állam sokkal inkább szabályozói eszközökkel kívánta befolyását érvényesíteni, addig Európában a köztulajdon növekedése

az 1980-as évtizedig lényegében töretlen volt. Az európai kormányok hajlamosak voltak arra, hogy a piac alternatívájaként, a piaci kudarcok orvoslójaként lássák az állami vállalatok szerepét. Az államosítás melletti érv lehet a hiányzó fejlesztések és modernizáció végrehajtása illetve a válságkezelés, míg a privatizáció mellett szólhat a vállalati hatékonyság és versenyképesség javítása illetve a költségvetési egyensúly helyreállítása. A 2008-as gazdasági válság rövidtávon jelentősen elbillentette a két érvrendszer közötti egyensúlyt és felerősödött a közvetlen állami befolyás növelése iránti igény. Ugyanakkor a privatizáció vs. államosítás közötti vita gyorsan kitermelte a túlzott állami befolyásra adott válaszreakciókat is. „A „válságkezelés államosítással” szakasza után Európában megjelent a „válságkezelés privatizációval” jelszava” (Voszka, 2015, p. 737.), ami arra utal, hogy a politikusok számára a magánosítás is megfelelő választ kínált a makrogazdasági problémák enyhítésére. A válság ugyanakkor – elsősorban az EU kevésbé fejlett régióiban – privatizációellenes közhangulattal is társult, mivel a gazdasági nehézségekért gyakran a magáncégek áremeléseit és a növekvő munkanélküliséget tették felelőssé a kormányok. A „lopakodó visszaállamosítás” a korábban magánkézbe adott közszolgáltatások árainak leszorítása révén újraosztotta a szolgáltatásokból termelődő jövedelmeket. Az önkormányzatok szolgáltató szerepe helyreállításának másik eszköze a lejáró magán-üzemeltetési, koncessziós szerződések meghosszabbításának elmaradása és a feladat önkormányzati kézbe adása. De megkezdődött a privatizált cégek közkészbé vétele is, az energiatermelés és szolgáltatás terén Magyarország mellett Litvániában, Finnországban és Németországban is találunk erre példákat.

Mihályi (2015) a magyarországi vállalatok tulajdonosi szerkezetét elemzi és részletes kronologikus elemzését ad a 2010-es kormányváltást követően a megváltozott politikai szándékok miatti, több gazdasági szektort érintő újraállamosítások gazdasági hatásairól. Tanulmányában külön fejezetet szentel az energiaszektorra érintő változásoknak. A szerző véleménye szerint az energiaszektor és az állam viszonya különleges, sőt e tekintetben egyfajta folytonosság is megfigyelhető az utóbbi másfél évtized politikai döntéshozóinak viselkedésében, mivel sem a jelenlegi, sem a korábbi kormányzó pártok (FIDESZ illetve MSZP) nem tudták teljes szívből elfogadni az 1990-es évtized közepén lezajlott privatizációkat, ezért könnyedén készek voltak magukévá tenni a hazai energialobby államosítási kezdeményezéseit.

Reszegi és Juhász (2014) könyvükben rendkívül mély módszertani megalapozottsággal, több mint 4600 hazai vállalat¹⁴ 2008 és 2011 közötti gazdálkodási adatait elemzik és ezek vizsgálatán keresztül keresik a vállalati versenyképesség magyarázó tényezőit. Kutatásuk kiterjed az eltérő tulajdonosi modellek vizsgálatára, valamint arra is, okoz-e dualitást a magyar gazdaságban az egyes vállalatok hazai illetve külföldi tulajdonlása. Megállapításaik számos tekintetben árnyalják a korábbi duális gazdaságról – hatékony külföldiek és gyengébb versenyképességű hazaiak – alkotott leegyszerűsítő képet. Rámutatnak, hogy a tőkehatékonyság és a tulajdonos nemzetisége között nem mutatható ki egyértelmű összefüggés, más szóval a tőke hatékony hasznosítása nem elsődlegesen tulajdonosfüggő. Az adatok elemzése sokkal inkább egyfajta kettős dualitást mutat a magyar gazdaságban. Az élenjáró külföldi vállalatok kétségtelenül jobb mutatókat érnek el a befektetett tőkére jutó hozamok (ROIC) és a hozzáadott érték előállítás tekintetében. Ugyanakkor a vállalati minta klaszterenkénti vizsgálata jóval árnyaltabb képet mutat. A szerzők a külföldi tulajdonú vállalatokat „betanítókra” (n=506) és „fejlett külföldiekre” (n=983), míg a hazaiakat „exportáló magyarokra” (n=533) és „belpiaciakra” (n=2045) bontották. A vizsgált vállalkozások klaszterenkénti elemzése arra utal, hogy a külföldieknél a bérek eltérése, míg a hazaiaknál az export intenzitása erősebben korrelál a teljesítménnyel, mint a tulajdonos nemzetisége.

2.3.2. Empirikus vizsgálatok a koevolúciós módszertanra alapozva

A Rodrigues és Child (2003) és Hannon et al. (2013) leírt koevolúciós keretrendszer alkalmazása végighúzódik disszertációm egészén. A koevolúciós kutatásokra jellemző, hogy a kutatók különböző módszertanokat és elemzési eljárásokat ötvözve igyekeznek feltárni az egyes környezeti tényezők és a vállalati viselkedés közötti kétirányú kapcsolatokat,

Ez a megközelítés mély empirikus háttér munkát feltételez. Rodrigues és Child (2003) a dél-amerikai TELEMIG telekommunikációs szolgáltatót vizsgálva közel száz vezetői interjút készítettek, több mint 500 belső dokumentumot elemeztek és áttekintették az 1973-2000-es évek pénzügyi beszámolóit is. Ugyanők K. T. Tse-vel kiegészülve (Child, J. Tse, K. K. T., & Rodrigues, S. B. 2013) hasonló módszertani sokszínűséggel elemezték

¹⁴ A minta a teljes hazai ipar 53%-át, az export 71%-át fogja át. A vizsgált vállalatok alkalmazotti létszáma 734 ezer fő, a teljes versenyszféra 39,7%-a.

a kínai YICT konténer terminál esetét, feldolgozva a vállalat és az őt körülvevő intézményi szereplők közötti kölcsönhatásokat.

Suhomlinova (2006) cikke a koevolúciós kutatások más dimenzióit helyezi előtérbe. Kutatása során 26 átmeneti gazdaságot (*transition economy*) vizsgált a közép-kelet-európai régióban a rendszerváltást követő időszakban. Az általa kialakított elemzési modellkeretben a vállalati túléléshez szükséges változásokat a mezo-szint és a mikro szint közötti koevolúciós hatásokon keresztül négy tényező befolyásolja: 1) mennyire tekinthető versenypiacnak a vállalat tevékenysége; 2) milyen a termékstratégiája; 3) milyen kontroll-mechanizmusok jellemzik; 4) milyen a piaci csere stratégiája (*exchange strategy*).

Hannon et. al. (2013) tanulmánya – ahogyan arra már a 2.1.5 fejezetben bemutattam – részben továbbfejlesztette a Foxon (2011) által kidolgozott koevolúciós modellt. De a cikk nem csupán elméleti szempontból érdekes, hanem empirikus tartalma miatt is. A szerzők az angliai ESCO¹⁵ vállalatok és az inkumbens brit energiaszolgáltatók üzleti modelljeinek összehasonlításán keresztül mutatják be a piaci, technológia, társadalmi és szabályozási környezet komplex hatását a vállalatok üzleti stratégiájának alakulására.

A koevolúciós kutatások és az empirikus közelítésmód kapcsolatát összefoglalva megállapítható, hogy a koevolúciós tanulmányok mindegyikére jellemző a módszertani sokszínűség és az esettanulmány-jellegű, lehatárolt iparági fókuszú vagy földrajzi kiterjedésű megközelítés. A szerzők mindegyike az elmélet és a gyakorlat közötti összefüggések elemzésére alkalmas mély empirikus kutatási eredményekre alapozva tárt fel általánosítható, szélesebb elméleti közelítésben is helytálló összefüggéseket.

2.3.3. Szabályozás és energiavállalatok a változó intézményi környezetben

Az energiaszektor vállalatainak viselkedését az iparág szabályozott jellege miatt számtalan helyzetben befolyásolja az intézményi környezet változása. Az erre vonatkozó szakirodalom teljes körű felsorolása szinte lehetetlen, így a továbbiakban csupán arra tesztek kísérletet, hogy rövid áttekintés adjak a legfontosabb kutatási irányokról. A témakört elemző tanulmányokat két jól körülhatárolható csoportba lehet rendezni:

¹⁵ Az ESCO rövidítés (*energy saving company*) a magyarországi gyakorlatban is elterjedt a komplex, harmadik feles energiahatékonysági megoldásokat kínáló vállalatok összefoglaló elnevezéseként.

- a) tanulmányok a szabályozás vizsgálatáról és ennek hatása az egyes iparági érintettek viselkedésére;
- b) multinacionális vállalatok régiós stratégiájának elemzése illetve egyes piaci szereplők vagy iparági szegmensek vizsgálata

Az első csoportba sorolható tanulmányok közül két hazai kutatóműhely által jegyzett elemzéseket szeretnék külön is kiemelni. Az első a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül működő Regionális Energiagazdasági Kutatóközpont (REKK), amely folyamatosan készít elemzéseket a villamos energia, gáz és távhőpiac szabályozási és versenykörnyezetének elemzéséről. A kutatóközpont áttekintő jellegű tanulmányokat is készít valamint konkrét szabályozási beavatkozások, szakpolitikai intézkedések hatásait is rendszeresen vizsgálja. Csupán rövid áttekintésként az elmúlt évek publikációs terméséből szemlélve mutatok be néhány REKK tanulmányt. Mezösi (2014) azt vizsgálja, milyen hatással járhat a megújuló áramtermelők támogatása a villamos energia kiskereskedelmi árára. Összességében a vonatkozó szakirodalom áttekintésének eredményeképpen arra a következtetésre jut, hogy a megújulóenergia-támogatás csökkentheti a nagykereskedelmi árat, de növelő hatású a kiskereskedelmi árakra a növekvő hálózati tarifák és szektorális adók hatása miatt. Mezösi és Szabó (2014) egy másik értéklánc-szegmens, a villamosenergia-átvitel költség-haszon elemzését mutatja be közép-kelet-európai regionális kitekintésben, a kutatóközpont által kifejlesztett EEMM modell segítségével.

A REKK számos alkalommal vizsgál konkrét szakpolitikai intézkedéseket és azok várható hatásait a szektor fejlődésére. Kotek et al. (2013) a hazai egyetemes szolgáltatást helyezi vizsgálatának középpontjába és több lépcsőben végrehajtott rezsicsökkentés hatásait elemzi az egyes gazdasági szereplők és fogyasztói csoportok tekintetében. A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium megbízásából a kutatóközpont 2013-ban a 2015 után, a hosszú távú orosz gázszállítási szerződés lejáratát követően megvalósítható földgáz nagykereskedelmi modell-alternatívák várható piaci hatásait értékelte (REKK, 2013). Egy másik műhelytanulmányukban (Kaderják et al., 2010) részletes áttekintést adnak az aktuális hazai szabályozási környezetről részletezve a kínálati oldalon a nagykereskedelmi piac, a határkeresztező kapacitások, a kötelező átvétel, valamint a keresleti oldalon az egyetemes szolgáltatás szabályozási környezetét és javaslatokat tesznek azok módosítására a verseny intenzitásának növelése érdekében.

A REKK mellett a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpontja (MTA KRTK) is időről időre publikál tanulmányokat a versenypolitika és a hálózatos iparágakra vonatkozó ágazati szabályozás tárgykörében. A kutatóközpont „Verseny és Szabályozás” címmel évente megjelenő tanulmánykötetei számos elemzést tartalmaznak az energiaszektor egyes értéklánc-elemeinek ágazati szabályozási háttéréről és ennek versenypiaci hatásairól. A 2013-as évkönyvben Valentiny (2014) széles kontextusba helyezi az ágazati és a versenyszabályozás összefüggéseit. Cikkében nem csupán az energiaszektorból, de más hálózatos iparágakból is számos példát merítve mutatja be az értéklánc egyes elemei vonatkozásában a reguláció és dereguláció potenciális előnyeit illetve hátrányait. Módszertanát tekintve a cikk a közgazdasági elemzést és a konkrét esetekre, szabályozási gyakorlatok bemutatására épülő versenyjogi megközelítést ötvözi. Fontos üzenete a tanulmánynak, hogy felhívja a figyelmet a szabályozás dinamikájára, arra, hogy a változó piaci kihívások új szabályozási formákat és szervezeteket hívtak életre (ACER 2011-től, ENTSO-E 2009-től, ENTSO-G 2010-től¹⁶). Pápai et al. (2013) tanulmánya az energiaszolgáltatás szabályozásában alkalmazható eltérő költségvizsgálati módszertanokat hasonlítja össze. Vince (2012) tanulmánya a liberalizációs modellváltás hatását elemzi a magyarországi energiakereskedelmi piacon. A szerző részletes áttekintés ad a harmadik energiacsomag legfontosabb elemeiről és azok versenypiaci hatásairól, különös tekintettel az egyetemes szolgáltatásra és az állami-szerepvállalás lehetőségeit érintő változásokra.

A második csoportba sorolva a teljesség igénye nélkül három olyan tanulmányt mutatok be, amelyek fókuszba érinti a közép-kelet-európai régiót és fő kutatási kérdésük az itt jelenlévő multinacionális vállalatok viselkedése, piaci stratégiáik elemzése. Kolk és szerzőtársai (2014) a vezető európai multinacionális energiatársaságok¹⁷ régiós stratégiáit hasonlítják össze. Ötvözik az esettanulmány és a részletes kvantitatív adatokra alapuló elemzés módszertanát és széles empirikus bázison tesznek megállapításokat az egyes vállalatok nemzetközi stratégiájára. Hangsúlyozzák az intézményi tényezők kiemelt fontosságát a vállalatok régiós irányultsága tekintetében. Felhívják a figyelmet arra is, hogy a vizsgált vállalatok nemzetközi orientációja eltérő lehet a hagyományos és a

¹⁶ ACER=Agency for the Cooperation of Energy Regulators, ENTSO-E=European Network of Transmission System Operators for Electricity, ENTSO-G= European Network of Transmission System Operators for Gas.

¹⁷ EdF, ENEL, E.ON, GDF Suez, Iberdrola, RWE, Vattenfall

megújuló energia üzletágaiknál, amit részben a fogadó országok szabályozási környezete magyarázhat.

Haar és Marinescu (2011) cikkükben a multinacionális háttérű energiaszolgáltatók romániai megjelenésének hatását vizsgálják. Vizsgálatuk kiterjed a vezető energiaszolgáltatók által Romániában végrehajtott felvásárlások részletes elemzésére és az egyes vizsgált társaságok (Enel, Eni, CEZ, RWE, E.ON, EDF) egyéb régiós aktivitásának áttekintésére is.

LaBelle és Georgiev (2014) a magyar és a bolgár helyzetet összehasonlító tanulmánya elsődlegesen a szabályozói környezet befolyásoló hatását elemzi a szektorvállalatok jövedelmezőségére és a piaci szerkezet alakulására. A szerzők két esettanulmány formájában tekintik át a magyar és a bolgár liberalizációs folyamat hasonlóságait és különbségeit. A két ország közötti párhuzam indokolt, mivel mindkét helyen erős a késztetés arra, hogy a társadalmi-politikai nyomás a fogyasztói árak alacsonyan tartására felülírja az energiarendszerek stabilitásának hosszú távú célrendszerét.

A fenti szakirodalmi ízelítő alapján is látható, hogy az álláspontok igencsak szerteágazóak, kutatók, társadalmi véleményformálók és döntéshozók igen eltérően vélekednek a közvetlen állami beavatkozás hatékonyságáról és szükséges mértékéről. Apró, de talán nem érdektelen hozzájárulás lehet a vitához annak vizsgálata, vajon azokban a piaci szegmensekben, ahol jelenleg is egyszerre vannak jelen állami és magántulajdonú társaságok, eddigi teljesítményeik összehasonlító elemzése igazolhatja-e, hogy a tulajdonosi modell hatással van gazdasági eredményességükre. Ha a kapcsolat létének bizonyításán túl sikerül rangsort is felállítani az egyes tulajdonosi modellek gazdasági teljesítménye tekintetében, úgy értekezésemben talán néhány kimondott vagy látens mítoszt is sikerülhet lerombolni vagy éppen ellenkezőleg, igazolni.

3. AZ ENERGIA-KISKERESKEDELMI PIACOK ÁTTEKINTÉSE ÉS A HAZAI PIAC FEJLŐDÉSE

A következő fejezet rövid történeti áttekintést ad az európai villamosenergia-kereskedelemről, kiemelve a magyarországi sajátosságokat. A fejezetben elsődlegesen a kiskereskedelem szabályozási környezetét, a kereskedelmi árak alakulását és a

magyarországi energia-kiskereskedelmi szektor fejlődésének főbb állomásait kívánom bemutatni.¹⁸

Későbbi hipotéziseim megfogalmazása szempontjából kiemelten fontos a kereskedelmi piacokra jellemző szabályozási környezet elemzése. A kiskereskedelmi árak hatósági meghatározása ugyanis jelentős mértékben korlátozhatja a piaci verseny lehetőségét azon piaci szegmensekben, ahol ezt alkalmazzák. Ahogyan arra disszertációm bevezetőjében is utaltam, a magyar áram- és gáz kiskereskedelmi piacot kettősség jellemzi, mivel az egyetemes szolgáltatási szegmens gyakorlatilag teljes mértékben hatósági kontroll alatt működik, a fogyasztói árakat miniszteri rendeletek határozzák meg. Ezzel szemben a szabadpiaci szegmensben intenzív verseny zajlik, amelyben az állam csupán a verseny kereteit határozza meg, de nem avatkozik be aktívan a piaci folyamatokba. Az egyes vállalati adaptációs stratégiák megértése szempontjából lényeges az árszabályozás korábbi és jelenlegi szabályrendszerének ismerete, amelyet az alfejezet az európai jellemző szabályozási gyakorlatokat is bemutatva tárgyal. A második részben röviden áttekintem a kiskereskedelmi áram- és gázár összetevőit és elemzem az európai, régiós és hazai ártrendeket. Az utolsó alfejezet a magyar energia-kiskereskedelmi piac szerkezetét és a piackoncentráció mértékét mutatja be.

3.1. Árszabályozás az energiakereskedelemben

Az energiarendszerek működése során elkülöníthetjük a fizikai és a kereskedelmi értéklánc szereplőit. Előbbibe tartoznak a termelők (erőművek illetve gázkitermelő vállalatok) a nagytávolságú szállítást végző átviteli szolgáltatók (TSO), az elosztó vállalatok (DSO) és a teljes integrált rendszer irányítását végző rendszerirányítók. További hálózatos szereplők még a gázrendszernél a gáz biztonsági és kereskedelmi tárolását végző vállalkozások. A kereskedelmi értéklánc kulcsszereplői a gáz- és árampiaci nagy- és kiskereskedők, amelyek üzletpolitikájuk alapján szolgáltatnak bizonyos fogyasztói szegmensek részére. E körben az árszabályozás szempontjából kiemelt jelentőségű szereplők az úgynevezett egyetemes szolgáltatók. E vállalatok, összhangban az EU vonatkozó szabályozásával kötött feltételek mellett értékesítenek energiát a lakosság és a mikrovállalkozások részére.

¹⁸ A Függelék további részleteket tartalmaznak az európai áram- és gázpiac alakulásáról a 2010-es évtized első felében illetve bemutatják az árszabályozás általános elméleti modelljeit és azok alkalmazását az energetikai értéklánc egyes elemeiben.

Szabályozott árakkal gyakorlatilag az értéklánc minden elemében találkozhatunk (Cambini & Rondi, 2010, Cave & Stern, 2013, Pollit, 2012, Pápai és szerzőtársai, 2013). Annak alapján, hogy a szabályozás mire terjed ki, megkülönböztethetünk input-, folyamat- és outputszabályozást. Az, hogy egy szabályozó hatóság milyen szabályozási módszertant választ, függ az adott tevékenység kontrollálhatóságától, tervezhetőségétől és szabályozó általi nyomon követésének lehetőségétől (Glachant és szerzőtársai, 2012).

3.1.1. Az árszabályozás jellemző jogi környezete az áram- és gáz kiskereskedelemben

Az áram és a gáz kereskedelme jellemzően kevésbé kitett a közvetlen hatósági ármegállapításnak, mint a hálózati díjelemek meghatározása, de ebben a szektorban is megfigyelhető – elsősorban a lakosság és a mikrovállalkozások körében – hogy az állam beavatkozik a piaci folyamatokba. E beavatkozások az úgynevezett egyetemes szolgáltatás területén jellemzőek, aminek hátterét az Európai Unió harmadik energiacsomagjának részeként 2009-ben elfogadott irányelvek a villamos energia (2009/72/EK irányelv) és a földgázpiacról (2009/73/EK irányelv) az alábbiak szerint szabályozzák:

2009/72/EK irányelv 3. cikk (3) A tagállamok gondoskodnak arról, hogy minden háztartási fogyasztó, és ahol a tagállamok szükségesnek tartják, a kisvállalkozások is (azaz azok a vállalkozások, amelyek 50 főnél kevesebb személyt foglalkoztatnak, és éves forgalmuk vagy mérlegfőösszegük nem haladja meg a 10 millió eurót) egyetemes szolgáltatásban részesüljenek, azaz a tagállam területén belül joguk legyen a meghatározott minőségű villamos energiával való ellátásra, tisztességes, könnyen és egyértelműen összehasonlítható, átlátható, valamint megkülönböztetéstől mentes árakon. Az egyetemes szolgáltatás biztosítása érdekében a tagállamok a fogyasztók ellátására végső menedékes kereskedőt jelölhetnek ki.

2009/73/EK irányelv 3. cikk (2) A Szerződés vonatkozó rendelkezéseinek teljes tiszteletben tartásával – különös tekintettel 86. cikkére – a tagállamok a földgázágazatban működő vállalkozások számára általános gazdasági érdekből előírhatnak olyan közszolgáltatási kötelezettségeket, amelyek a biztonságra, az ellátás biztonságát is beleértve, az ellátás folyamatosságára, minőségére és árára, valamint a környezetvédelemre – beleértve az energiahatékonyságot, a megújuló energiaforrásokból származó energiákat és az éghajlat védelmét – vonatkoznak. Ezeket a kötelezettségeket világosan meg kell határozni, azoknak átláthatóknak, megkülönböztetéstől mentesnek és ellenőrizhetőnek kell lenniük, és garantálniuk kell a nemzeti fogyasztókhoz való hozzáférés egyenlőségét a Közösség földgázipari vállalkozásai számára.

Az irányelvek nem kapcsolják össze az egyetemes szolgáltatás fogalmát a hatósági úton történő ármeghatározással, de nem is zárják ki az érintett fogyasztói kör tekintetében annak lehetőségét, hogy szükség esetén a tagállamok éljenek ennek lehetőségével.

A hazai jogszabályok az irányelv alapján ültették át az egyetemes szolgáltatás fogalmát a magyar jogrendbe, meghatározva azt a kört, amely részesülhet a szolgáltatásból:

VET 3. § 7. Egyetemes szolgáltatás: a villamosenergia-kereskedelem körébe tartozó sajátos villamosenergia-értékesítési mód, amely Magyarország területén bárhol, meghatározott minőségben a jogosult felhasználó számára méltányos, összehasonlítható, átlátható ár ellenében igénybe vehető;

VET 50. § (3) A lakossági fogyasztók, valamint a kisfeszültségen vételező, összes felhasználási helyük tekintetében együttesen 3*63 A-nál nem nagyobb csatlakozási teljesítményű felhasználók jogosultak egyetemes szolgáltatás keretében villamos energiát vásárolni.

GET 32. § (1) Egyetemes szolgáltatást a működési engedélyben meghatározott szolgáltatási területen az egyetemes szolgáltatói engedélyes végezhet. Az egyetemes szolgáltató olyan földgázkereskedő, amely az egyetemes szolgáltatásra jogosult felhasználókat - igényük esetén - egyetemes szolgáltatással látja el. Egyetemes szolgáltatásra jogosult felhasználó a lakossági fogyasztó és a 20 m³/óra kapacitást meg nem haladó vásárolt kapacitással rendelkező egyéb felhasználó, valamint az önkormányzati bérlakásban élők felhasználási helyei ellátása biztosításának mértékéig a helyi önkormányzat.

A fentebb bemutatott árszabályozási lehetőségek közül a szabályozó hatóságok több módon is beavatkozhatnak az egyetemes szolgáltatói ár kialakításába. Az első lehetőség a részleges szabályozás, melyben benchmarking módszerrel meghatároznak egy elismert beszerzési árat, amelyet az egyetemes szolgáltatók érvényesíthetnek fogyasztóik felé és egy hatóságilag rögzített (vagy maximált) árrést, amely az egyetemes szolgáltató kereskedő működési költségeit és nyereségét hivatott fedezni. Ez a modell elvben teret biztosít annak, hogy az egyes egyetemes szolgáltatók akár egymással is versenyezzenek, amennyiben beszerzési forrásaik kedvezőbbek, mint az elfogadott benchmark beszerzési költség és/vagy működési hatékonyságuk jobb, mint a versenytársaké. Magyarország ezt a típusú szabályozási modellt követte a 2008-as teljes piacnyitástól 2011-ig.

A másik szabályozói lehetőség az output oldali szabályozás, az egyetemes szolgáltatói árak hatósági ármegállapítás útján történő rögzítése. Ebben a modellben a szabályozó hatóság jogszabályban rögzíti az adott időszakra (jellemzően negyedévre) vonatkozó árakat, amelyektől nem térhetnek el a szolgáltatók. A 2010-es kormányváltást követően

Magyarország ebbe az irányba alakította szabályozói gyakorlatát, miután a 2010. évi LV. törvény központosította az ármegállapításra vonatkozó kormányzati jogköröket. 2011-től kezdődően miniszteri rendelet szabályozza a villamos energia és a földgáz egyetemes szolgáltatási árát.

3.1.2. A fogyasztói árak szabályozásának jelenlegi európai gyakorlata

Ahogy a megelőző alfejezetben is utaltam rá, az a tény, hogy az Európai Unió nem rendeletekben, hanem irányelvekben határozta meg a villamos energia és a földgázpiac alapvető piacszervezési és közszolgáltatási szabályrendszerét, széles teret hagyott a tagállamok számára abban a tekintetben, hogy élnek-e, és ha igen, milyen módon az energiakereskedelem hatósági szabályozásának eszközeivel. Bár a versenypiac jogi környezetének kialakítása már egy évtizede megtörtént, a kiskereskedelmi piacokat még mindig számos tagállamban hatósági beavatkozások jellemzik.

Több nemzetközi szakmai szervezet is részletes elemzéseket készített, hogy időről-időre bemutassa az árszabályozás aktuális tagállami gyakorlatát. Az Európai Villamosenergia és Gázipari Szabályozók Csoportja (ERGEG) először 2010-ben készített helyzetjelentést a villamos energia és gáz végfogyasztói árszabályozásáról. A harminc országra kiterjedő jelentés szerint (a vizsgálati körbe az EU jelenlegi tagállamain felül Norvégia és Izland is bekerült) csupán 11 országra volt igaz, hogy teljes mértékben szakított a háztartások szintjén a fogyasztói árak szabályozásának korábbi gyakorlatával, míg 17 vizsgált állam továbbra is fenntartotta azt. A kisvállalkozások körében 16, a közepes és nagyvállalatok tekintetében 9, az energia-intenzív iparágak részére 6 állam tartott fenn államilag szabályozott árakat.

2012 novemberében az Európai Energia Szabályozók Tanácsa (Council of European Energy Regulators - CEER) készített hasonló elemzést. A 26 uniós tagállamra kiterjedő tanulmány (Ciprus és Málta sajátos földrajzi elhelyezkedésük miatt nem szerepeltek a vizsgálatban) megállapítása szerint nem sokat változott a kép a 2010-es helyzethez képest. Bár a két évvel korábbi állapothoz képest némileg több, összesen 12 ország szüntette meg a fogyasztói árak szabályozását, 14 tagállam továbbra is fenntartotta azt. Az Európai Bizottság műhelytanulmánya (European Commission, 2014) részletesen bemutatja az egyes tagállamok által alkalmazott árszabályozási módszertant. A szabályozott árat alkalmazó országok többsége megtérülési ráta és indokolt költség alapon szabályoz. Elterjedt megoldás még az ársapka-szabályozás (price cap), amelyet hat

ország használ, míg a bevétel szabályozását (revenue cap) csupán egy tagállam, Bulgária alkalmazta 2012-ben.

Mind a CEER, mind a Bizottság tanulmánya utal arra, hogy az árszabályozást alkalmazó tagállamok többsége tervezi annak megszüntetését. A CEER kérdőíves megkérdezésére az érintett 14 tagállam közül 11 nyilatkozott úgy, hogy a közeljövőben felül kívánja vizsgálni az árszabályozás jelenlegi rendszerét, megfontolva annak teljes megszüntetését.

Az Európai Bizottság és más európai szakmai szervezetek is egyre több fórumon hangsúlyozzák, hogy a kiskereskedelmi piacokon meg kell szüntetni a hatósági árszabályozást. Az Európai Energia Szabályozók Tanácsa 2015-ös elemzése rámutat, hogy a kiskereskedelmi árak szabályozása hátrányos a piacok fejlődése szempontjából, mivel korlátozza az új piaci belépést és az ügyfélakvizíciók lehetőségét. CEER (2015, p. 15.). Az ACER és a CEER 2015. évi piaci riportja is felhívja a figyelmet arra, hogy a szabályozott végfelhasználói árak korlátozzák a versenyt, különösen azokon a piacokon, ahol a kiskereskedelmi végfelhasználói árak nem érik el az indokolt költségeket, azaz nem veszik figyelembe a nagykereskedelmi piaci árakat és egyéb szállítási költségeket. A mesterségesen alacsonyan tartott árak rombolják az innovációt, bizonytalanságban tartják a befektetőket, nem ösztönzik a szolgáltatóváltás révén a verseny erősödését (ACER & CEER, 2016. p. 50). A tanulmány több helyütt is kiemeli, hogy a 2013 és 2015 között bekövetkezett szabályozási változások kifejezetten negatívan hatottak a lakossági versenypiac fejlődésére Magyarországon, különösen a gázszektorban, ahol a rendeleti úton szabályozott egyetemes szolgáltatói ár negatív árrést biztosított a piaci szereplők számára. Ez a magántulajdonban álló szolgáltatók gyors kivonulásához vezetett a szolgáltatási szegmensben. A tanulmány, hasonlóan a CEER korábbi elemzéséhez a hatósági árak megszüntetését javasolja valamennyi európai ország számára.

A 2016 decemberében napvilágot látott úgynevezett „Tiszta Energia Csomag” számos változtatásra tesz javaslatot a kiskereskedelmi szektorban. A belső piac szabályairól szóló irányelvtervezet (European Commission, 2016) továbbviszi az ACER és a CEER által megfogalmazott gondolatokat és arra tesz javaslatot, hogy a tagállamoknak teljes mértékben szüntessék meg a végső fogyasztói árak szabályozását. Bár a javaslat szerint az egyetemes szolgáltatás intézménye továbbra is megmaradhat a háztartásokra és a legfeljebb 50 főt foglalkoztató, maximum 10 millió euró éves árbevételű illetve mérlegfőösszegű társaságokra, de a tervezett új jogi környezetben nem általános árszabályozással, hanem célzott szociálpolitikai intézkedésekkel biztosíthatják a

tagállamok az energiához való általános hozzáférést. Az EU javaslati egyelőre csupán a villamos energia piacát érintik, de valószínű, hogy a változások a későbbiekben a gázeszektorra is kiterjednek.

A szabályozási környezet elmúlt évekbeli és a közeljövőben várható alakulása kulcsfontosságú a hazai piaci trendek megértése szempontjából. Látható, hogy a magyar kormány által 2011-től markánsan képviselt irány, mely a lakossági piac teljes szabályozását és a centralizációt célozza, nem követte a fő európai trendeket. Az is tény azonban, hogy a kormányzat által végrehajtott modellváltásnak nem volt jogi akadály. Ugyan valamennyi szakmai tanulmány a liberalizáció kiterjesztése mellett érvel, de a modellváltás egyelőre a tagállamok hatáskörében van. Ugyanakkor a piaci feltételek hátrányos változása miatt nem meglepő, ha a hazánkban korábban meghatározó szerepet betöltő multinacionális háttérű szolgáltató vállalatok többsége 2010 után és 2012-től fokozottan a magyar lakossági kereskedelmi pozícióik leépítése mellett döntött.

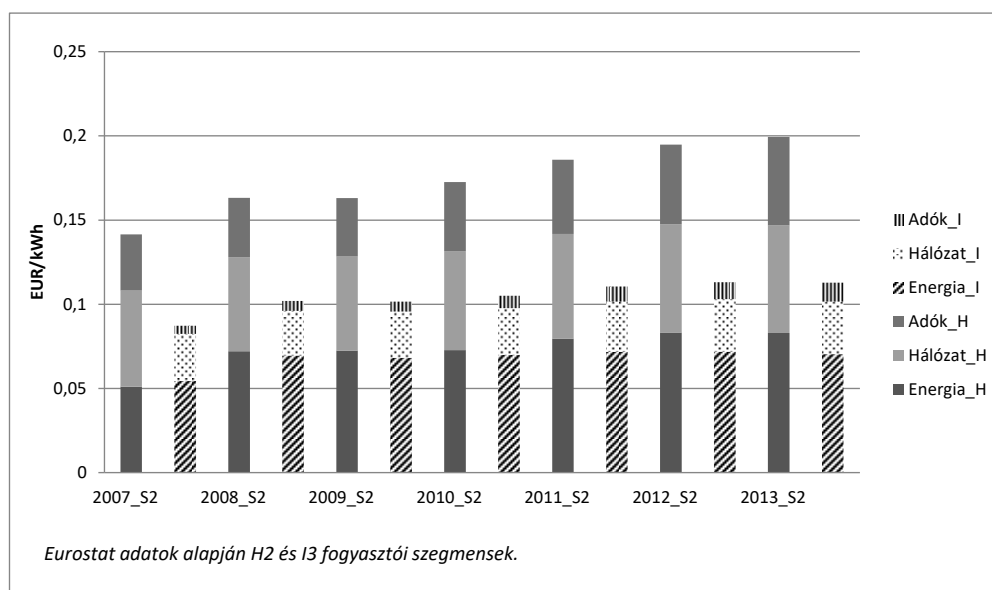
3.2. A kiskereskedelmi árak alakulása

A kereskedelmi tevékenység szempontjából az adott piacon kialakuló végfelhasználói ár kulcsfontosságú információ, amelyet a termékárakon kívül jelentős mértékben téríthet el az adott országra jellemző adórendszer és a hálózati tarifák egyes fogyasztói szegmensek közötti megosztása.

3.2.1. Áralakulás a villamos energia kiskereskedelmi piacon

Az elmúlt évek eltérő áralakulási trendeket hoztak a lakossági és az ipari felhasználók tekintetében. Míg az előbbi csoportban az árak fokozatos emelkedése figyelhető meg, addig az ipari fogyasztóknál inkább a stagnálás, egyes esetekben az árak csökkenése jellemző. Az árváltozások okainak megértéséhez érdemes komponensekre bontanunk a fogyasztók által fizetendő árat. Az EUROSTAT három kategória szerint bontja meg a kiskereskedelmi árakat, megkülönböztetve az energiadíjat (a tulajdonképpeni termékárat), a természetes monopol hálózati szolgáltatások (átvitel, elosztás) díjait és az adókat.

10. ábra - Átlagos háztartási (H) és ipari (I) villamosenergia-árak az EU-ban 2007-2013. (Saját szerkesztés az EUROSTAT adatbázisa alapján.)



A 10. ábra alapján jól látható, hogy az áremelkedések háttérében sokkal inkább a hálózati, illetve adó jellegű díjelemek emelkedése állt az elmúlt években, semmint a nagykereskedelmi áramárak emelkedése.

Elméletben az adók és a hálózati díjak nem befolyásolják a kereskedelmi piacot, tekintettel arra, hogy ezek lényegében *pass through* tételként jelennek meg a kereskedők szemszögéből, amelyeknek legfeljebb egyfajta bizományosként a begyűjtéséről gondoskodnak, de függetlenek saját jövedelmezőségi kilátásaiktól. A valóságban természetesen e tételeknek is van hatása a kereskedőkre különösen, amikor az adó- vagy hálózati tarifák jelentősen változnak időben vagy az egyes fogyasztói szegmensek között. A szabályozó hatóságok ugyanis hajlamosak arra, hogy az államilag szabályozott díjelemeket az aktuális politikai szándékok szerint alakítsák, egyes preferált fogyasztói csoportoknak kedvezve. E gyakorlatot jól illusztrálja a magyarországi hálózati díjak mértékének változása 2010 és 2014 között. A 2012-ben bejelentett *rezsicsökkentés* kormányzati ígéretének betartása érdekében nem volt elegendő az energiadíjak mérséklése a lakossági körben, így a kormányzat a díjstruktúra egyéb tényezőit is átalakította. A hálózati tarifáknál jelentős átrendeződés következett be. Miközben a lakossági fogyasztók hálózati díja 2010 óta 14%-kal csökkent, addig az ipari felhasználók 18-32%-kal magasabb díjakat fizetnek, mint 2010-ben (2. táblázat).

2. táblázat - A rendszerhasználati díjak változása a magyar villamos energia szektorban 2010 és 2015 között (Saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)

	2010. január ¹	2013. november ²	2015. január ²	Nettó díjváltozás (Ft/kWh) 2010 január- 2013 november	Változás 2010 január- 2013 november (%)	Nettó díjváltozás (Ft/kWh) 2010 január- 2015 január	Változás 2010 január- 2015 január (%)
Nagyfeszültségű csatlakozás	0,672	0,910	0,889	0,238	35%	0,216	32%
Nagy/középfeszültségű csatlakozás	2,176	2,613	2,562	0,438	20%	0,386	18%
Középfeszültségű csatlakozás	4,158	5,479	5,368	1,321	32%	1,209	29%
Közép/kisfeszültségű csatlakozás	6,150	8,210	8,094	2,060	34%	1,945	32%
Kisfeszültségű csatlakozás I. (profilos, egész napos)	13,889	12,233	11,919	-1,656	-12%	-1,970	-14%
Kisfeszültségű csatlakozás II. (profilos, vezérelt)	6,134	5,470	5,312	-0,665	-11%	-0,822	-13%
Kisfeszültségű csatlakozás III. (nem profilos)	12,566	13,473	13,023	0,906	7%	0,456	4%
Elosztás együttesen	7,967	7,691	7,509	-0,275	-3%	-0,458	-6%

Forrás: MEKH

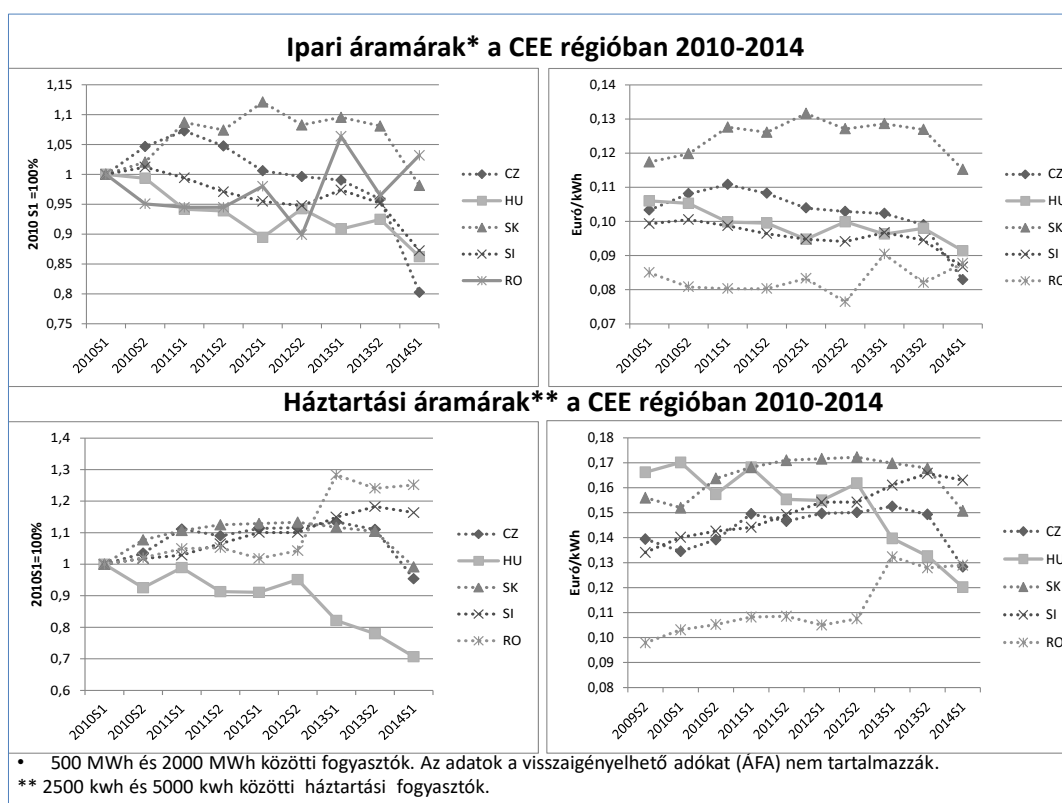
1: A 2009. október 30-án módosított Módszertani útmutató alapján figyelembe vett mennyiségi súlyokkal számítva.

2: A 2013. évi mennyiségi súlyokkal számítva.

A hálózati díjstruktúra átrendeződése kiváló példa arra, hogy jelenik meg a kormányzati preferenciák változása az energiaszektoron belül. A rezsicsökkentés politikai programjának végrehajtása érdekében a kormányzat kész volt arra, hogy versenyképességi áldozatokra kényszerítse az ipari energiafogyasztókat, akár annak kockáztatásával is, hogy ez az energiaiintenzívebb iparágak visszaszorulásával járhat. Az ezáltal okozott kereslet-oldali csökkenés ugyanakkor hatással volt a szabadpiaci kereskedők üzleti lehetőségeire is.

Régiós összehasonlításban a közép-kelet-európai országokban megfigyelhető áralakulási trendek jól alátámasztják az intézményi tényezők fontosságát az energiaárak tekintetében. A 11. ábra tanúsága szerint a régióban 2010 óta Magyarországon csökkent legjobban a lakossági áramár. A 30%-os csökkenés eredményeképpen 2014-re a magyar háztartások fizették a régióban (de egyben az egész Európai Unióban is) a legalacsonyabb villamosenergia-díjakat. Az ipari fogyasztóknál nem következett be hasonló mértékű csökkenés. Bár az árak az általános európai folyamatokkal összhangban itt is csökkentek, az ipari fogyasztók által fizetett áramár csak Szlovákiában magasabb a magyarországinál.

11. ábra – Villamosenergia-árak változása a közép-kelet-európai régióban 2010-2014.
(Saját szerkesztés az EUROSTAT adatai alapján)



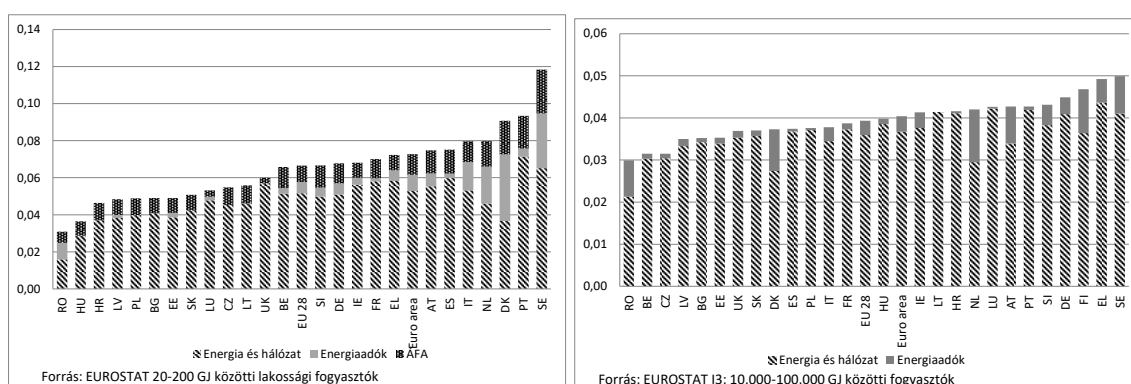
Összességében az elmúlt évek hazai és régiós áralakulása több tekintetben is jól alátámasztja az intézményi környezeti tényezők szerepének fontosságát a szektor fejlődése tekintetében:

- (1) A 2011-ig – különösen az egyetemes szolgáltatás körébe tartozó lakossági áraknál – tetten érhető a magyar árhatóság kudarca (Kotek et al. 2013). Bár a válságot követően lehetőség lett volna arra, hogy a csökkenő nagykereskedelmi árakat kihasználva érdemi lakossági árcsökkenés következzen be, ez a folyamat csak a 2012-ben meghirdetett rezsicsökkentési programmal indult el.
- (2) A központilag vezérelt lakossági árcsökkentés átrendezte a lakossági és ipari fogyasztók által fizetendő természetes monopol jellegű szolgáltatások (hálózati díjak) és adók mértékét.
- (3) A teljesen liberalizált cseh és szlovén piacon a lakossági áramárak alig haladják meg a magyar árakat, miközben az ipari fogyasztók alacsonyabb árakat élvezhetnek.

3.2.2. Ártrendek a gáz-kiskereskedelemben

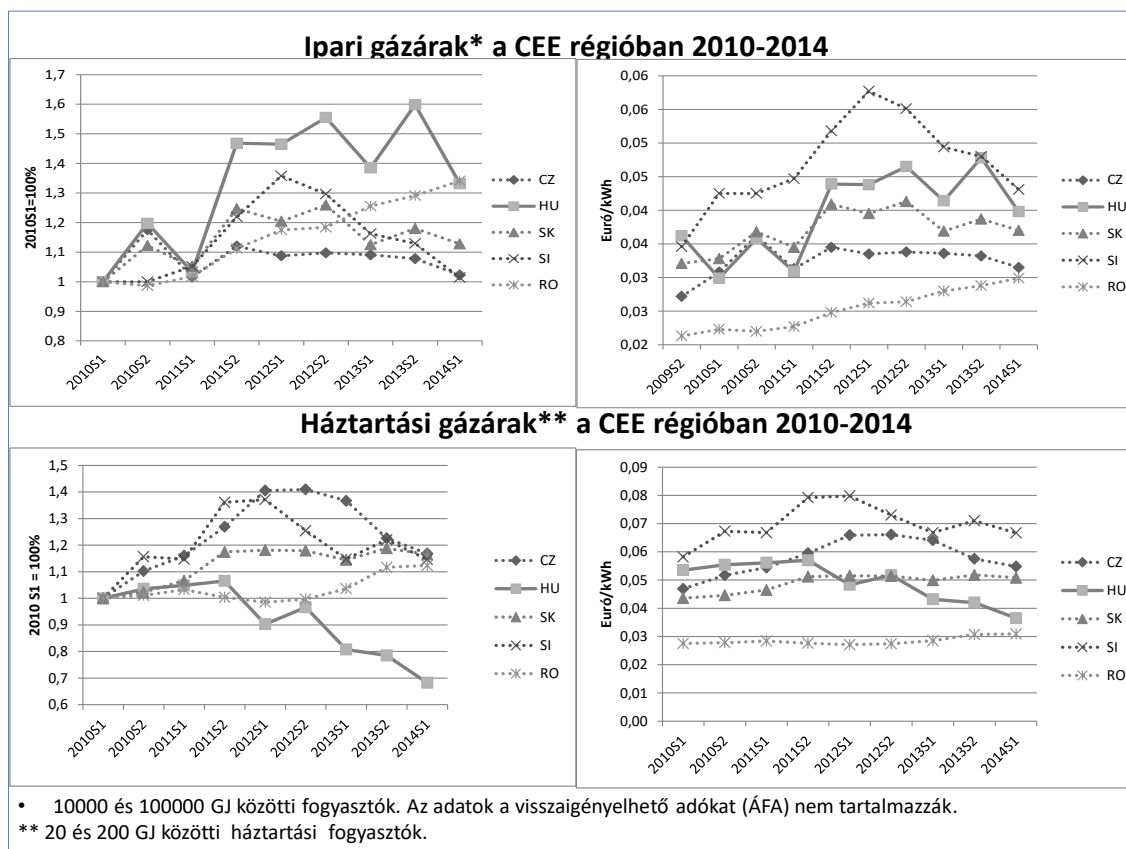
A fogyasztói gázárak tekintetében az európai országok között jelentősek az eltérések, amelyet befolyásol a gázforrásokhoz való hozzájutás (hazai vs. import), a gázhálózatok kiépítettsége és minősége, valamint az egyes fogyasztói szegmensek által fizetendő adójellegű tételek. A 12. ábra az EUROSTAT adatai alapján szemlélteti a lakossági és az ipari fogyasztók által 2014 első félévében fizetett gázárakat. Az ábrára nézve szembetűnő, hogy a különböző szektorszintű adók és a lakosság esetén az általános forgalmi adó eltérő mértékei jelentősen befolyásolják a fizetendő végfogyasztói árakat.

12. ábra - Lakossági (balra) és ipari gázárak (jobbra) 2014 első félévében az EU-ban. (Saját szerkesztés az EUROSTAT adatai alapján.)



A közép-kelet-európai régiót részletesebben is megvizsgálva látható, hogy hasonló folyamatok zajlottak le a hazai lakossági gázárak alakulása tekintetében, mint az árampiacon. A régiós gázáraknál ugyanakkor elmaradt az általános árcsökkenés, így itt sokkal inkább az egyes fogyasztói csoportok által fizetendő díjmértékek egymáshoz viszonyított változásai figyelhetők meg. A 13. ábra alapján jól látható, hogy a központosított hatósági ármeghatározással 2012-től sikerült radikálisan csökkenteni a hazai lakossági fogyasztók által fizetendő gázárakat, melynek eredményeképpen a magyar lakossági árak megközelítették a régióban jelentős saját termeléssel rendelkező román árszinteket. A kereskedők ugyanakkor az árampiaccal összehasonlítva a gázpiacon jóval kevésbé voltak képesek kompenzálni az egyetemes szolgáltatási körben elszenvedett veszteségeiket. A kedvezőtlen lakossági megtérülési kilátások fékeztek a szabadpiaci szegmensben kialakuló árversenyt, aminek eredményeképpen a magyar gázpiac a régió második legmagasabb árú piacává vált 2014-re az ipari fogyasztók számára.

13. ábra – Fogyasztói gázárak változása a közép-kelet-európai régióban 2010-2014.
(saját szerkesztés az EUROSTAT adatai alapján)



További részletezés nélkül is szembevetendő, hogy a domináns politikai ideológia megváltozása, amely 2012-től a lakossági rezsiköltségek csökkentését célozta, markáns hatást gyakorolt a gázkereskedők üzleti modelljeire és a piaci árak alakulására a különböző fogyasztói szegmensekben.

3.3. A magyarországi energiapiac intézményi környezete a részleges liberalizációtól napjainkig

3.3.1. A piacnyitás kiteljesedése

Bár a magyarországi teljes piacnyitást gyakran összekötik a VET 2007. évi és a GET 2008. évi elfogadásának dátumával, valójában a liberalizációs folyamat jóval korábban, már 2003-as részleges liberalizációval megindult. Az uniós csatlakozási tárgyalások részeként Magyarország fokozatosan megnyitotta áram és gázpiacát az új belépők számára. A 2003-tól 2008-ig tartó időszakot gyakran a *duális piac* időszakának is nevezik, mert míg az ipari fogyasztók egyre növekvő köre számára nyílt meg a

versenypiaci energiabeszerzés lehetősége, addig a lakosság ellátása továbbra is kötött szabályok szerint, monopol szolgáltatók részvételével történt.

A részleges piacnyitás mind az áram, mind a gázszektorban sikeres volt. Az úgynevezett feljogosított fogyasztók (nagy ipari fogyasztók) körének szélesítése 2004-től újabb lendületet adott a szabadpiaci kereskedelemnek. A már itt lévő multinacionális cégeken kívül olyan jelentős regionális energiaszolgáltatók alapítottak magyarországi kereskedelmi leányvállalatot, mint a CEZ vagy az OMV. Az új belépők jelentősen növelték a verseny intenzitását és az inkumbens szolgáltatókat is nagyobb aktivitásra sarkallták.

A VET 2007-es majd a GET 2008-as elfogadásával véget ért a duális piac időszaka, az egyetemes szolgáltatásokra nem jogosult fogyasztók nem élvezhették tovább a közüzemi szolgáltatás által biztosított védeltséget. Áram- és gázbeszerzéseiket a szabadpiacon kellett megszervezniük. Elmondható, hogy a 2008-as liberalizációs folyamat a piac mintegy kétharmadát tartósan és úgy tűnik visszavonhatatlanul eltávolította a központi árszabályozás intézményrendszerétől. E piaci szegmensben a piaci viszonyok dominálnak és a piaci verseny 2008 óta mindvégig éles maradt a kereskedők között. Az állami szabályozás az ipari fogyasztói szegmensben visszaszorult a hálózati tarifák és az adók mértékének meghatározására, ám tekintettel arra, hogy e két tényező a teljes ár több mint 50%-át jelentik, továbbra sem mondható el, hogy a liberalizált áram- és gázpiacon a fogyasztók mentesek lennének a versenyképességüket akár jelentős mértékben is befolyásoló állami beavatkozásoktól.

A 2008-tól 2011-ig tartó időszakot a liberalizáció kiteljesedéseként jellemezhetjük az áram- és gázkereskedelemben, amit még a 2008 őszi kirobbant gazdasági válság sem tudott érdemben visszavetni. Újabb jelentős kereskedő cégek léptek a piacra, mint például a MOL 50%-os résztulajdonával alapított MOL Energiakereskedő Kft. E társaság 2009-es alapítását követően az egyik legdinamikusabb fejlődést érte el a gázpiacon, bár tulajdonosi köre és egyes üzleti tranzakcióinak megítélése is ellentmondásos.¹⁹ A liberalizált energiapiac másik nagy új belépője a Magyar Telekom, ráadásul ez a cég azzal a céllal jött létre 2011-ben, hogy a lakossági szegmensben is versenyt támasszon az

¹⁹ A társaság az alapítást követően nem sokkal 60%-ban off-shore tulajdonosok irányítása alá került és nevét MET Zrt-re változtatta. Üzleti sikereihez jelentős részben hozzájárult az a részben állami szabályozási eszközökkel, részben az MVM által biztosított speciális importlehetőség, amelynek segítségével a társaság 2011-től kedvező feltételekkel importálhatott földgázt az osztrák-magyar határkeresztező vezetéken.

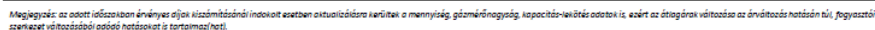
inkumbens egyetemes szolgáltatók számára. A társaság belépése az áram- és gázkereskedelem területére azonban már időben egybeesett a szabályozási környezet jelentős átalakításával, ami megkérdőjelezte a Telekom által kínált versenypiaci modell életképességét.²⁰

3.3.2. Újabb modellváltás – a központi állami szabályozás felerősödése

A 2010-es kormányváltás kezdetben nem alakította át radikálisan a formálódó szabadpiac és az egyetemes szolgáltatások rendszerét, ám egyes jelek már a kezdetektől arra utaltak, hogy az új kormány rendszerszintű változtatásokra készül. Az Energiahivatal élén végrehajtott gyors vezetőváltások majd ezt követően 2010-ben az egyetemes szolgáltatói árak miniszteri rendeleti szintre emelése előkészítette a központosított döntéshozatalt. A kezdeti piacszerkezési intézkedések ugyanakkor, bár a szavak szintjén inkább a patriotizmust és a nemzeti érdekek képviseletét hangsúlyozták, valójában többnyire egy polgári kormányzás klasszikus irányába mutattak. Jó példája ennek a gázpiaci egyetemes szolgáltatói árak szabályozása 2010 és 2012 között. A korábbi szocialista kormányt gyakran érte kritika, hogy keresztfinanszírozást hajt végre és a kis- és középvállalatok magas gázárain keresztül biztosítja az alacsonyabb lakossági árakat. A 14. ábra a MEKH adatsorát mutatja 2008-tól 2013 júliusáig. 2010-ig folyamatosan megfigyelhető, hogy a 20m³/óra alatti mérővel rendelkező fogyasztók (kék vonal) rendre olcsóbban jutottak a hatósági áras közüzemi, majd 2009-től már egyetemes szolgáltatói földgázhoz, mint a 20-100 m³/óra közötti mérővel rendelkezők (piros vonal). 2010-től ez a keresztfinanszírozás megszűnt és a közgazdasági racionalitást követve a nagyobb fogyasztók alacsonyabb árakat érhettek el.

²⁰ Bár a Magyar Telekom energia üzletága 2013-ban már 48 milliárd forintos árbevételt ért el áram- és gázkereskedelemből, ám a mesterségesen leszorított egyetemes szolgáltatói árak miatti nyomott versenyhelyzetben 4,2 milliárd forintos veszteséget szenvedett el a szolgáltatáson

2.6 ábra: A közüzemben és az egyetemes szolgáltatásban érvényes díjak alapján számított átlagárak (ÁFA, energiaadó és kompenzáció nélkül, biztonsági készletezési díjjal és 2009. júliustól - 2011. júliusig import korrekciós tényezővel együtt)



A 2011-ben elfogadott „Nemzeti Energia Stratégia 2030” (NFM, 2012) új prioritásokat határozott meg a szektor irányításában. A korábbi, 2007-ben kidolgozott energiapolitikai dokumentum a piaci koordináció elsődlegességét hangsúlyozta és kimondta, hogy az állami cselekvéseket azokra a területekre kell visszaszorítani, ahol a piaci mechanizmusok nem képesek ellátni szerepüket. Az új stratégia a közvetlen állami szerepvállalás erősítése mellett érvelt. A készítők szerint a *„jogi és gazdasági feltételek koherenciájának biztosítása önmagában nem elégséges eszköz a közjó és a nemzeti érdek hatékony érvényesítéséhez.”* Szükséges a markáns tulajdonosi jelenlét is ahhoz, hogy az energiaszektor a kormány által elképzelt irányba fejlődjön. *„Míg a villamosenergia-szektorban az állami tulajdonú MVM Zrt-n és a Paksi Atomerőmű Zrt-n keresztül az államnak jelentős közvetlen lehetősége maradt a piac befolyásolására, addig a földgáz- és kőolajszektorban ennek a megteremtése a cél, különös tekintettel a 2015-ben lejáró magyar-országi hosszú távú gázár megállapodásra.”*(p. 17.) A MOL kisebbségi részesedésének megszerzése az első lépés volt a kormányzat által deklarált akvizíciós stratégia mentén, amit később számos más befektetés követett, ideértve az E.ON gázüzletágának megszerzését, illetve a FŐGÁZ kisebbségi részvénytőzomagjának megvásárlását. A kormányzati akvizíciós stratégia megvalósításában kulcsszerep hárult az

állami tulajdonú MVM-re, amelynek azonban a gazdasági válság erősen megtépázta korábbi rekord profitját. A társaság konszolidált adózott eredménye a 2009-es 61 milliárd forintról 22 milliárdra apadt. Nem csoda, hogy a 2011 elején elfogadott új egyetemes áramszolgáltatói jogszabály 2011-re 17,17 Ft/kWh beszerzési költségszintet fogadott el a korábbi 15,49 Ft-tal szemben. Tekintettel arra, hogy az egyetemes szolgáltatói piac legnagyobb szállítói az MVM-hez köthető, vagy vele hosszú távon szerződött erőművek voltak, nem nehéz végiggondolni, hogy a közel 10%-os termékár-emelés hátterében az elsősorban az MVM csoport jövedelmezősége javításának szándéka állhatott.

A kormány kétségkívül nem volt könnyű helyzetben, hiszen 2010-től a gázszektoron belül a korábbi keresztfinanszírozás megszüntetése, a villamos energia területén az MVM jövedelmezőségének helyreállítása egyaránt a lakossági áremelések irányába hatott. Ráadásul a magyar hatósági árakon alapuló lakossági áram és gázpiac régiós összehasonlításban sem volt olcsónak mondható és 2010-ben kifejezetten megdrágult nemzetközi összevetésben. Az ÁFA 2011 végén eldöntött 2012-től érvényes 27%-ra emelése további árnyomást okozott a lakossági energiaköltségek tekintetében.

Mivel a kormány az energiadíjak szempontjából kulcsbeszállító MVM jövedelmezőségi helyzetét nem akarta rontani, az import gázárakat nem tudta befolyásolni és nem kívánta csökkenteni az Áfa mértékét sem, természetes, hogy egyre fokozódó figyelemmel fordult a hatósági szabályozással befolyásolható árkomponensek, a rendszerhasználati díjak és az egyetemes szolgáltatók elismert költségei irányába. A folyamatok szinte természetes módon vezettek el a 2012 decemberében meghirdetett, 2013 januárjától bevezetett 10%-os mértékű „első rezsicsökkentéshez” amelynek elszenvedői elsődlegesen a lakossági szolgáltatásban aktív egyetemes szolgáltatók, másrészt áttételesen, a hálózati díjak átrendeződése révén az ipari áramfogyasztók voltak.

A 2010-es kormányváltás után befagyasztott egyetemes szolgáltatói áramárak miatt 2011-re a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium saját dokumentuma szerint is összességében 20 milliárd forint feletti veszteséget szenvedtek el az egyetemes szolgáltatásban érintett multinacionális szolgáltatók, az E.ON, az EDF és az RWE.

3. táblázat - A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium kimutatása az egyetemes villamosenergia-szolgáltatásban érintett szolgáltatók 2011. évi jövedelmezőségéről (Forrás: NFM)

Villamosenergia-szektor (2011-es adatok alapján)

(millió forintban)		árbevétel	üzemi eredmény	pénzügyi eredmény	adózás előtti eredmény	adózott eredmény
EDF	elosztó	44 204	9 799	-1 197	8 883	7 687
	egyetemes* szolgáltató	62 255	-883	-234	-1 193	-1 193
	szabadpiaci kereskedő	65 628	2 118	-438	1 680	1 550
E.ON	elosztó ¹	150 302	12 299	-5 514	9 541	9 111
	egyetemes* szolgáltató	195 286	-7 981	-1 373	-9 666	-9 666
	szabadpiaci kereskedő	186 638	10 304	810	11 085	10 725
RWE	elosztó ²	148 455	19 431	305	19 734	15 308
	egyetemes* szolgáltató³	199 095	-6 984	-2 210	-9 236	-9 236
	szabadpiaci kereskedő ⁴	188 061	9 129	-1 160	7 958	6 787
Összesített adatok (EDF, E.ON és RWE együtt):						
elosztó		342 961	41 529	-6 406	38 158	32 106
egyetemes szolgáltató		456 636	-15 847	-3 817	-20 095	-20 095
szabadpiaci kereskedő		440 327	21 551	-788	20 723	19 063

* a lakossági és kisfogyasztók = ún. egyetemes szolgáltató

forrás: NFM

A hivatalos kormányzati kommunikáció azzal érvelt, hogy a szolgáltatók egyetemes üzletágainak veszteségét ellensúlyozza a szabadpiaci és az elosztói tevékenységeik nyeresége. Ez az érv azonban csak korlátok között igaz. A cégek elosztói tevékenysége önmagában is szabályozott tevékenység, így jövedelmezősége attól függ, milyen indokolt költségszintet és hozamelvárást ismer el az állami szabályozó. A szabadpiaci tevékenység szintén csak korlátozottan alkalmas arra, hogy az inkumbens szolgáltatók ezen keresztül finanszírozzák a veszteséges lakossági üzletágat. Az éles szabadpiaci verseny hatására a hagyományos szolgáltatók nem tehetik meg, hogy árat emeljenek üzleti fogyasztók felé, mert ez jelentős elvándorláshoz vezetne.

Végezetül érdemes külön is szólni a szektort érintő adóterhelés mértékéről, amely szintén összefügg a szektor átalakítására vonatkozó kormányzati szándékokkal. Az ágazati különadók rendszerének gyökereit már a szocialista kormány időszakában is azonosíthatjuk. 2008-ban, a gazdasági válság miatti szociális feszültségek enyhítésére az akkori parlament különadót fogadott el,²¹ amely hivatalosan a távhőszolgáltatás versenyképesebbé tételét szolgálta. A jövedelemadó mértéke kezdetben 8% volt és az eredeti tervek szerint egyfajta válságadóként két évig maradt volna hatályban. A 2010-es

²¹ 2008. évi LXVII. törvény a távhőszolgáltatás versenyképesebbé tételéről

kormányváltást követően azonban a Parlament 2012. december 31-re módosította az adó kivezetésének dátumát. 2012-ben egy újabb módosítás az adó mértékét előbb 11%-ra emelte majd 2013. január 1-től az úgynevezett Robin Hood adó mértéke a pozitív adóalap 31%-ára nőtt.

Szintén többlet adóteherként sújtotta a szektor vállalatait az ágazati különadó bevezetése 2010-ben.²² Ez az adó 2013-ig volt hatályos és az energiavállalatok számára adóalapjuk 1,05%-ának megfelelő különadót írt elő. A válságadó megszűnését követően azonban 2013-tól sem enyhült az iparág adóterhelése, mivel 2013-tól új adóként bevezetésre került az úgynevezett közműadó, amely a kiépített közművezetékek hossza alapján vetett ki adót a közműszolgáltatókra.²³ Mértéke jelenleg méterenként 125 Ft. Bár ez az adó közvetlenül nem sújtja a kereskedelmi vállalatokat, a csoportszintű adóterhelés tekintetében ugyanakkor jelentős hatása van az elosztóvállalatokat is tulajdonló vállalatcsoportok esetében.

3.3.3. A magyar energia-kiskereskedelmi piacok mérete

A piac méretét több mutatószámmal is illusztrálhatjuk, de egyaránt fontos lehet a mennyiségi és az ároldali változások bemutatása. Az ezekre vonatkozó idősoros adatok összegyűjtése ugyanakkor nem egyszerű. A Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal ugyan publikál adatokat, de a közölt adatkör az évek során változott. Nem egységes az sem, hogy milyen adatok állnak rendelkezésre az áram- és a gáziparban. Előbbiben a MEKH értékben és mennyiségben is közli a kereskedelmi adatokat, míg utóbbiban csak a mennyiségi adatok állnak rendelkezésre.²⁴

Az adatgyűjtés eredményeként a villamos energia kiskereskedelmi szektorra vonatkozóan sikerült egy 2010-2015-ig terjedő időszakra vonatkozó havi idősort összeállítani, amely tartalmazza a szabadpiac és egyetemes szolgáltatás szerinti bontásban a havi értékesítési adatokat mennyiségben és értékben. Sajnos, ahogyan arra már utaltam, a Hivatal a gáziparra vonatkozóan nem tett közzé értékbeni adatokat, így itt csupán a havi

²² 2010. évi XCIV. törvény az egyes ágazatokat terhelő különadóról

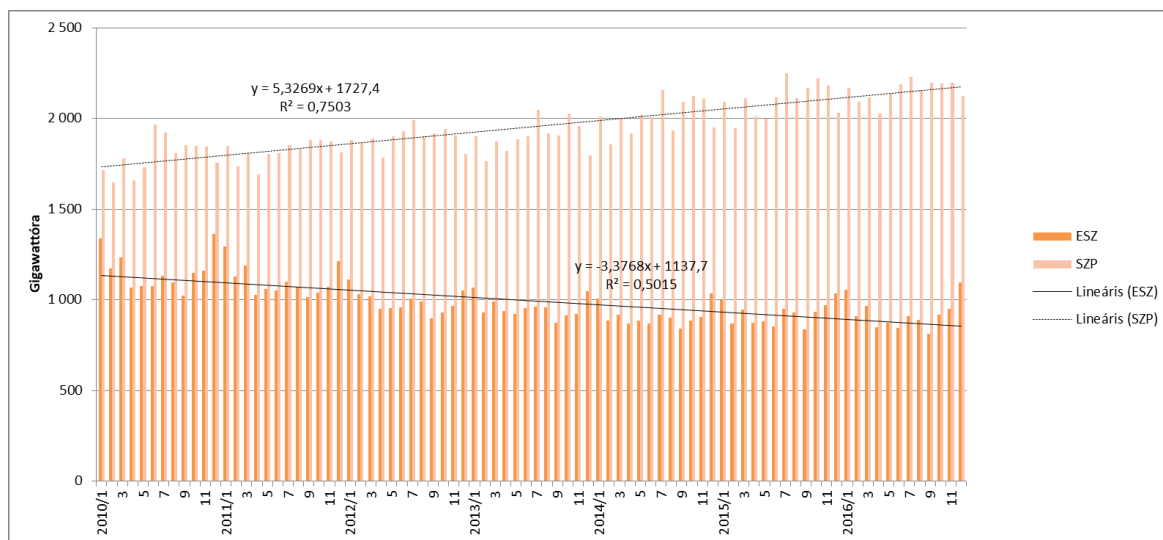
²³ 2012. évi CLXVIII. törvény a közművezetékek adójáról

²⁴ A MEKH 2013-ban megváltoztatta a honlapját, amelyről ezzel egyidejűleg eltűntek a korábbi évekre vonatkozó statisztikai adatok. A 2010 és 2012 közötti adatokat így csupán a REKK által elvégzett korábbi letöltések alapján tudtam rekonstruálni, azok a Hivatal honlapján már nem érhetőek el.

menyiségi adatsor áll rendelkezésre a szabadpiac és az egyetemes szolgáltatás vonatkozásában.

A villamos energia szektorban az elmúlt időszak adataiban érdekes kettősséget figyelhetünk meg. Míg a szabadpiaci szegmensnél emelkedő, addig az egyetemes szolgáltatásnál csökkenő trendet figyelhetünk meg (15. ábra).

15. ábra – A szabadpiacon és az egyetemes szolgáltatás keretein belül értékesített villamos energia mennyisége 2010-2016 (saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)

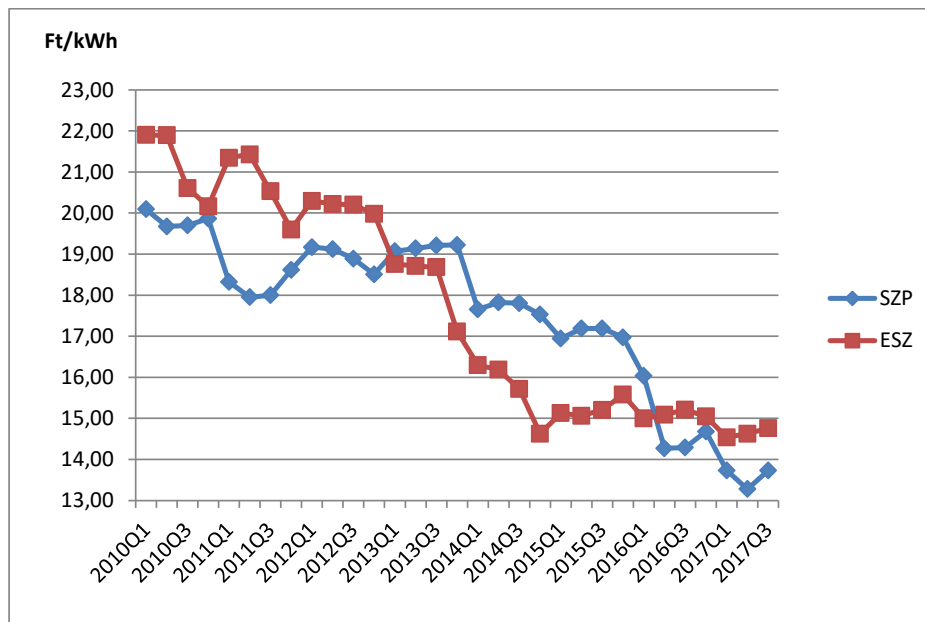


Mivel az árampiacra a Hivatal honlapján rendelkezésre állnak az értékbeli havi adatok is, így ezek alapján előállítható a szabadpiacra és az egyetemes szolgáltatásra jellemző piaci átlagár.

A 16. ábra beszédesen mutatja a 2012-ben illetve 2013-ban lezajlott többlépcsős lakossági rezsicsökkentés árakra gyakorolt hatásait. Míg az ezt megelőző időszakban az egyetemes szolgáltatás árai jellemzően a szabadpiaci átlagárak fölött mozogtak, addig 2013-tól ez megfordult és az egyetemes szolgáltatási árszint a szabadpiaci árszint alá esett. Közgazdaságilag a 2012-ig tartó időszak adataira tekinthető „normálisnak”, hiszen a nagy ipari fogyasztók mindegyike a szabadpiacon kell, hogy beszerezze áramigényét, amely a skálahozadék elve alapján jellemzően alacsonyabb a nagyfogyasztói szegmensben, mint a főként háztartásokat reprezentáló egyetemes szolgáltatásban. Az ábra másik tanulsága ugyanakkor, hogy a hatóságilag szabályozott árak rugalmatlanok, nehezen követik a gyors piaci változásokat. Így jól látható, hogy 2016-tól az olcsóbbá

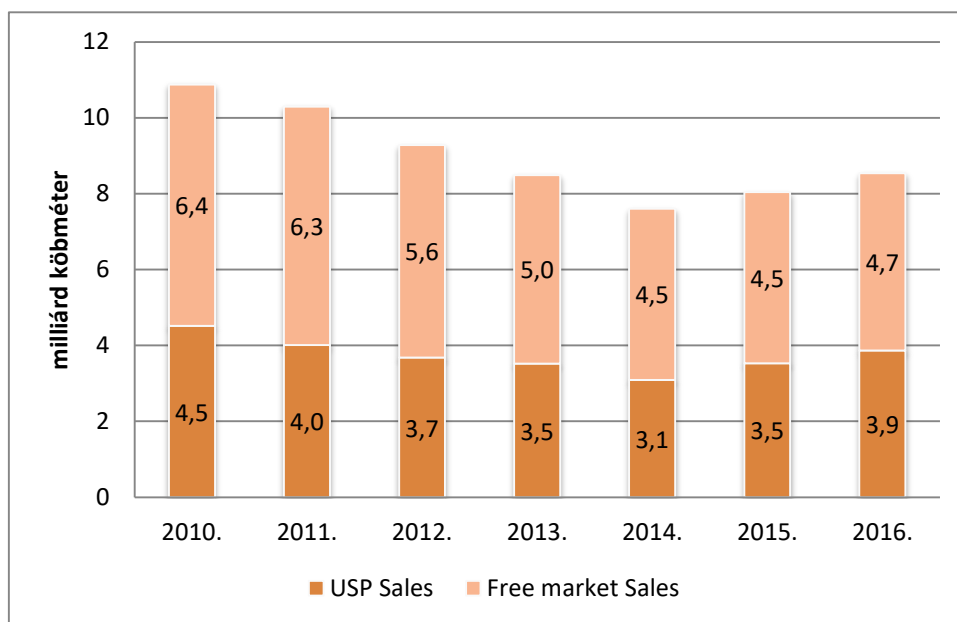
váló importlehetőségek miatt a szabadpiaci átlagárak ismét alatta maradtak az egyetemes szolgáltatás átlagos árszintjének.

16. ábra – Szabadpiaci és egyetemes szolgáltatói átlagárak a villamos energia szektorban 2010-2017 (saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)



A gázszektornál csupán mennyiségi statisztika áll rendelkezésre. A mennyiségi adatok jól mutatják, hogy a szektor komoly kihívásokkal szembesült 2010 után.

17. ábra – A magyarországi gázpiac méretének változása 2010-2016 (saját szerkesztés a MEKH adatai alapján)



Az ipari felhasználás csökkenése részben a válság miatt visszaeső ipari célú gázfelhasználásra, részben időjárási okokra, részben a gázerőművek áramtermelésben

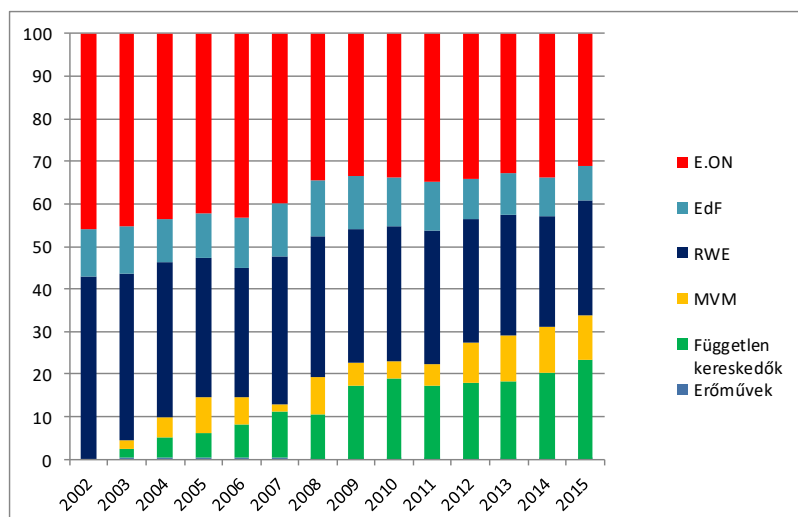
lezajlott visszaszorulására vezethető vissza. A lakossági kereslet csökkenésének az időjárás hatásai mellett a háztartási gázfelhasználás visszaszorulása volt a fő oka, ami részben a válság miatt nehéz anyagi helyzetbe kerülő fogyasztók csökkenő felhasználására (és alternatív fűtési módok, így főként a tűzifa használat előtérbe kerülésére) vezethető vissza. A másik ok az energiahatékonysági célú fejlesztések hatásának megjelenése. 2015-től mindkét szegmensben lassú növekedés következett be, a gázpiac mérete azonban még mindig igen messze van a 2008 előtti csúcsevek gázfelhasználási szintjénél.

3.3.4. Piaci részesedések és azok változásai a magyar energiakereskedelmi szektorban

A változó környezeti hatások alapvetően befolyásolták az egyes iparági szereplők üzleti lehetőségeit, amit jól szemléltet a piaci részesedések változása.

A villamos energia kiskereskedelmi piacán a 2003-ban megindult, előbb részleges, majd 2008-tól teljes liberalizáció hatására a három inkumbens szereplő (E.ON, RWE és EdF) piaci részesedése fokozatos csökkenésnek indult. Látható, hogy a 2003-as jogszabályváltoztatások hatására azonnal új, független energiakereskedők jelentek meg a piacon a feljogosított fogyasztók kiszolgálására. A nagykereskedelemben domináns pozíciókkal rendelkező állami tulajdonú MVM is kiterjesztette tevékenységét a kiskereskedelmi piacra. A 18. ábra ugyanakkor rávilágít a piacnyitás korlátaira is, hiszen több mint tíz évvel az első liberalizációs intézkedések után még mindig 70%-os a korábbi három inkumbens kereskedő részesedése.

18. ábra - Piaci szereplők részesedései a magyar áram-kiskereskedelemben. (Saját szerkesztés a MEKH adatai alapján.)



A vállalati teljesítmény alakulásához kapcsolódóan megfigyelhető, hogy a liberalizáció kiteljesedésének éveiben javult az új belépők piaci pozíciója, nőtt a piaci részesedésük, míg az állami beavatkozás erősödése negatívan hatott az alternatív szolgáltatók működésére. Az áram-kiskereskedelemben 2007 és 2009 között 10%-os részesedést vesztek a multinacionális inkumbens társaságok, 87%-ról 77%-ra csökkent piaci részesedésük. A nyertesek ebben a tekintetben egyértelműen a piac új belépői, akik 11,1%-ról 17,2%-ra növelték piaci részesedésüket ugyanezen két év alatt. A folyamat azonban 2010-től kifulladás, új status quo alakult ki, amely azután csak 2012-től változott. Ettől az évtől kezdődően az aktívabbá váló MVM jelentősen növelte piaci részesedését a multinacionális inkumbens társaságok rovására és 2013-ban már 10,7%-os piaci részesedést ért el.

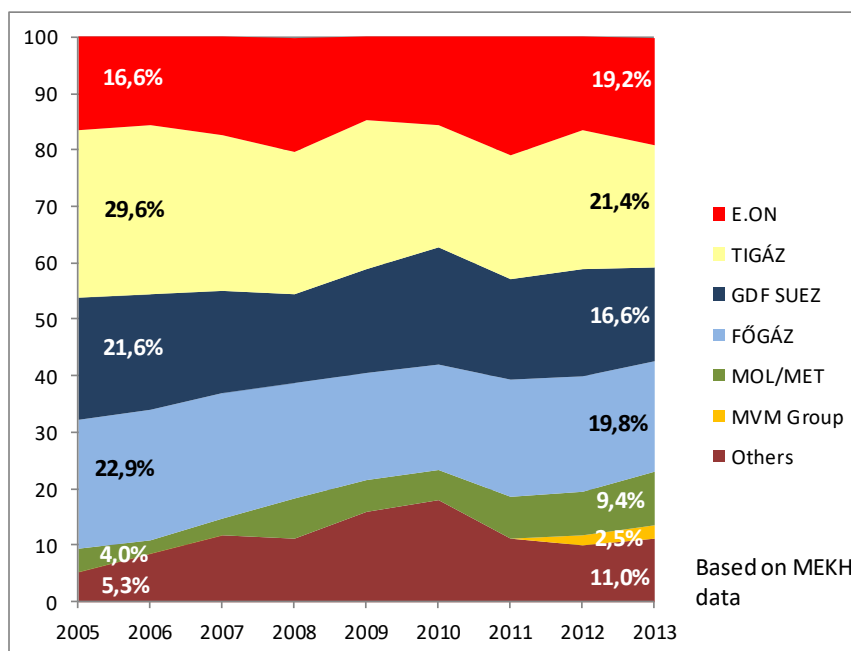
A piaci részesedések változásai jól szemléltetik, hogy a turbulens környezeti változások ellenére a szektor meghatározó kiskereskedelmi viszonyai alig változtak az elmúlt évtizedben. Ezzel együtt az a tény, hogy a független kereskedők mintegy 30%-os piaci részesedést mondhatnak magukénak, indokoltá teszi ennek a külső hatásnak a vizsgálatát az inkumbens vállalatok stratégiájára.

A gáz kiskereskedelmi piacán is megmaradt az inkumbens szereplők dominanciája, annak ellenére, hogy 2014-re a független gázkereskedők 23%-os részarányt értek el. A gázpiacon ugyanakkor jelentős különbségeket figyelhetünk meg a kis- és nagykereskedelemben. Utóbbi szegmensben 2012-ig egyértelműen domináns szerepben volt az E.ON csoport, amely az E.ON Földgáz Trade Zrt. révén a Magyarországra érkező gáz 50-60%-át importálta a korábbi hosszú távú gázszerződés alapján. A társaság 2013-as értékesítését követően a gáz-nagykereskedelemben, hasonlóan az árampiachoz az MVM csoport vált domináns szereplővé.

Összességében az egyes nagy csoportok (multinacionális inkumbensek, állami tulajdonú társaságok, új belépők) közötti arányok alig változtak 2008 és 2013 között. Ennek magyarázata, hogy a gázpiacon már a 2008-as liberalizáció előtt is jelentős szerepet játszottak az alternatív szolgáltatók, akik már 2008-ban 18,3%-os piaci részesedéssel rendelkeztek. A piaci szereplők között itt sokkal inkább az adott csoportokon belül (így különösen az új belépő szabadpiaci társaságok között) következett be átrendeződés. A korábbi időszak feltörekvő "sztárjait" más sikeres új belépő cégek váltották fel, amelyeknél hasonló módon kérdéseket vet fel, vajon üzleti modelljeik a hosszú távú prudens működésen alapulnak, vagy sokkal inkább valamilyen piaci anomália kiaknázását

célozzák. A MET 2012-es sikereire már utaltam, de nem a MET volt az első a hazai gázszektor történetében, amely gyorsan ért el kiugró eredményeket, hasonló, a politikai és a gazdasági környezet összefonódására utaló jelek érhetők tetten az EMFESZ korábbi időleges sikerei mögött is.²⁵

19. ábra – Részesedések a magyar gáz-kiskereskedelemben. (Saját szerkesztés a MEKH adatai alapján.)



A piaci folyamatok összegzéseként elmondható, hogy az általam vizsgált időszakot rendkívül turbulens változások jellemzik a magyar energiakereskedelemben. Saját kutatási keretem kialakításánál, amely jelentős mértékben támaszkodik a szakirodalmi áttekintésben már bemutatott koevolúciós modellekre arra törekedtem, hogy a lehető legszélesebb vizsgálati fókusszal tekintsem át az intézményi szereplők és a vállalatok közötti komplex interakciókat. Az energiaszektor főbb tendenciáinak összefoglalását követően a következő fejezetben bemutatom saját elemzési keretemet és megfogalmazom legfontosabb kutatási téziseimet.

²⁵ Az Első Magyar Földgáz- és Energiakereskedelmi és Szolgáltató Kft. (EMFESZ) – időleges – sikere a gáz-kiskereskedelemben nagyrészt annak volt köszönhető, hogy politikai okokból a gáz hatósági árát a 2006-os választás előtt Magyarország mesterségesen alacsonyan tartotta. Majd 2006-tól, amikor az importár akkori csökkenése elvben megengedte volna a lakossági árak mérséklését, a szabályozó hatóság nem csökkentette az árat, hogy a magasan tartott fogyasztói áron keresztül kompenzálja a gáz nagykereskedő (E.ON) korábbi veszteségeit, megelőzendő egy esetleges jogi eljárást a meg nem térített importköltség tekintetében. Az EMFESZ ezt az arbitrázslehetőséget kihasználva úgy tudott olcsóbban gázt kínálni a lakosság számára, hogy ehhez nem kellett azt olcsóbban beszereznie Oroszországtól, mint a versenytárs E.ON-nak. Az EMFESZ 2007-ben az elért 180 milliárd forintos árbevétele alapján a 40 legnagyobb magyarországi vállalkozás listájára került. (Felsmann, 2014a)

4. KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS HIPOTÉZISEK

4.1. Deduktív és induktív elméletalkotás

Elméletek építése sosem könnyű, de a társadalomtudományokban különösen nehéz. Már a bevezetésben is írtam Coase-t idézve arról, hogy jelentős problémát okoz, hogy egyre nagyobb a szakadék az elméleti közgazdasági modellek és a vállalatvezetők számára gyakorlati relevanciával bíró megállapítások között (Coase, 2012). Augier és March (2008) cikkükben felhívják a figyelmet a társadalomtudósok dilemmájára, mely szerint a világ sokkal összetettebb annál, mint amit az óhatatlanul leegyszerűsítő tudományos elméletalkotás képes láttatni belőle. *„Szinte mindenki egyetért abban, hogy az elméleteknek egyszerre kell érthetőeknek és realisztikusaknak lenniük a lehetőségeik adta határokon belül. Ugyanakkor abban is szinte mindenki egyetért, hogy sok olyan jellemző, amely egy elméletet közérthetővé tesz (egyszerűség, konvencionalizmus) gyakran együtt jár a valósághűség csökkenésével, miközben azok a tényezők, amelyek az elméletet valósághűbbé teszik (pl. komplex részletek, elszakadás a konvencióktól) rontják annak közérthetőségét.”* (p. 97).

A stratégiai menedzsment elméletek különösen kitettek a tudományfilozófiai vitáknak, mivel relatív új tudományterületként, kevésbé intézményesült, egymással versengő kutatási programok mentén fejlődött az elmúlt évtizedekben. Az elméleti áttekintés során bemutattam a stratégiai elméletek területén megfigyelhető teoretikus sokszínűséget, ami oda vezetett, hogy a múlt század utolsó évtizedeire a tudományterület mozaikszerűen széttöredezett (Balaton, 2010). Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy egy olyan tudományterületen, ahol az egyes iskolák közül nem tudott egy domináns iskola kiemelkedni, nem az okozza-e az elméleti pluralizmust, hogy a tudományterület maga sem feleltethető meg egzaktul a popperi tudományfilozófiai értelemben a tudománytól elvárható követelményeknek. Popper (1999/1969) definíciójából kiindulva igencsak nehéz dolog megválaszolni, vajon a tudományterület egyáltalán rendelkezik-e popperi értelemben elméletnek tekinthető igazolható elméleti sejtésekkel. Szerinte ugyanis, ha nem tudjuk, hogyan ellenőrizzünk egy elméletet, akkor joggal kételkedhetünk abban, hogy van-e egyáltalán valami olyan valóság, amelyet a kérdéses elmélet leírna. Ha pedig tudjuk, hogy nem lehet ellenőrizni, akkor arra gyanakodhatunk, hogy egy pusztán mítoszról vagy meséről van szó. Márpedig a stratégiai elméletek leírásával kapcsolatosan

a tudományos közéletben is gyakran merül fel a kérdés: vajon a stratégia egyáltalán tudomány, vagy sokkal inkább művészet?

Mahoney (1993) cikkében – amely tudományelméleti keretekbe helyezi a stratégiai menedzsment elméletei között dúló vitát – kiáll a metodológiai és elméleti pluralizmus mellett. Óva inti a stratégiai elméletekkel foglalkozó tudományos kutatókat attól, hogy a pragmatizmus helyett a redukcionizmus kétségkívül módszertani értelemben kényelmes, de leegyszerűsítő irányzatát kövessék. Vitába száll azokkal az elméleti gondolkodókkal, így különösen Teece (1988) és Camerer (1985) álláspontjával, akik szerint a stratégia kutatására domináns kutatási programra és azon belül rigorózus, deduktív kutatásra van szükség. Camererrel vitatkozva, aki a stratégiai kutatásokra egyértelműen a popperi kategóriarendszer szerinti instrumentalista közelítésmódot ajánl, Mahoney négy pontban fogalmazza meg ellenérveit:

- a) a stratégiai menedzsment fejlődő tudományterületétől nem várható el olyan mélységű részletes empirikus vizsgálat, mint ami az érett tudományágakra jellemző;
- b) A jobb előrejelzés nem garantálja a jobb megértést;
- c) Mi értelme komolyan venni azokat a modelleket, amiknek a szerzői teljesen téves előfeltevésekből indulnak ki?
- d) A falszifikáció lehetetlen.

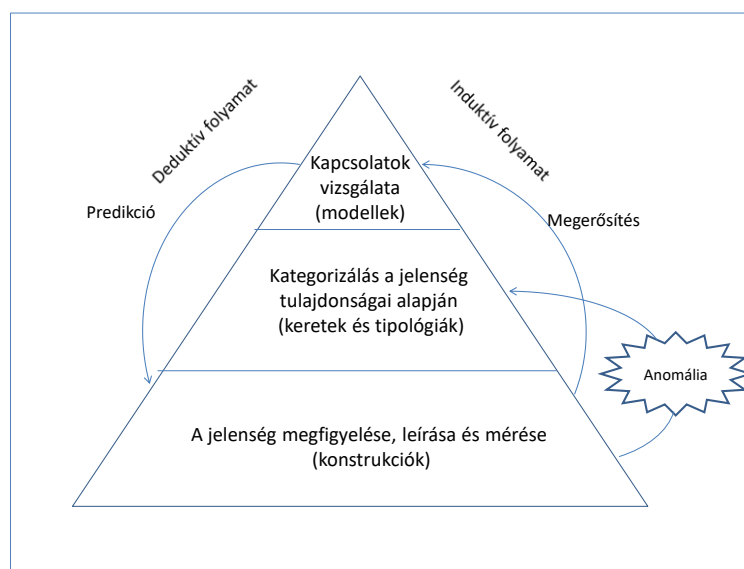
A gazdasági válságot követő időszak felerősítette a módszertani pluralizmust, mivel a kutatók azzal szembesültek, hogy a korábbi elméletek magyarázó ereje korlátozott volt. A közgazdaság- és menedzsmenttudomány területén egyre többen javasolták az elméletek gyakorlati használhatósága és akadémiai szigora közötti egyensúly újragondolását. Hazánkban 2014-ben egy egész napos akadémiai konferencia foglalkozott a kérdéskörrel (Balaton, 2014). A konferencia összegzését tartalmazó tanulmányban ezt az alábbi módon foglalták össze a tanácskozás résztvevői: *„Társadalomtudományi diszciplínaként mind a közgazdaságtudomány, mind a gazdálkodástudomány küzd azzal a minősítési rendszerrel, mely a természettudományok jellegzetességeire és fejlődésére alapozva csak a pozitivista kutatási filozófiára épülő hipotetikus, deduktív kutatási modell alkalmazásával elért eredményeket tekinti tudományosnak. A természettudományok és a társadalomtudományok vizsgálatának alanyai azonban néhány vonásukban döntő módon különböznek egymástól. Ez utóbbi tudományterület képviselői esetében a vizsgálat tárgyát önkarattal, céltudatos cselekvéssel jellemezhető, rendkívül dinamikusan változó*

szereplők alkotják, ahol a mérésen és a kísérletek megismételhetőségén nyugvó elemzés többnyire nehezen kivitelezhető.” (p. 928.)

Saját kutatói alapállásom is abba az irányba mutat, hogy a pozitivista kutatásfilozófia mellett az interpretatív megközelítés (Gelei, 2006) is indokolt, amely a vizsgált esetek és az azokban megnyilvánuló, cselekvési szabadsággal rendelkező aktorok közötti egyedi és dinamikus hatásokat mélyebben és valósághűbben képes feltárni a redukcionista elméleti megközelítéseknél.

Az elemzési módszerek kombinálása számos kutató által javasolt módszertani technika. Már az 1970-es évtizedben is javaslatként fogalmazódik meg az ún. *trianguláció*, mely a különböző módszertanok ötvözése a társadalomtudományi kutatásokban (Jick, 1979). Hasonló javaslatot fogalmaz meg Christensen és Carlile (2009) is, akik az esettanulmány megközelítés létjogosultságára hívják fel a figyelmet az elméletalkotás folyamatában.

20. ábra – Az elméletépítés folyamata (Forrás: Christensen és Carlile, 2009. p. 241)



A szerzők elkülönítik egymástól a kutatás leíró és normatív szakaszát. Az adatgyűjtés és az elemzés egyértelműen deskriptív, de ez nem von le az ilyen módszertant használó empirikus kutatások létjogosultságából. Christensen és Carlile ezt a szakaszt *előkészítő* kutatási fázisnak nevezik, melynek három eleme a *megfigyelés*, a *kategorizálás* és az *asszociáció*.

Az első, induktív szakasz célja a jelenségek minél mélyebb megismerése. Az újabb információk alapján a kutató többször megismételheti az alulról felfelé haladást, újabb és újabb empirikus adatokkal tesztelve a korábbi elméleti konstrukciók és modellek

helytállóságát. Az *anomáliáknak* – annak a helyzetnek, amikor egy újabb vizsgálat nem támasztja alá a korábbi előfeltevéseket – e folyamatban kiemelt szerepe van, hiszen alkalmat adnak az elmélet továbbgondolására. Az anomáliák észlelése lehetőséget ad a kategóriák, keretek és modellek átalakítására, pontosítására az elméletalkotás deduktív folyamatában. A leíró elmélettől az előíró (preskriptív) elméletalkotás irányába ugyanakkor csak akkor mozdulhatunk el, ha a feldogozott egyedi esetekből képesek vagyunk általános érvényű megállapítások levonására. Az előíró elméletalkotás ezért felülről lefelé halad a piramison és középpontjában a modellszintű oksági kapcsolatokra vonatkozó megállapítások állnak. Természetesen a preskriptív elmélet is tesztelhető és javítható a piramis különböző szintjei között lépegetve előbb felülről lefelé deduktív módszerekkel, majd ismételten induktív elméletalkotással.

Kutatásom egészen végighúzódik az a dilemma, vajon inkább *esetközpontú* vagy inkább a megfigyelt jelenségeket leíró *változókat középpontba állító* kutatási modell lenne-e célravezetőbb, más szóval inkább a vizsgált esetek egyediségét vagy az azokból levonható általánosítható következtetéseket érdemes-e a középpontba állítani. A problémát számos módszertani kutató vizsgálta, és úgy tűnik, nincs „eleve legjobb út”. Alston (2008), felhívja a figyelmet, hogy bár úgy tűnhet, az esettanulmány megközelítés csak korlátozottan elégíti ki a tudományos kutatásokkal szembeni egyik fontos kívánalmat, az *általánosíthatóság* elvárását, a társadalomtudományokban mégis fontos szerepet tölt be. Meggyőződése szerint az esettanulmányok hozzásegíthetnek bennünket, hogy egyszerre tanulmányozhassuk az intézményi változások okait és következményeit. Alston arra is felhívja a figyelmet, hogy az esettanulmányok hozzásegíthetnek bennünket a különböző társadalmakban bekövetkező intézményi változások mélyebb megértésére és összehasonlítására. „Az esettanulmányokon keresztül a kutatók vizsgálhatják az egyedi társadalmak dinamikáját és egyre jobban megérthetik a globális fejlődés hiányának okait.” (p. 104).

Az esetközpontú versus változó központú megközelítés közötti különbségeket Korsness (2000) az alábbiak szerint foglalta össze. (1) Míg az esettanulmány középpontú megközelítés fő célkitűzése az *ok-okozati kapcsolatok*, az *interpretatív elemzés* és az *elméletformálás* közötti egyensúly keresése, addig a változóközpontú kutatások jellemzően valamely általános elmélet igazolásának céljával készülnek. (2) Az esetközpontú megközelítés a vizsgált esetet komplexitásában tekinti, míg a változóközpontú sokkal inkább a vizsgált változók kombinációiként tekint az adott esetre.

(3) Az első megközelítés sokkal nagyobb rugalmasságot biztosít következtetések levonására és az állítások igazolására, míg a másodikonál jóval kötöttebb az észlelt jelenségek értelmezése. (4) Az esetközpontú közelítésben az esetszám növekedésével egyre nehezebbé válik az összehasonlító vizsgálat, míg a változóközpontú megközelítésnél leginkább annak kapcsán vetődnek fel komoly módszertani kérdőjelek, hogy vajon az esetszám kellően nagy-e ahhoz, hogy statisztikailag torzításmentes eredményekről beszélhessünk.

Bromiley és Rau (2014) cikkükben egy új elméletalkotási modellt ajánlanak a stratégiai menedzsment kutatásokkal foglalkozók számára, amelyet gyakorlat-alapú megközelítésnek (Practice based view – PBV) neveznek. Álláspontjuk szerint a vállalatok által követett gyakorlatok önmagukban, egy elméleti háttérkonstrukció nélkül is magyarázó erejűek lehetnek az elért teljesítmény magyarázata szempontjából. Ugyanakkor ahhoz, hogy megértsük ezeket a magyarázó erejű gyakorlatokat, mind kvantitatív, mind kvalitatív elemzési eszközökre szükségünk van.

A koevolúciós kutatásokra jellemző, hogy ötvözik az induktív és deduktív megközelítést, egyszerre alkalmaznak kvalitatív és kvantitatív módszereket. Erre a módszertani sokszínűségre törekedtem saját kutatásomban is. A kutatás első fázisában alapvetően feltáró jellegű, elsődlegesen kvantitatív módszerekre építő (Bettis és szerzőtársai, 2014) vizsgálatot folytattam, míg a második fázis sokkal inkább az esettanulmányfeldolgozásra és az interpretatív megközelítésre helyezte a hangsúlyt. Disszertáciomban, követve Christensen és Carlile (2009) kettős modelljét az elméletalkotásról, először „megállítottam” saját vizsgálatomat a kutatási modell egyes elemei közötti kapcsolatok feltárásánál. E kutatási fázisban kevésbé volt célom az ok-okozati viszonyrendszer feltárása, sokkal inkább a jelenségek közötti kapcsolatok intenzitásának feltérképezése. Ez a kétfázisú kutatói modell jól megfeleltethető a koevolúciós tárgyú kutatásokban alkalmazott elméleti megközelítéseknek, melyek szintén a deduktív és induktív megközelítést ötvözik (Rodrigues and Child, 2003; Suhomlinova, 2006; Wilson & Hynes 2009; Child et al., 2012; Hannon et al., 2013). A koevolúció fogalma önmagában is részben vitatja a leegyszerűsítő ok-okozati magyarázatok keresését, sokkal inkább a kétirányú, egymással kölcsönhatásban lévő tényezők közötti interakciók megfigyelése és értelmezése áll az ilyen irányú kutatások középpontjában.

Disszertáciomban elsősorban Rodrigues és Child (2003), Hannon és szerzőtársai (2013) és Foxon (2011) fogalmi megközelítését követem, kisebb változtatásokkal az elemzési

fókusz tekintetében. Eltérő hangsúlyt helyezek a Foxon által leírt koevolúciós rendszer négy externális dimenziójának elemzésére. Habár bemutatok néhány példát az ökoszisztéma, a felhasználói gyakorlatok, a technológia és az üzleti modellek közötti interakciókra is, elemzésem középpontjában sokkal inkább az intézmények és az üzleti gyakorlat közötti egymásra ható kapcsolatok feltárása áll. Így elemzési megközelitésem közelebb áll Child és Rodrigues modelljéhez, akik sokkal inkább a koevolúció politikai megközelítését helyezik vizsgálódásuk középpontjába (Rodrigues és Child, 2003 és Child és szerzőtársai, 2012).

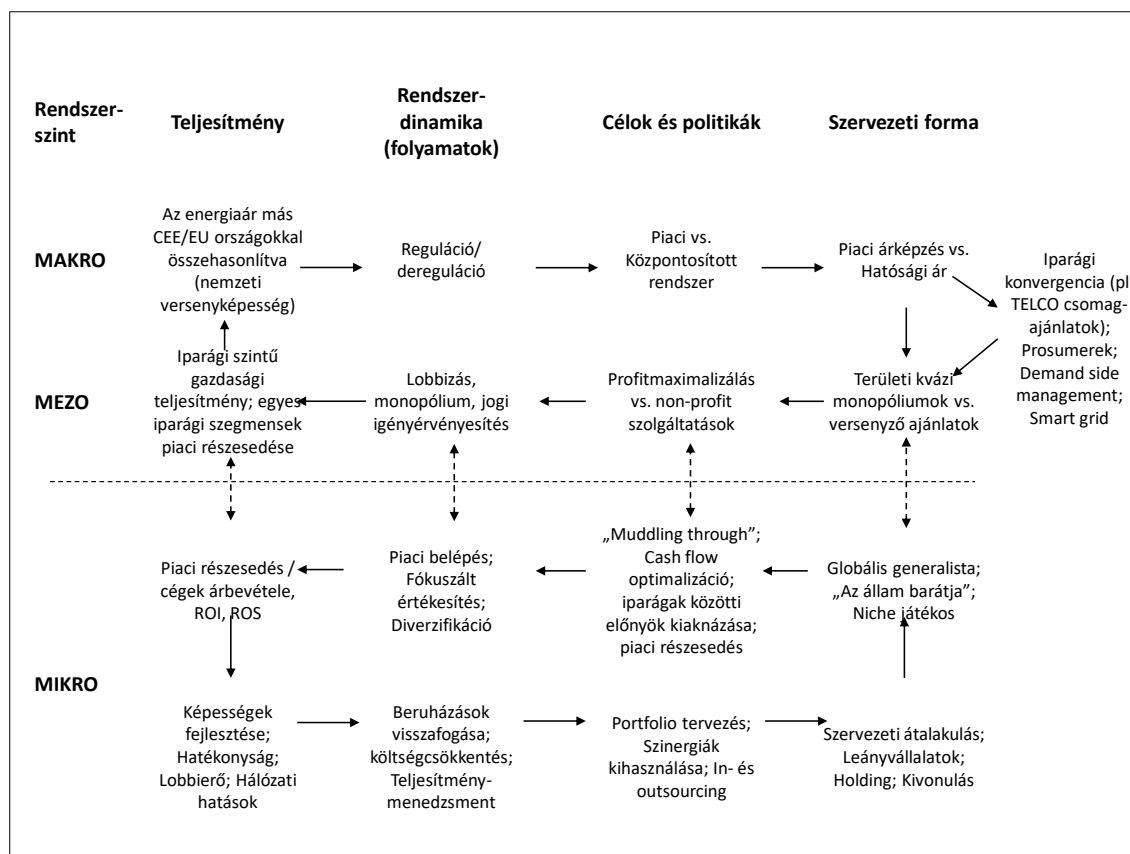
Noha nem szeretném lebecsülni a természeti környezet hatásait az iparág vállalatainak üzleti modelljeire vagy a technológiai innovációk hatását a felhasználói gyakorlatokra és a vállalati szintű stratégiaalkotásra,²⁶ mégis úgy gondolom, az általam felölelt vizsgálati időszakban talán az intézményi környezet hatott leginkább a vállalatok magatartására és stratégiai akcióira. Az intézmények fejlődése ugyanakkor természetesen nem függetleníthető az ökológiai és technológiai hatásoktól sem. Foxon (2011) felhívja a figyelmet arra, hogy a technológiai és az intézményi környezet közötti koevolúció gátolhatja a diszruptív innovációk terjedését azáltal, hogy a 'lock-in' hatás révén stabilizálja a meglévő status quo-t. *„A lock-in hatás abból adódik, hogy mind a technológiák, mind az intézmények élvezik az útfüggő (path-dependent) megtérülési előnyöket. A technológia számára a növekvő skálahozadék, a tanulási hatások, az adaptív várakozások és a hálózati gazdasági hatások azzal járnak, hogy minél elfogadottabbá válik egy technológia, annál valószínűbb, hogy a jövőben még inkább elfogadottá válik.”* (p. 2260). Miközben a technológiai és intézményi környezet koevolúciós kölcsönhatásai alapvető fontosságúak az európai villamosenergia-termelés és elosztás területén bekövetkező forradalmi változások megértéséhez, a kiskereskedelmi szektort kevésbé befolyásolta a megújuló energia növekvő részaránya. A kiskereskedők üzleti modelljeiben sokkal inkább a liberalizációra irányuló európai szakpolitikák és azok nemzeti adaptációs folyamatai tükröződnek vissza.

²⁶ Előbbire jó példa az ESCO (energy saving company) vállalatok megjelenése, akik a hatékonyabb energiahasznosítás eredményeit megosztják a fogyasztókkal, így egyszerre népszerűsítik az energiatakarékosság környezeti üzenetét és közben üzleti modellt alakítanak ki az ebből származó lehetőségek kihasználására. A technológia fejlődésének jó példája a hálózatok kereslet oldali (demand side) menedzselése, amely az ún. *smart grid* hálózati megoldások körébe tartozik, és amelynek révén egyes fogyasztók részt vesznek a fizikai rendszeregyensúly tartásában és ezért ellenszolgáltatást kapnak kereskedőjüktől.

4.2. A koevolúciós keretmodell adaptációja

Rodrigues és Child korábban, az értekezés 8. ábraáján bemutatott modelljének a kutatási témához kapcsolódó adaptációjával feltárható a hazai energiakereskedelemre vonatkozó koevolúciós térkép.

21. ábra - A magyarországi energiakereskedelem intézményi koevolúciós térképe (saját szerkesztés)



A térkép egyes elemei természetesen kölcsönös hatást gyakorolnak egymásra, az egyes rendszerelemekre sokkal inkább a dinamikus kölcsönhatások, együttes változások jellemzőek, semmint az egyirányú, determinisztikus ok-okozati kapcsolatok. Az ábra egyes elemeit áttekintve, makroszinten a kormányzatok azzal szembesülnek, hogy az adott ország energiaárai más országokkal összehasonlítva mennyire tekinthetők versenyképesnek. Amennyiben a kormányzat úgy ítéli meg, hogy e tekintetben elmarad a régióban (vagy a megcélzott országcsoportban) megfigyelhető ártól, úgy a domináns politikai ideológiának megfelelően regulációs vagy deregulációs intézkedésekkel igyekszik változtatni a kialakult állapotot. A szakpolitikák tekintetében a piacgazdasági intézményrendszer és/vagy a központosított állami szabályozás megerősítése szolgálhatja a domináns ideológia célkitűzéseit. A kereskedelemre legnagyobb hatást gyakorló

intézményi, szervezeti modell így a piaci vagy a hatósági árképzés struktúrájának kialakításának irányába mutat.

4.2.1. Szakpolitikai változások, folyamatok és teljesítménycélok makroszinten

Korábban már bemutattem, hogy a magyarországi jogi környezet a 2011-ben elfogadott új nemzeti Energiastratégia, majd még inkább a 2012-ben meghirdetett rezsicsökkentési program miatt 2012-től alapvetően változott meg. A modell makroszintű elemei közül az alábbiakat tartom fontosnak kiemelni:

- 1) *Alacsony lakossági áram- és gázárak, mint a kormányzati teljesítmény fő indikátorai:* a kormányzati siker fő mérőszáma 2010 után, de még inkább 2012-től, hogy a lakossági szegmensben a hazai energiaárak csökkenjenek és érjék el a régió belüli legalacsonyabb szintet. Fontos kiemelni, hogy ez a cél akár más makrogazdasági tényezők kárára is prioritást élvezhet, így akár az ipari fogyasztók által fizetett egyes díjak emelkedésével is együtt járhat, ahogyan azt korábban, az egyes fogyasztói csoportokat terhelő rendszerhasználati díjak alakulásánál a 2. táblázatban is szemléltettem.
- 2) *Adóztatás a makrogazdasági egyensúly biztosítására és az ágazati célkitűzések elérésére:* a kormányzat 2010 után számos alkalommal fordult ágazati adókivetés eszközéhez.²⁷ Az ágazati adók egyfelől javítják a rövid távú költségvetési egyensúlyt, másrészt aktív befolyásoló eszközt jelentenek a kormányzat számára a kormányzati ágazati célkitűzések eléréséhez. A növekvő adóterhelés ugyanis hozzájárul ahhoz, hogy a szektor magánbefektetői kevésbé lássák vonzónak befektetéseiket, így könnyebben döntsenek arról, hogy azokat leépítik, illetve értékesítik a kormányzat által preferált tulajdonosok számára.
- 3) *Nemzeti tulajdon erősítése:* Mint arra a 2.2 fejezetben már utaltam, a Nemzeti Energiastratégia 2030 című kormányzati stratégiai dokumentum deklarált célként tűzte ki a nemzeti tulajdon erősítését az energiaszektorban, kiemelten a gázszektoron belül. A kormányzati teljesítmény szempontjából a szektor tulajdonosi összetételének változása is fontos mérőszáma a kormányzati célok teljesülésének.

²⁷ Lásd pl. a 2010. évi XCIV. törvény az egyes ágazatokat terhelő különadóról

A fenti három teljesítménycél mellett fontos kiemelni az intézményi környezetre jellemző egyes elemeket, amelyek elősegíthetik a célok teljesülését. Ezek közül makroszinten a rendszerdinamika szempontjából kiemelkedő a reguláció illetve a szabályozást végző intézmények változása. Az 1.1.2 és a 3.1 fejezetekben részletes áttekintést adtam arról, hogy az intézményi környezet folyamatos alakításával hogyan kívánta a mindenkori kormányzat saját (szak)politikai céljainak alárendelni az energiaszektor jogi környezetét. E tekintetben a hatósági árak rendszerének fennmaradása és a központosított intézményrendszer utal arra, hogy a kormányzat a centralizált működést és a bürokratikus koordinációt tekinti elsődlegesnek a fenti teljesítménycélok elérése szempontjából.

4.2.2. Iparági szintű adaptáció és teljesítmény

Mezo- (iparági) szintre áttérve – ahogyan azt a 3.2 fejezetben részletesen is bemutattam – az árrendszer egyértelmű hatást gyakorol a piac szerkezetére. A hatósági árak rendszerének alkalmazása eliminálja a piaci szereplők közötti versenyt, így kvázi-monopóliumok, területi szolgáltatók kialakulásához vezethet. Az iparági szinten (a szektorvállalatok teljes populációjára vonatkozóan) megfogalmazott célkitűzéseknél eltérőek lehetnek az egyes működési modellekre jellemző profitelvárások. A keresztfinanszírozás lehetőségei (pl. vertikálisan integrált iparági szereplőknél) vagy a társadalmi célok követése akár a jövedelmezőség csökkenése árán is (pl. non-profit állami közműszolgáltató) hatást gyakorolnak a kereskedő cégek profitelvárásaira. Az iparági szintű lobbizás vagy éppen jogi igényérvényesítés eredményeként alakul ki az egyes iparági szegmensek és az energiakereskedelmi iparág egészének gazdasági teljesítménye, ami azonban ismételten visszahat a makroszintű versenyképességi kilátásokra.

A teljes iparág tekintetében nem könnyű egyértelmű teljesítményindikátorokat meghatározni, hiszen az iparág egészének teljesítménye egyszerre tartalmazza belső és külső tényezők hatását. A koevolúciós kapcsolatrendszer elemeit vizsgálva ugyanakkor néhány kérdés jól vizsgálható ebben a dimenzióban is:

- 1) Átrendeződés az egyes piaci szegmensek között: A kormányzat egyértelmű célkitűzése az egyetemes szolgáltatás körében az árak csökkentése. Ez a törekvés mind bevételtermelő képesség, mind jövedelmezőség tekintetében csökkentheti az egyetemes szolgáltatás részarányát a teljes iparágon belül.*

- 2) *Átrendeződés egyes tulajdonosi csoportok között:* a szektor egészét tekintve jól vizsgálható, hogy a makroszintű célok és strukturális változások milyen hatással vannak a különböző tulajdonosi háttérű vállalatok stratégiai döntéseire.
- 3) *Ágazati szintű jövedelmezőség és adózás:* bár e tekintetben jelentősek az egyedi vállalati eltérések, az ágazat egészére jellemző jövedelmezőségi és adófizetési értékek jól mutatják, hogy a szektor egésze milyen módon és mértékben járult hozzá a makroszinten megfogalmazott célkitűzések teljesítéséhez.

4.2.3. Vállalati szintű alkalmazkodás és adaptációs mechanizmusok

Áttérve a vállalati (mikro-) szintre, a koevolúció dinamikus kölcsönhatásai mind a teljesítmény, mind a folyamatok, mind a szervezeti megoldások tekintetében megfigyelhetők. Az egyedi vállalati teljesítmények természetesen hatnak az iparági teljesítményre, miközben szervezeti szinten is változásokat generálnak az erőforrások és képességek fejlesztésére irányuló szervezeti tanulás, a hatékonyságjavítás vagy éppen a szervezeten kívülre mutató lobbiképesség és hálózatosodás erősítésével. A versenytársaktól és/vagy a saját elvárásoktól elmaradó jövedelmezőség hat a beruházások szintjére illetve a vállalati költséggazdálkodásra. A vállalatok a szinergiák jobb kihasználásával és szervezeti adaptációs lépésekkel (pl. a veszteséges üzletágak visszafejlesztésével vagy megszüntetésével) reagálnak a környezeti feltételek megváltozására. Erősödik az iparág klaszteresedése, az eltérő stratégiát folytató vállalatok (pl. niche piacokra koncentrálók, generalisták, az állami érdek képviselői) hasonló szervezeti válaszokat adnak az intézményi környezet irányából érkező kihívásokra. A stratégiai célok a piaci belépés vagy kilépés illetve az összpontosítás vagy diverzifikáció révén visszahatnak a vállalat mérhető üzleti teljesítménymutatóira.

A mikroszintű adaptációs mechanizmusok vizsgálata szempontjából fontos kérdés, hogy képezhetőek-e olyan csoportok, klaszterek az iparágon belül, amelyeknél a környezeti kihívásokra adott válaszok jellemzően hasonlóak. Számos csoportképző ismerv képzelhető el, ezek közül többet részletesen is vizsgálunk majd a későbbiekben:

- 1) *hazai és külföldi tulajdonú vállalatok:* mivel a kormányzati kinyilvánított célok részeként 2011-ben megfogalmazódott a hazai tulajdon erősítésének szándéka, érdemes megvizsgálni a hazai illetve külföldi tulajdonú vállalatok stratégiai céljainak és adaptációs mechanizmusainak különbségeit illetve hasonlóságait,

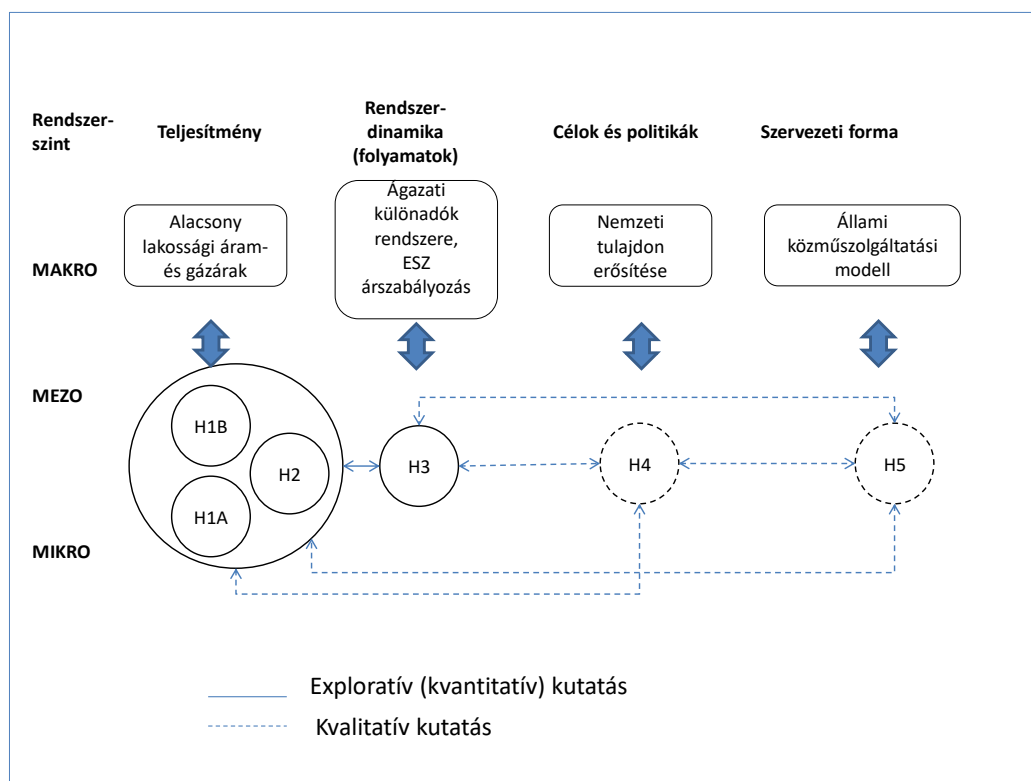
beleértve a növekedési és profitcélok teljesülését és a szervezeti átalakulási lépéseket.

- 2) *inkumbens vállalatok vs. új piaci belépők*: egy másik lehetséges csoportosítási logika a piacon korábban jellemzően természetes monopol státuszt élvező (részben hazai háttérű, de többségében külföldi tulajdonú) vállalatok összehasonlítása a piacra a liberalizációs folyamatok révén belépő új versenytársakkal.
- 3) *Egyetemes szolgáltatást (is) nyújtó vs. csak a szabadpiacon kereskedő vállalatok*: A lakossági rezsicsökkentés hatásai alapvetően az egyetemes szolgáltatást (is) végző vállalatok üzleti lehetőségeit befolyásolták, míg a kizárólag a szabadpiacon aktív cégekét elvben nem. Ezért érdekes lehet annak vizsgálata, hogy milyen hasonlóságok és különbségek érhetőek tetten e két csoport jellemző stratégiai és szervezeti adaptációs folyamatában.
- 4) *Egyes alágazatok szerinti különbségtétel*: mivel a kereskedő vállalatok egy része csak az árampiacon, mások csak a gázipiacon, míg megint mások mindkét piacon aktívak, érdemes megvizsgálni, hogy ez a jellemző mennyire befolyásolja szervezeti alkalmazkodási folyamataikat illetve üzleti teljesítményüket.

4.3. Kutatási modellem és a vizsgálati hipotézisek

Bár a koevolúciós kutatások célja sokkal inkább az egyes alrendszerek közötti kölcsönhatások feltárása, semmint oksági viszonyrendszer keresése, a 22. ábraán igyekeztem egységes kutatási modellbe rendezni kutatásom legfontosabb vizsgálati hipotéziseit. Az ábrán Rodrigues és Child modelljét követem, megjelölve saját hipotéziseimnél, hogy azok a hivatkozott elméleti keretmodell mely tényezőjéhez kapcsolódnak. Ugyan vizsgálati kérdéseimet részben hipotézisekként fogalmazom meg, mégis ehelyütt is fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy az elméleti modellként általam követett koevolúciós kutatásoknál elsődlegesen nem az oksági kapcsolatok irányának feltárása, sokkal inkább az egyes tényezők kölcsönös egymásra hatásának, az alrendszerek „együttváltozásának” vizsgálata kap hangsúlyt.

22. ábra - Kutatási modellem vázlata



Kutatási modellemben a négy vizsgálati alrendszer – teljesítmény, folyamatok, célok és politikák valamint szervezeti modellek – kapcsolatát összesen öt hipotézisen keresztül vizsgálom. Az ábrán folytonos vonallal jelöltem azokat a feltételezéseket, amelyek elsődlegesen kvantitatív elemzési eszköztárral (különös tekintettel a vállalatok pénzügyi beszámolóinak elemzésére) vizsgálom. A szaggatott vonallal jelölt modellelemeknél csak korlátozottan, egyes konkrét jelenségekre fogalmaztam meg előzetes hipotéziseket, amelyek csak részleteiben képesek feltárni a makro-, mezo- és mikroszintű összefüggéseket az adott vizsgálati dimenzióban. Ahogyan a 4.1 fejezetben is utaltam rá, a koevolúciós kutatások számos alkalommal ötvözik a deduktív és induktív elméletalkotást. Az induktív megközelítés csak korlátozottan alkalmas arra, hogy a megfigyelések, mint empirikus bázis számosságának növelésén keresztül általános érvényű elméletet alkothassunk. Így bizonyos jelenségek leírása során én is csupán arra törekedhettem, hogy a megfelelően nagy „induktív bázis” minél valószínűbbé tegye az általánosítható elméleti megállapításokat, de természetesen nem fogalmazhattam meg szoros logikai kapcsolatrendszert. Módszertan tekintetében e modellelemek vizsgálata során kérdőívezéssel és mélyinterjúkkal törekedtem az összefüggések részletesebb feltárására.

A modellben vizsgált hipotézisek megfogalmazása során fontos azon iparági stratégiai csoportok elkülönítése, amelyek között elemezni a hasonlóságok illetve a különbségek elemzésre érdemesek lehetnek. Ilyen csoportképző ismérvek az alábbiak:

- *A vállalat tevékenységi köre a vevői szegmensek alapján:* a vizsgált vállalat végez-e egyetemes szolgáltatási tevékenységet is vagy kizárólag a szabadpiaci szegmensben van jelen;
- *A vállalat tevékenységi köre az egyes alágazatok vonatkozásában:* árampiaci, gázpiaci vagy vegyes kereskedelmi profil;
- *A vállalat tulajdonosi háttere* (hazai vagy külföldi tulajdonban van-e illetve ilyen irányítás alatt áll-e);
- *A vállalat inkumbens vagy új belépő státusza:* a vállalat egy korábbi integráltan működő területi monopolszolgáltató utódszervezete vagy a liberalizációt kihasználva lépett-e be a piacra 2003 után.

A továbbiakban röviden áttekintem a modellben jelzett egyes hipotézisek tartalmát:

4.3.1. Teljesítmény

A modell *Teljesítmény* dimenziójában számos módon ítéldhetjük meg az egyes vállalatok által elért teljesítményt. A teljesítmény szerencsés esetben a tulajdonosi értékteremtést méri, de ennek pontos mérhetősége számos módszertani kérdést vet fel. A tulajdonosi értékteremtést valamilyen cash flow típusú mutató közelíti meg legjobban, de ezek előállítása a publikus beszámolókból nagy időigényű és számos kiegészítő információ ismeretét követeli meg, amelyek csak részlegesen tárhatóak fel az éves beszámolók adatai alapján. A vizsgálatba bevont mutatók körénél arra törekedtem, hogy azok legyenek kellően reprezentatívak egy kereskedő vállalat esetében, ne okozzon problémát kiszámításuk a rendelkezésemre álló publikus adatforrásokból és ne legyenek súlyos értelmezési problémák az adott mutató használhatóságánál az egyes vállalatok közötti illetve az időbeni összehasonlíthatóság tekintetében.

A pénzügyi teljesítménymutatóknál megkülönböztethetünk jövedelmezőségi, működési és likviditási mutatószámokat melyek mindegyike a teljesítmény egy-egy szeletét világítja meg. Az általam vizsgált mutatószámok körének meghatározása során a vizsgálatba bevont mutatószámokat úgy válogattam össze, hogy azok a kereskedő vállalatok működésének legfontosabb területeit mutassák be, így alapvetően négy mutatószám-csoportot elemeztem mélyebben: (1) az árbevételarányos jövedelmezőségi

mutatókat; (2) a forgótőke-menedzsment hatékonyságát; (3) a fizetett adók mértékét; (4) az osztalék alakulását.

Figyelemmel arra a korábban bemutatott körülményre, mely szerint 2012 egyfajta vízválasztónak tekinthető az állami beavatkozás módja és mértéke alapján, hipotéziseimet is ehhez igazítva fogalmaztam meg. A hipotézisek vizsgálata során elsődlegesen arra kerestem a választ, hogy kimutatható-e különbség az egyes jellemző iparági csoportok (hazaiak vs. külföldiek, szabadpiaciak vs. egyetemes szolgáltatást is nyújtók, áram-, gáz- vagy vegyes piaci aktivitású kereskedő cégek) között.

Hipotézisek a jövedelmezőség tekintetében

Az első megfogalmazott hipotézis az egyetemes szolgáltatói piacon is aktív illetve a kizárólag szabadpiaci vállalatok közötti teljesítménybeli különbségre vonatkozik:

H1A: 2009 és 2011 között a kizárólag szabadpiaci tevékenységet folytató kereskedők és az egyetemes szolgáltatásban is részt vevő kereskedők között nem mutatható ki szignifikáns teljesítménykülönbség az üzemi eredményhányad tekintetében, míg 2012-től kezdődően az egyetemes szolgáltatásban részt vevők eredményessége jelentősen elmarad a kizárólag szabadpiaci tevékenységet folytató versenytársaiktól.

A hipotézis megfogalmazása mögött az a várákozás áll, hogy mivel az állam 2012-től a hatósági ármeghatározással közvetlenül határozta meg az értékesítési árakat az egyetemes szolgáltatás területén, ez erodálta a lakossági szolgáltatók jövedelmezőségét. A hipotézis vizsgálata során az üzemi szintű eredményesség (EBITDA) alakulását vizsgálok. Az egyetemes szolgáltatásban is aktív illetve a kizárólag szabadpiaci tevékenységet folytató kereskedők tekintetében előzetes feltételezésem az volt, hogy az egyetemes szolgáltatást is nyújtó kereskedők által elért EBITDA 2013-tól jelentősen csökken a korábbi szinthez képest. Feltételezésem szerint az EBITDA csökkenése 2013-tól jóval kevésbé érintette a csak szabadpiaci vállalatokat, mivel esetükben nem került sor a jövedelmezőséget adminisztratív módon korlátozó központosított megállapított hatósági ár meghatározására.

Vizsgáltam, de nem fogalmaztam meg előzetes hipotézist a hazai és a külföldi tulajdonú vállalatok üzemi szintű eredményessége tekintetében, mivel az előbbi csoportnál megítélésem szerint elsődleges szempont a piaci részesedés növelése volt, ami akár a rövid távú jövedelmezőség rovására is történhetett. Ugyanakkor a hazai irányítású vállalatok növekvő piaci részaránya a méretgazdaságossági hatásokon keresztül javíthatta

az üzemi eredmény mértékét. A két ellentétes hatás eredője határozza meg az egyes csoportok jellemző profitrátáját.

Mint a 3. fejezetben bemutattam, a hazai gázszektor számos kihívással szembesült a 2008-as krízist követően. Egyfelől a piac mérete folyamatosan csökkent, mivel a válság hatására csökkent az ipari gázfelhasználás és a gázalapú erőművek is visszaszorultak a hazai áramtermelésben, ami önmagában is nehéz helyzetet eredményezett a szektor vállalatai számára. Másfelől a 2012-től felerősödő kormányzati centralizációs törekvések itt jóval intenzívebben jelentek meg, mint az áramszektorban. Ennek figyelembevételével az egyes alágazatokban jelen lévő kereskedők vonatkozásában az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

H1B: az árampiaci kereskedők a teljes időszakot vizsgálva magasabb átlagos üzemi eredményt érnek el, mint a gázpiaci vagy vegyes profilú kereskedők.

Hasonlóan a H1A hipotézishez, a vizsgálatot itt is az iparági minta adatainak kvantitatív elemzésével végzem, az EBITDA hányadok összehasonlítása alapján.

A működési hatékonyságra vonatkozó előzetes feltételezések

Mivel a kereskedelem jellemzően nem befektetett eszközigényes tevékenység, a kereskedő cégek esetében az operatív működési hatékonyságot a forgótőke menedzsment minőségét leíró mutatókon keresztül (vevő-, készlet- és szállítóállomány forgási sebessége) elemezhetjük a leginkább informatív módon. A forgótőke menedzsment tekintetében az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

H2: a külföldi tulajdonú vállalatok a vizsgálati időszakban a forgótőke-menedzsment hatékonyságában felülteljesítik a hazai háttérű vállalatokat.

A hipotézis több előzetes várakozást tükröz. Egyrészt feltételezi a külföldi irányítású vállalatok know-how transzferét, ami alapján a forgótőke-menedzsmenthez kapcsolódó folyamataikban (vevő- és szállítóállomány kezelése, készletgazdálkodás) kedvezőbb környezetben vannak hazai versenytársaiknál. Másrészt az a várakozás, hogy stratégiájuk középpontjába 2009 után a cash flow optimalizálása került, amelynek a beruházások visszafogása mellett kiemelt stratégiai eleme a forgótőke menedzsment javítása és az ebből eredő pénzügyi tartalékok kiaknázása.

A készletállomány a villamosenergia-kereskedők esetében nem jellemző, így a készletforgási idők elemzése a teljes vizsgálati minta tekintetében csak részlegesen volt

értelmezhető, így erre vonatkozóan nem fogalmaztam meg hipotézist. Hasonlóképpen problémás lett volna a szállítóállomány alakulásának elemzése. Azon vállalatoknál, amelyeknek beszerzése jelentős a vállalatcsoporton belüli más társaságtól, e tranzakciók elszámolása a mérlegben nem a szállítók, hanem az egyéb kötelezettségek között jelenik meg, így a szállítóállomány alapján számított forgási sebesség mutatók összehasonlítása torz képet mutatna. Bár a kiegészítő mellékletekből ez a hatás jelentős többletmunkával kiszűrhető lenne, de ezek részletes feldolgozása a 22 elemzett vállalat tekintetében túlmutatott adatgyűjtési lehetőségeimen.

Az adózásra vonatkozó előfeltevések

H3 – az ágazati különadók rendszere 2009-től növelte az energia kereskedelem egészének adóterhelését, de nem mutatható ki közvetlen versenyhátrány valamely iparági csoport kárára másokkal szemben.

A hipotézis abból a feltételezésből indul ki, hogy az ágazati különadók összességében rontották a szektorban tevékenykedő vállalatok eredménytermelő képességét, de kivetésük nem befolyásolta az egyes piaci szereplők illetve iparági csoportok közötti relatív versenypozíciókat.

4.3.2. Rendszerdinamika - folyamatok

A modell rendszerdinamika dimenziója mentén, követve Bromiley és Rau (2014) megközelítését, a jellemző vállalati gyakorlatok bemutatására teszek kísérletet, itt nem fogalmaztam meg előzetes hipotéziseket, leszámítva a kvantitatív eszköztárral vizsgálható, adózásra vonatkozó H3 hipotézist, amely részben a teljesítmény, részben a rendszerdinamika dimenzióban is értelmezhető.

A rendszerdinamika és folyamatok mezo-szintű elemzése során az egyes vállalatok érdekérvényesítő képességének vizsgálata érdemel kiemelt figyelmet. Várakozásom szerint az új belépő vállalatoknál a vállalati érdekérvényesítő (lobbi)képesség jellemzően konkrét iparági szegmensekhez kötődik, így az ilyen képességekre építő vállalatok jellemzően fókuszáló, az adott szegmenst megcélzó stratégiát követnek. Ezzel szemben az inkumbens vállalatok alkuerejét leginkább az adja, hogy historikusan területi monopolisztikus pozíciót foglaltak el, így az alkufolyamatokban a teljes iparági pozíciójuk fenntartása az elsődleges céljuk, akár a szűken vett kiskereskedelmi tevékenységük ellenében is. Bár nem fogalmaztam meg hipotézisként, de annak

vizsgálata, hogy az egyes korábban meghatározott klaszterek tekintetében azonosítható-e hasonló vállalati gyakorlatok, középponti helyet foglal el a kutatásomon belül. Az egyes vállalatok által követett stratégiák bemutatására a kérdőívek, mélyinterjúk és egyéb kvalitatív források feldolgozása alapján teszek kísérletet.

4.3.3. Célok és politikák

A 3.3.2 fejezetben bemutattam, hogy a Nemzeti Energiastratégia egyértelmű célként határozta meg az állam közvetlen tulajdonosi szerepének erősítését a szektoron belül. A szektorban működő állami (közösségi) irányítású vállalatok (MVM, FŐGÁZ) üzleti döntéseit meghatározza, hogy megfeleljenek a megfogalmazott kormányzati stratégia célkitűzéseinek. A 4.2.1 fejezetben bemutattam azokat a makroszintű célokat (alacsony lakossági energiaárak, ágazati különadók rendszere a makrogazdasági egyensúly biztosítása érdekében, nemzeti tulajdon erősítése), amelyek a vizsgált időszakban befolyást gyakoroltak az MVM és a FŐGÁZ döntéseire. A vállalati politikák és a makroszintű kormányzati célok közötti összefüggéseket az alábbi hipotézis mentén vizsgálom:

H4: Az állami irányítású energiakereskedők számára a politikai elvárások teljesítése az üzleti, gazdálkodási célok rovására is prioritást élvez.

E hipotézis részben kvantitatív eszköztárral is tesztelhető. Ugyanakkor a szervezeti adaptációs folyamatok mélyebb megértése megköveteli a kvalitatív kutatási módszerek széles körű alkalmazását is, így a hipotézis vizsgálata során erősen támaszkodtam az interjúk és a kérdőíves vizsgálatok eredményeire is.

4.3.4. Szervezeti forma

A szervezeti forma és az egyéb tényezők közötti kétirányú kapcsolatok vizsgálata során a szervezeti változások tulajdonosi determinációi tekintetében fogalmaztam meg hipotézist:

H5: Az inkumbens MNE-k gyors stratégiai és szervezeti adaptációval képesek ellensúlyozni a szabályozási környezet változásait. Gyors szervezeti strukturális átalakulásokkal válaszolnak az őket érő intézményi környezeti kihívásokra.

Ez a hipotézis döntően kvalitatív elemzési módszerekkel igazolható vagy vethető el. A hipotézis vizsgálata során kvalitatív módszerekkel elemzem a vállalatok által végrehajtott szervezeti átalakulásokat és azok kapcsolatát az intézményi környezet átalakulásával. A hipotézis megfogalmazása mögött az a várakozás áll, hogy a külföldi hatterű vállalatok

sokkal gyorsabban döntenek szervezeti átalakításról, amennyiben a formális struktúra nem képezi le megfelelően a változó intézményi környezeti jellemzőket.

4.4. A kutatás első fázisának feltáró jellegű, kvantitatív elemzése

Empirikus, feltáró jellegű kutatásomban a 2008-ban bekövetkezett teljes liberalizációtól 2015-ig terjedő idősoros adatsorokat használok. A dokumentumelemzés módszerét követem döntően a vállalati éves beszámolók adataira alapozva, amelyet kiegészíték cikkek, sajtóközlemények, jogi dokumentumok és iparági kutatások áttekintésével. Saját személyes részvételem számos iparági szakmai szervezetben, eseményeken és konferenciákon szintén segített abban, hogy a lehető legmélyebb információkat gyűjthessem össze a cégvezetőktől, szabályozó hatóságok és az államigazgatás képviselőitől informális háttérbeszélgetések keretében.

A kvantitatív elemzés legfőbb célja, hogy rávilágítson az egyes eltérő üzleti modellek hatására a vizsgált szektorvállalatok üzleti teljesítménye vonatkozásában. Az elemzéshez 22 energiakereskedő cég egyedi éves beszámolóit alapján felépített adatsort használtam a 2008 és 2015 közötti időszak vonatkozásában. Az adatbázisban rögzített legfontosabb változók az alábbiak:²⁸

4. táblázat – A kvantitatív elemzésben használt legfontosabb változók

Változó	Lehetséges értékkészlet	Rövid leírás
Nemzetiség	A vállalat (többségi) tulajdonosának országát jelölő alfanumerikus kód	A nemzetiség megjelölése alkalmassá teszi az adatbázist a hazai/külföldi típusú vizsgálatok lefolytatására
Piaci fókusz	áram, gáz vagy vegyes Két dummy változó ELECTR, GAS 1/0 értékekkel	A változó az adott cég kereskedelmi aktivitásának irányultságát mutatja az áram- illetve gázpiac között.
Méret	numerikus	A mérlegfőösszeg természetes alapú logaritmus

²⁸ A mögöttes adatbázisban az itt felsoroltnál jóval több pénzügyi információ szerepel a vizsgált vállalatok vonatkozásában. Az adatbázis a vállalatok teljes éves beszámolóit (mérleg és eredménykimutatás) és az azokból számított számos további működési, likviditási, jövedelmezőségi mutatószámot tartalmaz 2008-2013-ig.

Változó	Lehetséges értékkészlet	Rövid leírás
DSO a vállalat-csoporton belül	dummy 1=igen	A változó azt jelzi, hogy az adott vállalatot birtokló tulajdonosi csoport rendelkezik-e érdekeltséggel az energiaszolgáltatás területén
Egyetemes szolgáltatás	dummy, 1=igen	Azt jelzi, hogy a vizsgált vállalat véghez-e egyetemes szolgáltatási tevékenységet
Magyarországi erőmű a vállalatcsoporton belül	dummy 1=igen	azt jelzi, hogy a vizsgált vállalatcsoport rendelkezik-e magyarországi áramtermelő kapacitásokkal
Nettó árbevétel	numerikus, millió Ft	a számviteli kimutatások szerinti árbevétel
Saját tőke	numerikus, millió Ft	a számviteli kimutatások szerinti saját tőke értéke
Korrigált saját tőke	numerikus, millió Ft	a számviteli kimutatások szerinti saját tőke értéke, korrigálva a nem-kereskedelmi üzletágakra (leányvállalatokra) jutó tőke értékével
Üzemi eredmény	numerikus, millió Ft	a számviteli kimutatások szerinti üzemi és üzleti tevékenység eredménye (EBIT)
Korrigált adózott eredmény	numerikus, millió Ft	a számviteli kimutatások szerinti adózott eredmény korrigálva a nem-kereskedelmi üzletágak (leányvállalatok) tőkéjével
A beszámolóból számított jövedelmezőségi mutatók	százalék	Bruttó fedezeti hányad Árbevételarányos üzemi eredmény Korrigált adózott eredmény a bevétel arányában
Adófizetési hányad	százalék	A fizetett adó (társasági és ágazati különadó) aránya a bruttó fedezetre (eladott áruk beszerzési értékével csökkentett árbevétel) vetítve
Vevőállomány forgási ideje	nap	az éves átlagos vevőállomány aránya az árbevételhez viszonyítva

Az elemzésbe bevont változók köre tartalmazza az adott vállalat iparági fókuszát (áram-, gáz vagy mindkettő), az általa kiszolgált piaci szegmens meghatározását (egyetemes szolgáltatás és/vagy szabadpiac), tulajdonosi háttérét (külföldi/hazai inkumbens vagy külföldi/hazai új belépő), kulcsfontosságú bevételi és költségadatait (eladott áruk beszerzési költsége, bérköltség), a fontosabb mérlegtételeket (befektetett eszközök, saját tőke, vevő- és szállítóállomány). Különböző működési hatékonysági indikátorokat is számszerűsítettem, elemeztem a vállalatok saját tőkéje és rövid- illetve hosszúlejáratú hitelállományuk arányát a finanszírozási tőkeáttétel vizsgálatához, vizsgáltam az osztalékpolitikát és a fizetett adók mértékét, hogy számszerűsítsem a vállalat és más kulcsérinthetők (mint az állam és a tulajdonosok) felé irányuló pénzügyi transzfereket. Az

1. melléklet részletes kivonatot ad az adatbázisban szereplő vállalatokra vonatkozó adatokról egy vizsgált év (2013) számértékei alapján.

A vállalati pénzügyi adatok forrása az Igazságügyi Minisztérium céginformációs és az elektronikus cégeljárásban közreműködő szolgálata, közismert nevén az e-beszamolo.im.gov.hu, amelynek internetes felületére valamennyi magyar vállalat köteles feltölteni éves beszámolóját. A 22 általam vizsgált vállalat lényegében a teljes energiakereskedelmi szektort lefedi, néhány apróbb megjegyzéssel:

(1) Vannak olyan nemzetközi vállalatok, amelyek úgy folytatják magyarországi energiakereskedelmi tevékenységüket, hogy nem hoznak létre a magyar jog szerint működő helyi leányvállalatot. Az ilyen, Magyarországon kívül bejegyzett vállalatoknak korlátozott tevékenységi engedélye van, ami nem jogosítja fel őket kiskereskedelmi tevékenységre az országhatárokon belül. Ezek a vállalatok természetesen nem közlik pénzügyi adataikat a hivatalos magyar internetes oldalon, így az elemzésben sem szerepelnek.

(2) Az erőművek által közvetlenül folytatott kiskereskedelmi tevékenységet sem vettem figyelembe elemzésemben. Bár jogilag lehetséges lenne, hogy az erőművek a kereskedői közvetítőket kihagyva közvetlenül értékesítsék termelésüket a fogyasztók felé, a gyakorlatban ez meglehetősen ritka, így kihagyásuk nem okoz torzítást a vizsgálatban.

(3) A teljes magyarországi energiakereskedelem volumene villamos energia tekintetében 221 terawattóra, gáznál 13,2 milliárd köbméter volt 2013-ban a Magyar Energetikai és Közmű-Szabályozási Hivatal statisztikája szerint.²⁹ Az áram- és gázkereskedelmi szektor együttes teljes forgalma 15,5 milliárd euró volt, míg az adatbázisban szereplő 22 vállalat együttesen 8,6 milliárd eurós árbevételt (a teljes forgalom 55%-át) ért el az adott évben. Mivel az adatbázisban minden olyan hazai bejegyzésű vállalat szerepel, amelynek éves kereskedelmi árbevétele meghaladta az egymilliárd forintot, a különbség döntően a külföldi bejegyzésű fióktelepek nemzetközi nagykereskedelmi tevékenységéből adódik. A fenti korlátozásokat figyelembe véve nagy biztonsággal állítható, hogy az adatbázis a magyar energia-kiskereskedelem döntő többségét lefedi.

²⁹ Természetesen ez az adat jóval magasabb, mint a hazai áram- illetve gázfogyasztás, tekintettel a kereskedők egymás közötti értékesítéseiből származó halmozódásokra.

A jobb összehasonlíthatóság érdekében néhány tekintetben módosítottam a nyers pénzügyi beszámolókat. Az adatbázisban szereplő cégek eltérő irányítási, szervezeti struktúrákban működnek. A legtöbb vállalat a kereskedelmi tevékenységét jogilag önálló leányvállalatban végzi, míg mások operatív holdingstruktúrában működnek, így a kereskedelem mellett a befektetési tevékenységet is ugyanazon vállalatban végzik. A leginkább jellemző iparági befektetés – amely az inkumbenseket jellemzi – az elosztó-vállalatok (DSO-k) tulajdonlása. Az Európai Unió 2007-től érvényes jogi szétválasztási (*unbundling*) szabályozása szerint a korábban integráltan működő energiavállalatok kötelesek voltak különválasztani hálózati és kereskedelmi tevékenységeiket, hogy ezáltal is biztosítsák a megkülönböztetés-mentes hozzáférést a valamennyi kereskedő számára a természetes monopol hálózati infrastruktúrához. Az inkumbens kereskedők döntő része (ELMŰ-ÉMÁSZ, FŐGÁZ, GDF, TIGÁZ, EDF-DÉMÁSZ) közvetlenül tulajdonolja a vállalatcsoportba tartozó DSO-k üzletrészeit, így a kereskedelmet végző jogi egység egyben befektető vállalat is, amely leginkább az operatív holding (Dobák és szerzőtársai, 1992) szervezeti sémájával írható le. Az inkumbensek közül az E.On eltérő szervezeti megoldást választott, és teljes jogi szétválasztást hajtott végre, melynek eredményeképpen valamennyi magyarországi befektetését egy stratégiai holdingvállalat (E.On Hungária Zrt.) alá szervezte önálló leányvállalatokként.

Más példákat is találunk a kevert tevékenységi profilú cégekre, amikor a szabadpiaci kereskedő vállalat birtokában termelő egységek (erőműtársaságok) is vannak (pl. ALTEO, Greenergy). Annak érdekében, hogy biztosítsam az adatok jobb összehasonlíthatóságát, korrigáltam a vállalatok mérlegét és eredménykimutatását oly módon, hogy a mérleg eszközoldalán levontam a befektetett eszközök közül a nem kereskedelmi célú befektetések könyv szerinti értékét és a forrásoldalon ugyanilyen mértékben csökkentettem a saját tőke értékét. Ugyancsak csökkentettem az eredménykimutatásban szereplő nyers pénzügyi eredményszámokat azzal, hogy levontam az elosztó- illetve termelő célú leányvállalatoktól kapott osztalék mértékét.³⁰ Az így kapott módosított befektetett eszközállomány és pénzügyi eredményszámokat használtam fel a további elemzésekben.

³⁰ Felmerülhet, miért nem használtam a több-üzletágas vállalatok esetében az éves beszámoló mellékleteként kötelezően elkészítendő tevékenységi (üzletági) beszámolókat. Áttekintve több ilyen beszámolót arra a meggyőződésre jutottam, hogy mivel a tevékenységi beszámolók a vállalati általános költségeket nem osztják fel az egyes üzletágak között illetve nem tartalmazzak tőkekonszolidációt, használatuk nagyobb torzításhoz vezetett volna az elemzésben, mint az általam választott egyszerűsített üzletági szétválasztás.

4.5. A kutatás második fázisa – kérdőívek és interjúk

A kutatás második fázisában a kvantitatív eszközökkel végzett feltáró kutatást kvalitatív eszköztárral bővítettem. A korábban már említett triangulációval kapcsolatosan Child és szerzőtársai (2013) arra hívják fel a figyelmet, hogy egy jó elemzés elkészítéséhez a „háromszögelés” három dimenziójában kell a lehetőségek szerint szélesíteni a vizsgálatok körét:

- 1) *adat trianguláció*: több időpontban, eltérő megfigyelési egységekre vonatkozóan, több információforrásból;
- 2) *a kutató személyének triangulációja*: több eltérő szemléletű kutató bevonása a vizsgálatokba;
- 3) *módszertani trianguláció*: eltérő módszertanok használata ugyanazon jelenség megfigyelésére.

Az első pont tekintetében a longitudinális kvantitatív vizsgálatok, amelyek sztenderd számvetési adatokra épülnek, megítélésem szerint megfelelően kielégítik a módszertani elvárásokat.

A második pont tekintetében a doktori disszertáció műfaja korlátozott lehetőségeket biztosít, hiszen itt fontos az önálló, egyéni kutatási teljesítmény. Ezzel együtt, e tekintetben fontosnak tartom, hogy kutatásom korábbi stádiumában módomban nyílt arra, hogy nemzetközi akadémiai konferenciakörnyezetben és hazai iparági szakmai konferenciákon módomban nyílt bemutatni eredményeimet illetve azok egy része korábban lektorált konferencia-kiadvány, majd cikk formájában is megjelent (Felsmann, 2014b).

A harmadik pont vonatkozásában a kutatás második fázisában használt kérdőívek és interjúk az elsődlegesen kvantitatív adatokra, iparági kutatásokra, sajtócikkekre és informális háttérbeszélgetésekre alapozott módszertant kvalitatív elemekkel egészítette ki. E kutatási fázisban elsődleges célom az volt, hogy az adatbázisban szereplő cégek felsőszintű vezetőivel strukturált interjú keretein belül tekintsem át az egyedi vállalati szintű jellemzőket és ezek alapján kiegészítsem a mezo- és mikroszintű koevolúcióra vonatkozó megfigyeléseimet.

Az interjúk készítése során felhasználtam a BCE Versenyképességi Kutatóközpontja által készített versenyképességi kérdőív intézményi környezetre vonatkozó kérdéseit. A kérdőív előnye, hogy referált kérdőívként lehetőséget biztosít arra, hogy a kérdésekre

adott válaszokat akár a 2013 őszi országos kérdőívezés mintájával is összehasonlítsam, ezáltal rávilágítva a szektorszintű sajátosságokra.

Az interjú második részében előre elkészített kérdéssor alapján tekintetem át a kutatási modellemben szereplő legfontosabb hipotéziseket illetve az alapmodellben jelölt koevolúciós hatásokat. Összesen 12 vállalati felsővezetővel készítettem interjút 2015-ben. Fontosnak tartottam, hogy az interjúalanyokat úgy válasszam ki, hogy lehetőség szerint a megkérdezett vállalat első számú vezetőjével, illetve diverzifikált portfóliójú vállalat esetében az energetikai terület vezetőjével készítsek interjút. Mivel az interjúalanyok egyben a kérdőíveket is kitöltötték, azon vállalatoknál, ahol az első számú vezető nem magyar anyanyelvű volt, a legmagasabb beosztású magyar vezetővel készítettem az interjút. Az interjúkról hangfelvételek készültek, ugyanakkor a disszertáció az interjúalanyokkal történt előzetes titoktartási megállapodás alapján nem tartalmaz beazonosítható megállapításokat az egyes cégek vonatkozásában sem a kérdőívek sem az egyes interjúkon elhangzott megállapítások tekintetében. Az interjúkészítés során használt kérdőívet és az interjúk kérdéssorát a 3. melléklet tartalmazza. Az interjúban az alábbi vállalatok vezetői vettek részt: Alteo: ifj. Chikán Attila vezérigazgató; CEZ: Hajdú Balázs és Hiezl Tamás ügyvezetők; EDF-DÉMÁSZ: Lehóczki Gábor, vezérigazgató-helyettes; ELMŰ-ÉMÁSZ: Nagy Zoltán igazgató; E.ON: Jaminczky Zsolt, vezérigazgató-helyettes; FŐGÁZ: Laczó Sándor vezérigazgató; GDF SUEZ: Csiba Péter vezérigazgató-helyettes; Greenergy: Dajbukát László, vezérigazgató-helyettes; Magyar Telekom: Soós Attila, üzletág-vezető; MÁSZ: Nagy Zoltán ügyvezető; MET: Lehócz Balázs, vezérigazgató-helyettes; MVM Partner: Baly Attila vezérigazgató. Az interjúalanyok körének kiválasztásánál fontos szempontnak tekintetem, hogy a megkérdezetti kör megfelelően reprezentálja a kvantitatív eszközökkel vizsgált 22 vállalatból álló portfóliót. Az interjúk 2015. június és november között zajlottak, így az azokból levonható következtetések a megkérdezettek akkori véleményét tükrözik. Több esetben az azóta eltelt időszak jelentős átszervezéssel járt a vizsgált vállalat életében, amely hatással volt az akkori interjúalanyok pozíciójára is. Többen más pozícióba kerültek a beszélgetés óta. Egyes esetekben (pl. Magyar Telekom, EDF, GDF-SUEZ, FŐGÁZ) az akkori vállalatuk tevékenysége is jelentősen megváltozott, az energetikai tevékenység újrászervezésre került vagy akár teljesen meg is szűnt.

5. EMPIRIKUS ELEMZÉS – KOEVOLÚCIÓ A HAZAI ENERGIA-KERESKEDELMI IPARÁGBAN

Az előző fejezetben bemutattam kutatási modelletemet illetve azokat a hipotéziseket, amelyeket a továbbiakban részletesen is vizsgállok. Vizsgálataim során elsősorban az alábbi kérdésekre keresem a válaszokat: (1) Mennyire befolyásolta az egyes vállalatok jövedelmezőségi kilátásait az intézményi környezet és a piaci versenyhelyzet változása? (2) Változott-e, és ha igen milyen mértékben az egyes vizsgált vállalatok stratégiai pozíciója a vizsgálati időhorizonton? (3) Igazolható-e, hogy a multinacionális vállalatok a hazaiaknál gyorsabb szervezeti adaptációs lépésekkel ellensúlyozták a szabályozási környezet változásait?

A következő fejezetben előbb részletesen bemutatom a vizsgát 22 energiakereskedő vállalatot, majd statisztikai módszerekkel elemzem az általam összeállított adatbázis adatait. A statisztikai elemzés során korrelációs számítás segítségével vizsgálom az egyes változók közötti kapcsolat erősségét, valamint idősorosan elemzem a pénzügyi beszámolókból gyűjtött adatokat.

A fejezet második részében kvalitatív módszerekkel egészítem ki az elemzést. Előbb a VKK kutatás eredményeit vetem össze saját iparági mintám eredményeivel, majd ezt követően bemutatom a strukturált interjúk alapján leszűrhető fő következtetéseket. A fejezetet a hipotézisek részletes értékelésével zárom.

5.1. A kereskedő vállalatok általános jellemzői

A vizsgált vállalatok általános jellemzése előtt fontosnak tartom megemlíteni, hogy a kvantitatív adatbázis 2008-tól 2015-ig tartalmazza a cégek pénzügyi adatait, így az elemzés megállapításai is erre az időszakra vonatkoztathatóak.

Természetesen 2015 után is számos fontos, a kereskedelem egészére hatást gyakorló változás történt a magyar energiapiacra, de ezek részletes elemzésétől disszertációmban eltekintek. A változások közül kiemelkedik, hogy folytatódott a nemzeti közműszolgáltatás rendszerének kiépítése, melynek keretében 2016. január 1-től az E.ON, 2016. október 1-től a TIGÁZ egyetemes szolgáltatói körébe tartozó fogyasztók a FŐGÁZ Zrt. ellátásába kerültek, ezzel 2016 végére lezárult a lakossági gázszolgáltatás állami kézbe vonása. Az állam az árampiacon is kiépítette híd-főállását, mivel 2017.

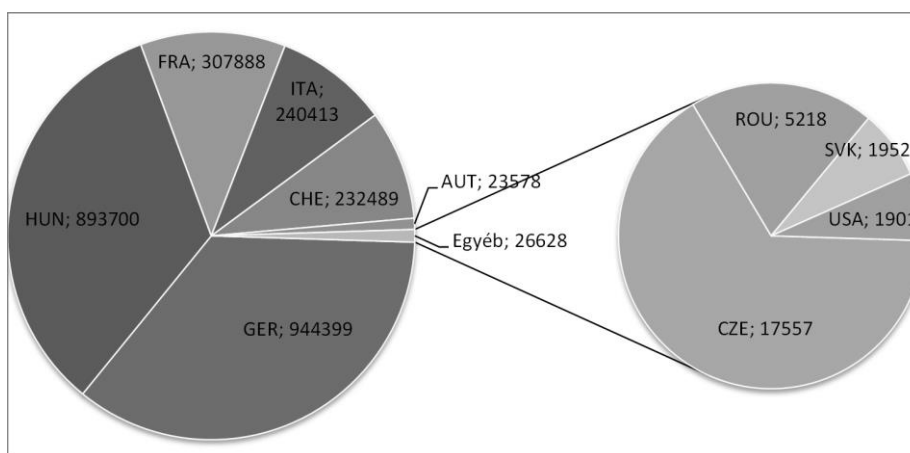
februártól az EDF-DÉMÁSZ egyetemes szolgáltatói üzletága és elosztóhálózata is a nemzeti Közművek Zrt. tulajdonába került.

Bár e változások tovább árnyalhatnák a kvantitatív elemzésből levonható következtetéseket, mégis úgy gondolom, hogy az általam vizsgált nyolcéves adatsor megfelelően mutatja a magyarországi energiakereskedelmi szektor átalakulásának legfontosabb jellemzőit.

5.1.1. A vizsgált vállalati kör pénzügyi és működési jellemzői 2009 és 2013 között

2013-ban a vizsgált 22 energiakereskedő vállalat összességében 2670 milliárd forintos árbevételt ért el. A 22 vállalat végső tulajdonosát tekintve kilenc országhoz köthető. A tulajdonosok nemzetisége szerint a német tulajdonú vállalatok (E.On, ELMŰ, ÉMÁSZ, Magyar Telekom és MÁSZ) a teljes forgalom 35%-át érték el 2013-ban. Sorrendben a magyar tulajdonú vállalatok a következők, amelyek 2013-ban a teljes árbevétel 33%-át adták (Alteo, E-OS, FŐGÁZ, JAS, MVM Partner & MVM Trade, Nordest Energy, IFC Energy, VPP Erőmű). 10% fölötti arányt ért el a két francia vállalat (EdF-DÉMÁSZ és GdF-Suez), alig marad el a 10%-tól az olasz ENI tulajdonában álló TIGÁZ és hasonló arányt képviselt a svájci holdingvállalat által tulajdonolt MET. A többi ország reprezentánsai együttesen csupán a teljes árbevétel 2%-át képviselték 2013-ban.

23. ábra - A vizsgált vállalatok 2013-as árbevételének megoszlása a végső tulajdonos nemzetisége szerint



A 22 vállalat közül hét végzett egyetemes szolgáltatói tevékenységet 2013-ban, ezek közül a GdF, a TIGÁZ, a FŐGÁZ a gáz, az ELMŰ, az ÉMÁSZ és az EdF a villamos energia, az E.On mind a gáz- mind a villamos energia területén. A vizsgált társaságok eltérő szervezeti gyakorlatot folytattak abban a tekintetben, hogy milyen mértékben

választják szét vagy integrálják az egyetemes szolgáltatási és szabadpiaci kereskedelmi tevékenységeiket. Az E.On, követve a vállalatra általánosan jellemző stratégiai holding modellt, valamennyi kereskedelmi tevékenységét egy vállalatba, az E.On Energiaszolgáltató Kft-be integrálta a 2007-es piacliberalizációval egyidejűleg. A TIGÁZ, a FŐGÁZ és az EdF – valamint rövid időszakot leszámítva a GdF is – a magyarországi operáció központját jelentő anyavállalatból látta el mind egyetemes szolgáltatási körbe tartozó, mind a szabadpiaci ügyfeleit. Az RWE csoportba tartozó két szolgáltató (ELMŰ és ÉMÁSZ) közös tulajdonú vállalként 2002-ben hozta létre a MÁSZ Zrt-t, kifejezetten a szabadpiaci ügyfelek kiszolgálására.

A 22 vállalat közül 10 tartozott olyan vállalatcsoportba, amely rendelkezett erőművi befektetésekkel is Magyarországon 2013-ban. Ezek közül a nagy szereplőknél az MVM, a kisebbek közül az Alteo és a Greenergy üzleti modellje szorosan épül a portfóliójukba tartozó erőművek termelésének hasznosítására. Érdekes a VPP Erőmű üzleti modellje, amely szintén elsődlegesen a saját kontrollja alá tartozó erőművek termelésének értékesítésére épül. Itt ugyanakkor a részben saját tulajdonú erőműpark mellett számos szerződött kiserőmű kapacitásának értékesítését is végzi a társaság, amelynek neve is a virtuális erőmű angol kezdőbetűire (virtual power plant) utal.

A fejezet kezdetén feltett kérdések megválaszolásának elősegítése érdekében a 22 vizsgált vállalatot csoportokra bontottam. Az 5. táblázat az elmúlt hat év (2010-2015) vonatkozásában szemlélteti a szektorvállalatok főbb pénzügyi indikátorait. A táblázat négy előre definiált klaszter – (1) hazai inkumbens, (2) külföldi inkumbens, (3) hazai új belépő, (4) külföldi új belépő – szerinti bontásban tartalmazza az adott klaszterbe sorolt vállalatok együttes árbevételét, korrigált saját tőkéjét, üzemi eredményét, adó- és osztalékfizetésük mértékét.

Az inkumbens hazai vállalatok csoportjába sorolt két vállalat, az MVM és a FŐGÁZ a teljes kutatási időhorizontot vizsgálva közösségi (állami vagy önkormányzati) tulajdonban volt.

5. táblázat – A hazai és külföldi irányítású energiakereskedő vállalatok pénzügyi kulcsmutatói

adatok millió forintban	Csoport*,**	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Árbevétel	1	592 527	620 326	743 819	879 286	828 210	702 345
	2	1 676 029	1 750 452	1 552 712	1 534 597	1 444 700	1 297 109
	3	40 771	85 803	237 564	345 236	297 858	211 000

	4	46 372	69 907	63 395	91 340	98 206	97 662
Korrigált saját tőke	1	33 853	33 768	51 851	33 748	42 349	33 219
	2	51 842	110 388	33 362	-4 389	-17 594	-41 314
	3	2 714	8 171	4 041	7 427	6 973	2 124
	4	1 026	2 405	1 684	-6 544	3 718	4 187
Értékcsökkenés előtti üzemi és üzleti eredmény(EBITDA)	1	21 002	23 745	41 225	3 259	-1 501	2 199
	2	26 368	8 094	-27 175	-7 365	818	13 166
	3	4 568	9 084	18 561	3 841	7 417	5 265
	4	1 912	-1 047	-1 302	-4 276	-1 015	1 299
Társasági adó	1	6 002	4 141	8 560	2 362	-229	986
	2	5 035	1 928	1 310	3 099	5 212	6 359
	3	1 241	907	1 773	2 011	275	-543
	4	315	289	204	213	462	710
Átlagos osztalék kifizetés	1	20 344	21 943	29 900	1 710	0	953
	2	30 433	38 032	23 090	40 432	19 944	15 915
	3	2 575	9 761	55 428	1 975	971	3 399
	4	2 024	845	829	88	90	302

* 1=hazai inkumbens; 2= multinacionális inkumbens; 3= hazai új belépők ; 4= multi új belépő

** Cégek száma a csoportokban: 2010-ben: Group1 n=2, Group2 n=7; Group3 n=6; Group4 n=2. 2011-től: Group1 n=2, Group2 n=7; Group3 n=8; Group4 n=5, 2015-ben a Group2 létszáma n=6.

Az inkumbens külföldi vállalatok körébe azok az áram- és gázszolgáltatók kerültek (E.ON, EDF, ENI, GdF-Suez, RWE tulajdonú vállalatok), amelyek az 1990-es évtizedben lezajlott privatizációk révén szereztek kiskereskedelmi pozíciókat Magyarországon. A csoport tagjai a vizsgált időszakban nem változtak, leszámítva azt, hogy magyarországi érdekeltségeinek értékesítését követően 2015-ben a GdF-Suez adatai már nem szerepelnek az adatbázisban.

Az új belépők száma a vizsgált időszak alatt is többször változott, köszönhetően annak, hogy a 2007-es liberalizáció több hazai és külföldi vállalatot ösztönzött a piacra lépésre.

A hazai irányítású vállalatok körébe összesen tíz vállalatot soroltam be, a már említett két hazai inkumbensen kívül (MVM, FŐGÁZ) az Alteo, a Budapesti Energiakereskedő, az E.OS, az IFC (Optenergy), a JAS, a MET, a Nordest Energy és a VPP került ebbe a körbe. A felsorolt vállalatok közül a klaszterek kialakítása során kettő igényel magyarázatot. A céginformációs adatok alapján a Budapesti Energiakereskedő szlovák tulajdonú, ám a dunaszerdahelyi cégközpont és a magyar tisztségviselők arra utalnak, hogy e céget indokolt lehet a hazaiak közé átsorolni. Hasonló a helyzet a MET esetében is. E társaság közvetlenül egy svájci holdingvállalat tulajdonában áll, amelynek többsége (60%), különböző offshore területeken bejegyzett társaságok, míg 40%-a MOL Nyrt.

tulajdonában van. A vezetőség összetétele és az e tárgyban tett nyilatkozataik³¹ egyértelműsítik, hogy a társaság hazai irányításúnak tekinthető.

A külföldi tulajdonú új belépők csoportjába az a CEZ, a CYEB, az Econgaz, Greenergy és a Magyar Telekom került.

5.1.2. A vizsgált vállalatokra vonatkozó statisztikai adatelemzés időhorizontja

A kvantitatív elemzés eszközei csak korlátozottan teszik lehetővé a liberalizáció első 2003-2007-ig tartó időszakának vizsgálatát, tekintettel arra, hogy az általam vizsgált vállalatok közül számosan csak ezt követően léptek piacra. Ezért a pénzügyi adatokon alapuló elemzéseknél a 2009-től kezdődő időszak adatait használok.

A 3.3 fejezetben bemutattam, hogy a liberalizációt követő időszak két egymástól jól elkülöníthető szakaszra bontható az intézményi és az iparági szereplők kapcsolata tekintetében. A 2008 és 2011 közötti időszakot a *kiteljesedő liberalizáció* éveinek neveztem. Az időszakot új piaci belépők és élesedő verseny jellemezte. A 2012-től kezdődő évek sokkal inkább a *centralizáció és az erősödő közvetlen állami szerepvállalás* időszakaként jellemezhetők. Figyelemmel a 2009 előtt rendelkezésre álló adatok szűkösségére és az értelmezési nehézségekre, a kvantitatív elemzés fókuszát a 2010 és 2015 közötti időszakra szűkítettem. Az elemzés szempontjából a 2012-es év kulcsfontosságú, mivel ettől az évtől érhető tetten a szektorral kapcsolatos kormányzati vízió drasztikus megváltozása. Ugyanakkor a vállalatok először 2013-ban tudnak reagálni a megváltozott környezet okozta kihívásokra. A hat éves vizsgálati periódus ennek megfelelően viszonylag jól kettéosztható egy 2010-2012 és egy 2013-2015 közötti hároméves periódusra. Az elemzések során az egyedi évek hatásainak kiszűrése érdekében több alkalommal is vizsgálom a hároméves átlagok közötti kapcsolatokat.

5.2. Korrelációs együtthatók számítása a vizsgált vállalati körre

Bár az alacsony elemszám és egyes változók közötti nem független jelleg miatt a korrelációs számítás csak korlátozottan alkalmazható a vizsgált változók közötti kapcsolatok erejének vizsgálatára, de az adatbázisban rögzített változókból számított

³¹ Lásd például a Lakatos Benjáminnal, a MET Holding AG vezérigazgatójával készült interjút a Figyelő 2015/5 számában.

korrelációs tábla így is számos értékes megállapítás levonására ad lehetőséget (a korrelációs táblát a 2. melléklet tartalmazza). Elemzésemben a korrelációs mátrix segítségével nem kívánok egyértelmű ok-okozati kapcsolatot feltárni, a korrelációs együttthatók kiszámításának célja csupán statisztikai adalék a változók közötti kétoldalú kapcsolatok további – keresztábrák és idősoros elemzések segítségével történő vizsgálatához. A korreláció ténye önmagában a hamis korreláció lehetősége miatt sem bizonyítja az oksági kapcsolatot a változók között (Füstös et al.,2004. p. 105.)

A korrelációs mátrix számítása során az alábbi változókat vontam bele a vizsgálatba: osztalék mértéke; vállalati méret (az árbevétel természetes alapú logaritmus); Üzemi eredmény; a vállalat hazai irányítását jelző dummy változó; az egyetemes szolgáltatási tevékenységet jelző dummy változó; az adott vállalat (vállalatcsoporton) belüli villamosenergia-termelés; elosztóvállalat az adott vállalatcsoporton belül; átlagos saját tőke; inkumbens jelleget jelző dummy változó. A mellékletben sötétszürke háttérrel jelöltem a korrelációs tábla azon mezőit, melyeknek nem tulajdonítok közgazdasági értelemben magyarázó erőt (pl. a 2015. évi osztalékot nem magyarázza a 2010. évi eredmény). Világosszürke háttérrel jeleztem azon mezőket, melyek azonos változók egymást követő éves adatai közötti kapcsolat erősségét vizsgálják, hiszen itt erősen valószínű az autokorreláció esete. A fehér háttérű mezők tekintetében olyan változók közötti kapcsolatokat számszerűsít a mátrix, amelyek közgazdaságilag értelmezhetőek, ám meg kell jegyezni, hogy ezek a változók sem függetlenek egymástól (pl. vállalati méret és inkumbens jelleg erősen összefügg).

A továbbiakban áttekintem a korrelációs mátrixból lesűrhető legfontosabb megállapításokat, ismételten hangsúlyozva, hogy a korrelációs számítás eredményei csupán a további részletesebb elemzések előkészítéséhez szolgáltatnak adalékokat.

Kevésbé meglepő, hogy az a tény, ha egy energiakereskedő egyetemes szolgáltatást is végez, a 2010 és 2015 közötti időszakban végig közepesnél erősebb ($r=0,609$ és $r=0,711$ közötti) szignifikáns (valamennyi vizsgált évben 99%-os szignifikanciaszinten)³² pozitív irányú kapcsolatot jelez a vállalati mérettel. Mivel az egyetemes szolgáltatók mindegyike a korábbi inkumbens területi szolgáltatók bázisán jött létre, ez a statisztikai összefüggés könnyen érthető.

³² A továbbiakban az SPSS-ben megszokott jelöléssel *-gal jelzem a 95%-os és **-gal a 99%-os szignifikanciaszintet az adott korrelációs érték mellett.

Hasonlóan egyértelmű, hogy miért nagyon erős a pozitív irányú a kapcsolat abban a tekintetben, hogy az adott vállalat végez-e egyetemes szolgáltatást illetve tartozik-e az adott vállalatcsoportba hálózati társaság. Itt $r=0,904^{**}$ a kapcsolat erejének mérőszáma. Szintén könnyű belátni a hazai irányítású vállalat és az egyetemes szolgáltató dummy változók közötti negatív irányú a kapcsolat ($r=-0,428^{**}$) okát, hiszen a privatizációkat követően a FŐGÁZ-t leszámítva a többi lakossági szolgáltató külföldi kézbe került.

Érdekesebb megfigyelni, hogy a termelés dummy változója és a vállalati méret kötött nem mutatkozott érdemi korreláció.³³ Ennek oka egyrészt, hogy a termelő háttérrel rendelkező vállalatok között egyaránt megtalálhatók nagy- és kisméretű vállalatok, így a termelési háttér léte vagy hiánya nem annyira az általános vállalati méretre, sokkal inkább az adott vállalat által választott üzleti modellre vezethető vissza. Másrészt a vállalati méret általam használt jelzőszáma (az árbevétel természetes alapú logaritmus) „felértékeli” a kereskedelmi tevékenységet az eszközigenyes termelő tevékenységhez képest. Ugyanakkor nem mutat érdemben eltérő képet az sem, ha a vállalatok saját tőkéje és termelés dummy változója közötti kapcsolatot tekintjük. Sem a 2010 és 2012, sem a 2013-2015 közötti időszak átlagos saját tőkéje nem mutat szignifikáns kapcsolatot azzal, hogy az adott vállalat végzett-e termelő tevékenységet.

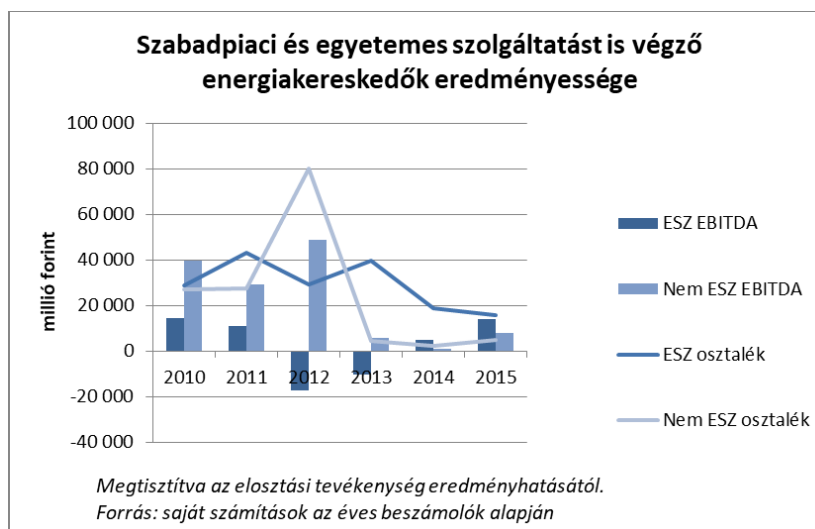
A vállalatok jövedelmezőségére rátérve a nem kereskedelmi tevékenységek eredményhatásaitól megtisztított adózott eredménynél az egymást követő évek közötti korrelációkat tekintve megfigyelhető, hogy évről évre csökken az előző év és az adott év közötti adózott eredmények közötti pozitív irányú korreláció ereje. Míg a 2010-es és a 2012-es évek vonatkozásában értéke még $r=0,824^{**}$ és $r=0,843^{**}$, addig 2012 és 2013 összehasonlításában már csak $r=0,600^{**}$, majd a 2013 és 2014 közötti kapcsolatnál csupán $r=0,439^{*}$. A 2014 és 2015 közötti időszak tekintetében már nem mutatható ki szignifikáns korreláció. Természetesen e megfigyelés hátterében számos ok húzódhat meg, de mindenképpen jól jelzi a növekvő turbulenciát az iparágban.

Az adatok statisztikai elemzése csupán részlegesen támasztotta alá a H1A hipotézisben megfogalmazott előzetes várakozást, mely szerint 2012-ig nem mutatható ki szignifikáns

³³ Az áramtermelő képesség egy vállalatcsoporton belül nem csupán a villamosenergia-szektorban aktív vállalatok számára képezhet többletértéket. A gázkereskedők számára egy gáztüzelésű erőmű egyfajta reálopciót jelent, amely szélesíti lehetőségeiket abban a tekintetben, hogy kedvezőbb gázbeszerzési szerződéseket kössenek, illetve kihasználják az áram- és a gázpiac időbeni eltéréseit a profitkilitások tekintetében. Jó példa erre a fajta csoporton belüli optimalizálásra a MET esete, amely a Dunamenti Erőmű 2014-es megvásárlásával lépett be termelőként az árampiacra.

különbség a kizárólag szabadpiaci illetve az egyetemes szolgáltatást is folytató kereskedők között, de 2012-től ez megváltozik, és az árszabályozás miatt az egyetemes szolgáltatást is folytató vállalatok üzemi eredményhányada jelentősen alulmúlja a versenypiaci társaságokét. Az egyetemes szolgáltatás dummy változója és az elért üzemi eredmény között egyik évben sem sikerült szignifikáns összefüggést kimutatni, ráadásul a kapcsolat iránya éppen fordítottan alakult, mint ami a hipotézis alapján várható lett volna. 2010 és 2012 között minden évben negatív a kapcsolat iránya, de 2015-ben kis mértékű pozitív kapcsolatot jelez a korrelációs mutató. Erre a megfigyelésre több lehetséges magyarázat is elképzelhető: (1) a „rezsicsökkentés” során befagyasztott árak a beszerzési lehetőségek figyelembe vételével továbbra is megfelelő üzemi fedezetet biztosítottak az egyetemes szolgáltatóknak (2) az intenzív szabadpiaci verseny leszorította a szabadpiaci kereskedők jövedelmezőségét. Ezeket a hatásokat a későbbiekben, a vállalati beszámolók idősoros elemzése során részleteiben tovább vizsgálom.

24. ábra - A csak szabadpiacon működő és az egyetemes szolgáltatást is végző energiakereskedők eredményessége és az általuk fizetett osztalék mértéke 2010-2015.
(saját szerkesztés)



Időben szemlélve a csak szabadpiaci és az egyetemes szolgáltatást is végző vállalatok eredményességét, a 24. ábra adatai alapján látható, hogy a kizárólag a szabadpiacon aktív vállalatok együttes adózás, kamat és értékcsökkenés előtti eredménye (EBITDA) 2013-ig meghaladta az egyetemes szolgáltatást (is) végző vállalatokét. Ám utóbbi csoport 2014-ben és 2015-ben meglepő módon felülteljesítette a kizárólag a szabadpiacon értékesítő vállalatokat.

A vállalatok hazai irányítása és a jövedelmezőség viszonya 2010 és 2014 között pozitív, 2012-ben szignifikáns közepes erejű kapcsolatot jelez ($r_{2012}=0,496^*$). Ezek az értékek érdekes adalékot szolgáltatnak a kormányzat szándékának teljesüléséről, mellyel a Nemzeti Energiastratégiában deklarált módon a hazai vállalatokat kívánta kedvezőbb helyzetbe hozni. A hazai irányítású vállalatok csoportja a vizsgált időszakban jellemzően nem tudta felülteljesíteni a külföldi háttérű kereskedőket. Az egyetlen év 2012, amikor a hazai háttérű vállalatok jelentősen jobban teljesítettek, de ez egyértelműen egyetlen piaci szereplő, a MET kiugró teljesítményének köszönhető.

A vállalatok tulajdonosai az osztalékpolitikán keresztül is jelzik a jövőre vonatkozó várakozásaikat. A fenti ábrára nézve jól látható, hogy az egyetemes szolgáltatást is végző vállalatok 2013-ban annak ellenére növelték a kifizetett osztalékok mértékét, hogy vállalati eredményük továbbra is negatív maradt. Természetesen itt is igaz, hogy az egyedi vállalati hatások árnyalják a fenti képet.

Az osztalékok és az egyéb változók közötti korrelációk számos más további elemzésre érdemes jelenségre is rámutatnak. Az első, hogy az egymást követő évek osztalékai között jellemzően erős a pozitív irányú kapcsolat, ami arra utal, hogy az egyes cégek viszonylag stabil osztalékpolitikát folytattak a vizsgált időszakban. A 2012 és 2013 közötti évek közötti gyenge kapcsolat visszavezethető a MET 2012. évi kiugró osztalékfizetésére.

Érdekes a vállalati méret és az osztalék közötti kapcsolat erőssége. 2010 és 2012 között közepes erejű szignifikáns kapcsolat mutatkozott a vállalat mérete és a fizetett osztalék mértéke között ($r_{2010}=0,490^*$, $r_{2011}=0,722^{**}$, $r_{2012}=0,468^*$), de 2013-ban és 2014-ben a kapcsolat bár továbbra is pozitív, de nem szignifikáns. 2015-re újra közepes erejű $r_{2015}=0,454^*$ kapcsolatot jelez az osztalék és a vállalati méret vizsgálata.

Az üzemi eredmény és az osztalék közötti kapcsolat jól utal arra, hogy 2013-tól gyökeresen megváltozik e két tényező kapcsolata. Míg 2010 és 2012 között minden évben közepesen erős szignifikáns pozitív kapcsolatot mérhetünk ($0,540^*$, $0,498^*$ és $0,666^{**}$), addig 2013-tól kezdődően nem figyelhető meg szignifikáns kapcsolat, sőt 2013-ban és 2014-ben csupán gyenge pozitív irányú összefüggést jeleznek a korrelációs mutatók. Ehhez a megfigyeléshez további adalék, hogy 2013 és 2015 között egyértelmű pozitív korrelációt mérhetünk az egyetemes szolgáltatás és a fizetett osztalék között ($r_{2013}=0,560^{**}$, $r_{2014}=0,588^{**}$, $r_{2015}=0,525^*$). Hasonlóan erős a vállalatok inkumbens

státusza és a fizetett osztalék közötti kapcsolat ereje.³⁴ Ez egyértelműen arra utal, hogy ezek a vállalatok függetlenül a romló jövedelmezőségtől, a korábbi osztalékszint fenntartásával biztosították a vállalatcsoport szintjén a külföldi anyavállalat irányába történő pénzügyi transzferek fenntartását.

A statisztikai adatok elemzése révén a megfogalmazott hipotézisekkel kapcsolatban az alábbi megállapításokat tehetjük:

A korrelációs elemzés a H1A hipotézis tekintetében nem igazolta vissza az előzetes várakozást, mely szerint 2012-t követően az egyetemes szolgáltatást folytató vállalatok eredményessége jelentősen elmarad a szabadpiaci vállalatoktól. A következőkben ezt a megfigyelést több oldalról is vizsgálom idősoros kimutatások segítségével. Hasonló módon elemzem a következőkben a forgótőkemenedzsment (H2) és adózás hatásait (H3) a vállalatok jövedelmezőségére.

Több indikátor (pl. osztalékfizetésre vonatkozó korrelációs mutatók) is megerősítette, hogy a vizsgált időszakban 2013 fordulópontnak tekinthető. Látható, hogy a multinacionális háttérű inkubens vállalatok a magas osztalékszintet annak ellenére is fenntartották, hogy ez akár saját tőkéjük jelentős csökkenésével járt együtt. Stratégiájuk középpontjában a rövid távú tulajdonosi pénzáramlás maximalizálása állt, ami befolyásolta az operatív működés valamennyi területét.

A továbbiakban az egyes vállalatokra és a fentebb meghatározott klaszterekre vonatkozóan elemzem a vállalati kulcsműködés egyes területeire vonatkozó indikátorok időbeni alakulását.

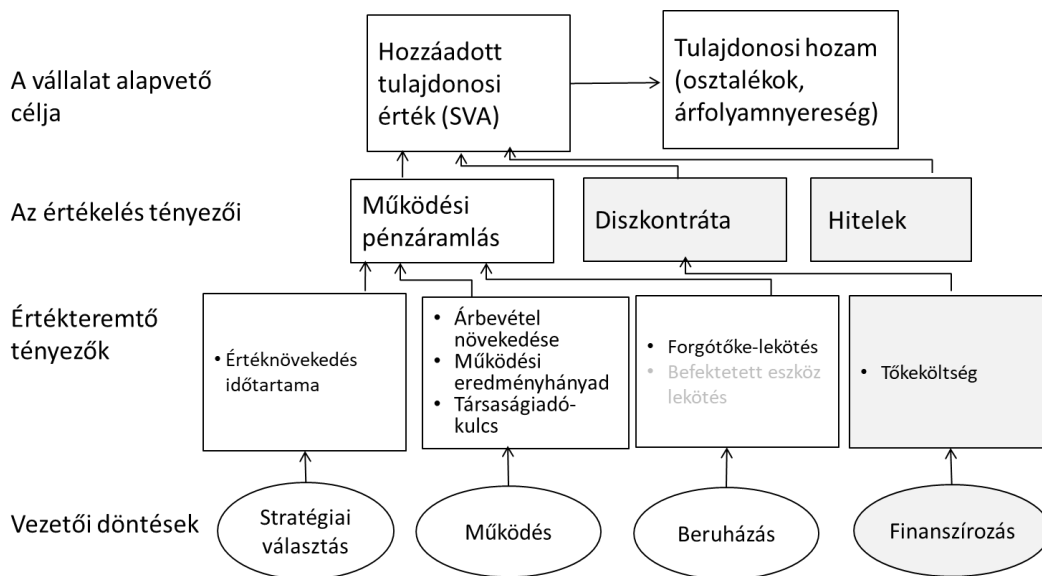
5.3. Idősoros elemzések

Az idősoros vizsgálatoknál, összhangban a megfogalmazott hipotézisekkel, négy fő területet vizsgálok: (1) a jövedelmezőség eltérései az egyes klaszterek között; (2) az adórendszer változásának hatásai; (3) a forgótőke-menedzsment alakulása az egyes iparági szegmensekben; (4) tulajdonosi pénzáramlások és az osztalékfizetés hatása a saját tőke változására.

³⁴ A hasonlóság nem meglepő, hiszen csak az MVM tekinthető olyan inkubens vállalatnak, amely nem végzett egyetemes szolgáltatási tevékenységet, így a két csoport jelentős részben átfed.

Rappaport (2002) a tulajdonosi érték teremtése szempontjából a vezetői döntések három típusát különbözteti meg, a működésre, a beruházásokra és a finanszírozásra vonatkozó döntéseket. Ezek az értékteremtő tényezőkön keresztül három értékelési tényezőn keresztül fejtik ki hatásukat a tulajdonosi érték növekedésére. Az értéknövekedés központi mérőszáma a tulajdonosi hozzáadott érték (Shareholder Value Added – SVA), amely a tulajdonosok számára két módon, az osztalékon és az árfolyamnyereségen keresztül biztosítja az értéktöbblet realizálásának lehetőségét.

25. ábra - A tulajdonosi érték hálója (Rappaport, 2002. p. 72. alapján, saját kiegészítésekkel)

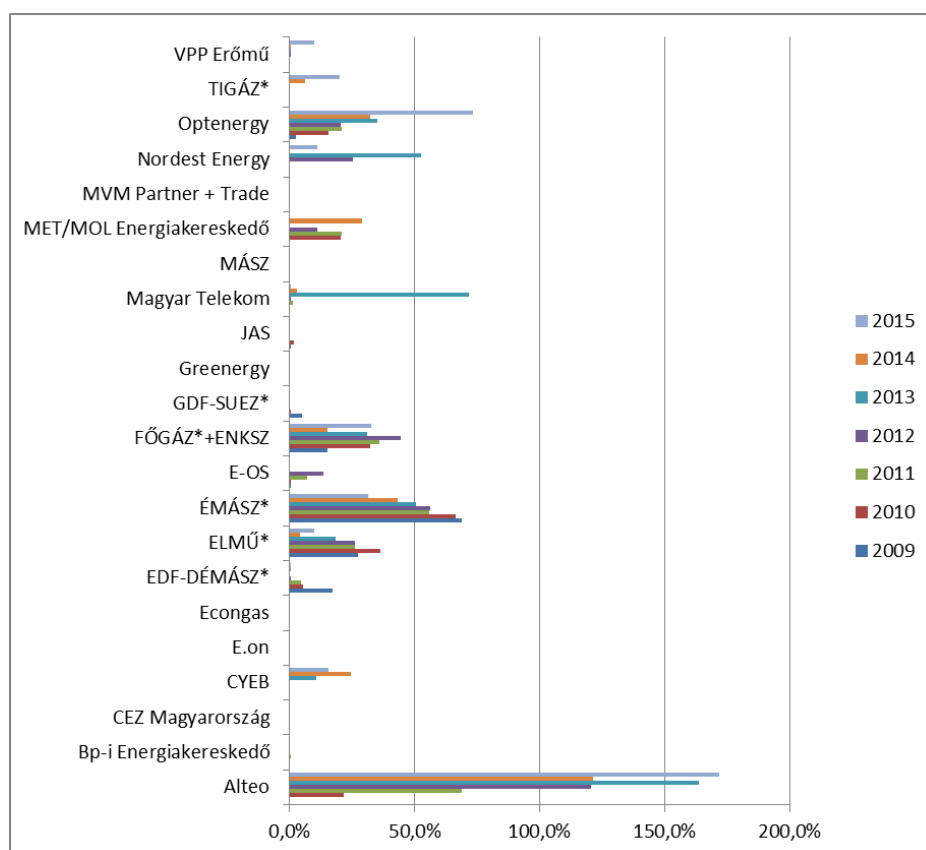


A 25. ábra szemlélteti az egyes értékteremtő tényezők hozzájárulását a tulajdonosi értékteremtéshez. Az ábrán szürke háttérrel jelöltem azokat a tényezőket, melyeket saját elemzésemben nem vizsgállok. Bár a finanszírozás és a tőkeköltség elemzése szintén fontos tényezője a teremtett többletérték meghatározásának, itt az elemzés során a számviteli adatok sajnos nem adtak lehetőséget a valós finanszírozási folyamatok feltárására. A számviteli beszámolóknak szereplő hitelállomány ugyanis jellemzően a csoportszintű finanszírozási döntések függvénye. Azon vállalatoknál, ahol vállalatcsoport szintjén működik valamilyen cash pool rendszer vagy közös treasury, a kereskedő vállalatok hitelállománya általában zéró, hiszen a csoporton belüli követelések és kötelezettségek jellemzően nem ezen a mérlegrsoron, hanem az egyéb követelések vagy

egyéb kötelezettségek között kerülnek kimutatásra. A 26. ábra jól mutatja, hogy az egyes vállalatok hitel/tőke³⁵ mutatója rendkívül széles sávban mozog.

Számos vállalatnál láthatunk nulla értéket, ezek jellemzően valamilyen csoportszintű megállapodás alapján a vállalatcsoport más egységén keresztül finanszírozzák tevékenységüket. E tekintetben is elkülöníthető két jellemző út, (1) a szállítói típusú finanszírozás, amikor a csoport egy másik termelő vagy nagykereskedelmi vállalata nyújt hosszú fizetési határidőn keresztül működési finanszírozást a magyar vállalat számára, illetve (2) a pénzügyi típusú finanszírozás, amely csoporton belüli pénzügyi transzferekkel biztosítja a működéshez szükséges cash flowt.

26. ábra - Hitel/tőke arány a vizsgált vállalatoknál (saját szerkesztés)



A vizsgált 22 vállalat esetében alig találunk olyant, amelynek beszámolóí alapján önmagában is jó képet alkothatunk a finanszírozás hatásáról az értékteremtésre. Ilyen kivétel a tőzsdére bevezetett Alteo, amely az időszak során több kötvénykibocsátással biztosította stabil pénzügyi hátterét. Ugyanakkor az Alteo esetében is nehéz

³⁵ A számítás során a befektetési és elosztási tevékenység hatásától megtisztított saját tőke értékekre vetítettem a hitelállomány mértékét.

szétválasztani, hogy a kötvénykibocsátások révén bevont többletforrás mennyiben szolgálta a kereskedelmi és mennyiben a vállalat által folytatott termelési és egyéb szolgáltatási tevékenységet.

Rappaport modelljének számviteli eszköztárral történő elemzése szempontjából további vitákat generáló kérdéskör a diszkontráta vizsgálata. Kétségtelen, hogy a vállalatok a saját tőkére jutó hozamot növelhetik a finanszírozási tőkeáttétel növelésével (pl. hitelfelvétellel vagy részvényvisszavásárlással) de ezek a döntések számos vállalatcsoporton belül nem a kereskedelmi vállalat szintjén dőltek el. Mivel e tekintetben a rendelkezésre álló adatok elemzése torz képet mutatna, így arra a döntésre jutottam, hogy az értékteremtés tőkeköltség dimenziójában nem végzek kvantitatív összehasonlító vizsgálatokat. Meggyőződésem ugyanakkor, hogy a működési pénzáramlások és a forgótőke-menedzsment tekintetében a vizsgált vállalati kör adatai érdemi következtetések levonását teszik lehetővé. E tekintetben megítélésem szerint a vizsgált vállalati kör mutatószámai – kellő óvatosság mellett – összehasonlíthatóak, hiszen a vállalatok alapvető tevékenysége és az ebből adódó tevékenységi kockázati szintjük hasonló, természetesen figyelembe véve a klaszterek képzése során definiált különbségeket, így különösen a tevékenységi kör (áram és/vagy gáz), a megcélzott értékesítési szegmens (ESZ is vagy csak szabadpiac) eltéréseit.

5.3.1. Az árbevétel alakulása és a fedezeti hányadok

A mintába bevont vállalati kör árbevétele a vizsgálati időszak első felében folyamatos növekedést, majd 2012-től 2015-ig csökkenést mutatott. Az elosztóhálózattal is rendelkező korábbi inkumbens vállalatok áram- és gázkereskedelemből származó együttes árbevétele 2010-ben érte el a maximumát 1974 milliárd forintos együttes bevétellel, ami 2015-re 1404 milliárd forintra esett vissza. A szintén az inkumbens vállalatok közé sorolt MVM Partner³⁶ 2012-ben érte el a legnagyobb bevételét 623 milliárd forinttal, amit 2013-ban lényegében megtartott, de 2015-re 477 milliárdra esett vissza a forgalma.

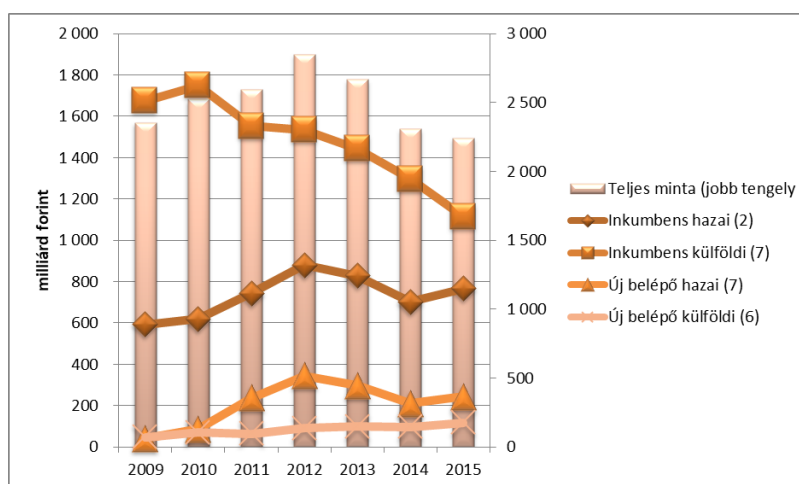
Az új belépők közül a MET érte el a legnagyobb növekedést 2009 után. A vállalat árbevétele 2012-ben tetőzött 280 milliárd forintos szinten, ami 2014-re 158 milliárd

³⁶ Az MVM Partner 2012 júliusától vette át az MVM Trade tevékenységeit, így 2012 első félévében még mindkét MVM társaság adatait figyelembe vettem.

forintra zsugorodott, ám 2015-ben 187 milliárd forintos értékkel ismét növekedésnek indult. Jól látható, hogy az új belépő külföldi irányítású vállalatok szerény dinamikával, de a teljes időszakban növelni tudták árbevételüket, ami különösen annak figyelembevételével figyelemreméltó, hogy időközben jelentősen csökkent a vizsgált vállalatok együttes bevétele.

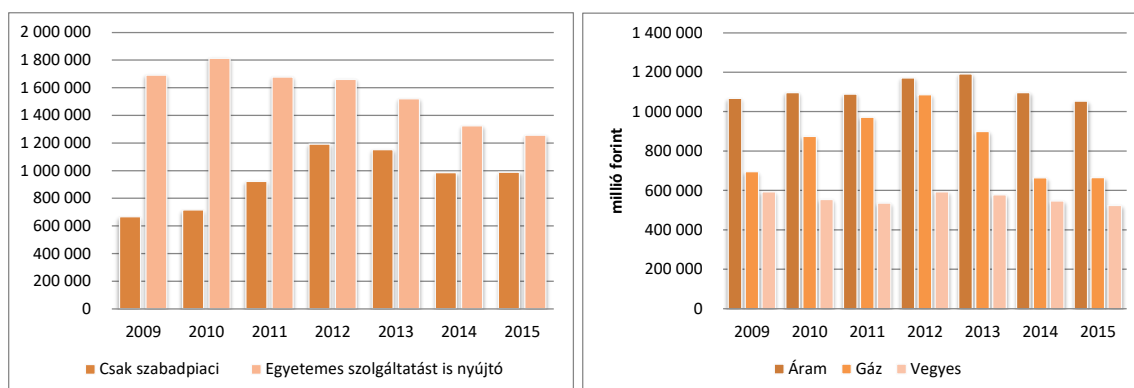
A 27. ábra adataiból jól látható, hogy a teljes időszakra jellemző a külföldi inkumbens vállalatok árbevételének csökkenése, annak ellenére, hogy 2012-ben és 2013-ban is meghaladta a teljes minta árbevétele a 2010. évi szintet. Ezzel ellentétes tendenciát figyelhetünk meg a másik három csoportban, így a bevételek elemzése alapján elmondható, hogy a multinacionális inkumbensek gyorsabb ütemben veszítették el piacukat, mint amit a piac 2012-től kezdődő zsugorodása indokolt volna.

27. ábra - Magyarországi áram- és gázkereskedők árbevételének alakulása 2009 és 2015 között (saját szerkesztés)



Megvizsgálva az egyetemes szolgáltatást is nyújtó illetve a csak szabadpiacon aktív kereskedőket megállapítható, hogy az első csoport árbevétele sokkal nagyobb mértékben változott 2009 és 2015 között. Mindkét csoportra igaz, hogy 2012-ig minden év növekedést mutat, 2013-2014 csökkenést, majd 2015-ben ismét enyhe növekedést figyelhetünk meg. Az árampiaci kereskedők kevésbé voltak kitéve a piaci ingadozásnak, mint akik a gázpiacon tevékenykedtek, ami egyrészt visszavezethető a gáz nemzetközi árcsökkenésére, ami a hazai értékesítési árak csökkenéséhez vezetett, illetve a hazai gáztüzelésű erőművek csökkenő gázkeresletére, amit az egyéb villamosenergia-termelő technológiák és az áramimport okozta versenyhelyzet idézett elő.

28. ábra – Energiakereskedők árbevételének változása a célzott fogyasztói kör (csak szabadpiaci illetve ESZ is) és a termékösszetétel (áram-, gáz, vegyes) alapján (saját szerkesztés)



Az árbevétel mellett érdekes tendenciát mutat a bruttó fedezeti hányadok (az árbevétel eladott áruk beszerzési értékével és a közvetített szolgáltatások értékével csökkentett hányada) vizsgálata is. A bruttó fedezeti hányadok 2009-ben az új belépő vállalatok esetében rendkívül alacsony szinten alakultak, több vállalatnál negatív értéket mutattak. Ennek okai egyrészt a vállalatindításhoz kapcsolódó költségek elszámolására és a válság hatásaira vezethetőek vissza.

6. táblázat – Bruttó fedezeti hányadok az energiakereskedőknél 2009 és 2015 között (saját szerkesztés)

Klaszterek	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inkumbens hazai	13,3%	11,5%	9,4%	9,0%	5,2%	4,0%	4,6%
Inkumbens külföldi	6,6%	8,9%	8,6%	6,6%	6,5%	6,3%	7,7%
Új belépő hazai	4,5%	11,7%	11,9%	11,7%	8,6%	17,0%	14,9%
Új belépő külföldi	-5,1%	8,6%	11,6%	7,5%	4,1%	6,7%	7,9%

Klaszterek	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Csak szabadpiaci	9,2%	8,7%	7,5%	8,5%	5,4%	5,6%	6,1%
Egyetemes szolgáltatást is nyújtó	7,5%	10,1%	10,2%	7,6%	6,9%	7,4%	8,5%

Klaszterek	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Áram	9,7%	8,9%	7,9%	8,2%	6,2%	5,2%	5,9%
Gáz	8,5%	11,6%	11,8%	9,2%	7,0%	10,3%	11,5%
Vegyes	4,4%	8,1%	7,2%	5,3%	5,2%	5,0%	5,2%

A 10. táblázat táblázat adatai alapján több további érdekes megállapítást is tehetünk. Egyrészt érdekes megfigyelni, hogy az egyetemes szolgáltatási tevékenységet is folytató kereskedők 2009-et és 2012-t leszámítva minden évben magasabb bruttó fedezeti szintet

érték el, mint a csak a szabadpiacon működő versenytársaik. Természetesen ez a hatás betudható a nagyobb méretből eredő pozitív skálahozadéknak is, nem vonható le belőle az a következtetés, hogy az egyetemes szolgáltatási tevékenység önmagában is javította a jövedelmezőséget. Szintén említésre érdemes, hogy a gázpiac nagy ingadozásai ellenére a gázpiaci kereskedők bruttó fedezeti számai 2010 és 2015 között minden évben jelentősen meghaladták az árampiaci és vegyes portfólióval rendelkező kereskedőkéit.

2014-től kezdődően a hazai inkumbens vállalatok (az MVM és a FŐGÁZ/ENKSZ) jelentős visszaesést szenvedtek el bruttó fedezeti szintjeik tekintetében. Ez az MVM esetében magyarázható a rezsicsökkentés harmadik fázisának hatásával, amely kedvezőtlenül érintette az az MVM-et, mint az áram egyetemes szolgáltatók kvázi nagykereskedőjét.

A liberalizációt követően újonnan piacra lépő vállalatoknál érdekes megfigyelni, hogy 2012-t követően az új belépő hazaiak jelentősen felülteljesítik az új belépő külföldi háttérű vállalatokat. Ez alapvetően két vállalat, az Alteo és a MET teljesítményének tudható be, melyek rendre kétszámjegyű bruttó fedezeti hányadot értek el a vizsgált időszakban. A külföldi háttérű kereskedők közül egyedül az ÖMV tulajdonában álló Econgas volt képes hasonló teljesítményre.

Ha az EBITDA vagy adófizetés előtti eredmény alakulását vizsgáljuk az egyes csoportokban, úgy itt is szembetűnő, hogy a 2013-as év vízváltásznak tekinthető a szektor jövedelemtermelő képessége tekintetében. 2012-ig mindkét mutató pozitív a vizsgált 22 vállalat összességére nézve, bár különbségeket ekkor is tapasztalhatunk.

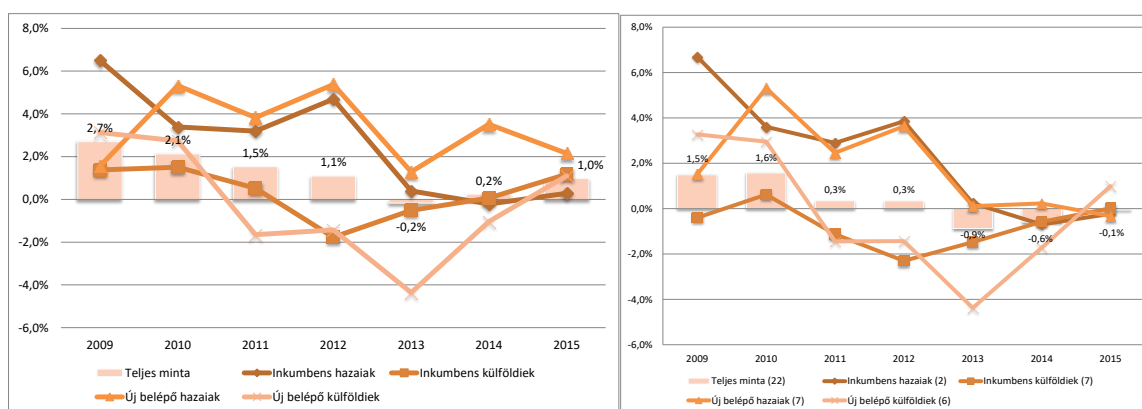
7. táblázat – A vizsgált vállalatok EBITDA mutatójának és adózás előtti eredményének alakulása 2009-2015 (saját szerkesztés)

A vizsgált vállalatok (22) összesen (millió Ft)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA	63 730	53 849	39 876	31 309	-4 542	5 718	21 930
EBT	35 134	39 759	8 957	9 708	-23 362	-13 664	-1 273
<i>EBITDA</i>							
Csak szabadpiaci (15)	51 986	39 418	29 111	48 718	5 812	935	8 089
Egyetemes szolgáltatást is nyújtó (7)	11 744	14 431	10 765	-17 409	-10 354	4 784	13 841
<i>EBT</i>							
Csak szabadpiaci	54 814	41 111	26 692	43 461	2 623	-4 105	1 363
Egyetemes szolgáltatást is nyújtó	-19 680	-1 352	-17 735	-33 754	-25 984	-9 559	-2 636

A 7. táblázat adatai alapján látható, hogy a csak szabadpiaci vállalatok 2011-ig jelentősen felülteljesítették az egyetemes szolgáltatást is nyújtó vállalati kört mind az EBITDA, mind az EBT mutató tekintetében. 2012-ben az egyetemes szolgáltatók jövedelmezőségét drasztikusan rontotta a lakossági árak hatósági csökkentése, míg a szabadpiaci kereskedők továbbra is magas jövedelmezőséget értek el. 2013-tól azután a szabadpiacon is jelentős visszaesés következett be, amely azonban nem (vagy csak részben) vezethető vissza az állam fokozódó szerepvállalására.

A képet tovább árnyalja, ha megvizsgáljuk az egyes vállalatok jövedelmezőségét hazai-külföldi bontásban. A 29. ábra jól mutatja, hogy a hazai irányítású vállalatok az EBITDA és az adózás előtti eredmény (EBT) árbevételhez viszonyított aránya tekintetében 2009 és 2014 között folyamatosan felülmúlták a külföldi inkumbensek és új belépők által elért eredményeket. Érdekes megfigyelni a 2013 után bekövetkező trendváltást a külföldi vállalatok tekintetében. 2014-től ezek a vállalatok érdemben javították kimutatott eredményességüket, míg a hazai irányítású vállalatoknál visszaesést figyelhetünk meg.

29. ábra - EBITDA aránya az értékesítésre vetítve (balra) és adózás előtti eredményhányad (jobbra) a vizsgált kereskedő vállalatoknál 2009 és 2015 között (saját szerkesztés)



Természetesen a hazaiak és külföldiek közötti különbség nem feltétlenül vezethető vissza arra, hogy a külföldi irányítású vállalatok összességében kevésbé működtek volna jól, mint a hazai irányítású cégek. A különbség mögött eltérő csoportszintű optimalizációs döntések húzódhattak meg:

- az EBITDA szintjén mért különbség okozója lehet, ha a külföldi irányítású vállalat magyarországi kereskedőcége központosított beszerzési struktúrában szerzi be a továbbértékesített áram vagy gáz jelentős részét. A belső

elszámolásoknál meghatározott árrés eltérhet a piaci árréstől, ami a kimutatott EBITDA csökkenéséhez vezethet;

- Szintén az EBITDA szinten mért eredmény csökkenését okozhatja, ha a külföldi anyavállalat központi szolgáltatásokat nyújt a magyar leányvállalat számára illetve menedzsment díjat számít fel;
- Az EBT-t csökkentheti a finanszírozási szerkezet eltérése, a hitelállomány szintjének eltérése.

Összességében a hazai és külföldi háttérű kereskedő vállalatok eredményhányadainak összehasonlítása nem erősítette meg azokat az előzetes várakozásokat, hogy a szabályozási környezet 2012-től végment változása hosszabb távon a hazai vállalatok kedvezőbb helyzetét eredményezte volna az energiakereskedelmi szektoron belül.

5.3.2. A fedezeti hányadok alapján leszűrhető következtetések a megfogalmazott hipotézisekkel kapcsolatban

A H1A hipotézist nem igazolták vissza a kvantitatív elemzések, mivel egyik vizsgált eredménykategóriában (bruttó fedezet, EBITDA, EBT) sem mutatható ki, hogy a 2012-től megváltozó intézményi környezet az egyetemes szolgáltatást nyújtó vállalatokat jelentősen kedvezőtlenebb helyzetbe hozta volna, mint a csak szabadpiacon működőket. Az adatok alapján a 2012-es és 2013-as sokkot követően az ESZ tevékenységet is folytató vállalatok javítottak jövedelmezőségükön és 2015-ben már magasabb EBITDA-t értek el, mint a szabadpiaci kereskedők.

8. táblázat – ESZ-t is nyújtó és csak szabadpiaci kereskedők EBITDA aránya az értékesítésre vetítve (saját szerkesztés)

Klaszterek	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Csak szabadpiaci	7,81%	5,52%	3,16%	4,09%	0,51%	0,09%	0,82%
Egyetemes szolgáltatást is nyújtó	0,69%	0,80%	0,64%	-1,05%	-0,68%	0,36%	1,10%

Az adatok elemzése a gáz- és áramszektorban működő kereskedők tekintetében visszaigazolta a H1B hipotézist, amely azt feltételezte, hogy az árampiaci kereskedők magasabb üzemi eredményhányadot értek el a vizsgált időszakban, mint a gázpiaci vagy vegyes profilú versenytársaik. Ha az adózás előtti eredményhányadokat hasonlítjuk össze, úgy a vizsgált hét év átlagában az árampiaci kereskedők átlagosan 1,8%, a gázpiaciak és a vegyes profilúak -0,9% EBT/árbevétel arányt értek el.

A 2013-as mélyponthoz képest 2015-re a két hazai inkumbens vállalatot leszámítva valamennyi csoport (a külföldi irányításúak és a hazai új belépők) javítani tudott az árbevételre vetített EBITDA arányán. Az adózás előtti eredményhányad tekintetében szintén a külföldi irányítású vállalatok érték el a legnagyobb javulást 2013 és 2015 között. A megfigyelés megelőlegezi az elsődlegesen kvalitatív eszközökkel vizsgált H5 hipotézis igazolását, melyek szerint a külföldi vállalatok szervezeti adaptációs döntések révén gyorsan alkalmazkodtak a megváltozott környezeti feltételekhez és ennek révén képesek voltak ellensúlyozni a negatív környezeti változások hatását.

5.3.3. A fizetett adók hatása a jövedelmezőségre

Az állam és a vállalatok közötti kapcsolatrendszer egyik legjobban elemezhető indikátora az adóterhelés mértéke. Ahogyan azt a 3.3.2 fejezetben bemutattam, a szektor adóterhelésének jelentős növekedése már 2008-tól megfigyelhető, amikor a parlament döntött az úgynevezett „Robin Hood adó” kivetéséről. A H3 hipotézis vizsgálata során arra keresem a választ, hogy mennyiben igazolható, hogy az adóterhelés nem befolyásolta alapvetően az egyes vállalatok közötti relatív versenyhelyzetet.

A 13. táblázat szemlélteti a 22 vizsgált vállalat együttes adóterhelésének nagyságát. Szembetűnő, hogy az adózás előtti eredményre vetítve jelentős az adóterhelés és a szektor egésze 2013 után is nettó adófizető maradt, bár ekkorra a 22 vállalat együttes adózás előtti eredménye már negatívvá vált. Az is jól látható, hogy az energiaszektor adózása valóban kiemelkedően magas az átlagos magyar társasági adóterheléshez képest.³⁷

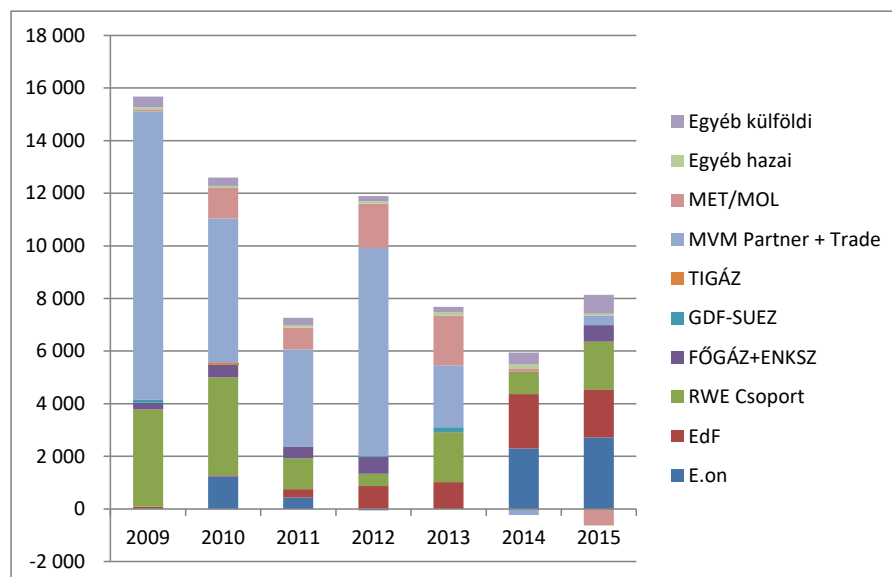
9. táblázat – A vizsgált energiakereskedő vállalatok együttes adóterhelése az adózás előtti eredmény és a bruttó fedezet arányában (saját szerkesztés)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fizetett adó (társasági adó, különadó, energiaellátók jövedelemadója)	15 676	12 593	7 264	11 847	7 685	5 720	7 512
Bruttó fedezet	188 501	244 089	239 559	227 273	166 523	152 492	166 271
Adózás előtti eredmény	35 134	39 759	8 957	9 708	-23 362	-13 664	-1 273
Adó/Bruttó fedezet	8,3%	5,2%	3,0%	5,2%	4,6%	3,8%	4,5%
Adó/EBT	45%	32%	81%	122%	-33%	-42%	-590%

³⁷ 2009-ben a magyarországi társasági adókulcs 16% (50 millió forintos adóalapig 10%), 2010-ben 19%-ra nőtt a kedvezményes 10%-os kulcs fenntartása mellett. 2011-től a 10%-os kedvezményes kulcs határa 500 millió Ft-os adóalapra nőtt.

Szemléletes az adót a bruttó fedezeti hányad arányában is megvizsgálni, mivel a bruttó fedezeti hányadok relatív jól összehasonlíthatóak a teljes vizsgált vállalati körre. Meglepő módon e tekintetben a legmagasabb szektorszintű adóterhelést 2009-ben látjuk, míg a 2013-2015 közötti időszakban ehhez képest jóval alacsonyabb az indikátor értéke. A képet ugyanakkor árnyalja, ha megvizsgáljuk, hogy az egyes években mely vállalatok fizették nominálisan a legnagyobb adót. A 30. ábra alapján jól látszik, hogy míg 2012-ig döntően az állami tulajdonú MVM-re hárult a legnagyobb adóteher, addig 2013-tól fokozatosan egyre inkább az inkumbens külföldi irányítású vállalatok befizetései határozták meg a szektor összesített adóbefizetésének mértékét.

30. ábra – A vizsgált vállalatok által befizetett adó összege 2009-2015 (saját szerkesztés)

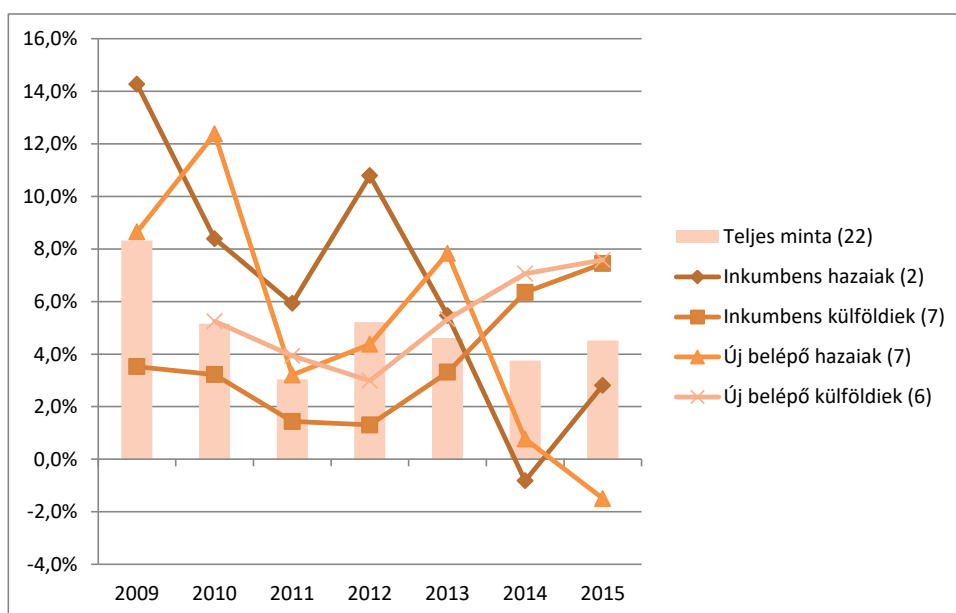


Az MVM által fizetett adó a mértékét tekintve kiemelkedő, de szerkezetét tekintve nem különbözik a többi vállalatot terhelő adóktól. 2009-ben például az MVM ekkor még önállóan működő két kereskedő cége (Partner és Trade) közül az adó döntő részét az utóbbi fizette be. Az MVM Trade 6,21 milliárd forintos társasági adót, 1,54 milliárd forintos különadót és 2,99 milliárd forintos „Robin Hood adót” fizetett. Ha a fizetett adót a bruttó fedezeti hányadhoz viszonyítjuk, úgy az MVM átlagos adóterhelése 19,3%. Ez kiemelkedően a legmagasabb valamennyi vizsgált vállalatot tekintve. Kétszámjegyű érték csupán a MÁSZ Kft-nél (az RWE csoport szabadpiaci kereskedőjénél) adódott ugyanezen időszakban, míg az összes többi vállalat esetében 0% és 6,2% közötti figyelhetünk meg. Ugyanezen mutatónál 2013 és 2015 átlagában szintén csupán három cégnél láthatunk kétszámjegyű adóterhelést a bruttó fedezetre vetítve. Az egyik továbbra is a MÁSZ

23,3%-os értékkel, másik az EDF-DÉMÁSZ 11,3%-kal, míg a harmadik a Magyar Telekom 13,8%-os értékkel. A többi vállalat adóterhelése továbbra is 10% alatt maradt a bruttó fedezete arányában. Az MVM ebben az időszakban átlagosan csupán 3,5%-os adót fizetett a bruttó fedezetre vetítve.

Ha összefoglalóan áttekintjük az eladott áruk beszerzési értékével csökkentett árbevételre (a bruttó fedezetre) jutó adóterhelés alakulását a külföldi és hazai vállalatoknál, úgy a külföldieknél 2012-től emelkedő trendet, a hazaiaknál csökkenést figyelhetünk meg (31. ábra).

31. ábra – Adóterhelés a bruttó fedezeti hányad (eladott áruk beszerzési értékével csökkentett árbevétel) arányában (saját szerkesztés)



Ez a megfigyelés azonban nem vezethető vissza az adók mértékének meghatározása során alkalmazott valamifajta diszkriminációra a külföldiek rovására. Ellenkezőleg, a vizsgált időszakban mindvégig azonos adószabályok vonatkoztak a vizsgált vállalatokra, függetlenül azok nemzetiségétől vagy tevékenységi fókuszától. A hazai irányítású vállalatok csökkenő adóterhe elsődlegesen abból származik, hogy az MVM jóval kevesebb (arányaiban is kisebb) adót fizetett be a költségvetésbe 2012 után, mint a megelőző időszakban. Ez elsődlegesen az MVM és a FŐGÁZ romló adózás előtti eredményével magyarázható. Az eredményesség jelentős romlása – szembeállítva azzal a ténnyel, hogy ugyanezen időszakban a külföldi irányítású vállalatok jelentős eredményjavulást értek el a 2012-es mélyponthoz képest – eredményezte, hogy a 2013-

2015-ös évek átlagában a külföldi irányítású vállalatok arányaiban jóval nagyobb mértékben járultak hozzá a szektor költségvetési befizetéseihez, mint korábban.

Az adózás tekintetében a H3 hipotézis vizsgálata során a kvantitatív analízis segítségével nem sikerült feltárni olyan körülményt, amely arra utalt volna, hogy az adózás rendszere valamely vizsgált iparági csoport számára egyértelműen előnyös vagy hátrányos lett volna másokkal összehasonlítva. Ugyanakkor a hipotézis azon része igazolható, hogy a teljes időszakban magas volt az energiakereskedelem adóterhelése.

5.3.4. Forgótőke-menedzsment

Az egyes vállalatok közötti operatív gazdálkodási különbségek jó indikátora a vállalatok forgótőke politikájának elemzése. Három fontos elemet emelhetünk ki a forgótőke-menedzsment hatékonyságának vizsgálata során: a mérleg eszközoldalán a vevőállományt és a készletek szintjét, míg forrásoldalon a szállítóállomány alakulását.

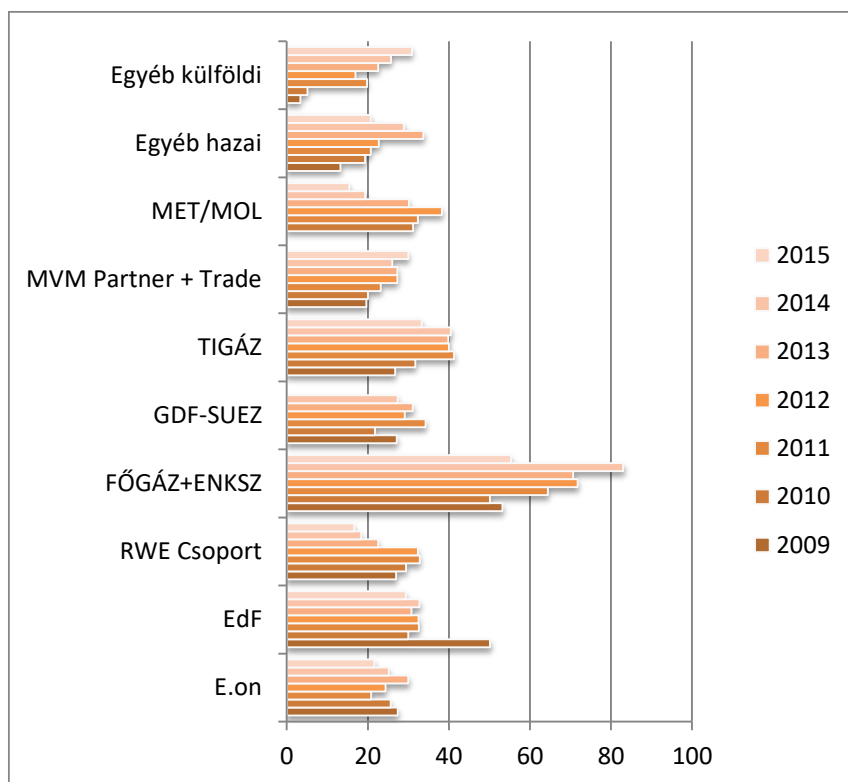
A három említett mutató közül a szállítóállományra és a készletekre vonatkozó adatok csak korlátozottan alkalmasak az általam feldolgozott vállalati minta esetében összehasonlításra. Előbbinél a probléma oka az, hogy egyes vizsgált vállalatok fő beszerzési forrása valamely más, a vállalatcsoportba tartozó kereskedő vagy termelő vállalat. A csoporton belüli elszámolások azonban nem a mérleg „szállítók” során, hanem az „egyéb kötelezettségek” között kerülnek kimutatásra, ami erősen korlátozza a szállítóállományból számított forgási idők összehasonlíthatóságát. A készletek tekintetében alapvető különbség figyelhető meg az áram- és gázkereskedők között. Míg előbbieknél a készletállomány nagyon alacsony, addig utóbbiaknál a gáz készletezhetősége miatt időszakosan magasak lehetnek a készletek. Ez erősen korlátozza az eltérő profilú kereskedő vállalatok adatainak összehasonlíthatóságát.

A fenti adatgyűjtési és értelmezési korlátok miatt végül két mutató idősoros alakulását tartottam elemzésre alkalmasnak: 1) a vevőállomány forgási idejét; 2) az egyes vállalatok nettó forgótőke igényének alakulását az árbevételük arányában. A nettó forgótőke igényt a pénzeszközöktől és értékpapíroktól megtisztított forgóeszközök és a kamatköteles rövid lejáratú források nélkül számított rövid lejáratú forrásállomány különbségeként számítottam.

A vevők forgási idejének összehasonlítása alapján látható, hogy a szektor vállalatai viszonylag stabilan 30 nap körül tudták tartani ennek értékét. Feltűnő a FŐGÁZ kiugró

adata a teljes vizsgálati időszakban, amelyet részben ugyan magyaráz, hogy a társaság 2014-15-ben több akvizíciót is végrehajtott, de az érték a korábbi években is messze magasabb a többi vállalaténál. Úgy tűnik, mintha a budapesti fogyasztók az országos átlagnál hosszabb fizetési feltételek mellett jutottak volna földgázhoz vagy késve fizették volna számláikat.

32. ábra – A vevők forgási ideje a vizsgált vállalatoknál 2009-2015 (saját szerkesztés)

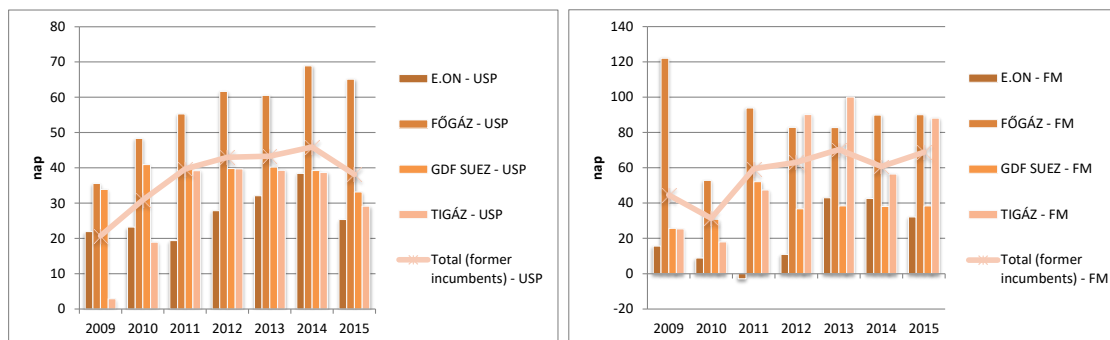


A FŐGÁZ kiugróan magas értékei miatt részletesebben is megvizsgáltam a gázszektorban egyetemes szolgáltatást is végző vállalatok adatait. Ehhez az éves beszámolón túl felhasználtam a társaságok üzletági beszámolóit, amelyek a számviteli szétválasztási előírásoknak megfelelően elkülönítetten tartalmazzák az egyes üzletágak adatait. A részletes elemzés több érdekes következtetés levonására adott módot:

- 1) a FŐGÁZ esetében mind az egyetemes szolgáltatás mind a szabadpiaci tevékenység tekintetében a teljes vizsgált időszakban jóval hosszabb forgási időt figyelhetünk meg a vevőállomány tekintetében, mint a három másik, külföldi tulajdonban álló inkumbens gázkereskedőnél.
- 2) Meglepő módon a szabadpiaci átlagos vevőforgási idő hosszabb volt, mint az egyetemes szolgáltatási tevékenység vevőállományának forgási ideje.

- 3) A szabadpiaci üzletágak tekintetében a forgási idő tekintetében emelkedés figyelhető meg (2010-ben 31,4 nap, 2015-ben 68,7 nap). Ezzel szemben az egyetemes szolgáltatási üzletágaknál 2014-ig szintén növekedést láthatunk (2010-ben 30,9 nap, 2014-ben 45,9 nap), de 2015-ben csökkenő értéket figyelhetünk meg (38,2 nap).

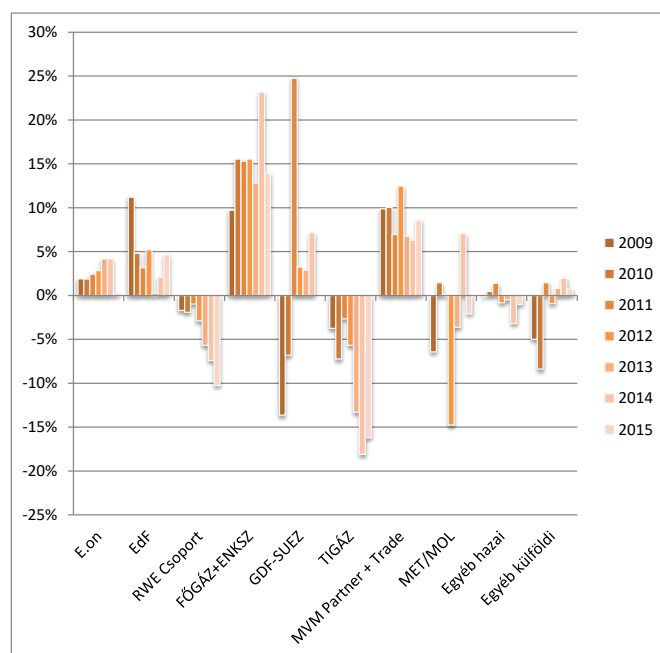
33. ábra – A vevők forgási idejének alakulása az inkumbens gázkereskedők egyetemes szolgáltatási (bal oldal) és szabadpiaci üzletágaiban (jobb oldal) 2009-2015. (saját szerkesztés)



A vevőállomány forgási ideje megerősíti a H2 hipotézisben megfogalmazott várakozásokat. A FŐGÁZ e tekintetben sokkal gyengébb teljesítményt ért el, mint szektortársai. Az MVM esetében a forgási idő belesimul az iparági átlagba, de a tendencia itt is kedvezőtlen, évről-évre nő a mutató értéke.

A vevőállomány forgási idejének alakulásánál is beszédesebb mutatószám a nettó forgótőke igény alakulása. A forgótőkeigény számítása során a pénzeszközökkel és értékpapírokkal korrigált fogóeszközállományból levonjuk a kamatköteles források nélküli rövid lejáratú kötelezettségeket.

34. ábra – A vizsgált energiakereskedő vállalatok forgótőkeigénye árbevételük arányában (saját szerkesztés)



A pozitív forgótőke-igény értéke azt jelenti, hogy a vállalat rövid lejáratú eszközei (vevőállománya, készlete, egyéb követelése) meghaladják a kamatmentes folyó forrásait (szállítók, egyéb kötelezettségek) így a különbözetet jellemzően hitelfelvétellel vagy tulajdonosi finanszírozással kell biztosítani. A pozitív forgótőke-igénynek számos magyarázata lehet: 1) az árbevétel növekedése; 2) a vállalatcsoporton belüli átcsoportosítás; 3) nem hatékony gazdálkodás.

Negatív forgótőke-igényt okozhat az árbevétel csökkenése és a hatékonysági tartalékok feltárása és kiaknázása. A 34. ábra számos következtetés levonására ad lehetőséget. Az ábra alapján látható, hogy egyes vállalatoknál a mutató alakulása szinte tankönyvszerű, így például a TIGÁZ esetében az árbevétel 2009 óta folyamatosan csökken, ami szinte természetszerűen vezet a folyamatos negatív forgótőke-szükséglethez. Érdekesebb az RWE tulajdonú vállalatok esete, ahol annak ellenére mutat folyamatosan negatív értéket a forgótőke-igény mutatója, hogy 2013-tól már megállt a vállalatcsoport árbevételének csökkenése. Az utolsó három év adatai itt a forgótőke-menedzsment hatékonyságának javulására utalnak. Az MVM-nél a bevétel növekedése 2013-ig indokolja a pozitív forgótőke-igényt. 2013-ról 2015-re azonban 132 milliárddal csökkent a vállalat árbevétele. Ennek ellenére 34 illetve 41 milliárd forinttal nőtt a nettó forgótőkeigény ezekben az években, ami arra utal, hogy az MVM Partner a vállalatcsoport egyéb tevékenységeit finanszírozta. Hasonló tendencia figyelhető meg az E.ON-nál is. Itt annak

ellenére pozitív a forgótőke-igény, hogy a társaság árbevétele a rekord 2009-es 569 milliárd forintról 2015-re – részben a lakossági gázszolgáltatásból történő kivonulás miatt – 134 milliárd forintra csökkent. A társaságnál a teljes vizsgálati időszakban pozitív forgótőke-igény figyelhető meg, ami itt is a források vállalatcsoporton belüli átcsoportosításra utal.

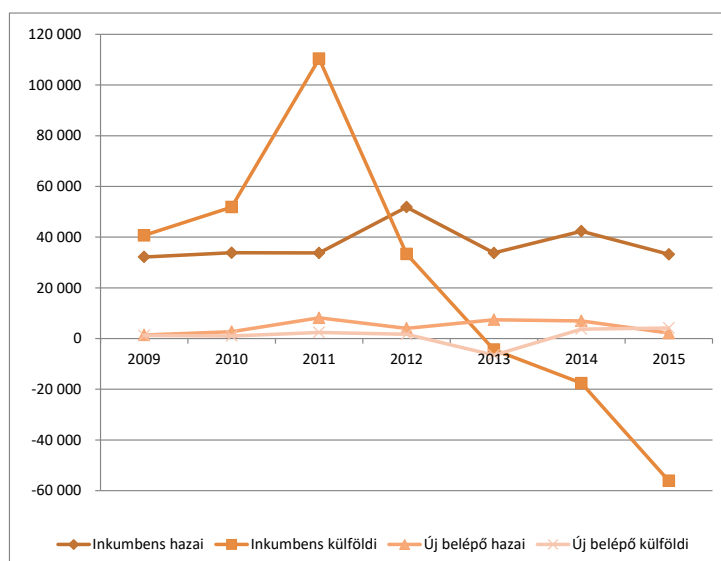
Összességében elmondható, hogy a társaságok többsége a vizsgált időszakban hatékonyan menedzselte forgótőke szükségletét, bár több esetben a kereskedelmi vállalat keresztfinanszírozta a csoport más tevékenységeinek forrásigényét. A H2 hipotézist megerősítette az a megfigyelés, hogy a hasonló körülmények között működő egyetemes szolgáltatást is végző vállalatok közül a FÖGÁZ vevőállományának forgási ideje kiugró.

5.3.5. A saját tőke változása, osztalékfizetés és tulajdonosi pénzáramlások

Az energiaszektor egészére jellemző 2010-től kezdően a tőke folyamatos csökkenése, amely részben az eredményesség romlásából, részben a rendelkezésre álló források más, jövedelmezőbb területekre történő átcsoportosításából adódik. A kereskedővállalatok elosztási és termelési célú befektetéseitől megtisztított saját tőkéje ugyanakkor nem mutat monoton csökkenést, sőt 2011-ig nő. 2012-től azonban gyors csökkenés következik be elsősorban az inkumbens multinacionális cégeknél, de 2013-ban már valamennyi tulajdonosi csoportnál. Az eredményességben is vízváltó a 2012-es év. Ebben az évben a rezsicsökkentés láthatólag sokkolta a lakossági szolgáltatásban aktívan részt vevő multinacionális vállalatokat. 2013-ban már egyetlen klaszter sem tudott érdemi pozitív üzemi eredményt felmutatni.

Az osztalékok szintje radikálisan változott az egyes klaszterek vonatkozásában a vizsgált időszakban. 2011-ig aránylag stabil osztalékpolitika jellemezte a szektor szereplőit, ám az inkumbens multinacionális vállalatok 2012-es drasztikus eredményromlása a kifizetett osztalékok 2012. évi szintjében (az osztalék a megelőző év 38 milliárd forintos szintjéről 23 milliárd forintra csökkent) is jól tükrözi a politikai, intézményi környezet változásának hatását az üzleti működésre.

35. ábra – A vizsgálatba bevont vállalatok korrigált saját tőkéjének alakulása 2009-2015 (saját szerkesztés)

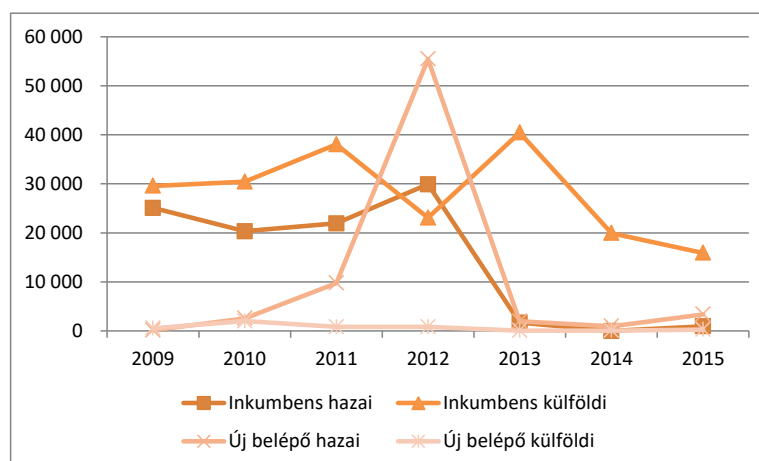


Ugyanez az év a hazai szereplők „helyzetbe hozásának” éve is. Az inkumbensek közül az MVM, amely közvetlenül nem vett részt a lakossági szolgáltatásban, mentesült a rezsicsökkentés első körének terhei alól. A FŐGÁZ, kedvező földrajzi elhelyezkedése miatt a többi szereplőhöz képest kevésbé drasztikusan élte meg a változó szabályozás hatását. A hazai irányítású új belépők 2012-es sikere visszavezethető a MET sikereire, amely kedvező feltételekkel jutott hozzá az állami tulajdonú MVM részére jogszabályban biztosított osztrák-magyar gázimport-kapacitásokhoz. A MET 2012-ben 60 milliárd forintos osztalékot fizetett tulajdonosai számára.

A 2013-as év újabb átrendeződésekhez vezetett az egyes klaszterek tekintetében. A külföldi irányítású vállalatok gyors alkalmazkodással javítottak eredményességükön és szembetűnő mértékben megemelték az osztalék szintjét, míg a hazaiak jövedelmezősége visszaesett a 2012-es sikerév után.

Szembetűnő a külföldi inkumbensek többi klasztertől eltérő osztalékpolitikája is. Bár a 2012 előtti sinthez képest alacsonyabban, de továbbra is fenntartották a magas osztalékfizetési arányt, ami egyértelműen tőkekivonásra utal a magyar piacról.

36. ábra – Osztalékfizetések az egyes vizsgált vállalati klaszterekben 2009-2015 (saját szerkesztés)



Az osztalék mellett a 2012 és 2015 közötti időszak egyértelműen a tőkekivonásról szólt a külföldi irányítású inkumbens cégek többsége életében. Voltak, akik tőkeleszállítást hajtottak végre,³⁸ mások osztalék jogcímén a korábbi évek eredménytartalékát is kifizették,³⁹ így tőke-hitel konverzió révén biztosították a Magyarországon befektetett tőke állományának csökkenését és az anyavállalat felé irányuló pénzügyi transfereket.

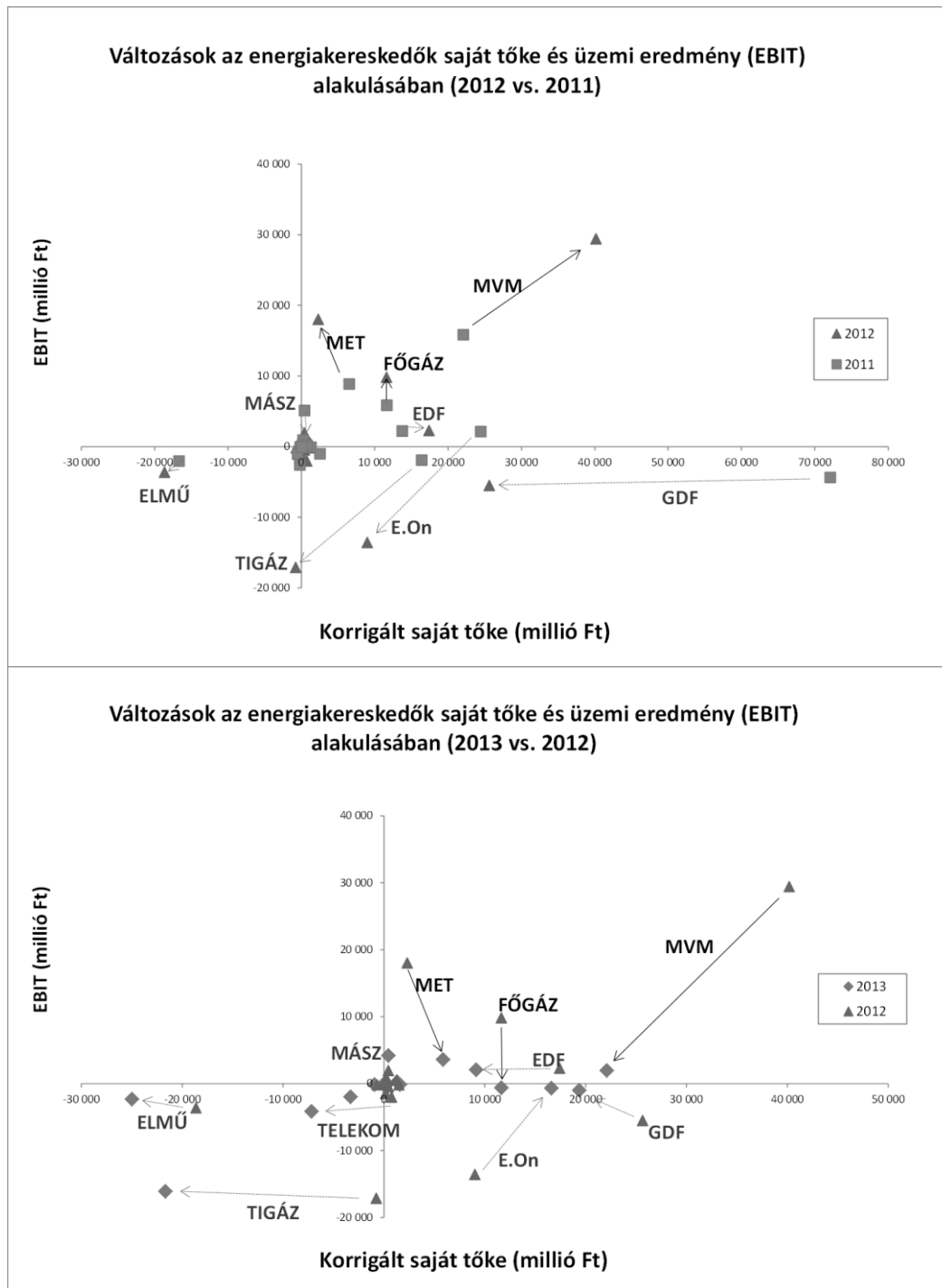
5.3.6. A főbb szektorvállalatokra jellemző piaci alkalmazkodás

A két kritikus évet, 2012-t és 2013-at érdemes dinamikájában is vizsgálni az egyedi vállalati hatások részletesebb bemutatásával. 37. ábra két részben szemlélteti, hogy milyen módon változott az egyes vállalatcsoportok üzleti eredményessége és tőkehelyzete e két évben. Az ábrán megjelöltem a kiemelt szolgáltatókat és nyilakkal jelöltem pozíciójuk éves változását. Az ábrákon jól látszik, hogy 2012 egyértelműen a hazaiak sikerének éve, hiszen mind az MVM, mind a Főgáz, de a hazai irányítású vállalatok közé sorolt MET is javított egy évvel korábbi számain, míg a multinacionális háttérű cégek közül az üzemi eredmény tekintetében mindenki rontott a 2011-es értékekhez képest.

³⁸ A GDF-SUEZ két lépésben 17,4 milliárd forintról 4,9 milliárd forintra csökkentette jegyzett tőkéjét 2011 és 2013 között,

³⁹ Például az ELMŰ Nyrt. 2013-ban 16,1 milliárd forintos osztalékról döntött a korábbi eredménytartalék terhére, bár adózás előtti eredménye -29,9 milliárd forint volt.

**37. ábra – Főbb hazai energiakereskedők jövedelmezősége és tőkeváltozása 2011-2013.
(Saját szerkesztés).**



2013-ra a tendencia jelentősen megváltozott. Szinte valamennyi külföldi irányítású cég javított üzemi eredményén, ami a működési hatékonyság javulására utal. A szolgáltatók a beruházások visszafogásával, elbocsájtásokkal és a partneri, alvállalkozói szerződések mértékének visszafogásával reagáltak a romló gazdálkodási körülményekre. És bár a

körülmények hasonlóan sújtották a hazai háttérű vállalkozásokat, úgy tűnik, rövid távú alkalmazkodóképességük elmaradt a nemzetközi cégektől. E megfigyelések megerősítik a H4 és H5 hipotézisekben megfogalmazott előzetes várakozásokat, melyeket kvalitatív módszerekkel tovább vizsgálók a későbbi fejezetekben.

5.4. Kvalitatív elemzés - kérdőíves vizsgálatok és interjúk eredményei

A kérdőíves vizsgálatok elemzése során a Versenyképességi Kutatóközpont által kidolgozott kérdőíves vizsgálat (a módszertan tekintetében bővebben lásd Csesznák és Wimmer, 2014 az eredmények összefoglalása tekintetében Chikán et. al, 2014) eredményeit hasonlítom össze az általam lekérdezett iparági mintával. A kérdőíves szempontjából lényeges, hogy az általam használt kérdőív teljes mértékben megegyezett a nagymintás vizsgálatban használt kérdőívek azonos tárgyú kérdéseivel. Kisebb, de véleményem szerint nem jelentős torzítást okozhat az eredmények elemzése során, hogy az országos mintavételhez képest körülbelül másfél évvel később végeztem a vizsgálatot. A kérdőívet kitöltőket ugyanakkor minden alkalommal felhívtam arra, hogy válaszaikat a 2009 és 2013 közötti időszakra vonatkozóan adják meg. A kérdések többségére 1-5-ig terjedő Likert skálán adhattak választ a megkérdezettek, önálló kitöltéssel, a kérdezőbiztos személyes részvétele mellett. A kérdőíves vizsgálatot előre megtervezett félig strukturált interjú követte. Az interjúkérdéseket minden megkérdezett azonos sorrendben kapta meg.

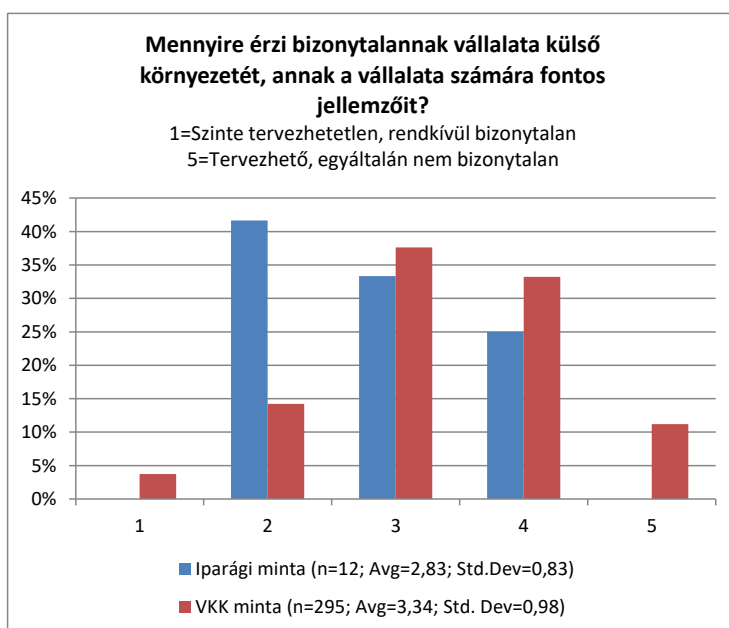
Az interjúkra minden alkalommal a kérdőívek kitöltését követően került sor. Minden interjúalanyunk ugyanazt a három kérdést tettem fel. Az első, hogy milyen fontosabb mérföldköveket említene 2008-tól kezdődően a vállalat és az intézményi környezet kapcsolatában, amely megítélése szerint jelentős hatást gyakorolt vállalata életére. A második, hogy hogyan jellemezné a piaci versenyt saját vállalata szemszögéből. A harmadik kérdésem elsődlegesen a H4 illetve H5 hipotézisek vizsgálatára irányult és arra kérdezett rá, hogy milyen fontosabb szervezeti intézkedéseket, adaptációs folyamatokat hajtott végre a vállalat. Az interjúkról hangfelvétel készült. Az interjúalanyokkal történt előzetes megállapodás szerint a disszertációban csak név nélkül hivatkozok az általuk elmondottakra, így az egyes tőlük vett idézetek esetében is igyekszem elkerülni, hogy egyértelműen azonosítható legyen az adott gondolat megfogalmazója. Az interjúk és a kérdőív kitöltésének együttes időtartama mintegy 60 percet vett igénybe.

5.4.1. A kérdőívek eredményei

A kérdőívek eredményének bemutatása tekintetében lényeges, hogy tekintettel saját mintám számosságának korlátjaira, nem tartottam volna módszertanilag megfelelőnek bonyolultabb statisztikai módszerek alkalmazását. Így elsődlegesen keresztábrákkal és a két minta közötti eltérések grafikus megjelenítésével mutatom be azon területeket, ahol a 12 megkérdezett iparági vezető és a 300 elemű országos minta értékei jelentősen eltérnek.

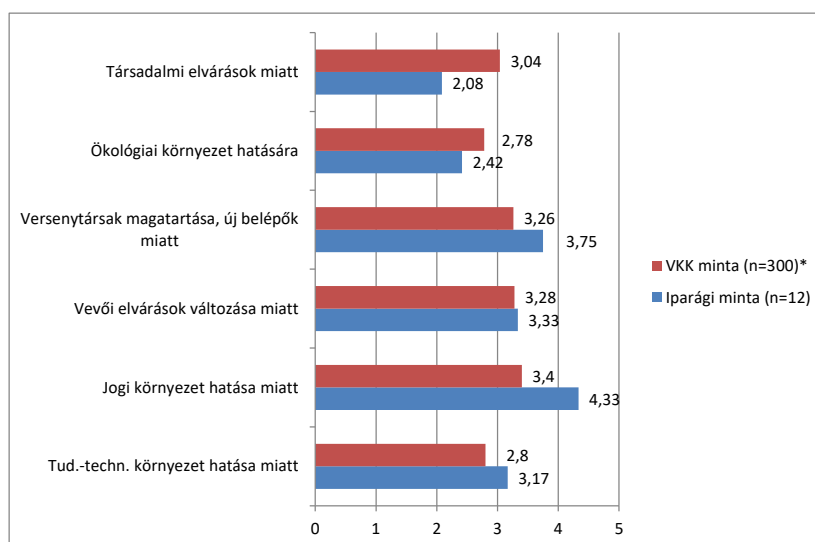
A kérdőív első kérdése arra kereste a választ, hogy mennyire érzik bizonytalannak vállalatvezetők a külső környezet vállalatuk számára fontos jellemzőit. A környezet tervezhetőségét és a bizonytalanságot általánosságban mérő kérdésre adott iparági válaszok jelentősen eltértek a nagymintás vizsgálat eredményétől (38. ábra). Az iparági minta átlagos értékeként 2,83, míg az országos mintánál 3,34 adódott. Az iparági minta szórása is alatta marad az országosnak, ami arra utal, hogy az ágazati válaszadók egymáshoz hasonlóbban ítélték meg a bizonytalanság és tervezhetőség mértékét. Az ágazati minta kisebb szórása nem meglepő, hiszen az országos mintában számos iparág képviselői szerepeltek, ami önmagában is valószínűsíti, hogy véleményük jelentősebb mértékben eltér, mint az azonos iparági válaszadóké. A várható értékek eltérése ugyanakkor rámutat, hogy az energiakereskedők összességében bizonytalanabbnak ítélték meg környezetüket az országos átlagnál. A nagyobb bizonytalanságérzetnek természetesen számos oka lehet, amelyeket a további kérdések igyekeztek feltárni.

38. ábra – A környezeti bizonytalanság hatása a vállalat számára fontos jellemzők tervezhetőségére (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



A kérdőív második kérdése arra kereste a választ, hogy 2009 óta mennyire változtak meg a vállalat lényeges jellemzői egyes környezeti hatások következtében. A kérdés kitért a tudományos-technikai környezet, a jogszabályok és szabályozás, a vevői elvárások változása, a versenytársak magatartása illetve új piaci szereplők megjelenése, az ökológia környezet és a társadalmi elvárások hatásának vizsgálatára.

39. ábra – A vállalat lényeges jellemzőinek változása 2009 és 2013 között egyes környezeti tényezők hatására (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



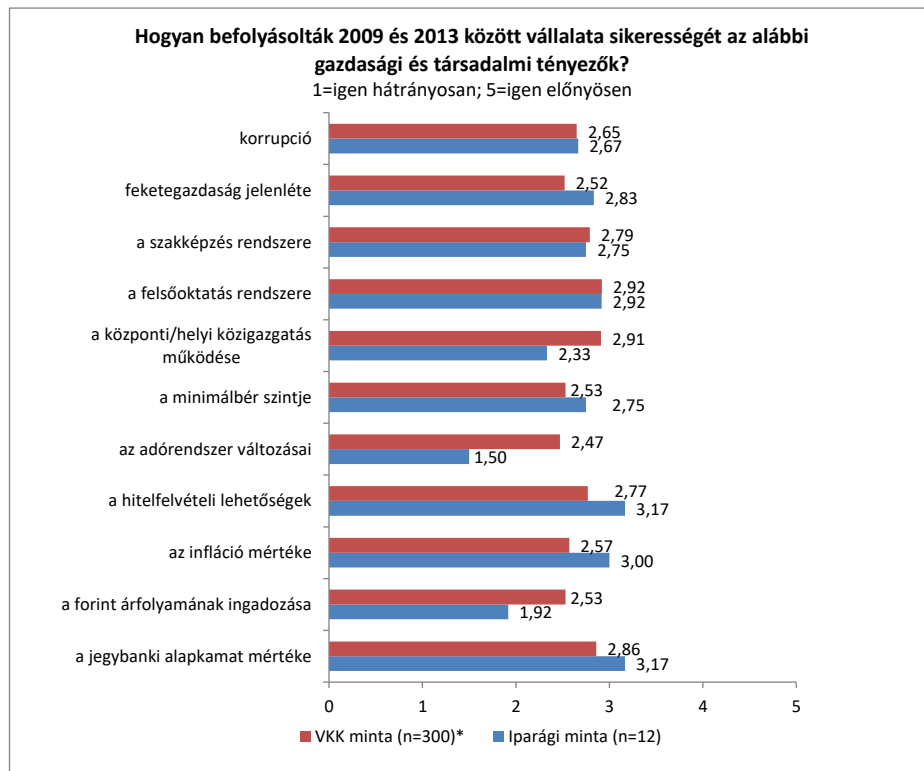
Az iparági és az országos minta átlagainak összehasonlítása ezúttal is számos érdekes különbségre világít rá. A két minta közötti legnagyobb eltérést a jogi és a társadalmi környezet hatásának megítélésénél mutatják az eredmények ($\Delta = -0,96$ a társadalmi elvárások és $\Delta = +0,93$ a jogi környezet hatásának megítélésében a különbség az iparági és az országos minta között). Mindkét eredmény figyelemreméltó. Egyfelől elmondható, hogy az energiakereskedelem, mint alapszolgáltatás valószínűleg kevésbé kitett a társadalmi változások hatásainak, ráadásul a termék homogenitása miatt a megkülönböztetés nehézkes. Másrészt azonban az is tény, hogy az elmúlt évtizedben számos olyan, a társadalmi környezetre is visszavezethető hatás érte az iparágat, mint például a megújulókkal egyidejűleg megjelenő úgynevezett *prosumerek* (egyszerre fogyasztók és termelők) vagy a sharing economy egyes energiaszektorra is érintő hatásai, mint az e-car sharing szolgáltatások megjelenése. Ezzel együtt úgy tűnik, a válaszadók összességében kevésbé látták saját vállalataik szempontjából lényegesnek a társadalmi környezet változásának hatásait, mint az országos felmérésben részt vevő 300 vállalat képviselői.

A jogi környezet változásának megítélése markáns különbséget mutat a két minta között. Míg az országos minta gyakorlatilag szinte szabályos normál eloszlást mutat ($n=296$; várható érték=3,4; szórás=1,046) addig az ágazati minta erőteljesen jobbra ferdül ($n=12$; várható érték=4,33; szórás=0,78). Az iparági megkérdezettek közül nem volt olyan, aki 3-nál kisebbre értékelte volna a jogi környezet változásának hatását, hatan a legmagasabb, négyen 4-es értéket tulajdonítottak a hatásának. A válaszok alapján látható, hogy a formális intézmények között a jogszabályok és szabályozók szerepe meghatározó. A válaszok erősen alátámasztják, hogy 2009-hez képest a következő évek során olyan jelentős jogi szabályozási változások történtek az energiaszektorban, amelyek alapvető hatást gyakoroltak a vállalatok üzleti teljesítményére.

A versenytársak magatartásának illetve új belépők piacra gyakorolt hatásának jelentőségét is nagyobbra értékelte az iparági megkérdezettek köre az országos mintánál. A magas érték valószínűsíthetően annak hatását tükrözi vissza, hogy a liberalizációs folyamatok eredményeként számos új szereplő lépett be az áram- és gázkereskedelmi szektorba 2007 után, amely az iparágon belüli verseny erősödése irányába mutatott.

A kérdőív harmadik kérdése az eredményességet befolyásoló külső gazdasági tényezők hatását vizsgálta. A kérdés megválaszolása során a jegybanki alapkamat, az árfolyamingadozás, az infláció, a hitelfelvételi lehetőségek, az adórendszer változásai és a minimálbér szintjének saját vállalatuk eredményességére gyakorolt hatását értékelték a válaszadók. A negyedik kérdés ugyanerre kérdezett rá a társadalmi környezet egyes elemeinek (a központi és helyi közigazgatás minősége, a felsőoktatás helyzete, a szakképzés, a feketegazdaság és a korrupció) eredményességre gyakorolt hatását vizsgálva.

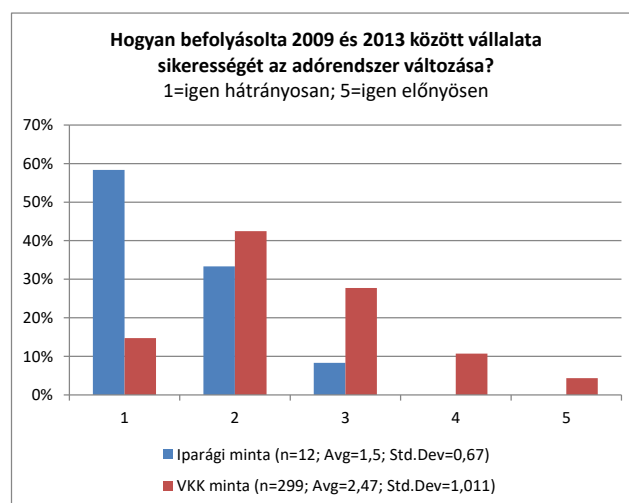
40. ábra – Egyes gazdasági és társadalmi tényezők hatása a vállalatok sikerességére 2009 és 2013 között (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



A pénzügyi tényezők hatását összességében jóval kedvezőbbnek ítélték meg az energiaszektor válaszadói, mint az országos minta. A hitelfelvételi lehetőségek, az alapkamat mértéke megítélése enyhén pozitív, az infláció mértékének változását átlagosan semlegesnek ítélték meg az energiaszektor megkérdezett reprezentánsai. A forint árfolyamingadozását ugyanakkor kedvezőtlenebbnek érzékelték, mint az országos minta. Ennek valószínű oka, hogy bár a vizsgált cégek gyakorlatilag szinte kizárólag a belföldi piacra értékesítenek, a gáz- illetve villamosenergia-import révén mégis erősen kitettek az árfolyamingadozásból eredő kockázatoknak.

A 39. ábra már jelezte, hogy a jogi környezet változásának hatását sokkal nagyobbra értékelték az iparági válaszadók, mint az országos mintában szereplő vállalatok. A jogi környezet részént is értelmezhető az adórendszer, amely tekintetében az energiaszektor szereplőinek megítélése markánsan eltért az országos minta eredményétől. Az iparági minta átlaga 1,5 a szórás 0,67. Csupán egyetlen válaszadó vélekedett úgy, hogy számára semleges volt az adórendszer változásának hatása, a többiek mind hátrányosnak vagy igen hátrányosnak ítélték az adók változását.

41. ábra – Az adórendszer változásának hatása a vállalatok sikerességére 2009 és 2013 között (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



Az eltérés nem meglepő, ha tekintetbe vesszük a 2009 és 2013 közötti időszak adózást érintő változásait az energiaszektorban. A szektort 2008 után több új adónem is sújtotta, ahogyan azt a 3.3.2 fejezetben már bemutattam. Ezek közül kiemelkedik az energiaellátók jövedelemadója és a közműadó. Bár utóbbi hatása az iparági szétválasztási szabályok alapján a kereskedelmet folytató szereplőket nem terheli, csupán a vezetékes szolgáltatókat (átviteli rendszerirányító, elosztó), ám a válaszokból ez a pozitív hatás alig szűrhető ki. Ennek oka lehet egyfelől, hogy a válaszadók többsége olyan vállalat képviselője, akik a vállalatcsoporton belül vezetékes szolgáltatót is birtokolnak, így csoportszinten 2013-tól sem javult az adóterhelésük. Másfelől, a csak kereskedelmi tevékenységet folytatóknál a Robin Hood adó mértékének jelentős növelése ellensúlyozta az ágazati különadó 2013-as megszűnésének pozitív hatását. Összegezve a 2009 és 2013 közötti időszak az adók szempontjából olyan mennyiségű és jelentősű változásokat hozott a szektor vállalatai számára, amely teljesen bizonytalanná tette a vállalati adótervezést.

A kérdőív ötödik kérdése arra kereste a választ, hogyan értékelik a vállalatvezetők vállalatuk jelenlegi helyzetét a 2009-es helyzettel összehasonlítva. A VKK kérdőív négy dimenziót vizsgált, a hazai és az export értékesítési lehetőségeket, az importköltségeket és a beszállítók gazdasági helyzetét.

10. táblázat – Vállalatok egyes jellemzőinek értékelése 2009-hez képest 2013-ra vonatkozóan (saját táblázat a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)

	Hazai értékesítési lehetőségek	Export értékesítési lehetőségek	Import költségek	Beszállítók gazdasági helyzete
VKK minta átlagértéke	2,63	3,00	2,65	2,58

Iparági minta átlagértéke	2,25	3,17	2,75	2,25
Ebből: Inkumbensek	2,33	3,17	2,67	2,50
Új belépők	2,17	3,17	2,83	2,00
Hazai tulajdonú vállalatok	3,25	3,50	3,25	2,00
Külföldi tulajdonú vállalatok	1,75	3,00	2,50	2,38

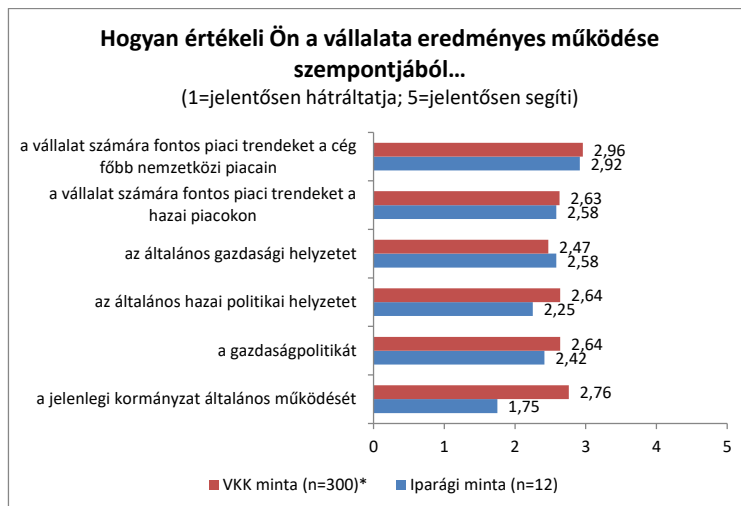
Az iparági adatok elemzése során a hazai értékesítési lehetőségek megítélése 2,25-ös átlagértéket mutat a VKK minta 2,63-as értékével szemben. Az iparági szereplők közül egy válaszadó 5-ös értéket jelölt meg, azaz nagymértékben javuló hazai lehetőségeket érzékelt, egy vállalat kismértékű javulásként ítélte meg a hazai értékesítésben rejlő lehetőségeket. Ketten nagyjából semleges, négyen enyhén romló és szintén négyen erősen romló tendenciákról számoltak be.

A korábban használt csoportosítási ismérvek közül az inkumbensek és az új belépők közötti különbségtétel nem igazán mutat jelentős eltérést a csoportok átlaga tekintetében. Jóval jelentősebb a megítélésbeli különbség a hazai és a külföldi tulajdonú vállalatok vezetői által adott válaszokban. Míg a külföldiek kifejezetten negatívra értékelték a változások hatását a magyarországi értékesítési lehetőségeikre, addig a hazai vállalatok átlagos megítélése inkább pozitív volt. Természetesen itt is hangsúlyozni kell az egyedi különbségek hatását, de összességében elmondható, hogy a hazai tulajdonú vállalatok sokkal optimistábban ítélték meg a vizsgált időszakban bekövetkezett változásokat saját értékesítési lehetőségeik tekintetében.

Tekintettel arra, hogy az export egyik vállalat esetében sem számottevő, e tényező megítélése is nagyjából semleges volt. Érdekes azonban az import költségek változása hatásának vezetői megítélése. Itt rendkívül nagy a válaszok szóródása, főként a külföldi tulajdonú válaszadóknál. A külföldi háttérű válaszadók közül az ötfokozatú skála valamennyi értékére érkezett válasz (1-es: 2, 2-es:3, 3-as: 1; 4-es:1; 5-ös:1). Ez a helyzet rávilágít arra, hogy az importköltségek alakulása nem csupán az adott vállalat hazai menedzsmentjének betudható döntések eredménye, hanem nagymértékben függ a beszerzési döntések vállalatcsoporton belüli megoldásától, az importköltségek egyes országok közötti allokálásának módszerétől. A hazai tulajdonú vállalatok válaszai ugyanakkor sokkal inkább leképezik az európai energiaár-trendeket és kismértékű javulást mutatnak az import költségeinek tekintetében.

A hatodik kérdés arra kereste a választ, hogyan ítélik meg a vállalatok egyes környezeti tényezők hatását saját eredményességük szempontjából.

42. ábra – Egyes külső tényezők hatásának megítélése a vállalat eredményességére (saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



Egy kérdés tekintetében tér el markánsan az iparági válaszadók jellemző véleménye az országos mintáétól, ez a kormányzat általános működésének megítélése. A fentebb már bemutatott konkrétumokon túl, mint az ágazati különadók bevezetése, a negatív értékelést befolyásolhatta az ágazat és a kormányzat közötti formális és informális kapcsolatrendszer átalakulásának hatása is. A személyes interjúkon többen említették a párbeszéd hiányát. A jogszabályok változását számos alkalommal kész tényként, egyeztetés nélkül közölték a kormányzati szereplők az iparági érintettekkel. Az ágazat fölötti kormányzati irányítás rendszere sem biztosította a hatékony párbeszédet. A feladatok és hatáskörök megoszlottak a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal között. A kormányzati intézmények szervezeti felépítése és irányítása is többször változott. Ráadásul nem egy esetben a szakmai intézményrendszeren kívülről, a parlamentben egyéni képviselői indítványokon keresztül jelentek meg olyan ágazati jogszabályok, amelyek alapvető hatást gyakoroltak a vállalatok működésére.

Érdekes, hogy a kormányzati működés negatív megítélésével szemben a gazdaságpolitikáról, az általános gazdasági és politikai helyzetről a megkérdezett iparági vezetők hasonlóan vélekedtek, mint az országos minta. Ez a tény is azt erősíti, hogy a szektor operatív irányításának problémáit, a kommunikáció esetlegességét és a szakmai

érdekegyeztető fórumok, a transzparens jogszabályelőkészítés hiányát ítélték meg elsősorban negatívan a megkérdezett iparági vállalatvezetők.

A kérdőív a környezeti tényezők hatásán túl a vállalatok adaptációs képességét, a stratégia stabilitását/változékonyságát is vizsgálta. A hetedik kérdés a Miles és Snow (1978) adaptációs stratégiai modellje segítségével a 2009 és 2014 időszak alatt követett vállalati stratégiák irányultságát vizsgálta. A válaszadók öt rájuk jellemző stratégiai irány közül választhatták ki azt, amely megítélésük szerint az adott évben leginkább jellemző volt vállalatukra. A védekező, stabilitási, támadó illetve összpontosító stratégia mellett megjelölhették azt is, ha megítélésük szerint a vállalat nem követett konzekvens stratégiát az adott időszakban. A 11. táblázat illusztrálja, hogy a vállalatok közül a legtöbben a meglévő üzleti pozíciójuk biztosítását, a stabilitást állították stratégiájuk középpontjába, 2009-et leszámítva minden évben ez a stratégiai irány jellemezte a megkérdezettek többségét, 2012-ben és 2013-ban holtversenyben. 2012-ben – az intenzív kormányzati beavatkozás első évében – ugyanennyien (4-4 válaszadó) jelölték meg a védekező stratégiai irányt, míg 2013-ban a támadó stratégia kapott azonos számú választ, mint a stabilitási. A liberalizációt követő első évben ugyanakkor a támadó stratégia kapta a legtöbb választ, ami jól mutatja, hogy a kiteljesedő versenypiacon a cégek jelentős része agresszív növekedési célokat fogalmazott meg. A válaszokból az is leszűrhető, hogy a vállalatok közül csupán egyetlen egy, és az is csak egy évben (2009-re vonatkozóan) jelölte meg azt a választ, hogy nem követtek következetes stratégiát. Ez mindenképpen figyelemreméltó, különösen a szektort érintő rendkívül turbulens változások ismeretében.

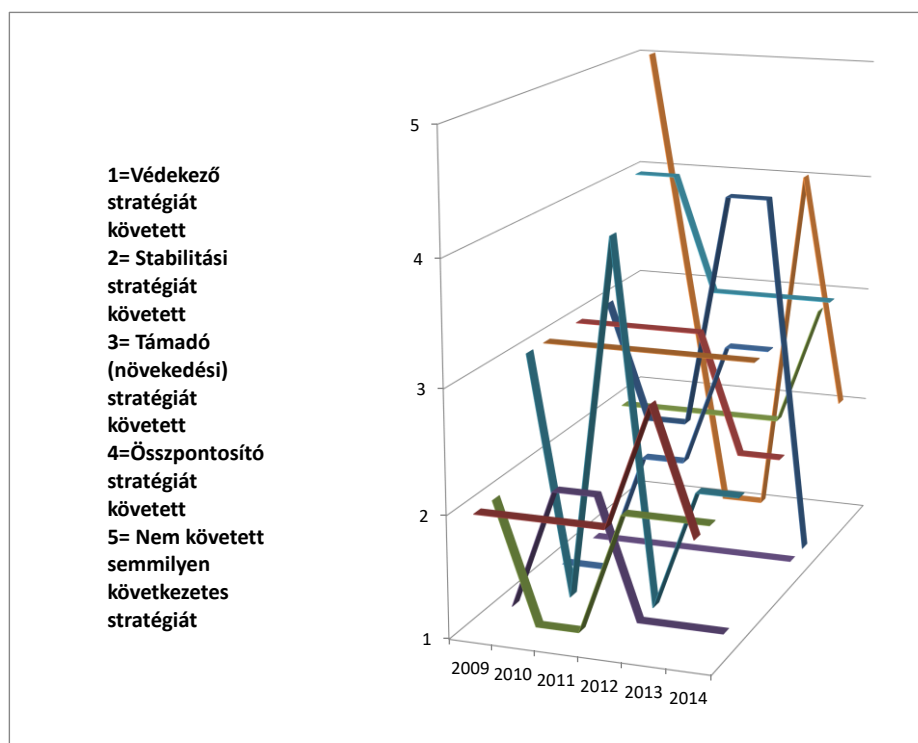
11. táblázat – A megkérdezett energiavállalatok által követett stratégiák 2009 és 2014 között (saját táblázat a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Védekező stratégiát követett	3	4	3	4	2	3
Stabilitási stratégiát követett	3	4	5	4	4	5
Támadó (növekedési) stratégiát követett	4	3	3	3	4	4
Összpontosító stratégiát követett	1	1	1	1	2	0
Nem követett semmilyen következetes stratégiát	1	0	0	0	0	0

Bár a táblázat adatai alapján úgy tűnhet, a vizsgált időszakban viszonylag stabil volt mintában szereplő vállalatok által követett stratégia, valójában a kép sokkal tarkább. Az egyedi válaszok idősoros alakulását vizsgálva látható, hogy alig volt olyan vállalat, amely azonos stratégiát követett volna a vizsgált hat év folyamán. A 43. ábra idősorosan mutatja

a vállalatvezetők által az adott év vonatkozásában megjelölt válaszokat. A vonalak kuszasága jól illusztrálja, hogy a vizsgált vállalatok rendkívül eltérő stratégiai utakat jártak be ebben az időszakban. Az első látásra áttekinthetetlen vonalak alapján is leszűrhető néhány jellemző stratégiai út. A jelentős lakossági ügyfélkörrel rendelkező inkumbens szolgáltatók sokkal inkább követtek védekező vagy stabilitási stratégiát, mint az újonnan piacra lépők. Ugyanakkor itt is megjelenik egyes vállalatok esetében a növekedési stratégia, bár csupán két vállalatnál egy-egy évben. Nem jellemző az sem, hogy valamely e körbe tartozó vállalat összpontosító stratégiát folytatott volna. Erre is csupán egy vállalatnál találunk példát két év, 2012 és 2013 vonatkozásában.

43. ábra – Energiakereskedők által követett stratégiák 2009 és 2014 között (saját ábra)

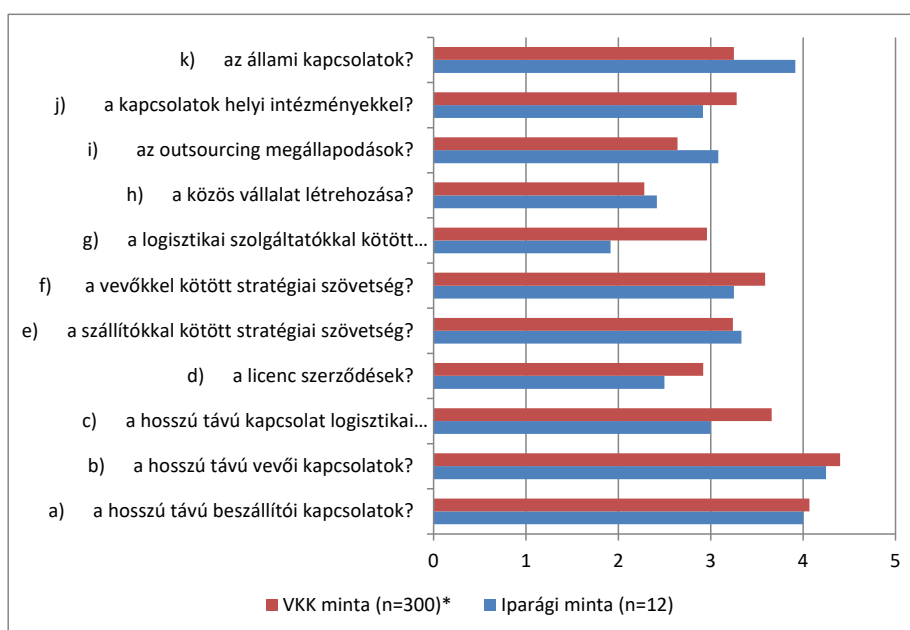


Az újonnan piacra lépőknél sokkal inkább jellemző a növekedési stratégia, amely érthető, hiszen ezek a vállalatok azzal a céllal léptek be a liberalizált energiapiacra, hogy ott növeljék részesedésüket. A növekedési stratégia egyértelműen domináns az egyetemes szolgáltatói ügyfélkörrel nem rendelkező vállalatoknál, míg alig jelenik meg az egyetemes szolgáltatást is végző kereskedőknél. Előbbi csoportban a megkérdezett hét vállalatból minden évben legalább három, 2014-ben négy vállalat jelölte meg ezt az irányt. Utóbbinál a megkérdezett öt vállalat közül négy évben senki, 2009-ben és 2013-ban is csupán egy-egy vállalat jelölte meg, hogy az adott évben támadó stratégiát folytatott.

Érdekes ugyanakkor, hogy a csak szabadpiacon aktív kereskedői körben is megjelenik már 2009-től a védekező stratégia is legalább egy vállalatnál (2010-ben és 2012-ben kettőnél). 2013-tól ugyanakkor egyetlen kizárólag a szabadpiacon működő kereskedő sem jelölte meg a védekező stratégiát, mint az adott évben követett irányt. Szembetűnő, hogy a hazai és a külföldi tulajdonosi háttérű vállalatok válaszai markánsan eltérnek a védekező stratégia követése tekintetében. Míg a négy hazai háttérű cég közül csupán egy-egy vállalat jelölte meg 2009-ben és 2010-ben ezt a válaszlehetőséget és 2011-től senki, addig a nyolc külföldi háttérű vállalat közül 2012-ben 4, 2013-ban 2 és 2014-ben 3 is ezt a választ adta a feltett kérdésre.

A nyolcadik kérdés a vállalat üzleti hálózati kapcsolatrendszerének egyes elemeire kérdezett rá, vizsgálva azok fontosságát a stratégia megvalósításában. Az energiakereskedelem jellege miatt – homogén, sztenderd termékek és erre épülő szolgáltatások – néhány dimenzióban jelentős eltérések figyelhetők meg a VKK mintával összehasonlítva. Kisebb a jelentősége a helyi intézményekkel való kapcsolatoknak, kevésbé jellemzőek a logisztikai együttműködések és a licencek. Ugyanakkor az outsourcing megállapodások fontosságát az iparági válaszadók magasabbra értékelték, aminek oka lehet, hogy az iparágon belül jellemző szervezeti struktúra, hogy a kereskedő vállalat számos támogató tevékenységet külső (jellemzően a vállalatcsoporton belüli) partnervállalattól vesz igénybe.

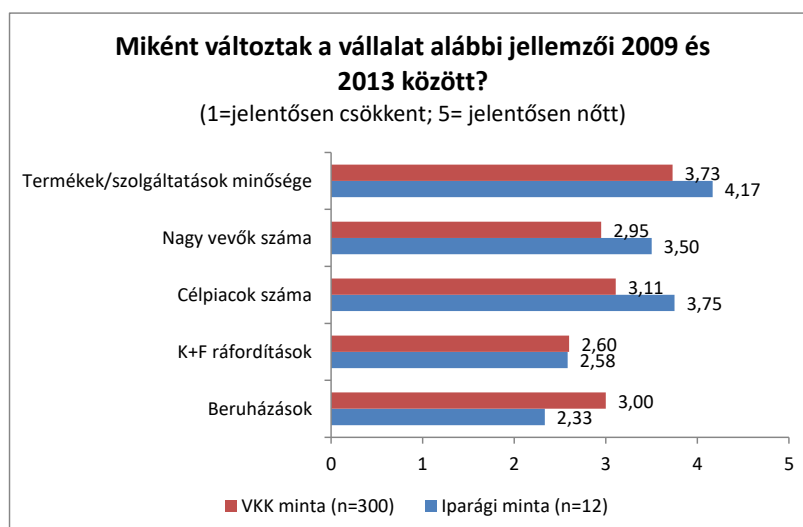
44. ábra – Mennyire fontosak az egyes hálózati kapcsolatok a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából? (Saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



Az állami kapcsolatok fontosságának megítélésében az iparági válaszadók véleménye jelentősen eltér az országos adatfelvétel eredményeitől. Ha a válaszokat részleteiben is megvizsgáljuk, látható, hogy a csak a szabadpiacon működő kereskedők sokkal kisebb jelentőséget tulajdonítottak az állami kapcsolatok fontosságának, mint azok, akik lakossági szolgáltatásokat is nyújtanak. A szabadpiaci kereskedők válaszainak átlaga 3,25, ami pontosan megegyezik a VKK adatbázis átlagértékével. Ezzel szemben az egyetemes szolgáltatást is nyújtó vállalatok válaszainak átlagos értéke 4,8. Ez egyértelműen mutatja, hogy a vállalatok megítélése markánsan eltér a két piaci szegmens tekintetében, egyben rámutat az állami beavatkozás határaitra is, amely sokkal inkább befolyásolta a lakossági energiakereskedelem üzleti lehetőségeit.

A kérdőív utolsó kérdése a stratégia megvalósítása szempontjából jelentős akciókra illetve piaci jellemzőkre kérdezett rá. A 45. ábra összefoglalja az iparági válaszok és a VKK adatbázis átlagos értékei közötti különbségeket. Az ábrából látható, hogy az energiakereskedelmi iparág jelentős piaci kihívásokkal szembesült a liberalizáció eredményeképpen, amely felértékelte a termékek és szolgáltatások minőségét, a vevőkapcsolatokat és új célpiacokat nyitott meg a vállalatok számára. E három dimenzióban az energiavállalatok képviselői jóval magasabb átlagos pontszámokat adtak, mint a VKK kutatásba bevont vállalatok.

45. ábra – Egyes piaci és működési jellemzők változása a vizsgált energiakereskedő vállalatoknál (Saját ábra a kérdőíves vizsgálatok eredménye alapján)



Szembevetendő, hogy a szektor beruházási aktivitása ugyanakkor jelentősen alatta marad az országos minta várható értékének. Itt több magyarázat is elképzelhető. Először, a kutatás időhorizontja (2009-2013) nem tartalmazza az energiapiaci liberalizáció évét, így

valószínűsíthető, hogy a piacnyitásban aktív szerepet betöltő energiavállalatok 2009 előtt jelentős beruházásokat hajtottak végre, amelyekkel összevetve a 2009-től kezdődő időszak már nem követelt újabb jelentős investíciót. Másodszor egyes szegmensekben – így különösen a lakossági szolgáltatások területén – a 2011-től megváltozó kormányzati szerepfelfogás miatt a vállalatok tudatosan csökkenteni kezdték új beruházásaikat. Harmadrészt a szűkülő növekedési lehetőségek és a jövedelmezőség általános romlása hatással lehetett arra, hogy az energiakereskedő vállalatok a korábbiaknál kisebb mértékű új beruházásokat hajtsanak végre. A piaci tényezők jelentőségének emelkedése és a beruházások csökkenése ugyanakkor ellentmondást is tartalmaz, ezért hosszabb távon várható, hogy a piaci újrendeződés nyertesei illetve a növekedési célokat kitűző vállalatok emelni fogják beruházási hajlandóságukat, ami a piac újabb átrendeződését hozhatja magával. Természetesen e tekintetben is igaz, hogy a vállalatok teljesen eltérő beruházási stratégiát követhetnek a szabadpiacon és az egyetemes szolgáltatói szegmensben.

5.4.2. Interjúkérdésekre adott válaszok

Az interjúk számos további érdekes adalékkal szolgáltak a piaci folyamatok és a vállalati adaptációs folyamatok mélyebb megértése szempontjából. A kérdésekre adott válaszok alapján több markáns nézőpont alakult ki az intézményi környezet alakulása tekintetében, amelyek részben alátámasztották a hipotézisekben (elsősorban a H4 és H5 hipotézisben) megfogalmazott előzetes várakozásaimat, de részben árnyalták is azokat.

Ami talán a legfontosabb, hogy minden korábban bemutatott strukturális és szabályozási probléma ellenére az interjúalanyok mindegyike úgy ítélte meg, hogy a piac (legalábbis a szabadpiaci szegmensben) működik:

„Tudunk működni, bár működhetne még jobban a piac.” (inkumbens hazai)⁴⁰

„A kereskedelem a béke szigete. Fejlődik az intézményrendszer, valódi piac van.” (új belépő hazai)

⁴⁰ Ahogyan azt már korábban is jeleztem, interjúalanyaim anonimitásuk megtartása mellett járultak hozzá a beszélgetésekhez, így nem jelzem az egyes idézetek név szerinti forrását. Ugyanakkor azért, hogy látható legyen, az idézetek milyen típusú vállalat vezetőjétől származnak, az idézeteket követően zárójelben megadom, hogy azt hazai vagy külföldi háttérű illetve inkumbens vagy új belépő vállalat vezetője mondta-e.

„A szabadpiacon összességében látszik a fejlődési ív. Nem tudom drámának megélni, hogy működik a piac, még ha ez azt is jelenti, hogy egyre nehezebb, mert a torta egyre kisebb árbevételben és marginban is.” (új belépő külföldi)

„A kötelező átvételi rendszerből 2011-től kikerültek a fűtőművek, de ezt leszámítva a szabadpiacon alapvetően versenysemlegesek az intézményi változások.” (inkumbens külföldi)

Többen is kiemelték, hogy a liberalizáció teremtette meg az esélyét annak, hogy piacra léphessenek:

„Az egész cég azért tudott létrejönni, mert volt liberalizáció” (új belépő hazai)

5.4.2.1. Meghatározó változások a tágabb környezetben

A társadalmi környezet és a fogyasztói szokások változása tekintetében szinte mindenki a meghatározó tényezők között említette a fogyasztók edukáltsági szintjének változását.

„2009-ben a fogyasztók nem voltak edukáltak, fogalmuk sem volt, hogy lehetne máshonnan is villamos energiát vásárolni, mint a régi kereskedőjüktől...2011-re jutottak el oda, hogy felismerték, lehetőségük van jóval kedvezőbb áron vásárolni. 2013-tól már tudatosan, versenyeztetéssel kezdtek kereskedőt választani.” (inkumbens hazai)

„A fogyasztói kör informáltsága nem volt a topon. Egy ügyfél 2011-ben Miskolcon megkérdezte tőlem, hogy Pesten én mennyiért tudok áramot adni? Ő még itt tartott, megszokta, hogy csak egy áramszolgáltató van, akitől vásárolhat.” (új belépő hazai)

A jövő szempontjából több megkérdezett említett olyan új fogyasztói trendeket, amelyek meghatározóak lehetnek a szektor jövőjére, mint pl. a digitalizáció, az e-mobilitás vagy a prosumerek megjelenése. De még többen hangsúlyozták, hogy teljes szemléletváltásra van szükség, mert az energia, mint kereskedelmi termék, már nem kellően attraktív:

„A commodity már nem annyira izgalmas. Két út állhat az iparág előtt: vagy az energetikai szolgáltatók vonzanak be érdekes új termékeket, vagy az energiatermékek kerülnek rá más szolgáltatók (pénzügyi, telekommunikációs cégek) értékesítési csatornáira. Mindhárom szektorban durván csökkentek a marginok – jót kell tudni adni, de olcsón. Ez iparági konvergenciához vezethet.” (új belépő hazai)

„Nem elég eladni, követni kell az ügyfeleket, hogy érezzék, mindenben segíteni kívánjuk őket.” (inkumbens hazai)

„A legfontosabb cél az ügyfél igényeinek maximális kielégítése kell, hogy legyen.” (új belépő külföldi)

5.4.2.2. Meghatározó változások a szabályozási környezetben

Természetesen a társadalmi változások mellett a szabályozási környezet változása is minden interjúban megjelent a vizsgált időszak legfontosabb befolyásoló elemei között. A szabályozási környezet változásai gyakorlatilag végigkísérték a vizsgált időszakot. Az egyik interjúalany sommásan így foglalta össze véleményét erről:

„Minden évre jut kettő-három [szabályozói változás], de nem nagyon van közöttük pozitív, talán a kapcsolt erőművek kivezetését leszámítva.” (új belépő külföldi)

A megkérdezettek körében jelentős volt a vélemények szóródása aszerint, hogy működése során kit milyen mértékben érintettek az egyes kormányzati beavatkozások. A szinte minden megkérdezett által említett rezsicsökkentés megítélése így egészen más volt az ESZ piacon is érdekelt és a csak szabadpiacon működő cégek esetében. Előbbi csoport egyértelműen a leginkább meghatározó események között élte meg a lakossági szolgáltatások árszabályozási rendszerének átalakulását. Az állami cégek e tekintetben kiemelték a politikai döntések elsődlegességét, akár olyan áron is, ha az saját vállalati működésük szempontjából kedvezőtlen eredményekkel is járhat:

„A rezsicsökkentés nagykereskedelmi oldalról számunkra is problémás volt. Az eredményességre az alacsonyabb nagykereskedelmi árak negatív hatást gyakoroltak. De volt egy olyan külső hatás, egy olyan politikai nyomás, amit véghez kellett vinni.” (inkumbens hazai)

„Mivel a kis- és nagykereskedelem is állami kézben van, ha mi elindulunk olcsóbb forrást keresni, úgy náluk probléma keletkezhet. Ezeket magasabb szinten kell rendezni.” (inkumbens hazai)

A két idézet megerősíti a H4 hipotézisben megfogalmazottakat, mely szerint az állami irányítású energiakereskedők számára a politikai elvárások teljesítése akár az üzleti, gazdálkodási célok rovására is prioritást élvez. Gyakorlatilag ezt az előfeltevést mindkét e szektorba tartozó interjúalany megerősítette. De arra, hogy az állami szereplők nem tudták kivonni magukat a rezsicsökkentés negatív üzleti hatásai alól, a magántulajdonú cégek vezetői is felhívták a figyelmet:

„A harmadik rezsicsökkentés már nem érintett minket, azt teljes egészében az MVM állta.” (inkumbens külföldi)

Ugyanakkor érdekes módon az állami szereplők megítélése szerint a fokozott politikai figyelem fokozott elvárásokat is támaszt felénk, ami a mindennapi működésben akár a működési hatékonyság javulásához is vezethet:

„Eddig egy voltunk a piaci szereplők közül. Most nem lesz versenyhelyzet [az ESZ piacon], de a politikai elvárások nagyon megnőttek, hogy jól működjünk.” (inkumbens hazai)

„Úgy kell dolgoznunk, mintha nem lennénk állami tulajdonban, de ha van egy tulajdonosi akarat, azt végre kell hajtánunk.” (inkumbens hazai)

A 2012-ben indult rezsicsökkentést természetesen azok a magántulajdonú vállalatok is az elmúlt időszak egyik legmeghatározóbb eseményeként élték meg, akik aktívak voltak a lakossági piacon:

„A fontosabb mérföldkövek közül csak egyet emelek ki, a 2012-ben bejelentett rezsicsökkentést. Ez teljesen aláásta a kidolgozott üzleti modellünket.” (új belépő külföldi)

„A politika itt [a rezsicsökkentéssel] drasztikusan belenyúlt a cég működésébe.” (inkumbens külföldi)

„2010-től a kormányzati politika markánsan megváltozott. Előtte is volt politikai nyomás, de innentől intézményesült, kimondatlan, de gyakran kimondott céllal... A lakossági üzletágnál a második rezsicsökkentés után mindenki azt mondta, hogy ez az üzlet tarthatatlan, innen ki kell vonulni.” (inkumbens külföldi)

A rezsicsökkentés mellett négy további témakört érintettek az interjúalanyok a szabályozási környezet és a vállalatok közötti kapcsolatrendszer szempontjából, mint amelyek alapvető hatást gyakoroltak működésükre: (1) az adózás rendszerét és mértékét, (2) a számlázási rendszerek kötelező auditálását, (3) az egyes hatósági díjtelek allokálási szabályrendszerének változását a különböző fogyasztói csoportok között és (4) a kapcsolt termelők kivezetését a kötelező átvételi rendszerből.

Az adórendszer rendkívül negatív megítélése a kérdőívek alapján is jól látható volt, e kérdésnél figyelhettük meg a legnagyobb különbséget az iparági megkérdezettek és az országos minta között. Az interjúkban is többen kitértek az adórendszer problémáira:

*„Az iparági különadó és a helyi iparüzési adóval együtt járó bürokrácia egy rémálom.”
(új belépő külföldi)*

*„Ma Magyarországon nyereséges energiakereskedő céget nem érdemes tartani, mert azonnal bejön a plusz adó. Ha kereskedni akarsz, azt legközelebb Pozsonyból”
(inkumbens külföldi)*

A számlázási rendszerek kötelezően előírt auditálását⁴¹ az elmúlt évek egyik legsúlyosabb, közvetlen pénzügyi hatásain is túlmutató politikai beavatkozásaként élték meg a szektor szereplői. Ezt az eseményt számosan említették az interjúalanyok közül, de talán legplasztikusabban az alábbi idézet fejezi ki, milyen súlyos közvetett következményekkel járt ez az intézkedés:

„A számlázási rendszer audit rengeteget rontott az intézményrendszer megítélésén. Egy ilyen intézkedés meg tud törni tulajdonosi hiteket, hogy érdemes ebbe a szektorba befektetni. A legijesztőbb, hogy felveti egyfajta latin-amerikanizálódás veszélyét.” (új belépő hazai)

Az egyes hatósági áras díjak allokációs rendszerének változása elsőre úgy tűnhet, hogy nem okozhat különösebb gondot a kereskedőknek, hiszen számukra ezek a tételek „pass through” költségeknek tekinthetők. A gyakorlatban azonban a díjak hirtelen változásai komoly üzleti kitérítést jelentettek a kereskedőknek:

„Az, hogy kikerültek az egyetemes szolgáltatásból KÁT allokáció és a VET 147. § szerinti díjak⁴² elvben nem érintenek bennünket, pass through tételek. De a nyitott pozícióink miatt a valóságban nagyon megütöttek minket.” (új belépő külföldi)

Végezetül egy inkább pozitív megítélésű változás. A hővel kapcsolt áramtermelők 2011-es kivezetése a kötelező áramátvételi rendszerből (KÁT) az előbbiekkal szemben nem

⁴¹ 2014 őszén az Országgyűlés elfogadta a 2014.évi XLI. törvényt, amely előírta, hogy a közműcégeknek tanúsíttatniuk kell számlázási rendszereiket. A törvény olyan szigorú előírásokat fogadott el a lehetséges tanúsító szervezetek körére (legalább három éves akkreditált státusz, három éves referencia biztonsági tanúsításra, két szakember esetében minimum két éves igazolt tanúsítási gyakorlat, a cég szerepeljen az Alkotmányvédelmi Hivatal jegyzékében, mint nemzetbiztonságilag megfelelő tanúsító szervezet), hogy annak csak egyetlen (később kettő) cég volt képes megfelelni. Számos piaci szereplő megítélése szerint a törvényt a Hunguard Kft-re szabták, amelynek egyértelműek voltak a kormányzati kapcsolatai. A tanúsítás a közműcégeknek több tízmilliós (nagyobb cégek esetében akár százmilliós) kiadást jelentett.

⁴² A villamos energiáról szóló 2007. évi LXXXVI. törvény 147. § több olyan elkülönített pénzeszközt nevesít, amelyeket konkrét iparági célok megvalósításának érdekében a rendszerirányító kezel és forrását a tarifába épített díjtételek biztosítják. Ilyenek például a szénipari szerkezetátalakítási támogatások, a villamosenergia-ipari munkaviszonnyal összefüggő kedvezményes árú villamosenergia-ellátás és a kapcsolt termelés-szerkezet-átalakítás támogatása. A rezsicsökkentés részeként 2012-től ezeket a terheket kizárólag az ipari energiafogyasztók viselik.

feltétlenül érintette negatívan a piaci szereplőket. Természetesen a kapcsolt termelésben is érdekelt piaci szereplők (Greenergy, Alteo, E.On) számára az erőművek garantált értékesítési lehetőségének megszűnése kihívást jelentett, de ennek ellenére sem minősítették egyértelműen negatívnak ezt a kormányzati beavatkozást. Az egyik kapcsolt termelésben érdekelt szereplő az alábbi módon foglalta össze a KÁT megszűnésével kapcsolatos véleményét:

„A KÁT 2011-es megszűnése nem egy „soft landing” volt, teljes fordulatra volt szükségünk, új stratégiát kellett alkotnunk. Előtte nem volt tradicionális kereskedelmi tevékenységünk, de ennek elindítása a szabadpiacra való teljes ráutaltság miatt elkerülhetetlenné vált. Sokat küzdöttünk, de megcsináltuk, ráadásul saját erőforrásokból.” (új belépő külföldi)

A szabályozási környezet és a vállalatok közötti kapcsolatrendszer szempontjából érdekes, hogy egyetlen megkérdezett sem említette a kiemelten problémás területek között a formális intézményrendszert, ami arra utal, hogy a liberalizáció révén kialakuló formális intézményi struktúrákat alapvetően megfelelőnek tartották az interjúalanyok. A kormányzati beavatkozásokat sokkal inkább direkt politikai célok által vezérelt intézkedéseként látták, amelyek célja egyértelműen az energiaszektorral kapcsolatos, korábban már bemutatott kormányzati célkitűzések elérésére irányult.

5.4.2.3. A piaci intézményrendszer fejlődése

Míg a szabályozási környezetnél túlsúlyban voltak a kritikus észrevételek, a piaci intézményrendszer fejlődését gyakorlatilag valamennyi megkérdezett kifejezetten pozitívnak ítélte meg. A pozitívumok között számosan említették a tőzsdék (elsősorban a HUPX) szerepének erősödését és ezzel kapcsolatban a régiós áramtőzsdék összekapcsolását. A szabályozási energiapiacon aktív kereskedők kiemelték a MAVIR eljárásrendjének fejlődését és a kiegyenlítő energia beszerzésére irányuló tendereztetési eljárások fejlődését. Az állami vállalatok által lebonyolított közbeszerzések rendszerével kapcsolatban ugyanakkor negatív hangok is megjelentek:

„A közbeszerzés egy speciális nagy piac, de ott van talán a legkisebb verseny. Nem érdemes túl nagy energiát fektetnünk bele, ha vannak, akik közelebb vannak a rajtvonalhoz.” (új belépő külföldi).

Az egyetemes szolgáltatási és a versenypiac teljes szétválását, az előbbiben az állam aktív szerepvállalását a megkérdezettek egyfajta adottságként kezelik, elfogadva, hogy jelenleg nem sok esélye van a status quo megváltoztatásának. Egyesek arra is felhívták a figyelmet, hogy a gázpiacon talán indokolt is lehetett a lakossági ellátás állami kézbe vétele, mivel a liberalizáció itt nem hozott érdemi eredményeket:

„A gázszektorban az ESZ az elindítása óta veszteséges. Ehhez nem kellett a rezsicsökkentés, itt már a 2009-es szabályozás sem kínált megoldást.” (inkumbens külföldi)

Bár jelenleg úgy tűnik, hogy a rezsicsökkentés miatt a lakossági szolgáltatások elvesztették vonzerejüket, távlatilag azonban többen úgy gondolják, hogy megváltozhat a jelenlegi politikai környezet és újra érdekes lehet a lakossági szolgáltatási kör erősítése:

„A lakossági piac nagyon attraktív, mi most úgy kezeljük, hogy átmenetileg ez nem target”. (új belépő hazai)

Összességében a válaszok alapján úgy tűnik, a piaci szereplők a piaci intézmények rendszerét alkalmasnak látják arra, hogy – legalábbis a szabadpiaci szektorban – megfelelő háttérrel adjanak a verseny számára. A következő alfejezet a versenykörnyezetre vonatkozó véleményeket foglalja össze.

5.4.2.4. A versenykörnyezet jellemzői

Mint korábban is utaltam rá, a megkérdezettek többsége alapvetően úgy ítélte meg, hogy az áram- és gázkereskedelem bár nem könnyű piacok, de alapvetően működnek. Az egyes piaci szegmensek megítélésében természetesen nagyok az eltérések. Az egyetemes szolgáltatásra alapuló lakossági ellátást gyakorlatilag senki nem tekinti a működő piac részének, a szabadpiaci szegmensre vonatkozóan ugyanakkor sokkal biztatóbb a kép.

A piac fejlődése szempontjából gyakorlatilag mindenki felhívta a figyelmet arra, hogy a liberalizációt követően rengeteg új szereplő jelent meg, de ezt követően elindult egyfajta konszolidáció, ami a piac méretét és fejlődési tendenciáit tekintve indokolt.

„2014-ig évről évre több szereplő a nagykereskedelmi és a kiskereskedelmi piacon. Kicsit felhígult a piac, de 2014-től elindult egy tisztulás, mivel lementek az árak, kicsik a marginok. Akinek nincs stabil fogyasztói s gazdasági háttere, azok nem élik túl. Volt egy felívelése 2008-tól a retail sales üzletágnak, ez már elérte a csúcsát és hanyatlóban van.

8-10 cég fog megmaradni, akik retailben és nagykerben meghatározók lesznek.” (inkumbens hazai)

„Klasszikus séma, jön valami új dolog, mindenki elkezd aranyat ásni, aztán aki nem elég szívós, nem elég ügyes, az lemarad.” (inkumbens hazai)

„Őt kemény versenytársunk van a kiskereskedelmi piacon, őket figyeljük, a többiek nem igazán érdekesek.” (Inkumbens külföldi)

Az áram- és a gázpiac eltérései

Érdekes, hogy számos interjúalany hívta fel a figyelmet arra, hogy a gáz- és árampiac jelentősen eltér egymástól. Természetesen megítélésük az egyes piacokról erősen összefügg azzal, hogy vállalatuk melyik szektorban aktív:

„A gázpiac kvázi oligopol. Az árampiac 2003-as változásához képest a gázpiac legalább 5-6 éves lemaradásban van. Az áram jóval régebb óta transzparens... Azt láttuk európai szinten is, hogy a játékosok kényelmesek, rengeteg pénz hever az utcán, de nem hajolnak le érte. Lusták voltak.” (új belépő hazai)

„Gázzal nem foglalkozunk, ez sokkal inkább szürke zóna a villanyhoz képest. Kapcsolati gazdaság – nem nekünk való.” (új belépő külföldi)

„Az erőművi gázfogyasztás mindenhol kiesett Európában. Minden nagy gázcég belekerült a slamasztikába, mert nyakig állt a gázban és a take or pay kötelezettségekben... Nincs növekedési motor a gázpiacon és nem is látszik, hogy jönne valami.” (inkumbens külföldi)

Az interjúalanyok részben megerősítették azt a hipotézis szintjén is megfogalmazott előzetes várakozást (H1B hipotézis), hogy az árampiac stabilabb és átlagosan magasabb jövedelmezőséget kínál, mivel áttekinthetőbb, transzparensabb, több szereplővel működik így alacsonyabb kockázatú. Az is igaz azonban, hogy az egyedi cégeket vizsgálva a gázpiacot jellemző nagyobb kockázati szint akár jóval magasabb egyedi hozammal is társulhat, ahogyan arra az egyik gázpiaci szereplő utalt is a fentiekben.

A verseny intenzitása, piaci belépési korlátok

Már korábban is idéztem azokat a véleményeket, amelyek a piac fejlődése szempontjából a konszolidációt, a jelenlegi szereplők számának stagnálását vagy csökkenését várják:

„Új szereplő nem lesz, nem látok olyat, aki jönne.” (inkumbens hazai)

Az, hogy a piac kevésbé attraktív, jelentős részben azokkal a várakozásokkal magyarázható, melyek szerint a jövőben egyre inkább csak a komplex szolgáltatásokat biztosító, ügyfélorientált közműszolgáltatók maradhatnak talpon. A jövőbeni bizonytalanságok mellett a múltbeli hozamok sem biztatóak:

„Ha bárki azt mondja, hogy a retail a jó, nem mond igazat. Valójában a retail soha nem hozott 1%-nál többet se áramban se gázban.” (inkumbens külföldi)

A piaci verseny intenzitása illetve a versenyt fékező belépési korlátok alapján azt láthatjuk, hogy nem annyira az állami és magán, sokkal inkább az új belépő és az inkumbens vállalatok között húzódnak a törésvonalak. Többen felhívták a figyelmet arra, hogy az inkumbens vállalatok számos előnnyel indultak a piaci versenyben, amelyeket csak részben sikerült csökkenteni:

„A szereplők számánál fontosabb a hátterük, lehetőségeik. Van-e olyan, aki előnnyel áll rajthoz? Erre azt kell válaszoljam, hogy van.” (új belépő külföldi)

„Ahogyan megerősödünk, érezzük, hogy egyre inkább visszacsapnak [az inkumbensek]. Sokszor érvényesül részükről a semmi sem drága” (új belépő külföldi)

„Az inkumbenseket segíti a hálózati oldali margin, a hálózati veszteség beszerzésének módja és a kifizetési margin. Ezek keresztfinanszírozási lehetőségeket biztosítanak nekik. (új belépő külföldi)

„Az unbundling nem tökéletes, megmaradt az elosztói „value added” támogatás az inkumbens kereskedőknek.” (új belépő külföldi)

Az inkumbenseknek tulajdonított előnyökkel együtt is, szinte minden válaszadó egyetértett abban, hogy a verseny egyre intenzívebb és az intenzív versenyben új lehetőségek is megnyílhatnak akár a külföldi cégek változó globális stratégiái miatt, akár a szabályozási környezet változása miatt:

„A nagy külföldi multik is befürödtek itt-ott a régióban, most ők is egy védekező, visszavonuló stratégiát folytatnak.” (inkumbens hazai)

Ami számunkra pozitív, hogy a rezsicsökkentéssel jelentősen csökkentek a nagy versenytársaink keresztfinanszírozási lehetőségei.” (új belépő külföldi)

A szabadpiaci szegmensben dúló öldöklő versenyre talán az alábbi két idézet adja a legjobb illusztrációt:

„A piac egy bolondok háza. Minden évben van egy bolond, aki megőrül. Piacnövelési stratégiát folytat, ami egy körbeharapásos módszer, mert a torta azonos, így csak a másik szeletébe lehet harapni.” (inkumbens külföldi)

„Legkeményebb versenytás, aki az előző évben a legtöbbet bukta. Ez gyakran kapcsolódik össze vezetőváltással. Az új vezető ugyanis mindenáron bizonyítani akar.” (új belépő külföldi)

„Nagyon kemény a piac, le kell tolni a nadrágot” (inkumbens külföldi)

Összefoglalva a megkérdezettek összességében működő piacként jellemezték az energiakereskedelem szabadpiaci szegmensét, míg az egyetemes szolgáltatást – különösen a gázpiacon – gyakorlatilag nem tekintették piaci tevékenységnek. Bár az új belépők érzékelték hátrányokat az inkumbens szereplők rendelkezésére álló többlet erőforrások (üggyfélbázis, elosztás és kereskedelem közötti keresztfinanszírozás, hálózati veszteség irányított beszerzése) összességében ezeket nem tekintették kirívó korlátoknak, amelyek érdemben gátolnák saját stratégiájuk megvalósítását. Természetesen a lakossági üzletágban is aktív kereskedőkre mindez nem igaz, ők ebben a szegmensben gyakorlatilag kénytelenek voltak teljesen újragondolni korábbi tevékenységüket.

Piaci szereplők közötti együttműködések

Az egyes piaci szereplők közötti kapcsolatok széles tartományban szóródnak a stratégiai együttműködésektől a személyeskedésig menő ellentétekig melyet az alábbi idézet kiválóan illusztrál:

„Régen volt egy kényelmes iparági kultúra, mindenki szerette a másikat, mert mindenkinek jutott elég pénz... A személyeskedés is probléma, érzelmi kérdéssé vált a verseny erősödése és ez személyes konfliktusokhoz vezetett”. (új belépő hazai)

Természetesen a verseny erősödésével nem meglepő, hogy a személyes kapcsolatok rendszere átalakult az iparágban, hiszen véget ért a korábbi kényelmes monopóliumok kora. Jó láthatóan erősödnek egyes cégek között a stratégiai együttműködések, kompetenciák szerinti feladatmegosztások. Ilyen figyelhetők meg például az elsősorban saját termelő háttérük értékesítési lehetőségeit biztosítani kívánó eszközalapú kereskedők és a jelentős ügyfélbázissal rendelkező kereskedők közötti együttműködések vagy beszerzési megállapodások, amikor egy kiskereskedelmi fókuszú szereplő egy erősebb

nagykereskedelmi háttérrel rendelkezővel társul. Ilyen együttműködésekre az interjúalanyok több példát is említettek.

5.4.2.5. Stratégia és vállalati adaptáció

Az interjúk utolsó kérdése a vállalatok változó környezeti tényezőkre adott reakcióit vizsgálta. Itt természetesen jelentősek az egyedi vállalatok közötti különbségek, ezért ezekenél a válaszoknál a legnehezebb fenntartani az anonimitást. Az egyes interjúalanyok által adott válaszokat ezért összesítve, három csoportban mutatom be, előbb a hazai inkumbensek, majd a külföldi inkumbensek, végül az új belépők által adott legjellemzőbb válaszokat.

Inkumbens hazaiak

„2009-ben létrehoztuk a call centerünket, ami már 100 fő fölötti létszámmal működik. 2011-től erősítettük a profít célú nagykereskedelmi tevékenységünket és megteremtettük a gazdasági támogatást a jelentősen megrugó számlázási feladatokhoz.”

„Ma még inkább mennyiségi növekedési fázisban vagyunk, a munkafolyamataink nem nagyon változtak. Jövő évtől kezdjük a szinergiamentben rejlő lehetőségek kiaknázását.”

Inkumbens külföldiek

„Diverzifikációt hajtottunk végre: gázpiac és külföld felé.”

„Új struktúrát alakítottunk ki a versenypiacon: szegmensmenedzsment, új ügyfélkezelési csatornák.”

„Két irányba megy a stratégiánk: (1) azoktól az üzletágaktól, amikben nem látunk rációt, megszabadulunk; (2) teljes üzleti racionalizálást és hatékonyságnövelést hajtunk végre a megmaradó területeken. Ezek olyan jól működnek, hogy a rezsicsökkentés és a közműadó sem rengette meg a céget.”

„Eljutottunk a 2009-es stratégiától, amikor azt terveztük, hogy hogyan tudnánk itt egy régiós központot létrehozni, addig a stratégiáig, hogy most ezt azért csináljuk, hogy úgy szervezzük át a vállalatot, hogy az egyes szervezeti egységei, amelyek jellemzően önálló jogi egységek, vagy eladhatóak legyenek vagy akár könnyen csődbe vihetőek. A cég ezt

kommunikálta is, a solvent exit felé mennénk. Aminek piaci értéke van és eladható, azt el kell adni.”

Új belépők

„Szigorú éves forgatókönyv szerint évente felülvizsgáljuk a stratégiánkat. Nincs érinthetetlen része, beleértve akár a vízió felülvizsgálatát is.”

„Kooperatív stratégiát folytatunk, fontosak a jó szövetségesek”

„2010 az értékesítési csatornák kialakításáról szólt. Ezt követte a szervezetfejlesztés – portfóliómenedzsment, beszerzés, pénzügy, IT.”

„A közös vállalat létrehozása a portfóliómenedzsment hatékonyságát javította.”

„Olcsóbb irodaházba költöztünk, kiépítettük a kereskedelmi kompetenciákat. A szervezet mérete csökkent. Bevezettünk fájdalmasabb intézkedéseket is, de jelentős átszervezést nem kellett végrehajtunk.”

5.4.2.6. A stratégiára és adaptációra vonatkozó válaszokból levonható következtetések

A kérdőívekben Miles és Snow tipizálása szerint sorolták be a vállalatok saját jellemző stratégiájukat az egyes vizsgált évek vonatkozásában, amit a fenti idézetek tovább árnyalnak. A három csoport, az állami tulajdonú hazai vállalatok, az inkumbens külföldiek és az új belépő vállalatok stratégiái markánsan elkülönülnek egymástól. Az első csoport vállalatait a mennyiségi növekedési stratégia jellemzi, stabilitási és támadó stratégiát folytattak, melyhez erős politikai elvárás társul elsősorban a lakossági szektorban. Az inkumbens vállalatokra jellemző a megszerzett pozíciók megvédése és egyfajta szelektív stratégia. Ennek részeként a perspektivikus üzleti területeken hatékonyságjavításokat hajtanak végre vagy akár beruháznak is, míg a kevésbé perspektivikus területeket visszafejlesztik, vagy teljesen kivonulnak azokból. Az új belépők által követett alapvető versenystratégia fókuszáló. pozíciójuk meghatározza, hogy ez a részpiacra koncentrálni stratégia inkább a stabilitási vagy inkább támadó. Lényeges, hogy ezek a vállalatok számos esetben gondolkodnak együttműködésekben, stratégiai szövetségek vagy akár közös vállalatok létrehozásában, hogy ezáltal csökkentsék az inkumbensek méretgazdaságossági előnyeit. Fő stratégiai képességük a

rugalmasság, így lehetőségeik is sokkal inkább a szofisztikáltabb, egyedi ügyféligények kielégítését célozza, mint a teljes piac kiszolgálását.

5.5. A hipotézisek értékelése

Disszertációmban a koevolúciós keretmodell vizsgálatának csupán egyes részterületeire tudtam hipotéziseket megfogalmazni, de úgy gondolom, a korábbi fejezetekben alkalmazott kvantitatív és kvalitatív megközelítés hozzájárult, hogy a makro- mezo- és mikroszintű hatásokat a modell mind a négy dimenziójában (teljesítmény, folyamatok, célok és politikák, szervezeti forma) mélyebben sikerüljön körüljárni. A továbbiakban szeretnék összefoglaló jelleggel visszatérni az általam megfogalmazott hipotézisek értékelésére.

5.5.1. Teljesítményre vonatkozó hipotézisek (H1, H2)

Két kvantitatív eszközökkel is jól vizsgálható hipotézist (H1A és H1B) fogalmaztam meg az egyes vállalati klaszterek által elért üzemi eredmény és annak változása tekintetében. A H1A hipotézis a szabadpiaci és az egyetemes szolgáltatásban is aktív kereskedőket hasonlította össze, feltételezve, hogy 2012-től a rezsicsökkentés miatt utóbbi csoport jövedelmezősége jelentősen elmarad az előbbiektől.

A H1A hipotézist sem a korrelációelemzés, sem az idősoros elemzés nem igazolta vissza. Úgy tűnik, hogy a 2012-től megváltozó intézményi környezet nem hozta jelentősen kedvezőtlenebb helyzetbe az egyetemes szolgáltatást nyújtó vállalatokat a csak szabadpiacon működőkkel összehasonlítva. sőt 2015-ben már magasabb EBITDA-t értek el, mint a szabadpiaci kereskedők. A megfigyelést magyarázhatja, hogy a szabadpiaci szegmensben az erős verseny miatt folyamatosan csökkent a jövedelmezőség, illetve az is, hogy az ESZ tevékenységet folytató inkumbens vállalatok, bár csökkenő mértékben, de továbbra is kihasználják a különböző üzletágaik közötti szinergiákat. Ezt támasztották alá az interjúk során a verseny intenzitása kapcsán az új belépők által adott válaszok.

A H1B hipotézist, amely az áram- és a gázpiaci vállalatok eltérő jövedelmezőségét tételezte fel, a vizsgált időszakra vonatkozóan sikerült igazolni. Az adózás előtti eredményhányadokat tekintetében a vizsgált hét év átlagában az árampiaci kereskedők átlagosan 1,8%, a gázpiaciak és a vegyes profilúak -0,9% árbevételarányos jövedelmezőséget értek el. Az interjúk is megerősítették, hogy a gázpiacon strukturális problémák vannak, amelyek hosszabb távon is fékezik a piac bővülésének lehetőségét.

Erre vonatkozóan említette az egyik megkérdezett vállalatvezető, hogy nem látszik a növekedési motor a gázpiacon.

A H2 hipotézisben a forgótőke-menedzsment hatékonyságát vizsgáltam a vevőállomány forgási idejének és a nettó forgótőke-igény változásának elemzésén keresztül. Az 5.3.4 fejezetben részletes vizsgálatnak vettem alá az egyes cégek adatait mindkét mutatószám tekintetében. Az elemzés azt mutatta, hogy a forgótőke-menedzsment tekintetében a külföldi tulajdonú inkumbens vállalatok a gázszektorban mindvégig felülteljesítették a FŐGÁZ-t, míg az áramszektorban az MVM 2013-ig hasonlóan jó eredményeket ért el, mint külföldi irányítású versenytársai, de ezt követően adatai romlásnak indultak. Összességében a megfigyelések alapján a H2 hipotézis megítélésem szerint fenntartható, az eltérő tulajdonosi háttérű vállalatok között valóban megfigyelhető különbség a forgótőke-menedzsment tekintetében. Ennek egyik legfontosabb oka a vállalatok eltérő stratégiája és az inkumbens külföldieknél a cash flow optimalizálására való törekvés, amely az operatív menedzsment döntésekben is megfigyelhető.

5.5.2. Hipotézis a rendszerdinamika és folyamatok dimenzióban (H3)

Az intézményi környezet és a vállalatok közötti kapcsolatrendszer szempontjából talán az egyik leginkább jól vizsgálható témakör az adózás hatása a vállalatok működésére. A szektor adóterhelésének mértékét jól illusztrálja, hogy a szektor egésze 2013 után is nettó adófizető maradt, bár ekkorra az általam vizsgált 22 vállalat együttes adózás előtti eredménye már negatívvá vált. Az, hogy az adózás kiemelt helyet foglal el a vállalatvezetők gondolkodásában, visszaköszött a VKK kérdőívek kitöltése során is, ahol az adórendszer megítélésének iparági átlagértéke 1,5, szemben az országos minta 2,47-es értékével. Ugyanakkor, bár több szempontból is megvizsgáltam, nem tudtam feltárni olyan adózási szabályváltoztatást a kereskedelmet terhelő adók tekintetében, amely szelektíven, kifejezetten a külföldi vállalatokat sújtotta volna. Így a H3 hipotézist fenntartom, igazolva látom, hogy a szektor adóterhei az ágazati különadók miatt jelentősen megemelkedtek, de ez a változás nem eredményezett közvetlen versenyelőnyt vagy versenyhátrányt valamely általam vizsgált klaszter számára.

Az interjúk ugyanakkor felhívták a figyelmet arra is, hogy az adórendszer hatásait célszerű lenne komplexen, a teljes vállalatcsoportokra is vizsgálni, mivel így már valószínűsíthetően megfigyelhetőek lennének olyan változások, amelyek a kereskedelmi tevékenységet is érintik és visszavezethetők az integrált vállalatok egyéb tevékenységeit

(termelés, elosztás, átvitel) terhelő adók változásaira. Ezek hatását az egyes iparági szereplők eltérően ítélik meg, ahogyan azt a piaci versenyre és az adórendszerre vonatkozó idézetek is szemléltetik. Míg egyes új belépők az inkumbensek fokozott (nem a kereskedelmi tevékenységet terhelő) adóztatását úgy ítélik meg, hogy az segítette az egyenlőbb feltételek melletti verseny kialakulását, mivel csökkentette a keresztfinanszírozás lehetőségeit, addig értelemszerűen a magas adókkal szembesülő vállalatok beruházásaik visszafogását és egyes tevékenységeik külföldre telepítését említették, mint a túladóztatás negatív hozadéka.

5.5.3. Célokra és politikákra vonatkozó hipotézis (H4)

A H4 hipotézisben azt vizsgáltam, vajon az állami tulajdonú kereskedőknél felülírhatják-e a politikai elvárások a vállalati működés profitabilitására vonatkozó célokat. A hipotézis természetesen összefügg a vállalati teljesítmény pénzügyi mérőszámainak értékelésével, amelyeket a jövedelmezőség és a tőkemenedzsment tekintetében is vizsgáltam. E tekintetben a 2011 és 2013 közötti időszak részletes elemzése jól illusztrálja, hogy a hazai vállalatok 2012-ben jelentősen kedvezőbb helyezettbe kerültek, mint külföldi inkumbens versenytársaik, de ez az előny gyorsan elolvadt. 2015-re a két hazai inkumbens vállalatot leszámítva valamennyi vizsgált klaszter (a külföldi irányításúak és a hazai új belépők) javítani tudott az árbevételre vetített EBITDA mutatóján.

A H4 hipotézist ugyanakkor talán nem is annyira a kvantitatív elemzések igazolják, hanem azok az interjúk, amelyeket a hazai inkumbens vállalatok felsővezetőivel készítettem. Mindkét interjúalany utalt arra, hogy bár alapvetően hasonlóan működnek egy profitorientált vállalathoz, de létezhetnek olyan felülrendelt célok illetve politikai elvárások, amelyeket figyelembe kell venni a döntések meghozatala során. Ilyen példa volt a harmadik rezsicsökkentés ráhárítása az MVM cégcsoportra illetve az a döntés, hogy a FŐGÁZ csak korlátozott önállóságot kapott az időközben szintén állami kézbe került gáz nagykereskedőtől (MFGK) eltérő beszerzési források felkutatása tekintetében.

Összeségében a kvalitatív vizsgálat megerősítette, hogy az állami irányítású szereplők számára a politikai elvárások teljesítése akár felül is írhatja az üzleti szempontokat.

5.6. Szervezeti adaptációs folyamatok az inkubens multinacionális vállalatoknál – a H5 hipotézis értékelése

A kvantitatív és kvalitatív elemzések eredményeinek segítségével a fejezet zárórészében a koevolúciós keretmodell mikroszintű dimenziójában vizsgálom a környezeti hatások és a vállalati adaptációs mechanizmusok kapcsolatát. Mivel a disszertáció lehetőségeit jelentősen meghaladná, hogy mindegyik korábban kvantitatív módszerekkel vizsgált vállalat tekintetében bemutassam a mikroszintű adaptációs folyamatokat, a fejezetben elsősorban a korábbi inkubens külföldi irányítású vállalatok által végrehajtott szervezeti adaptációs folyamatokat mutatom be. A leszűkítés oka a terjedelmi lehetőségek korlátozottságán túl az is, hogy a kérdőívek és az interjúk alapján egyértelművé vált, hogy ezeket a vállalatokat sokkal mélyebben érintette a szabályozási környezet átalakulása, mint a liberalizációt követően a szabadpiacra belépő szektortársaikat. A H5 hipotézist is erre a szűkebb körre fogalmaztam meg. A hipotézis szerint a külföldi irányítású kereskedők intenzívebb szervezeti strukturális adaptációval válaszolnak az őket érő intézményi környezeti kihívásokra, mint hazai háttérű versenytársaik.

Ahogy arra korábban is utaltam, időben végig követve a 2008 és 2015 közötti időszakot, az intézményi környezeti hatások két jól elkülöníthető szakaszra oszthatók. A liberalizációs keretszabályok (VET, GET) 2007-es illetve 2008-as megteremtését követően, a hazai energiakereskedelmi szektor elindult a verseny kiteljesedése irányába. Erős új szereplők jelentek meg a szolgáltatási piacon, akik stimulálták a piacon lévő szereplőket szolgáltatási színvonaluk emelésére. Erre az időszakra is igaz ugyanakkor, hogy az egyetemes szolgáltatás, vagy tágabb értelemben a lakossági szolgáltatások területén nem alakult ki érdemi verseny. A hatósági árszabályozás itt erősen korlátozta a cégek mozgásterét, ami nem tette vonzóvá a szegmenst új belépők széles köre számára. A Magyar Telekomot leszámítva más vállalat nem fejtett ki érdemi aktivitást a lakossági szolgáltatások körében új ügyfelek megszerzésére és a Telekom is a lakossági energiaszolgáltatás megszüntetése mellett döntött 2015-től.

Az 2011-ben elfogadott új energiastratégia (NFM, 2012) egyértelműen a hazai vállalkozások helyzetbe hozását célozta a külföldiek rovására, akiknek a kormányzat mind direkt beavatkozásokkal, mind a piaci lehetőségeik szűkítésével igyekezett korlátozni mozgásterét. Kormányzati képviselők számos alkalommal éreztették, hogy az energetika területén nem tartják életbevágóan fontosnak a külföldi cégek jelenlétét,

készek rá és törekszenek is arra, hogy a gáz- és villamosenergia-értéklánc minél nagyobb szeletét nemzeti kézbe vonják. Mindezzel együtt jól látható, hogy a kormányzati nyomásgyakorlás sokkal inkább az 1990-es évtizedben a privatizációk során tulajdont szerzett külföldi háttérű inkumbens szereplők piaci pozíciójának gyengítésére irányult, míg kevésbé érintette az új belépő vállalatokat.

A 5.4.2 fejezetben bemutattam, hogy a kereskedő vállalatok képviselői gyakorlatilag mindnyájan úgy ítélték meg, hogy a szabadpiaci kereskedelem, bár számos szabályozási anomáliával terhelt, alapvetően versenypiaci szabályrendszer mentén működik. A kizárólag szabadpiacon aktív kereskedők döntően piaci típusú kihívásokkal szembesültek, bár ezek közül is vannak olyanok, amelyek visszavezethetőek az intézményi környezet hiányosságaira. A lakossági energiaellátást biztosító egyetemes szolgáltatás rendszere ugyanakkor nem feleltethető meg a piaci szabályrendszernek, itt deklaráltan egy állami monopólium kialakítása volt a 2011-től megváltozó kormányzati politika célja.

5.6.1. Alkalmazkodás lobbizás révén

Az energiaszektor vállalatai eltérő módon alkalmazkodtak a radikálisan megváltozott körülményekhez. Spiller és Liaou (2006) három módot különítenek el azzal kapcsolatban, milyen módon próbálják saját érdekeiket érvényesíteni az egyes üzleti érdekcsoportok az intézményi szereplők irányában. A három lehetséges eszköz a befolyásvásárlás, a lobbizás a befolyásért és a pereskedés. Miközben az inkumbens multinacionális vállalatok nyomást próbáltak kifejteni a kormányzatra a számukra kedvezőtlené váló szabályrendszer megváltoztatása érdekében akár perek kilátásba helyezésével vagy akár elindításával⁴³ és brüsszeli lobbizással is,⁴⁴ valójában mindkét félnek továbbra is érdeke volt a párbeszéd fenntartása.

A multinacionális háttérű szolgáltatók közül többen a kormányzat közvetlen tulajdonosi szerepe erősítésének a Nemzeti Energiastratégiában kinyilvánított szándékát kívánták

⁴³ A GDF-SUEZ (későbbi nevén Engie) 2016 áprilisában indított keresetet a magyar állam ellen a Világbank mellett működő befektetésvédelmi bíróságon (ICSID). Meg nem erősített sajtóhírek alapján a kereset a 200 milliárd forintos összeget közelíti és fő pontjai a közművezetésekre kivetett adó, a kormány által meghatározott hozam és egyéb, el nem ismert költségek megtérítése (<https://www.portfolio.hu/vallalatok/energia/gazszolgáltato-inditott-pert-a-magyar-allam-ellen.230360.html>)

⁴⁴ A magyar energiaszabályozás több pontját is problémásnak találták az EU szakértői és 2015 februárjában eljárást indítottak Magyarország ellen: *“Felszólító levél kiküldésével kötelezettségszegési eljárást indított pénteken az Európai Bizottság Magyarország ellen, mert meggyőződése, hogy a hazai energiaszabályozás több ponton is összeegyeztethetetlen a belső energiapiaci előírásokkal.”* <http://bruxinfo.hu/cikk/20150224-brusszel-beleketott-a-magyar-energiaszabalyozasba.html>

meglovagolni és részesedéseik értékesítése révén igyekeztek csökkenteni magyarországi kitettségüket. E stratégia jellemezte például az E.On-t, amely előbb 2012-ben megállapodott gázüzletágának eladásáról, amelynek eredményeképpen 2013. október 1-től már MVM leányvállalatokként működnek a korábbi E.On Storage Kft. és E.On Földgáz Trade Kft.

2014. március 5-én újabb szándéknyilatkozatot írt alá a cég az MVM-mel gázelosztó társaságai és egyetemes szolgáltató kereskedő cége esetleges értékesítéséről. Ez a tranzakció a későbbiekben nem következett be, de az E.On végül a gázpiaci egyetemes szolgáltatási tevékenységét 2015-ben értékesítette az állami tulajdonú FŐGÁZ számára.

A tárgyalások fenntartása, állami felvásárlási tranzakciók időről-időre történő bejelentése ugyanakkor legalább annyira érdeke volt a kormánynak is, mint az érintett vállalatoknak. Azzal, hogy a kormányzat újabb potenciális felvásárlási projekteket jelentett be, gyakorlatilag a *divide et impera* stratégiáját követte. A multinacionális szereplők mindegyike szeretne volna, ha a rosszul működő, veszteséges vagy a túlzott mértékű szabályozói kockázat miatt kétes jövőképű üzletága vonatkozásában vele kötné meg a következő tranzakciót kormányzat. Ameddig a kormányzat érdemi felvásárlói szándékát érzékelték, a cégek jellemzően tartózkodtak attól, hogy pereskedés irányába tolják vitáikat az állam képviselőivel.

Az állami felvásárlások 2014-et követően is folytatódtak. Az E.ON-hoz hasonlóan a GDF-SUEZ is megvált gáz egyetemes szolgáltatói tevékenységétől 2015-ben. A vevő itt is az Első Nemzeti Közműszolgáltató Zrt. irányítása alatt álló FŐGÁZ volt. A lakossági gázszolgáltatás teljes állami kézbe vétele a TIGÁZ és a FŐGÁZ közötti tranzakcióval zárult, melynek eredményeképpen 2016 őszén a TIGÁZ egyetemes szolgáltatásban ellátott ügyfelei is az állami szolgáltatóhoz kerültek, ezzel megvalósult a lakossági gázszolgáltatás 100%-ának állami kézbe vétele.

A tranzakciós ígérek nem csupán a gázpiacot érintették, az RWE csoport is tárgyalásokat kezdett saját portfóliójának egyes elemei állami szereplők részére történő értékesítéséről. „Az ENKSZ megkezdte a nemzeti közműszolgáltatás villamosenergia-üzletágának felépítését, ennek érdekében meg kívánja vásárolni az ELMŰ-ÉMÁSZ ügyfélszolgálati társaságát, míg az MFB az RWE Csoport egyetemes szolgáltató és az

elosztó társaságaiban kíván érdekeltséget szerezni.”⁴⁵ Bár végül ez a tranzakció sem jött létre, az RWE tulajdonosai sem zárták megvalósult cégeladás nélkül az elmúlt éveket, hiszen a cseh EPH és Mészáros Lőrinc irányítása alatt álló Opus Global Nyrt. konzorciuma 2017 végén megvásárolta a cégcsoporthoz tartozó Mátrai Erőművet.⁴⁶

Az állam belépése a lakossági áramszolgáltatás területére végül nem az ELMŰ-ÉMÁSZ hanem a francia tulajdonú EDF-Démász megvásárlásával történt meg 2017-ben. A tranzakció révén az állami szolgáltató ENKSZ belépett a lakossági árampiacra is és 775 ezer ügyfelet szerzett, valamint hozzájutott a társaság dél-alföldi régiót kiszolgáló elosztóhálózatához.⁴⁷

Az interjúkból is egyértelműen kiderült, hogy a külföldi háttérű inkumbensek az állami beavatkozástól függetlenül is egyfajta szelektív kivonulási stratégiát követtek, részben függetlenül a magyarországi intézményi környezet változásától. Ahogyan arra Kolk és szerzőtársai (2014) is felhívják a figyelmet, a Magyarországon aktív multinacionális háttérű inkumbensek közül valamennyi végrehajtott egy stratégiai váltást a 2008-as válságot követően, amelynek része volt, hogy a kevésbé vonzónak tekintett üzleti területekről kivonultak. A közép-kelet-európai gázipari befektetések egyértelműen ebbe a körbe sorolhatók, így e tekintetben egyértelműen találkozott a multinacionális cégek eladási szándéka a magyar kormány és az állami vállalatok terjeszkedési célkitűzéseivel.

Ami érdekes, hogy a (részleges) kivonulási stratégia nem csupán az állami szereplők, hanem egyes magánvállalatok számára is vételi lehetőségeket kínáltak. A kereskedelem területén ide sorolható a MET akvizíciója, amelynek keretein belül 2014-ben megszerezte a GDF-SUEZ szabadpiaci üzletágát. De ha az értéklánc egyéb elemeit is vizsgáljuk, ugyanebbe a körbe sorolhatjuk a Dunamenti Erőmű szintén MET általi megvásárlását a GDF-SUEZ-től, illetve a cseh EPH által végrehajtott erőművásárlást, amely 2015-ben történt és a korábban az EDF tulajdonában álló Budapesti Erőmű Zrt. megszerzésére irányult. A legfrissebb magánpiaci tranzakció 2017 decemberében szintén a MET nevéhez fűződik, melynek keretében a társaság megszerezte a TIGÁZ Zrt. 98,99%-os részvénytőrségét.⁴⁸ A magánpiaci tranzakciók mutatják, hogy az inkumbens

⁴⁵ Horváth Péter, az ENKSZ Első Nemzeti Közműszolgáltató Zrt. elnök-vezérigazgatója. Forrás: <http://www.enksz.hu/Hirek/2015/elkezdodott-a-nemzeti-kozmuoszalltatas-aram>

⁴⁶ <https://www.portfolio.hu/vallalatok/energia/megveszik-a-matrai-eromuvet-meszaros-lorincek.271041.html>

⁴⁷ <http://enksz.hu/Hirek/2017/02-01>

⁴⁸ https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/uj_tulajdonoshoz_kerult_a_tigaz.653291.html

multinacionális cégek kivonulása mögött nem csupán a magyar szabályozási környezet negatív irányú változásait kell keresni, hanem legalább ennyire a vállalatok globális stratégiáiban történő irányváltásokat.

Az inkumbens vállalatok lobbitevékenységének fő iránya a vizsgált időszakban egyértelműen a cégeladások irányába mutatott. A kormányzat, amely sok esetben szinte egyedüli potenciális vevőként jelent meg, a felvásárlások lehetőségének lebegtetését kiválóan alkalmazta az időszakosan fellángoló iparági elégedetlenségi hullámok letörésére. Jó példa erre a korábban már idézet számla audit rendszere, ahol az iparági szereplők 2014 novemberében szakmai szövetségükön keresztül is kifejezték rosszallásukat, de a Szövetség által szervezett tiltakozó hullám gyorsan elcsitult, ahogyan a hangadó kereskedők elkezdtek kihátrálni a kezdeményezés mögül.

5.6.2. Alkalmazkodás a pénzügyi hatékonyság javításával

A másik megfigyelhető alkalmazkodási stratégia az üzemi szintű hatékonyság javítása, a cash flow maximalizálása és az osztalékok szintjének fenntartása vagy emelése akár a korábbi eredménytartalékból. Az inkumbenseket sokként érő 2012-es rezsicsökkentést követően 2013-ban már szinte mindegyik inkumbens szolgáltató javította vagy legalább stabilizálta üzemi eredményét, miközben a 2012-es sikerek után a meghatározó hazai irányítású szereplők (így különösen az egyre több „politikai feladatot” kapó MVM és a FŐGÁZ) rontottak megtérülési számaikon.

A vállalati hatékonyság javítása elvben folyamatos vezetői feladat, de a gyakorlatban a vezetői fókusz nem feltétlenül mutat ebbe az irányba azokban az években, amikor „jól megy a szekér”. 2012-ben, a vállalatokat sokként érő kormányzati intézkedések erősen stimulálták a menedzsmenteket arra, hogy a korábbiaknál is intenzívebben forduljanak a szervezeti hatékonyság javítása irányába. Az egyik vezető multinacionális vállalat vezetője egy informális háttérbeszélgetésen ezt az alkalmazkodást úgy jellemezte, hogy a vállalati tevékenység átvilágítása és rendbetétele érdekében, bármilyen furcsa, lényegében nem jött rosszul a kormányzati keménykedés, hiszen arra kényszerítette a vállalatokat, hogy olyan folyamatokat is újragondoljanak, amelyeket változatlanul hagytak volna, ha nem kényszeríti erre őket a csökkenő profit miatti nyomás.⁴⁹

⁴⁹ A (nem szó szerinti) idézet az egyik általam készített interjúban hangzott el.

5.6.3. Alkalmazkodás a növekedési stratégia újragondolásával

A harmadik alkalmazkodási forma a korábban megfogalmazott vállalati növekedési stratégia újragondolása. Általában jellemző a szektorra, hogy a vállalati stratégia alapvető irányultsága stabil marad, a generalista (jellemzően a korábbi inkumbens) vállalatok továbbra is a teljes iparágra kiterjedő integrált stratégiát követnek, amelyre leginkább a stabilitás és a megszerzett piaci pozíciók megvédése jellemző. Az új belépők pedig jellemzően szűkebb piaci szegmenseket célozva összpontosító stratégiát folytatnak. A vizsgált időszakban azonban egyes vállalatok egyedi stratégiai célkitűzései ellentmondanak e stabilitás feltételezésének. Az MVM számos alkalommal célzott arra, hogy erősíteni kívánja szerepvállalását a lakossági szolgáltatások körében, de valójában a társaság a teljes vizsgált időhorizonton megmaradt szabadpiaci szolgáltatónak. A Magyar Telekom volt az az új belépő, amely egyértelműen változtatni próbált a kialakult status quon-n és belépett a lakossági energiaszolgáltatás piacára. A társaság azonban a romló intézményi feltételek miatt az itt megszerzett stratégiai pozíciói feladására kényszerült 2015-re, sőt szabadpiaci tevékenységét is új formában, a MET-tel létrehozandó 50-50%-os tulajdonú közös vállalatban folytatja.⁵⁰

A védekező stratégia egy sajátos változata vagy a felélés és a kivonulás előkészítése. Erre példa a TIGÁZ, amely 2014-re szinte teljes saját tőkéjét elvesztette. Szintén a kivonulási stratégia látszik a GdF-SUEZ 2014-2015-ös lépései mögött, melyeket korábban már bemutattam. Ezek a lépések 2015 nyarára lényegében a magyar piacról történő teljes kivonuláshoz vezettek.

A nemzetközi irányítású vállalatok úgy tűnik, felmérték, hogy nem képesek tartósan szembeszegülni a kormányzati nyomással, ugyanakkor azt is észlelik, hogy a kormány pénzügyi lehetőségei nem biztosítják annak háttérét, hogy jelentősen növelhető legyen a kormányzati tulajdon aránya. 2013-tól a romló jövedelmezőség miatt az MVM Partner csupán 524 millió forintos osztalékkal tudott hozzájárulni az MVM holding pénzügyi bevételeihez, miközben 2012-ben még 22,8 milliárd forintot fizetett ki osztalékként. Hasonlóan drasztikus volt a korábban stabil jövedelmezőségű FŐGÁZ jövedelmezőségének romlása, amely a 2012. évi 9,8 milliárd forintos üzemi eredménnyel szemben 2013-ban -611 milliós üzemi szintű veszteséget ért el. A cég által kifizetett

⁵⁰ http://www.telekom.hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2015/marcius_11

osztalék 7 milliárd forintról 1,2 milliárd forintra apadt. Az állami források elapadásával az az EDF-DÉMÁSZ és a TIGÁZ egyetemes szolgáltatási tevékenységének 2016-os megvásárlására talán az utolsó akvizíció lehetnek a kereskedelmi piacon a következő időszakban, bár a magántársaságok között továbbra is jelentős átrendeződés zajlik. A 12. táblázat összefoglalja az általam vizsgált öt inkumbens multinacionális vállalat által követett stratégiai adaptációs lépéseket a 2009 és 2015 közötti időszakban.

12. táblázat – Multinacionális háttérű inkumbens energiakereskedők adaptációs stratégiái (saját szerkesztés)

Cég	Fókusz	Szerv. modell	Szervezeti változások	Egyéb tranzakciók	Stratégia
E.ON	Áram és gáz	Stratégiai holding	Egyetemes szolgáltató külön cégbe szervezése 2014 januártól. Gáz ESZ engedély visszaadásának bejelentése 2015. április. Lakossági gáz üzletág értékesítése az ENKSZ/FŐGÁZ részére 2015.	Gáz-nagyker. és tárolói üzletágak értékesítése 2013. Lakossági gáz ESZ értékesítése 2015-ben az NKM-nek.	Fókusz a szabadpiaci kereskedelmen (áram és gáz) és a hálózaton. Lakossági áram üzletágnál kivárás, pénzügyi optimalizáció.
RWE	Áram (és gáz)	Operatív holding (ELMŰ és ÉMÁSZ)	Szabadpiaci szolgáltató önállóan működik, a két Nyrt. közös vállalatként (MÁSZ Kft.)	FŐGÁZ kisebbségi részvényhányad értékesítése 2014 Mátrai Erőmű értékesítése (2017)	E.ON-hoz hasonló, szelektív fejlesztés a villamos energia szabadpiaci tevékenységre, innovatív területekre és az elosztásra koncentrálva
EDF	Áram	Operatív holding	A magyarországi holdingvállalat (EDF DÉMÁSZ) értékesítése az állami tulajdonú NKM-nek (2017)	A Budapesti Erőmű értékesítése az EPH-nak (2015) A magyarországi holdingvállalat (EDF DÉMÁSZ) értékesítésének részeként az elosztási tevékenység is értékesítésre kerül (2017)	Kivárás majd kivonulás Magyarországról.
GDF-SUEZ	Gáz (és áram)	Vegyes irányítási modell	Szabadpiaci áramkereskedelmi (2014) és gázkereskedelmi (2015) pozíció értékesítése a MET részére. Gáz egyetemes szolg. engedély visszaadásának bejelentése 2015. 04. Gáz ESZ üzletág értékesítése az ENKSZ/FŐGÁZ részére (2015)	Dunamenti Erőmű értékesítés a MET részére (2014)	Kivonulás, magyarországi energiakereskedelmi tevékenység megszüntetése Nemzetközi választottbírói per indítása az el nem ismert költségek megtérítése tárgyában
ENI	Gáz	Operatív holding	Lakossági gáz üzletág értékesítése az ENKSZ/FŐGÁZ részére 2016.	2017 végén a TIGÁZ Zrt-t (beleértve az elosztási tevékenységet) tenderen megvásárolta a MET Zrt.	Vagyonfelélés, magyarországi tevékenység felszámolása, kivonulás.

Két szereplő látszik megerősödni a magyar piacon. Az állami stratégia által támogatott NKM Nemzeti Közművek Zrt. (korábbi nevén ENKSZ) mostanra a teljes lakossági gázpiac kizárólagos ellátójává vált, valamint a DÉMÁSZ megszerzésével pozíciókat szerzett a lakossági áramkereskedelem területén is. A magánpiaci szereplők közül

legmarkánsabban a MET erősítette pozícióit azáltal, hogy megszerezte a GDF SUEZ és a TIGÁZ szabadpiaci portfólióját illetve jelentős infrastrukturális eszközöket is vásárolt (Dunamenti Erőmű, TIGÁZ elosztóhálózat). A szintén állami tulajdonú MVM is erősödött, bár elsődlegesen nem a kiskereskedelmi szegmensben. Azáltal ugyanakkor, hogy a cégcsoport megszerezte a Magyar Földgázkereskedő Zrt-t és a Magyar Földgáztároló Zrt-t az E.On-tól, jelentős pozíciókra tett szert a gáz nagykereskedelem területén. A privatizáció során magyarországi érdekeltségeket szerző multinacionális vállalatoknál ugyanakkor markánsan kettévált a követett stratégiai irány, ami összecseng Kolk és szerzőtársai (2014) megállapításával, mely szerint a vállalat-specifikus tényezők erőteljes hatást gyakorolnak az egyes cégek régiós stratégiájára. Úgy tűnik, nem csupán a megváltozott magyar politikai környezet volt az, amely egyes vállalatokat kivonulásra ösztönzött. Legalább ennyire fontos volt a közép-kelet-európai régió stratégiai fontosságának megítélése a vállalatok globális stratégiáján belül. Az egyes cégek által választott adaptációs utakból kiválóan látszik, hogy a régióval sokkal mélyebb kapcsolatot ápoló német vállalatok bár végrehajtottak egy újrastrukturálást, de megtartották kulcstevékenységeiket, míg a francia és olasz tulajdonosok a kivonulás mellett döntöttek. Kétségtől kívül komoly átrendeződés zajlott le a kereskedelmi piacon, de a szükségszerű piaci konszolidáció előbb-utóbb a megmaradó nemzetközi háttérű szolgáltatók (így elsősorban az E.On és az ELMŰ-ÉMÁSZ) üzleti lehetőségeit is javíthatja.

A 2011-től megváltozó politikai környezetre, függetlenül attól, hogy mely stratégiai utat választották, rendkívül intenzíven és gyorsan reagáltak a korábbi inkumbens nemzetközi tulajdonú vállalatok. Akár a kivonulás (EdF, GDF SUEZ, ENI), akár az újrászervezés és szelektív fejlesztések (E.On, RWE) mellett döntöttek, az elmúlt öt év során végrehajtott számos szervezeti átalakulás és üzleti tranzakció támasztja alá a H5 hipotézisben megfogalmazott előfeltevéseket.

6. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS FŐBB KÖVETKEZTETÉSEK

Disszertációmban arra törekedtem, hogy komplex áttekintést adjak a vállalatok és az őket körülvevő intézményi környezet közötti kölcsönhatásokról áttekintve a témakör elméleti megközelítéseit. Céлом az volt, hogy az elméleteket egy konkrét példán keresztül mutassam be. Példám a magyarországi energiakereskedelmi szektor 2008 és 2015 közötti alakulásának vizsgálata volt. Ezt a szektort kiváló empirikus kutatási terepnek tekintettem több okból is. Egyrészt a villamos energia szektorban 2008-tól, a gázszektorban 2009-től új ágazati keretszabályok léptek hatályba, amelyek átalakították az iparágon belüli belső viszonyokat. A szabályozási változások a szektor valamennyi szereplőjét érintették, mindenki számára adaptációs kényszerrel jártak. Másrészt elemzői szempontból szerencsés, hogy az Európai Unió által 2007-től kezdődően előírt ágazati szétválasztási szabályok (unbundling) miatt az általam vizsgált energiakereskedelmi szektor vállalatai aránylag jól összehasonlíthatóak. Ennek oka, hogy engedélyköteles tevékenységet folytatnak és az előírások szerint nem vehetnek részt közvetlenül az energetikai értéklánc egyéb tevékenységeiben (pl. termelés vagy elosztás).

Disszertációm elméleti fejezetében számos megközelítést ismertetek a vállalati stratégia és az intézményrendszer közötti kapcsolatrendszer leírására. Az értekezés fő elméleti keretmodelljéül a koevolúciós megközelítést választottam. A koevolúciós keretrendszer kiváló elméleti eszközt biztosított arra, hogy disszertációmban komplex módon vizsgáljam a vállalatokat érő makroszintű, iparági és belső tényezők hatását az egyes cégek illetve az iparág egészének adaptációs mechanizmusaira.

A koevolúciós kutatások nem tűzik ki elsődleges célként a komplex kölcsönhatások vizsgálata során az egyértelmű ok-okozati következtetések levonását. Céljuk sokkal inkább a komplex rendszerekben meglévő, egymásra kölcsönös hatást gyakorló tényezők feltárása és a kölcsönhatások megértése.

A Rodrigues és Child (2003) által kidolgozott koevolúciós elemzési modell ötvözi az az eltérő elemzési megközelítéseket. Erre a módszertani sokszínűségre törekedtem saját kutatásomban is. Disszertációban arra törekedtem, hogy ötvözzem az induktív és deduktív megközelítést, egyszerre alkalmaznak kvalitatív és kvantitatív módszereket. Az energiakereskedelmi szektor elmúlt közel egy évtizedes időszakának vizsgálata rávilágított az egyes vállalatok által követett stratégiákat befolyásoló komplex kétirányú

mechanizmusok hatására a stratégia, a szervezeti forma és a teljesítmény és makro- illetve iparági környezet egyes elemei között.

Ahogy arra már a kutatási modell és a módszertan ismertetésénél is utaltam, a kutatás első fázisa alapvetően feltáró jellegű célokat követett. Bár megfogalmaztam néhány hipotézist, ezeket sokkal inkább előzetes kutatási kérdéseknek, semmint igazolandó vagy cáfolandó ok-okozati összefüggéseknek tekintettem.

A modell „Teljesítmény” dimenziója az, ahol leginkább alkalmazni tudtam a kvantitatív elemzési technikákat. Három kérdést vizsgáltam előzetesen megfogalmazott hipotézisek segítségével, melyek a vállalatok által elért üzemi eredmény, a forgótőke-menedzsment és az adózás tekintetében fogalmaztak meg előzetes várakozásokat.

A H1A hipotézis megfogalmazása során azt vártam, hogy a politikai környezet változása (a 2011 előtti és az ezt követő évekre jellemző ágazatszabályozási filozófia és jogszabályi környezet) hatást gyakorol a vállalatok eredményességére aszerint, hogy részt vesznek-e kereskedőként a szoros állami kontroll alá vont egyetemes szolgáltatásban. A hipotézist nem igazolták vissza a kvantitatív elemzések. Nem sikerült igazolni, hogy a 2012-től megváltozó intézményi környezet az egyetemes szolgáltatást nyújtó vállalatokat jelentősen kedvezőtlenebb helyzetbe hozta volna, mint a csak szabadpiacon működőket, így ezt a hipotézist elvettem.

A H1B hipotézisben azt vizsgáltam, hogy az egyes vállalatok kereskedelmi tevékenységének ágazati jellemzői (azaz, hogy áram-, gázkereskedelemben vagy mindkettőben aktívak-e) milyen hatással van átlagos üzemi eredményükre. Az adatok elemzése visszaigazolta az előzetes várakozást, amely azt feltételezte, hogy az árampiaci kereskedők magasabb üzemi eredményhányadot értek el a vizsgált időszakban, mint a gázpiaci vagy vegyes profilú versenytársaik, így ezt a hipotézist a kvantitatív vizsgálatok alapján fenntartottam.

A H2 hipotézisben a vállalati működés egy másik területét, a forgóeszköz-gazdálkodást vizsgáltam a vevői kintlévőségek elemzésén keresztül. Feltevésem szerint e tekintetben az inkumbens külföldi tulajdonú vállalatok felülmúlták a hazai háttérű – elsősorban az állami tulajdonban álló versenytársaikat. A vevők forgási ideje és a nettó forgótőkeigény alakulásának elemzése alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az előfeltevés fenntartható, az eltérő tulajdonosi háttérű vállalatok között valóban megfigyelhető különbség a forgótőke-menedzsment tekintetében. Ennek oka elsősorban a hazai és

külföldi vállalatok eltérő stratégiájában keresendő. A védekező, nem egyszer a kivonulást előkészítő inkubens külföldiekre jellemző volt a cash flow központú gazdálkodás, amely előtérbe helyezte a belső hatékonyság-központú operatív működést.

Az adózásra vonatkozó H3 hipotézis a koevolúciós keretmodell két dimenzióját is érintette, hiszen egyszerre értelmezhető a modell „Teljesítmény” és „Rendszerdinamika, folyamatok” dimenziójában. Megfogalmazott előfeltevésem szerint az ágazati különadók rendszere 2009-től növelte az energia kereskedelem egészének adóterhelését, de nem mutatható ki közvetlen versenyhátrány valamely iparági csoport kárára másokkal szemben.

Az adózás tekintetében a vizsgált időszak számos változással, az adóterhek növekedésével járt a piaci szereplők számára. A hipotézis szerint az ágazati különadók rendszere jelentős adózási többletterhet jelentett a szektor résztvevői számára. Feltételezésem szerint ugyanakkor ezek a változások nem voltak egyértelműen diszkriminatívak, nem sújtották a vállalatok valamely csoportját jobban, mint másokat. Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vizsgált időszakban azonos adószabályok vonatkoztak a vizsgált vállalatokra, függetlenül azok nemzetiségétől vagy tevékenységi fókuszától, így nem valósult meg közvetlen „helyzetbe hozás” vagy diszkrimináció. Ugyanakkor nem szabad arról sem elfeledkezni, hogy azoknál a vállalatoknál – döntően az inkumbenseknél – amelyek a kereskedelem mellett az értéklánc egyéb elemeiben is érdekeltek voltak, a kereskedelmi tevékenységet terhelő adók mellett a vállalatcsoport adókörnyezetét a termelésre és elosztásra kivetett adók is befolyásolták.⁵¹ Valószínűleg ez a körülmény vezethetett ahhoz, hogy bár a kvantitatív elemzés nem mutatott ki eltérést a hazai vagy külföldi tulajdonú vállalatok adózásában, a vállalatvezetői interjúk alapján e tekintetben a külföldi tulajdonú cégek vezetői borúsabban látták a helyzetet, mint a hazai irányítású vállalatok. Az adózás kérdésének elemzése mutatott rá talán legjobban a komplex elemzési keretet adó koevolúciós modell használatának indokoltságára. Itt ugyanis jól megmutatkozott, hogy a vállalati viselkedést a politikai rendszer szintjén megjelenő deklarációk, a társadalmi-gazdasági ideológiát kifejező szakpolitikák legalább annyira befolyásolják, mint az iparági verseny jellemzői.

⁵¹ Az elosztó társaságokra kivetett közműadó, amely a közművezetésekre vetítve méterenként 125 forint, arányaiban kedvezőtlenebb helyzetbe hozta azokat a külföldi tulajdonú gázelszolgáltatókat, amelyek ritkán lakott területeken szolgáltattak, mivel díjbevételeik döntő része áramlás alapú, míg adózásuk a kiépített infrastruktúrával arányos. Kétségtelen, hogy a jóval sűrűbben lakott Budapesten szolgálta FŐGÁZ-t ez az adókivetési mód kevésbé sújtotta, mint a külföldi tulajdonú társaságokat.

A fent bemutatott hipotéziseket jól tudtam kvantitatív eszközökkel is vizsgálni a vállalati beszámolókból gyűjtött pénzügyi adatok felhasználásával. A kvantitatív vizsgálatok eredményei számos esetben igazolták vissza a vállalatok és az őket körülvevő intézményi környezet közötti kétirányú interakciók meglétét. Az adatok elemzéséből jól látható a vállalatok folyamatos adaptációs kényszere, amit a változó környezeti feltételrendszer támaszt számukra.

A kutatási modell „Célok és politikák” illetve „Szervezeti forma” dimenzióiban megfogalmazott H4 és H5 hipotéziseket ugyanakkor már szinte kizárólagosan kvalitatív eszközökkel tudtam elemezni. Meggyőződésem, hogy a Versenyképességi Kutatóközpont által kidolgozott kérdőív és a vezetői interjúk jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a szélesebb módszertani bázis segítségével megalapozottabb következtetéseket vonhassak le. Fontosnak tartom, hogy valamennyi interjúalanyom saját vállalatának döntőshozó szintű vezetője (elsősorú vezető vagy az elsősorú vezető közvetlen helyettese) volt, így az interjúk során általuk elmondottak jól tükrözik a vállalataik által követett stratégiai irányokat.

A H4 hipotézisben azt vizsgáltam, vajon mennyiben igazolható, hogy az állami tulajdonú vállalatok készek akár jövedelmezőségi céljaikat is feladni a politikai elvárások teljesítése érdekében. A pénzügyi teljesítmény alakulását mutató idősoros elemzések is megerősítették, hogy a feltételezés indokolt lehet. De legerősebb bizonyítékként a vezetői interjúk szolgáltak. Állami irányítási vállalatoknál dolgozó interjúalanyaim mindegyike utalt arra, hogy bár alapvetően hasonlóan működnek egy profitorientált vállalathoz, de létezhetnek olyan felülrendelt célok illetve politikai elvárások, amelyeket figyelembe kell venni a döntések meghozatala során.

A H5 hipotézis feltételezése szerint a multinacionális vállalatok sokkal intenzívebb szervezeti strukturális adaptációval válaszolnak az őket érő intézményi környezeti kihívásokra, mint a hazai háttérű vállalatok. E hipotézist szintén elsődlegesen kvalitatív eszközökkel közelítettem meg. Három jellemző adaptációs mechanizmust sikerült azonosítanom, amelyek a multinacionális háttérű vállalatok igyekeztek adaptálódni a megváltozott környezeti jellemzőkhöz. Ezek (1) *a lobbizás*, (2) *a pénzügyi hatékonyság javítása* és (3) *a növekedési stratégia újragondolása* voltak. A 2011 és 2015 közötti időszak turbulens stratégiai irányváltásai és az adaptáció gyorsasága alapján úgy ítélem meg, hogy a hipotézisben megfogalmazott feltételezések – természetesen figyelembe

véve a minta korlátosságát és az elemzési technikák korlátait – továbbra is fenntartható és igazolja a multinacionális vállalatok rendkívül gyors adaptációs képességét.

Az értekezés végén szeretnék még megemlíteni két olyan szempontot, amely elvégzett vizsgálataim korlátjaira is felhívják a figyelmet. Az első, hogy vizsgálataimat az energiakereskedő vállalatok magyarországi stratégiáinak vizsgálatára szűkítettem. Többször utaltam arra, hogy energiakereskedelem nemzetközi rendszer, a piacok átjárhatóak, a legtöbb kereskedő cég több piacon is jelen van, sőt a piaci diverzifikáció fontos szempont a kereskedelmi kockázatok csökkentése szempontjából. Így azok a következtetések, amelyeket a magyarországi vállalati viselkedés alapján levontam, nem nélkülözik az egyes vállalatok régiós vagy akár globális stratégiai megfontolásait. Elismerve az ebből adódó korlátokat, mégis úgy gondolom, tekintettel a magyar piaci szereplők heterogén tulajdonosi összetételére, mégis van tudományos értéke a magyar piaci folyamatok elemzésének. Jó példa erre a német és a francia tulajdonú cégek eltérő adaptációs stratégiája, amellyel az azonos környezeti kihívásokra teljesen eltérő stratégiai és szervezeti válaszokat adtak.

A másik kritikus kérdés a vizsgálatba bevont időtáv meghatározása. Az értekezés bevezetőjében is kitértem arra, hogy a kvantitatív kutatás 2015-ös lezárását némileg esetlegesnek tartom, hiszen mai napig sem zárult le a szektor tulajdonviszonyainak átrendeződése, az állami szereplők és egyes hazai illetve régiós magánbefektetők tulajdonszerzései és a korábbi inkumbens multinacionális cégek térvészése. Ugyanakkor úgy érzem, hogy a 2008 és 2015 közötti időszak, tekintettel a 2011-2012-ben bekövetkezett politikai irányváltásra megfelelő elemzési háttérrel ad ahhoz, hogy bemutassam a változó intézményi környezet hatását a szektor fejlődésére.

Amikor eldöntöttem, hogy disszertációmát ebben a témakörben fogom megírni, nem gondoltam, hogy mire lezárom, teljesen más irányba fog fejlődni a szektor, mint amit a liberalizációs keretek kijelöltek. Azt gondoltam, az inkumbens multinacionális cégek – amelyek a privatizációk révén szereztek maguk számára két évtizedig tartó monopol pozíciókat – fő versenytársaivá az új belépő magánvállalatok lesznek, amelyek agresszív piacszerzési stratégiájukkal és rugalmasságukkal készítetik majd szervezeti adaptációra és a hatékonyság javítására az inkumbenseket. A környezeti kihívás ugyanakkor nem innen, hanem sokkal inkább a politika területéről érkezett. Mára Magyarországon a lakosság egészének ugyanaz az állami szolgáltató a gázszolgáltatója és hasonló tervek fogalmazódtak meg az áram tekintetében is. A politikai ideológia megváltozása – az

állami szerepvállalás erősítése – gyakorlatilag kivonta a piaci folyamatok alól az árampiac 30%-át és a gázpiac mintegy 40%-át. Ez lényegében rövid távon nagyon hasonló kihívás elé állította a saját pozíciójuk védelmét célzó stratégiákat követő multinacionális vállalatokat, mintha a kihívás a piaci verseny erősödése irányából következett volna be. A stratégiai válaszok is nagyon hasonlóak voltak: pénzügyi szemlélet, szelektív fejlesztések, részleges vagy teljes kivonulás.

A hosszú távú hatások ugyanakkor jelentősen eltérhetnek majd Magyarországon és azokban az országokban, ahol az új belépő magánvállalatok hasítottak ki egyre növekvő szeletet az ágazati tortából. A magyarországi energiakereskedelem jövőjét alapvetően fogja meghatározni, hogy az egyre nagyobb mértékben állami irányítás alá vont működés képes lesz-e hosszú távon hasonló üzleti teljesítményt elérni azon országok energiakereskedőihöz, amelyekben domináns a magánszektor részaránya. Ez a kérdés talán majd csak évtizedes távlatból dönthető el, új kutatási feladatokat adva a szektor fejlődését nyomon követő elemzők számára.

7. MELLÉKLETEK

- 1. melléklet - Az adatbázisban szereplő vállalatok fontosabb pénzügyi adatai 2013 végén**
- 2. melléklet - Korrelációs tábla**
- 3. melléklet – A strukturált interjú kérdéssora és a VKK kérdőív vonatkozó kérdései**

1. melléklet - Az adatbázisban szereplő vállalatok fontosabb pénzügyi adatai 2013 végén

Name of Company	Main Ultimate Shareholder	Country of origin	Main owner's stake of shares	Date of foundation	Short Name in Dataset	Product focus	DSO in the same group	Universal service	HU power plants in group	Revenue in 2013	Base equity in 2013	Corrected equity in 2013	EBIT 2013	EBIT/Sales 2013	Corrected Profit after Tax in 2013	PAT/Sales 2013
Alteo Nyrt.	Wallis Asset Management Zrt.	HUN	94,9%	2008	ALTEO	electricity			Y	2 256	1 593	-926	-129	-5,72%	-103	-4,55%
Budapesti Energiakereskedő Kft.	B.E.K. GROUP s.r.o.	SVK	100,0%	2003	BEK	electricity				1 952	98	98	-114	-5,83%	38	1,92%
CEZ Magyarország Kft.	CEZ a.s.	CZE	100,0%	2005	CEZ	electricity				17 557	106	106	-327	-1,87%	-349	-1,99%
CYEB	ArtProgram Srl. Cluj	ROU	100,0%	2010	CYEB	combined				5 218	96	96	47	0,90%	38	0,72%
E.ON Energiaszolgáltató Kft.	E.on Energie AG.	GER	100,0%	1991 (2007)	EON	combined	Y	Y	Y	485 150	16 609	16 609	-678	-0,14%	-1 610	-0,33%
Econgas	EconGas GmbH. (ÖMV)	AUT	100,0%	2007	ECONGAS	gas				23 578	257	257	20	0,08%	5	0,02%
EDF-DÉMÁSZ Zrt.	EDF International S.A.S.	FRA	100,0%	1991	EDF	electricity	Y	Y	Y	123 628	122 016	9 147	2 056	1,66%	1 912	1,55%
ELMŰ Nyrt.	RWE Energy Beteiligungs	GER	55,3%	1991	ELMU	electricity	Y	Y	Y	191 597	201 090	-24 990	-2 309	-1,21%	-3 416	-1,78%
ÉMÁSZ Nyrt.	RWE Energy Beteiligungs	GER	54,3%	1991	EMASZ	electricity	Y	Y	Y	74 811	83 930	-3 312	-1 957	-2,62%	-2 385	-3,19%
E-OS Zrt. & E-OS Gáz Kft.	Közgép Zrt.	HUN	100,0%	2006 / 2011	EOS	combined				6 794	227	227	29	0,43%	46	0,68%
FŐGÁZ Zrt.	Municipality of Budapest	HUN	50,0%	1993	FOGAZ	gas	Y	Y		218 803	34 885	11 649	-611	-0,28%	-905	-0,41%
GDF-SUEZ Energia Magyarország Zrt.	GDF International S.A.S.	FRA	100,0%	1993 (2006)	GDF	gas	Y	Y	Y	184 260	19 487	19 365	-998	-0,54%	-25	-0,01%
GDF-SUEZ Energia Holding Zrt.	GDF SUEZ International Holdings B.V.	NLG	100,0%	2010	GDF-EH	gas	Y		Y	4 053	47	47	-98	-2,43%	-96	-2,36%
Greenergy Trade Kft.	Greenergy Holdings LLC	USA	100,0%	2009	GREENENERGY	electricity			Y	1 901	67	67	13	0,71%	3	0,18%
JAS Budapest Zrt.	Hungarian private individuals	HUN	100,0%	2002	JAS	combined				14 782	745	745	61	0,41%	55	0,37%
Magyar Telekom Nyrt.	Deutsche Telekom AG	GER	59,2%	(2011)	MTEL	combined				48 000	-7 168	-7 168	-4 153	-8,65%	-4 244	-8,84%

Name of Company	Main Ultimate Shareholder	Country of origin	Main owner's stake of shares	Date of foundation	Short Name in Dataset	Product focus	DSO in the same group	Universal service	HU power plants in group	Revenue in 2013	Base equity in 2013	Corrected equity in 2013	EBIT 2013	EBIT/Sales 2013	Corrected Profit after Tax in 2013	PAT/Sales 2013
Magyar Áramszolgáltató Kft.	RWE Energy Beteiligungs	GER	54,3%	2002	MASZ	electricity	Y		Y	144 841	450	450	4 200	2,90%	1 836	1,27%
MET Magyarország(MOL) Energiakereskedő Zrt.	offshore companies	CHE	60,0%	2009	MET	gas				232 489	5 873	5 873	3 590	1,54%	-1 723	-0,74%
MVM Partner Zrt. & MVM Trade Zrt.	Hungarian State	HUN	99,9%	1991 (2002/2005)	MVM	combined			Y	609 407	22 099	22 099	1 968	0,32%	524	0,09%
Nordest Energy Kft.	Hungarian private individuals	HUN	100,0%	2010	NORDEST	combined				2 169	-2	-2	-40	-1,86%	-18	-0,83%
IFC Energy (Optenergy) Kft.	Hungarian private individuals	HUN	100,0%	2006	IFC	combined				27 622	1 325	1 325	269	0,97%	91	0,33%
TIGÁZ Zrt.	ENI SPA.	ITA	100,0%	1994	TIGAZ	gas	Y	Y		240 413	26 087	-21 658	-16 080	-6,69%	-20 774	-8,64%
VPP Erőmű	Hungarian private individuals	HUN	100,0%	2011	VPP	electricity			Y	11 865	186	186	-28	-0,23%	-42	-0,35%

2. melléklet - Korrelációs tábla

		DIV_15	DIV_14	DIV_13	DIV_12	DIV_11	DIV_10	SIZE_15	SIZE_14	SIZE_13	SIZE_12	SIZE_11	SIZE_10	EBIT_15
DIV_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N													
DIV_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,904** ,000 22												
DIV_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,884** ,000 22	,955** ,000 22											
DIV_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,351 ,110 22	,157 ,485 22	,179 ,426 22										
DIV_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,480* ,028 21	,397 ,075 21	,440* ,046 21	,595** ,004 21									
DIV_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,411 ,102 17	,426 ,089 17	,489* ,046 17	,292 ,255 17	,653** ,004 17								
SIZE_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,454* ,039 21	,418 ,060 21	,366 ,103 21	,521* ,016 21	,729** ,000 20	,610* ,012 16							
SIZE_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,435* ,043 22	,408 ,059 22	,358 ,102 22	,408 ,059 22	,694** ,000 21	,541* ,025 17	,974** ,000 21						
SIZE_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,440* ,041 22	,428* ,047 22	,386 ,076 22	,379 ,082 22	,688** ,001 21	,532* ,028 17	,951** ,000 21	,978** ,000 22					
SIZE_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,418 ,053 22	,371 ,089 22	,334 ,128 22	,468* ,028 22	,719** ,000 21	,490* ,046 17	,929** ,000 21	,963** ,000 22	,980** ,000 22				
SIZE_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,414 ,055 22	,389 ,074 22	,354 ,106 22	,402 ,064 22	,722** ,000 21	,482 ,050 17	,900** ,000 21	,940** ,000 22	,949** ,000 22	,968** ,000 22			
SIZE_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,311 ,209 18	,336 ,172 18	,303 ,222 18	,172 ,496 18	,587* ,013 17	,490* ,046 17	,707** ,002 17	,804** ,000 18	,854** ,000 18	,868** ,000 18	,939** ,000 18		
EBIT_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,388 ,075 22	,387 ,075 22	,525* ,012 22	,572** ,005 22	,348 ,122 21	,196 ,450 17	,240 ,295 21	,188 ,402 22	,234 ,295 22	,275 ,215 22	,235 ,292 22	,096 ,703 18	
EBIT_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,113 ,616 22	,194 ,387 22	,222 ,320 22	,463* ,030 22	,007 ,976 21	-,094 ,719 17	,010 ,964 21	-,101 ,654 22	-,138 ,539 22	-,096 ,670 22	-,108 ,634 22	-,213 ,395 18	,416 ,054 22
EBIT_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,042 ,853 22	,072 ,750 22	,049 ,827 22	,298 ,178 21	,243 ,288 17	,281 ,275 21	-,091 ,694 21	-,174 ,438 22	-,213 ,340 22	-,202 ,368 22	-,202 ,367 22	-,242 ,333 18	-,111 ,622 22
EBIT_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,005 ,982 22	-,119 ,597 22	-,016 ,945 22	,666** ,001 22	,547* ,010 21	,535* ,027 17	,229 ,318 21	,115 ,612 22	,086 ,704 22	,153 ,498 22	,093 ,681 22	-,023 ,929 18	,267 ,230 22
EBIT_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,012 ,957 22	-,082 ,718 22	-,099 ,663 22	,650** ,001 22	,498* ,022 21	,573* ,016 17	,516* ,017 21	,377 ,084 22	,343 ,119 22	,401 ,064 22	,329 ,134 22	,195 ,438 18	,118 ,601 22
EBIT_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,127 ,574 22	-,108 ,632 22	-,170 ,449 22	,327 ,138 22	,313 ,167 21	,540* ,025 17	,446* ,043 21	,373 ,087 22	,373 ,087 22	,390 ,073 22	,343 ,118 22	,265 ,287 18	-,010 ,964 22

		DIV_15	DIV_14	DIV_13	DIV_12	DIV_11	DIV_10	SIZE_15	SIZE_14	SIZE_13	SIZE_12	SIZE_11	SIZE_10	EBIT_15
DOM_CTR L	Pearson	-.259	-.386	-.332	.270	.031	-.036	-.113	-.163	-.262	-.197	-.286	-.502	-.058
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.244	.076	.131	.225	.894	.890	.625	.469	.239	.380	.197	.034	.798
UNIV	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
	Pearson	.525	.588	.560	-.045	.437	.163	.609	.698	.711	.666	.709	.645	.093
	Correlation													
PROD	Sig. (2-tailed)	.012	.004	.007	.842	.048	.532	.003	.000	.000	.001	.000	.004	.682
	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
	Pearson	.247	.186	.150	-.084	.236	.300	.153	.282	.295	.279	.285	.448	-.074
DSO_IN_	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.267	.406	.506	.710	.304	.243	.508	.203	.183	.208	.198	.062	.744
	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
GROUP	Pearson	.458	.580	.538	-.074	.420	.361	.656	.734	.749	.686	.734	.680	.073
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.032	.005	.010	.742	.058	.155	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.746
AVG_E_13	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
	Pearson	-.373	-.310	-.337	.148	.304	.048	.106	.124	.095	.113	.111	.047	-.349
	Correlation													
AVG_E_10	Sig. (2-tailed)	.087	.160	.126	.511	.180	.854	.649	.583	.675	.617	.622	.852	.111
	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
	Pearson	-.260	-.183	-.248	.096	.470	-.020	.465	.500	.512	.535	.534	.435	-.122
AVG_EBIT	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.242	.416	.266	.670	.032	.940	.034	.018	.015	.010	.011	.071	.588
	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
AVG_EBIT	Pearson	.209	.260	.303	.576	.249	.217	.026	-.102	-.128	-.090	-.111	-.223	.436
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.351	.242	.170	.005	.277	.402	.911	.653	.570	.692	.623	.373	.042
AVG_EBIT	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
	Pearson	-.042	-.117	-.083	.631	.524	.603	.391	.271	.246	.304	.239	.117	.174
	Correlation													
IN KUMBE	Sig. (2-tailed)	.854	.605	.713	.002	.015	.010	.080	.222	.269	.169	.284	.645	.438
	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22
	Pearson	.449	.523	.496	.063	.632	.598	.765	.832	.851	.805	.830	.772	.098
NT	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	.036	.012	.019	.780	.002	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.664
	N	22	22	22	22	21	17	21	22	22	22	22	18	22

		EBIT_14	EBIT_13	EBIT_12	EBIT_11	EBIT_10	DOM_CTR L	UNIV	PROD	DSO_IN_ GROUP	AVG_E_13 _15	AVG_E_10 _12	AVG_EBIT _13_15	AVG_EBIT _10_12	INKUMBE NT
EBIT_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,439* ,041 22													
EBIT_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,225 ,314 22	,600** ,003 22												
EBIT_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,075 ,739 22	,431* ,045 22	,843** ,000 22											
EBIT_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,244 ,275 22	,295 ,183 22	,539** ,010 22	,824** ,000 22										
DOM_CTR L	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,203 ,364 22	,289 ,193 22	,496* ,019 22	,388 ,075 22	,103 ,649 22									
UNIV	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,100 ,659 22	-,406 ,061 22	-,380 ,081 22	-,222 ,320 22	-,201 ,370 22	-,428* ,047 22								
PROD	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,538** ,010 22	-,219 ,327 22	-,188 ,403 22	-,018 ,936 22	,257 ,248 22	-,283 ,201 22	,356 ,104 22							
DSO_IN_ GROUP	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,096 ,671 22	-,271 ,222 22	-,357 ,103 22	-,131 ,562 22	,044 ,844 22	-,500* ,018 22	,904** ,000 22	,449* ,036 22						
AVG_E_13 _15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,118 ,599 22	,597** ,003 22	,504* ,017 22	,470* ,027 22	,360 ,100 22	,257 ,249 22	-,087 ,699 22	-,174 ,438 22	-,090 ,690 22					
AVG_E_10 _12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,289 ,191 22	-,054 ,812 22	,146 ,516 22	,321 ,145 22	,391 ,072 22	-,050 ,825 22	,357 ,103 22	,217 ,332 22	,306 ,166 22	,644** ,001 22				
AVG_EBIT _13_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,841** ,000 22	,782** ,000 22	,572** ,005 22	,362 ,098 22	,095 ,673 22	,260 ,242 22	-,288 ,194 22	-,400 ,065 22	-,205 ,360 22	,295 ,183 22	-,229 ,305 22			
AVG_EBIT _10_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,072 ,749 22	,531 ,011 22	,926** ,000 22	,967** ,000 22	,808** ,000 22	,405 ,061 22	-,323 ,143 22	-,026 ,909 22	-,212 ,343 22	,505* ,017 22	,281 ,205 22	,438* ,041 22		
INKUMBE NT	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,295 ,182 22	-,200 ,372 22	-,058 ,797 22	,188 ,402 22	,347 ,114 22	-,388 ,074 22	,821** ,000 22	,540** ,009 22	,909** ,000 22	,057 ,800 22	,490* ,021 22	-,232 ,298 22	,124 ,582 22	

DIV_n means the dividend paid in the year n;

SIZE_n measured as the natural log of revenue of year n;

EBIT_n means the earning before interest and taxes of year n;

DOM_CONTROL (dummy) = 1 if the company controlled by local ultimate owners;

UNIV (dummy) = 1 in case of universal service activities;

PRODUCTION (dummy) = 1 in case of ownership production entities (power plants);

DSO_IN_GROUP (dummy) = 1 if the firm belongs to a group which also has ownership in a DSO.

AVG_E_n to m means the average corrected equity of the firm

INKUMBENT means the former inkumbent status of the company.

8. KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓIM LISTÁJA

Lektorált cikkek, tanulmányok és konferenciakiadványok

- [1] Felsmann, Balázs, Mezősi, András és Szabó, László: *Market versus bureaucracy – price regulation in the electricity retail sector*. Conference paper (p. 1-12). Conference title: "The importance of Kornai's research today". Feb. 21-22. 2018. Budapest, Corvinus University of Budapest.
- [2] Do institutions matter in business strategy? – The changing focus of strategic management to institutions: a literature review. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 2016. 47 (5). pp. 2-11. ISSN 0133-017
- [3] *Az európai villamosenergia-árak központi szabályozásának hatása a fogyasztói árakra.* [The impacts of the price regulation on the level of retail electricity prices in Europe] In: Valentiny Pál, Kiss Ferenc László, Nagy Csongor István (szerk.) *Verseny és szabályozás, 2013*. Budapest, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, 2014. pp. 145-164.
- [4] Winners and Losers in the Liberalized Energy Retail Sector in Hungary: A Co-evolutionary Approach. *Theory Methodology Practice (TMP)*, 10(02) 2014. pp. 25-36.
- [5] *Az elektromos járművek elterjedésének energiapiaci hatásai.* In: Szakál Anikó (szerk.) IX. Energetikai Konferencia "Energiastratégiák". Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014.11.03-2014.11.14. Budapest: Óbudai Egyetem, 2014. pp. 43-53.

Egyéb tudományos publikációk, műhelytanulmányok

- [1] *Can the Paks-2 nuclear power plant operate without state aid? A business economics analysis.* Working Paper. Energiaklub, June 2015. pp.1-36.
- [2] *Energiapolitika és árszabályozás Európában és Magyarországon.* Tanulmány a Szabad Piac Intézet részére. 2014. június 25.
- [3] Felsmann Balázs, Kádár Péter és Munkácsy Béla (2014) *A fenntarthatósági szempontok érvényesülése a paksi atomerőmű bővítése kapcsán.* pp. 1-6.. Műhelytanulmány, Corvinus Kutatások. Csak repozitóriumban hozzáférhető.
- [4] *Legitimáció, az érdekcsoportok nyomása és változás a kialakuló intézményekben: a külföldi befektetők és a fogadó országok kormányainak esete.* In: Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 4. [Chapters in International Business. Reviews on Selected Papers on International Business 4]. Ed.: Czakó, E. BCE 2011. november. pp. 29-36.

- [5] *Közgazdasági dilemmák a megújuló energiatermelés támogatásában.* Műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 kutatási projekthez kapcsolódóan. BCE 2011. május.

Publicisztikai és ismeretterjesztő írások

- [1] *Hol a határ? A megújuló áramtermelés fejlődése.* HVG FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS PLUSZ 2018: pp. 42-46. (2017)
- [2] *Az elektromobilitás lehetőségei a városi logisztikában.* VÁROSI KÖZLEKEDÉS 2017/2. pp. (2017)
- [3] *Árletörés állami energiaholdíggal? - A magyar áram- és gázpiacról.* FIGYELŐ: GAZDASÁGPOLITIKAI HETILAP 2014:(44) pp. 30-32. (2014)
- [4] *A tiszta lemarad?: Energiaárak és európai versenyképesség.* HVG FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS PLUSZ 2015: pp. 30-33. (2014)
- [5] *Az évszázad üzlete? - A paksi bővítésről.* Figyelő, 2014. (58. évf.) 4. sz. 13-14. oldal.
- [6] *Hol a profit? – Az energiakereskedelmi szektor átalakulása.* Figyelő, 2013/39.
- [7] *Elmaradnak az energetikai beruházások - A lakossági energiaszolgáltatás központi árszabályozása.* FIGYELŐ: GAZDASÁGPOLITIKAI HETILAP 57:(15) pp. 20-23. (2013)
- [8] *A zöld áram rögzös útja.* In: Fenntartható Fejlődés Plusz - HVG Kiadványok 2013; szerkesztő: Szabó Gábor ISSN 2062-4085 ISSN 2063-1669. 48-53. oldal
- [9] *Tovább leng az inga.* Világgazdaság, 2012. február 10.
- [10] *Energiapolitika új utakon.* In: Fenntartható Fejlődés Plusz - HVG Kiadványok 2012; szerkesztő: Szauer Péter ISSN 2062-4085 ISSN 2063-1669. 20-28. oldal, 30. oldal, 43. oldal.
- [11] *Az okos hálózatok Magyarországon.* in: Megújuló energia megállás nélkül : a klímaváltozás megfékezéséhez szükséges infrastruktúra. Szerk. Rebecca Short et al., Budapest, 2011. - 77 p. 620.91 [AN 3290495] 33-46. oldal
- [12] *Állam és atomenergia – Világgazdaság* 2011. május 19.
- [13] *Negyedéves gázügyeink – Világgazdaság* 2010. augusztus 31.
- [14] *Hatósági energiaár-keringő – Világgazdaság* 2010. június 17.
- [15] *Kell-e független Magyar Energia Hivatal? – Világgazdaság* 2010. március 11.
- [16] *Program helyett – Figyelő* 2009. szeptember 17.
- [17] *Nézetek a magyar energiapolitikáról – Portfolio.hu* 2009. szeptember 9.
- [18] *Miért drágult az áram? - Világgazdaság* 2009. július 16.
- [19] *Miért éppen a távhőszolgáltatás forgalmi adója csökken az általános megszorítások közepette? I-II. - Portfolio.hu* 2009. május

- [20] *Felejtjük el az olcsó atomerőművi áram mítoszát! Gondolatok egy új atomerőmű közgazdasági hátteréhez* – Portfolio.hu 2009. március 27.
- [21] *Még keserűbb a narancs* - Figyelő 2009. február 26.
- [22] Felsmann-Kaderják: *Újragondolva Talán Pótolható* – Figyelő 2008. október 16.
- [23] *Áramütés* – Figyelő 2008. augusztus 4.
- [24] *Atombiztosan* – Figyelő 2008. április 17.

Konferenciaelőadások

- [1] *Mi az energiapolitikai olvasata az Európai Bizottság Paks II beruházást érintő döntésének?* Előadás az MTA TK Jogtudományi Intézetének konferenciáján. Budapest, 2017. április 20.
- [2] *Electricity and gas price (de)regulation in the context of national energy markets - Hungary.* (De)regulating electricity and gas supply prices – what's in it for consumers? European Commission, DG Energy, Brussels, 3 June 2016
- [3] *Policy ideas from the V4 region: Hungarian and CEE examples.* University of Pretoria, Innovative Energy Workshop. Pretoria, 1-2 September, 2015.
- [4] *Az európai és a hazai energiapolitika kapcsolódásai: Európai helyzetkép.* Előadás az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Jogtudományi és Politikatudományi Intézetei, valamint a Magyar Politikatudományi Társaság Közpolitikai Szakosztálya által szervezett „A közpolitikai döntéshozatal jogi környezete az energiapolitikában.” című kerekasztal-konferencián, 2015. június 16.
- [5] *Verseny és versenyképesség az energiaszektorban – számítanak-e az intézmények?* Budapesti Corvinus Egyetem, GTK Kari kutatási hét, 2015. május 11.
- [6] *Az európai energiaunió és hatásai Magyarországra – változó állami szabályozói szerep Európában.* Előadás a Magyar Energiakereskedők Országos Szövetsége III. Országos Konferenciáján. 2015. március 5.
- [7] *A villamosenergia-termelő beruházások aktuális közgazdasági kérdései.* Magyar Tudományos Akadémia, „Villamosenergia-ellátás Magyarországon a XXI. században.” Szakmai konferencia, Budapest, 2014. február 18.
- [8] *Small steps forward. How to change the dominant trends of the Hungarian energy sector to increase the share of RES in the energy mix?* – European Wind Energy Association 5th Hungary Policy Workshop, Budapest 1st October 2013.
- [9] *Versenypiac és hatósági árak - hogyan lehet fenntartható a lakossági energia árazása?* - Napi Gazdaság - Hungarian Energy Investors Forum Budapest, 2013. május 16.
- [10] *Megújulók és atomenergia a világban és Magyarországon.* A Heinrich Böll Stiftung és az Ökopolisz Alapítvány Nemzetközi Konferenciája – Budapest, 2012. október 10.

- [11] *Innováció és állami támogatások összefüggései – hatások az energiaszektor megújulásának lehetőségeire.* Előadás az „Innováció a KKV szektorban” konferencián, BCE Budapest, 2012. március 8.
- [12] *Adalékok egy atomerőművi beruházási döntés meghozatalához.* A Heinrich Böll Stiftung és az Ökopolisz Alapítvány Nemzetközi Konferenciája – Pécs 2011. november 24-26.
- [13] *Finanszírozható-e az energia[forradalom]? Pénzügyi és szabályozói kihívások* - CEU – 2011. november 17.
- [14] *„Háztáji energiatermelés” közgazdász szemmel.* Konferencia a tudomány napja alkalmából – Óbudai Egyetem 2011. november 10.
- [15] *Renewing the old-fashioned structures: new trends in the energy sector.* 2nd Eisenhower Day of Fellowship in Budapest – 14th October 2011.
- [16] *Az energiapolitika szerepe és kihívásai.* Előadás az Óbudai Zöld Szabadegyetemen. 2011. május 19.
- [17] *Electricity Market Outlook from CEE perspective.* Data Centre Europe Conference, Nice, France 2011. május 7.
- [18] *Klimavédelem és megújuló energiák.* Vitaindító előadás és szekcióvita-vezetés; 3. Energiastratégiai Konferencia, Energiagazdálkodási Tudományos Egyesület, Herceghalom, „2010. november 11-12.
- [19] *Will new technologies revolutionize the electrical power industry?* Panel debate on the Plenary Session of the XX Economic Forum, Krynica-Zdrój, Poland September 8-11, 2010
- [20] *Developing and deploying technologies to meet future energy requirements – National Programs: Hungary.* Előadás az US-EU Dialog on Sustainable Energy Security konferencián, Prága 2010. június 17.
- [21] *Lehetne zöldebb a magyar energiarendszer? Tények és lehetőségek a hazai költségvetés tükrében.* Energia – Másképp II. Konferencia, 2010. március 10.
- [22] Előadás a Magyar Közgazdasági Társaság „Beszélgetni kell: Függés és függetlenség az energetikában” című szakkonferenciáján 2010. március 4.
- [23] *Helyzetértékelő előadás és háttérbeszélgetés az MKIK Energetikai Kollégiumának alakuló ülésén;* 2009. június 12.
- [24] *Fenntartható energiarendszer, avagy mennyiben képes hozzájárulni az energiaszektor "zöldítése" a gazdasági válságból való kilábaláshoz.* Előadás a Jövő Nemzedékek Országgyűlési Biztosa által szervezett konferencián, 2009. június 11.

IRODALOMJEGYZÉK

Acemoglu, D. (2008): Growth and institutions. In: *The New Palgrave Dictionnary of Economics*, Second Edition, 2008. Ed.: Durlauf S. N. & Blume L. E. Palgrave Macmillan, 2008, pp. 1-9. (online edition, <http://www.dictionaryofeconomics.com>)

ACER & CEER (2016). *Annual Report on the Results of Monitoring the Internal Electricity and Gas Markets in 2015. Retail Markets*. Ljubljana, Brussels, November 2016.

Alston, L. J. (2008). The „Case” for Case Studies in New Institutional Economics. In: Brousseau, E., & Glachant, J. M. (eds.). *New Institutional Economics: a Guidebook*. Cambridge University Press. pp. 103-121.

Augier, M., & March, J. G. (2008). Realism and comprehension in economics: A footnote to an exchange between Oliver E. Williamson and Herbert A. Simon. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 95-105.

Bakos, Gábor (2001). Privatizing and Liberalizing Electricity, The Case of Hungary. *Energy Policy* 29(13) pp.1119-1132.

Balaton, K. (2005): Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU accession. *Journal for East European Management Studies*, Hampp, Mering, Vol. 10, Iss. 3, pp. 247-258.

Balaton, K. (2007). *Organizational Strategies and Structures Following the System Turnaround*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Balaton, K. (2010): Stratégiaalkotás, stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment. In: Balaton és szerzőtársai (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest

Balaton, K. (szerk.) (2014). Közgazdaság-tudomány és gazdálkodástudomány – elmélet, módszertan és gyakorlat. *Magyar Tudomány* (175) 8. pp. 898-929.

Barney, J. B. & Arikan, A. M.(2001): The Resource-based View: Origins and Implications. In Hitt M. A., Freeman R. E. & Harrison J. S. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. (pp. 124-187). Oxford: Blackwell Publishers.

Bettis, R., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2014). Quantitative empirical analysis in strategic management. *Strategic Management Journal*, 35(7), 949-953.

Birkinshaw, J. M., Young, S. & Hood, N. (2004): Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14: 227-248.

Bower, J. L., Leonard H. B. & Paine L. S. (2011): Global Capitalism at Risk: What Are You Doing About It? *Harvard Business Review*, pp. 105-112.

Bremmer, I. (2014). The new rules of globalization. *Harvard Business Review*, 92(1), 103-107.

Breslin, D. (2011). Reviewing a Generalized Darwinist Approach to Studying Socio-economic Change. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 218-235.

Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249-1256.

- Camerer, C. (1985). Redirecting research in business policy and strategy. *Strategic Management Journal*, 6(1), 1-15.
- Carlton, D. W. & Perloff, J. M. (2003): *Modern piacelmélet*. [Modern Industrial Organization]. Panem, Budapest.
- Cave, M., & Stern, J. (2013). Economics and the development of system operators in infrastructure industries. *Utilities Policy*, 26, pp. 56-66.
- CEER (2012). *CEER Status Review of Customer and Retail Market Provisions from the 3rd Package as of 1 January 2012*. Council of European Energy Regulators, C12-CEM-55-04. Brussels, 7 November 2012.
- CEER (2015). *Position paper on well-functioning retail energy markets*. Council of European Energy Regulators, C15-SC-36-03. Brussels, 14 October, 2015.
- Chikán A. & Czakó E. (2002): Kis nemzetgazdaságok versenyképessége a globális gazdaságban – a magyar példa. In.: Chikán A.-Czakó E.-Zoltayné Paprika Z.: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 27-39. (Chikán, A., Czakó, E., & Zoltay-Paprika, Z. (Eds.). (2002). *National competitiveness in global economy: the case of Hungary* (Vol. 4). Akadémiai Kiadó.)
- Chikán A. & Czakó E. (2009): Versenyképesség vállalati nézőpontból. In. Chikán A.-Czakó E. (ed.): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai kiadó, Budapest, pp.35-95.
- Chikán, A., Czakó, E. & Wimmer, Á. eds. (2014). Kilábalás göröngyös talajon- Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Child, J., Rodrigues, S. B. & Tse, K-T. K. (2012) The Dynamics of Influence in Corporate Co-Evolution. *Journal of Management Studies*, Volume 49, Issue 7: 1246–1273.
- Child, J., Tse, K. K. T., & Rodrigues, S. B. (2013). *The dynamics of corporate co-evolution: A case study of port development in China*. Edward Elgar Pub.
- Christensen, C. M., & Carlile, P. R. (2009). Course research: Using the case method to build and teach management theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 240-251.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), pp. 386-405.
- Coase, R., & Wang, N. (2012). Saving economics from the economists. *Harvard Business Review*, 90(12), 36.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Csesznák, A. & Wimmer, Á. (2014). *Vállalati jellemzők és összefüggései – A “versenyben a világgal” kutatási program 2013. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*. Versenyképesség könyvsorozat, 1. kötet. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. ISBN 978-963-503-584-7. (in Hungarian)
- Czakó, E. (2000). *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében*. PhD disszertáció, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest. (Czakó, E. (2000).

Competitiveness at Industry Level In the Light of Globalization (Doctoral dissertation, PhD Thesis, BUESPA).

Dacin, M. T., Ventresca, M. J., & Beal, B. D. (1999). The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management*, 25(3), pp. 317-356.

Deák, A. (2006): Diversification in Hungarian Manner: The Gyurcsány Government's Energy Policy. *International Issues & Slovak Foreign Policy Affairs* (03-04/2006) pp. 44-55.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (Reprinted from the *American Sociological Association* vol 48, pp. 147-160, 1983). *ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT*, VOL 17, 2000, 17, pp. 143-166.

Dobák, M. és munkatársai (1992): *Szervezeti formák és koordináció [Organizational forms and coordination]*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.

ENTSO-E (2014). *Yearly Statistics & Adequacy Retrospect 2013*. ENTSO-E, Avenue de Cortenbergh 100, Brussels, Belgium.

ERGEG (2010): *Status Review of End-User Price Regulation as of 1 January 2010*. European Regulators Group for Electricity & Gas. Ref: E10-CEM-34-03. Bruxelles, 8 September 2010.

European Commission (2008). *Commission requests Hungary to end long-term power purchase agreements and recover state aid from power generators*. Press Release, IP/08/850. European Commission, Brussels, 4 June 2008.

European Commission (2009a). Directive 2009/72/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC. *Official Journal of the European Union*, 14.8.2009.

European Commission (2009b). Directive 2009/73/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing Directive 2003/55/EC. *Official Journal of the European Union*, 14.8.2009.

European Commission (2014). *Energy prices and costs report*. Commission Staff Working Document, SWD(2014) 20 final/2. European Commission, Brussels, 17 March.

European Commission (2016). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on common rules for the internal market in electricity. COM(2016) 864 final, Brussels, 30 November.

Felsmann, B. (2011). Legitimáció, az érdekcsoportok nyomása és változás a kialakuló intézményekben: a külföldi befektetők és a fogadó országok kormányainak esete. In: *Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 4. [Chapters in International Business. Reviews on Selected Papers on International Business 4]*. Ed.: Czákó, E. BCE 2011. november. pp. 29-36.

Felsmann, B. (2014a). Az európai villamosenergia-árak központi szabályozásának hatása a fogyasztói árakra. [The impacts of the price regulation on the level of retail electricity prices in Europe] In: Valentiny Pál, Kiss Ferenc László, Nagy Csongor István (szerk.) *Verseny és szabályozás, 2013*. Budapest, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, 2014. pp. 145-164.

- Felsmann, B. (2014b). Winners and Losers in the Liberalized Energy Retail Sector in Hungary: A Co-evolutionary Approach. *Theory Methodology Practice (TMP)*, 10(02), 25-36.
- Felsmann, B. (2014c). *Energiapolitika és árszabályozás Európában és Magyarországon*. Tanulmány a Szabad Piac Intézet részére. Elérhető: http://www.szabadpiacalapitvany.hu/files/files/SZPA_Tanulmany_Energia_EU_Mo_140725.pdf. Letöltve: 2015.08.12. 14:21
- Felsmann, B. (2016). Do institutions matter in business strategy? – The changing focus of strategic management to institutions: a literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), 2-11.
- Fiáth, A. & Megyes, J. (2010): A hálózatos iparágak szabályozási környezete. *Vezetéstudomány* (46) 5. pp. 4-11.
- Foxon, T. J. (2011): A coevolutionary framework for analysing a transition to a sustainable low carbon economy. *Ecological Economics*, Vol. 70: 2258-2267.
- Frydman, R., Gray, C., Hessel, M., & Rapaczynski, A. (1999). When does privatization work? The impact of private ownership on corporate performance in the transition economies. *Quarterly journal of economics*, 1153-1191.
- Füstös, L., Kovács, E., Meszéna, G., & Simonné, M. N. (2004). Alakfelismerés–Sokváltozós statisztikai módszerek. *Budapest: ÚMK*.
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése (The Interpretive Approach to Organization). *Vezetéstudomány* 38 (különszám), pp. 79-97.
- Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, 88 (3), 54-60.
- Glachant, J. M., Khalfallah, H., Perez, Y., Rious, V., & Saguan, M. (2012). *Implementing incentive regulation and regulatory alignment with resource bounded regulators*. EU Working Papers, RSCAS 2012/31. European University Institute.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (2) pp. 114–135.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62-69.
- Haar, L. N., & Marinescu, N. (2011). Energy policy and European utilities' strategy: Lessons from the liberalisation and privatisation of the energy sector in Romania. *Energy Policy*, 39(5), pp. 2245-2255.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Hannon M. J., Foxon T. J. & Gale W. F. (2013). The co-evolutionary relationship between Energy Service Companies and the UK energy system: Implications for a low-carbon transition, *Energy Policy*, Vol. 61:1031-1045.

- Heidenreich, M. (2012). The social embeddedness of multinational companies: a literature review. *Socio-Economic Review*, mws010.
- Helwege, J. & Packer, F. (2008): *Private Matters*. BIS Working Papers No 266, Monetary and Economic Department, December 2008.
- Henisz, W. J. & Zelner, B. A. (2005). Legitimacy, Interest Group Pressures, and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments. *Academy of Management Review*, 30: 361–382.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2010). The hidden risks in emerging markets. *Harvard Business Review*, 88(4), 88-95.
- Hymer, S. (1960). On multinational corporations and foreign direct investment. *The Theory of Transnational Corporations*. London: Routledge for the United Nations.
- Index (2013): Nem nyereszkedtek a lakosságon az áramcégek. (The electricity companies did not profiteer on households.) 2013.02.22. 23:41. Retrieved: December 30. 2014. from: http://index.hu/gazdasag/2013/02/22/nem_nyereszkekedtek_a_lakossagon_az_aramcegek/ (in Hungarian)
- IEA (2014). *Energy Policies of IEA Countries: European Union. 2014 Review*. International Energy Agency, 9 rue de la Fédération 75739 Paris Cedex 15, France
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 602-611.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education.
- Joskow, P. L. (2008). Introduction to New Institutional Economics: A Report Card. In: Brousseau, E., & Glachant, J. M. (eds.). *New Institutional Economics: a Guidebook*. Cambridge University Press. pp. 1-19.
- Kaderják, P. (2014). *Fenntartható és fenntarthatatlan elemek a hazai közműszektorra vonatkozó rezsicsökkentési politikában*. Konferenciaelőadás a Magyar Közgazdasági Társaság Vándorgyűlésén. Nyíregyháza, 2014. szeptember 5.
- Kaderják P., Mezősi, A., Paizs, L. & Szolnoki, P. (2010). Energiapolitikai ajánlások 2010 – A hazai árampiaci szabályozás kritikája és javaslatok a továbblépésre. Műhelytanulmány.
- Kapás, J. (2007). Hogyan fejlődik a vállalat? A fizikai és a társadalmi technológia kölcsönhatásos evolúciós folyamata [How do firms develop? The mutual evolutionary process of physical and social technology]. *Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences)*, 54(1), 49-66.
- Kapás, J., & Komáromi, G. (2004). Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. Institutions and Change. ISNIE 7. konferenciája, Budapest, 2003. szeptember 11-13. *Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences)*, 51(1), 90-98.
- Kaplan, R. S., & Porter, M. E. (2011). How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*, 89(9), 46-52.
- Kerényi A. Ödön (2006): A magyar villamosenergia-ipar története 1888-2005. Tények és személyes élmények. Magyar Villamos művek Zrt, Budapest 2006.

- Kieser, A. (Ed.). (1995). *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest.
- Kis, G. (2014): Az erősödő állami szerepvállalás értékelése a magyarországi elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekben. *Vezetéstudomány* (45), 2014. április pp. 30-40.
- Kolk, A., Lindeque, J., & Buuse, D. (2014). Regionalization strategies of European Union electric utilities. *British Journal of Management*, 25(S1), pp. 77-99.
- Kornai, J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, 30(9), 1025-1038.
- Kornai, J. (1999). A rendszerparadigma. Fogalmi tisztázás [The system paradigm.] *Közgazdasági Szemle*, 46(7-8), 585-599.
- Kornai, J. (2010). Innováció és dinamizmus. Kölcsönhatás a rendszerek és a technikai haladás között. [Innovation and dynamism. Reciprocal effect between systems and technical advance.] *Közgazdasági Szemle*, 57(1), 1-36.
- Korsnes, O. (2000). Towards a relational approach to the study of variety in situated creativity of economic actors. In: Maurice, M., & Sorge, A. (Eds.). *Embedding Organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context* (Vol. 4). John Benjamins Publishing.
- Kotek, P., Mészégetőné Keszthelyi, A., Szabó, L. & Szajkó, G. (2013). *Vihar a rezsiben: A REKK elemzése a 2013. januári rezsicsökkentésről*. REKK-1/2013 Műhelytanulmány, Budapest.
- Kozenkow, J. (2012) *Rendszerváltás, intézmények és gazdasági növekedés. Az intézmények szerepe Lengyelország és Magyarország gazdasági teljesítményében 1990 és 2010 között (Transition, institutions and economic growth The role of institutions in the economic performance of Poland and Hungary from 1990 to 2010)*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola.
- Kóbor, Gy. (2017.): A Nemzeti Közművek továbbfejlesztésének stratégiai irányai 2017-2020. Előadás a Magyar Energiakereskedők Szövetségének V. Országos Konferenciáján. Visegrád, 2017. március 3.
- LaBelle M. & Georgiev A. (2014): *The Socio-Political Capture of Utilities: The expense of law energy prices in Bulgaria and Hungary*. Manuscript.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Magretta, J. (2013). *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Harvard Business Press.
- Mahoney, J. T. (1993). Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, 30(1), 173-191.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1998). The institutional dynamics of international political orders. *International organization*, 52(04), 943-969.
- MEH (2009): Beszámoló a Magyar Energia Hivatal 2008. évi tevékenységéről. Magyar Energia Hivatal, [Hungarian Energy Office], Budapest.

MEH & MAVIR (2010) *A magyar villamosenergiarendszer (VER) 2009. évi statisztikai adatai. Statistical Data of the Hungarian Power System*, 2010.

MEH (2012): *Report on the activities of the Hungarian Energy Office in 2011*. ISSN 1418-7299. Magyar Energia Hivatal, [Hungarian Energy Office], Budapest.

MEKH & MAVIR (2014): *A magyar villamosenergiarendszer (VER) 2013. évi statisztikai adatai (Statistical Data of the Hungarian Power System, 2013)*. Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (MEKH) & MAVIR Zrt., Budapest.

Mezősi, A. (2014). Drága-e a megújuló? – A hazai megújuló villamosenergia-termelés hatása a villamos energia árára. [Is the renewable energy expensive? – Impact of the Hungarian renewable based power generation on electricity price]. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 45 (7-8). pp. 40-52.

Mezősi, A. & Szabó, L. (2014). A kelet-közép-európai villamosenergia-átviteli hálózatok költség-haszon elemzése. In: Valentiny Pál, Kiss Ferenc László, Nagy Csongor István (szerk.) *Verseny és szabályozás, 2013*. Budapest, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, 2014. pp. 319-347.

Miles, R. R. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York

Mihályi, P. (1999). *A magyar privatizáció krónikája 1989-1997 (Chronicle of the Hungarian privatization, 1989-1997)*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Mihályi, P. (2015): *A privatizált vagyon visszaállamosítása Magyarországon 2010-2014 (The renationalization of privatized assets in Hungary, 2010-2014)*. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2015/7, ISBN 978-615-5447-65-5

Mintzberg, H. (2012): Managing the myths of health care. *World Hospitals and Health Services*. Vol. 48. No. 3 pp. 4-7.

NFM (2012). *Nemzeti Energiastratégia 2030*. ISBN 978-963-89328-1-5. Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, Budapest.

North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

Nye, J. (2008). Institutions and Institutional Environment. In: Brousseau, E., & Glachant, J. M. (eds.). *New Institutional Economics: a Guidebook*. Cambridge University Press. pp. 67-80.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley Desktop Editions, Wiley, Hoboken.

Pandurics, A. (2017). Egyszer fenn, egyszer lenn? – A magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piac elemzése. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(1), 2-17.

Pálinkás, J. (2010). Nyitóelőadás az *Energia – másképp II.* konferencián. Magyar Tudományos Akadémia, 2010. március 10.

Pápai, Z., Nagy, P. & Micski, J. (2013). Az összehasonlító költségvizsgálatok módszertani kérdései és használata az energiaelosztók szabályozásában. In: Valentiny, P., Kiss, F., L. &

- Nagy, Cs. I.(szerk.): *Verseny és szabályozás*, 2012. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 222–255.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Pollitt, M. G. (2012). Lessons from the history of independent system operators in the energy sector. *Energy Policy*, 47, 32-48.
- Popper, K. R. (1999/1969): Három nézet az emberi tudásról. In: Forrai Gábor – Szegedi Péter (szerk.), *Tudományfilozófia: Szöveggyűjtemény*. Budapest: Áron Kiadó, 1999.
- Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26: 22-40.
- Quinn, J. B. (1980). An incremental approach to strategic change. *The McKinsey Quarterly*, 16(4), 34-52.
- Ramachandran, J., Manikandan, K. S., & Pant, A. (2013). Why conglomerates thrive (outside the US). *Harvard Business Review*. Volume Number 91. Issue Number 12. Pages 110-119.
- Rappaport, A. (2002). *A tulajdonosi érték: útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek*. Alinea. [Eredeti mű: *Creating shareholder value: a Guide for Managers and Investors*. Free press, 1998.]
- REKK (2013): *Földgáz nagykereskedelmi modell-alternatívák 2015 után Magyarországon*. Tanulmány a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium részére. REKK Energiapiaci Tanácsadó Kft., Budapest, 2013. március.
- Reszegi, L. és Juhász P. (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában: Nem csak tulajdonosoknak és menedzsereknek!* Alinea Kiadó, Budapest
- Rodrigues, S. B. & Child, J. (2003). Co-evolution in an Institutionalized Environment. *Journal of Management Studies*, Vol. 40: 2137-2162.
- Rosta, M. (2012). *Az Új Köszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága* *Institutional determinants of New Public Management* (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (1998). Multinational enterprises and public policy. *Journal of International Business Studies*, 115-136.
- Rumelt, R. P., Schendel D. & Teece D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue, Winter): 5-29.
- Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 131-142.

- Spiller P. T. & Liao S. (2006). *Buy, Lobby or Sue: Interest Groups' Participation in Policy Making - A Selective Survey*. NBER Working Paper No. 12209.
- Suhomlinova, O. (2006). Toward a Model of Organizational Co-Evolution in Transition Economies. *Journal of Management Studies*, 43, (7): 1537–1558.
- Szabó, Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. [Adaptation Strategies: the Case of the emerging bioethanol industry]. *Vezetéstudomány* (39) 2008. november, pp.54-63.
- Szabó, Zs. R. (2010): *Strategic Adaptation, Ambidexterity, and Competitiveness in Hungary between 1992 and 2010*. PhD Thesis Work. Corvinus University of Budapest, Institute of Management, Department of Strategic Management.
- Szepesi, B. & Czakó, E.(2012) *National Competitiveness Policy: Actions and Actors – a Concept for Implementation*. Competitiveness Studies, Working Paper No. 103. Corvinus University of Budapest, Competitiveness Research Centre. ISSN 1787-6915 (Online). <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=55998>
- Tari, E. (2010): A stratégiai menedzsment elméleti és gyakorlati fejlődésének főbb állomásai... In: Balaton és szerzőtársai (2010): *Stratégiai menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Teece, D. J. (1988). *Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management*. Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School.
- Valentinyi, P. (2014). Változások a hálózatos közszolgáltatások szabályozási rendszerében. In: Valentiny Pál, Kiss Ferenc László, Nagy Csongor István (szerk.) *Verseny és szabályozás, 2013*. Budapest, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, 2014. pp. 281-318.
- Vedres, B. (2007): Pathways from Postsocialism: Ownership Sequence and Performance of Firms in Hungary, 1991–1999. *European Management Review*, Vol. 4, 93–105.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 190-207.
- Victor, M. & Martins, M.(2008). *Sustainable energy systems: Theory of regulation*. MIT Portugal, course presentation.
- Vince Péter (2012). Árszabályozás és versenyhelyzet a magyarországi energiapiaci nyitás után. (Price regulation and competition after market opening of the Hungarian energy sector.) In: Valentiny P. – Kiss F. L. & Nagy Cs. I. (eds.): *Verseny és szabályozás, 2011*. (pp. 303–326). Budapest, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet. (in Hungarian).
- Vince, P. (2013): *Érdekek egybeesése és ütközése: Szemelvények a MOL államhoz fűződő kapcsolataiból*. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2013/11, ISBN 978-615-5243-64-6
- Volberda, H. W. & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40 (8): 2105-2130.
- Voszka, É. (1997): *A dinoszauruszok esélyei*. Pénzügykutató Rt. és a Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. közös kiadása, Budapest.
- Voszka, É. (2015): Államosítás, privatizáció és gazdaságpolitika – a főirány széttöredezése. *Közgazdasági Szemle* (62) 7/8: 717-748.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

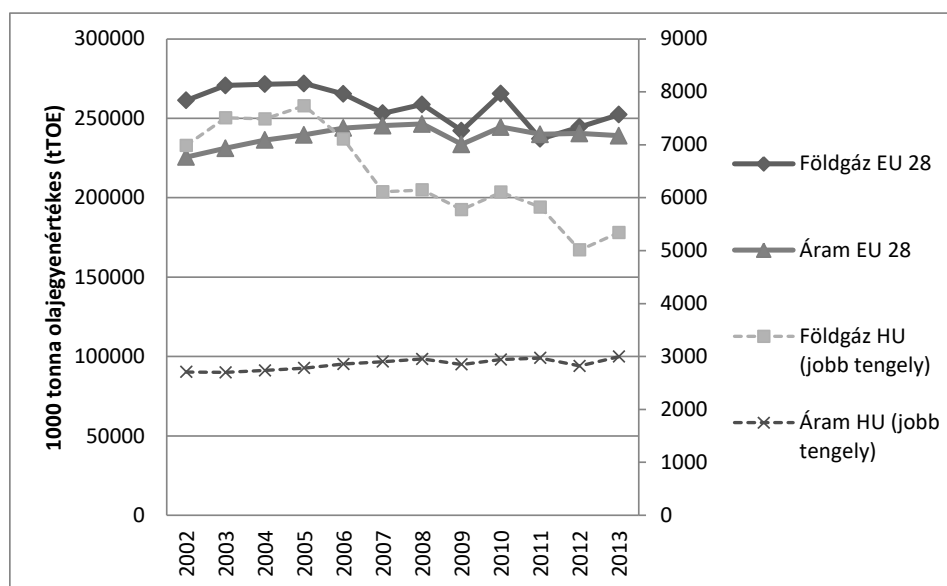
Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.

Wilson J. & Hynes N. (2009). Co-evolution of firms and strategic alliances: theory and empirical evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5): 620-628.

FÜGGELÉK 1: ENERGIAFOGYASZTÁSI ÉS TERMELÉSI TRENDÉK AZ EURÓPAI UNIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON A 2010-ES ÉVTIZED ELSŐ FELÉBEN

Bár az európai energiarendszerre számos belső és külső tényező hatott az elmúlt évtizedben, összességében az áram- és gáz iránti kereslet aránylag stabilnak mondható EU szinten ().Az európai végső villamosenergia-fogyasztás kismértékben emelkedett 239 millió tonna olajegyenértékig (Mtoe)⁵² 2013-ban szemben a 2002-es 226 Mtoe értékkel (CAGR⁵³ (Electricity; 2002-2013;EU28)=0,53%), miközben a gáz iránti kereslet enyhén csökkent ugyanebben az időszakban 252 Mtoe értékre 2013-ban szemben a 2002-es 261 Mtoe értékkel (CAGR_(Gas; 2002-2013; EU28)=-0,32%).

46. ábra - Végső fogyasztói áram- és gázfelhasználás az EU-28 országokban és Magyarországon, 2002-2013. (Forrás: EUROSTAT)



⁵² A tonna olajegyenérték, rövidítve toe, az energia normlizált mértékegysége. definíciója szerint azt az energiamennyiséget jelenti, amelyet egy tonna nyersolaj elégetésével nyerhetünk. Sztenderdizált mértékegység, amely 41 868 kilojoules/kg nettó fűtőértékkel egyenértékű és jellemzően a különböző forrásokból származó energiamennyiségek összegzésére használják. Az IEA által használt átváltási factor: TWh=0.086 Mtoe. (EUROSTAT, OECD)

⁵³ A CAGR (Compounded Annual Growth Rate) az éves átlagos növekedés ütemét mutatja. A CAGR számítási képlete a következő: $CAGR_{(t_0,t_n)} = (V(t_n)/V(t_0))^{\frac{1}{t_n-t_0}} - 1$, ahol $V(t_n)$ jelenti a végső értéket, $V(t_0)$ jelenti a kezdőértéket és t_n-t_0 jelenti a vizsgált időszakok számát.

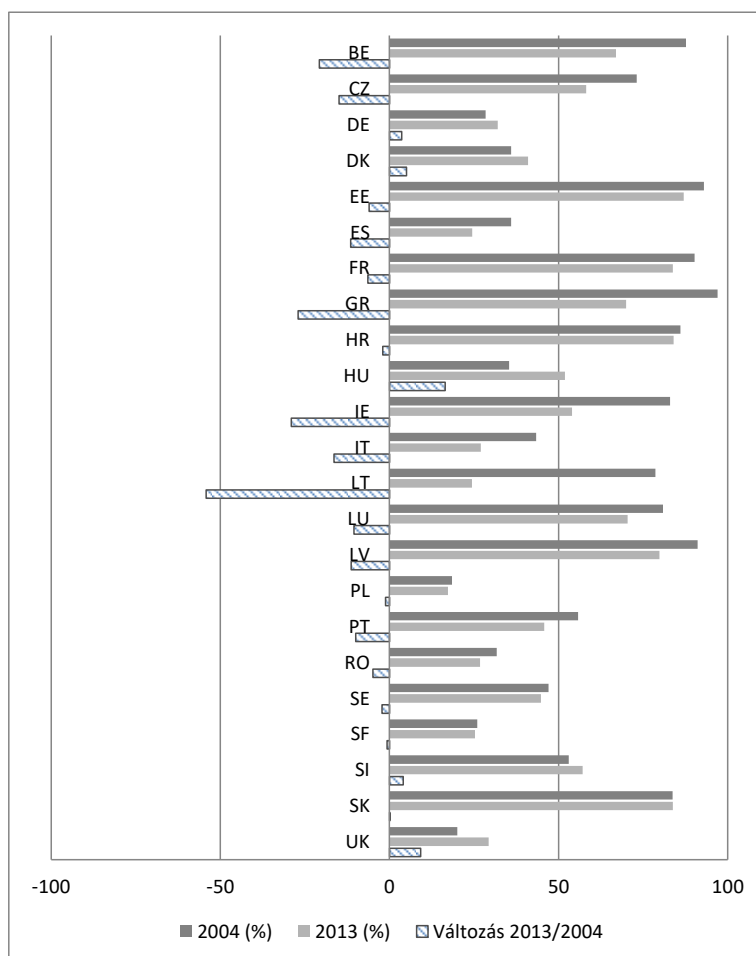
A legutóbbi évek fogyasztási adatai jól tükrözik az európai szintű energiahatékonysági erőfeszítéseket. A végső áramfogyasztás tekintetében az éves növekedési ütem $CAGR_{(Electricity; 2010-2013; EU28)} -0,74\%$ -ra csökkent. A csökkenő fogyasztási trend ugyancsak megfigyelhető a földgáz esetében ($CAGR_{(Gas; 2010-2013; EU28)} = -1,69\%$). A gyenge kereslet, a megújuló energiák növekvő részaránya és a határokon átviló energiakereskedelem növekvő volumene erőteljes hatást gyakorolt az európai erőművek átlagos kihasználtságára. A megújuló energiából előállított villamos energia részaránya 2012-re 24,1%-ra emelkedett a 2007-es 16%-os mértékről. (IEA, 2014). A megújulókból előállított villamos energia 983 TWh volt 2013-ban, ami a ENTSO-E 35 tagállamára vetítve 12%-os növekedés a 2012-es adatokkal összehasonlítva.

13. táblázat – Éves villamosenergia-termelés és fogyasztás az ENTSO-E tagországokban, 2010 és 2013 között (Forrás: ENTSO-E, 2014)

TWh	2011	2012	2013	Change 2013 to 2012	
				Absolute value	%
Total Generation	3 377.3	3 363.9	3 324.6	-39.3	-1.2%
Fossil fuels generation	1 641.1	1 542.9	1 429.3	-113.7	-7.4%
Nuclear generation	886.6	862.8	857.4	-5.4	-0.6%
Non-renewable hydro generation	65.0	70.0	44.6	-25.5	-36.4%
RES generation (incl. renewable hydro)	774.8	878.1	983.3	105.2	12.0%
Not clearly identifiable energy sources gen.	9.8	10.1	10.2	0.1	0.9%
Energy exchanges	5.8	-2.5	-4.4	-1.9	75.8%
Energy import	398.9	417.9	407.1	-10.8	-2.6%
Energy export	393.1	420.5	411.5	-8.9	-2.1%
Pumping	43.7	44.8	45.8	1.0	2.2%
Consumption	3 339.4	3 316.6	3 274.4	-42.2	-1.3%

A villamosenergia-termelők egyre kompetitívebb iparági versenykörnyezettel szembesülnek. Az EU majdnem minden tagállamában csökkent a legnagyobb energiatermelő piaci részesedése, ami a termelők közötti verseny erősödésére utal (). A termelők éles versenye a kereskedők számára számos új üzleti lehetőséget kínál, különösen nemzetközi kereskedelemben a határkeresztező kapacitások növelése és a szervezett piacok összekapcsolása révén.

47. ábra - a legnagyobb beépített kapacitású erőmű piaci részesedése az adott ország árampiacán (Forrás: Saját szerkesztés az EUROSTAT adataiból).

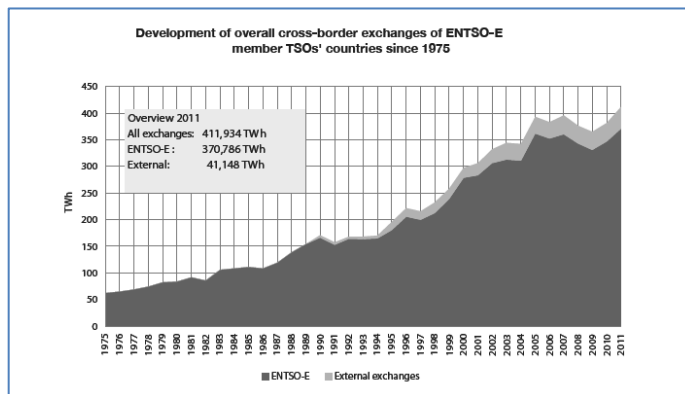


A hazai energiafogyasztás alakulása részben eltér az európai átlagoktól. A magyar végső villamosenergia-fogyasztás közel éves 1%-os mértékben emelkedett 2002 és 2013 között. Ugyan a villamosenergia-kereslet növekedése 2010 után nálunk is lassulni kezdett ($CAGR_{(Electricity; 2010-2013; HU)}=0.63\%$), de ez az érték még mindig szignifikánsan magasabb az európai átlagnál. Ezzel szemben a magyarországi gázfogyasztás drasztikusan visszaesett az elmúlt években ($CAGR_{(Gas; 2010-2013; HU)}=-4.36\%$). A gázkereslet visszaesésének legfontosabb magyarázó tényezője a gázbázisú villamosenergia-termelés hazai marginalizálódása. Miközben a gázbázisú termelés 2008-ban még a teljes hazai áramtermelés 35,3%-át tette ki, ez az érték 2013-ra 14,94%-ra esett (MEH & MAVIR, 2010, MEKH & MAVIR 2014).

Miközben a gáz csökkenő részesedése nagyon jelentős mértékben rontotta a gáz nagy- és kiskereskedő vállalatok üzleti kilátásait, ezzel párhuzamosan új üzleti lehetőségeket nyitott az áramkereskedők számára, akik importtal helyettesítették a csökkenő hazai termelést.

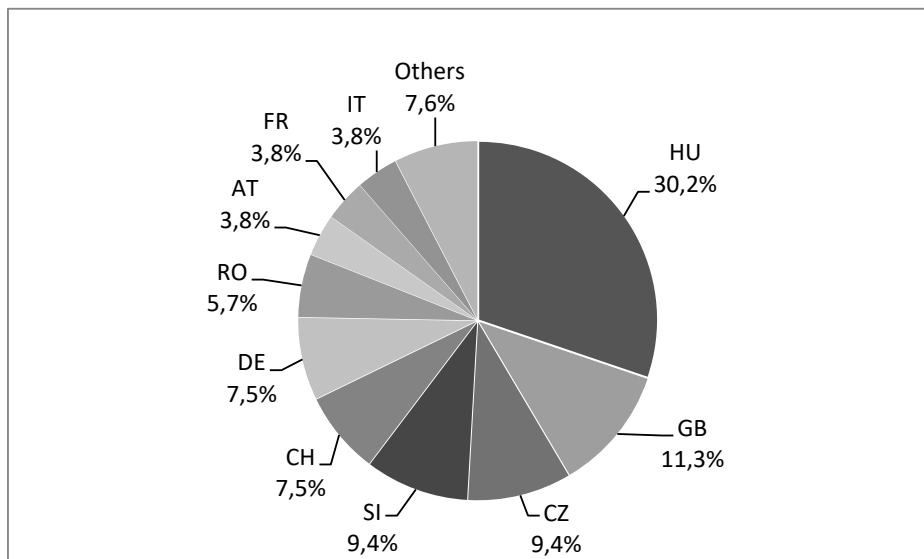
A nemzetközi kereskedelem erősödését jól mutatják a hosszú távú statisztikák. Az Európai Villamosenergia-rendszerirányítók Szövetsége (ENTSO-E) kimutatása szerint az elmúlt négy évtizedben nyolcszorosára nőtt a határkeresztező áramforgalom Európában. De az 1990-es évtized elejére jellemző 150 terawattórás mértékről is közel háromszorosára, 420 terawattóra nőtt az európai együttműködő villamosenergia-rendszer nemzetközi kereskedelmi forgalma 2012-re. A kereskedelem magával hozta a kapcsolódó intézményrendszer fejlődését is. Megerősödtek az európai áram- és gáztőzsdék, ami egyre növekvő mértékben biztosít transzparens árjelzéseket a piaci szereplők számára.

48. ábra - Az európai határkeresztező villamosenergia-kereskedelem fejlődése 1975-től 2011-ig (Forrás: ENTSO-E Statistical Yearbook 2011)



A közép-kelet-európai régió különösen intenzíven vesz részt a határokon átvitelő áramkereskedelem fejlődésében. A határkeresztező kapacitások bővítése és a piacok összekapcsolása (market coupling) egyaránt elősegítette, hogy a régió az Európai Unió legdinamikusabban fejlődő áramkereskedelmi régiójává vált 2013-ban, 15%-os éves szintű növekedést mutatva a másnapi (day-ahead) forgalom tekintetében. Dinamikusan halad a regionális piacok összekapcsolása, melynek eredményeként első lépésként 2012. szeptember 11-én sikeresen elindult a közös kereskedés az összekapcsolt cseh, magyar és szlovák másnapi piacokon. 2014-ben Románia is csatlakozott a kezdeményezéshez és a tervek szerint a későbbiekben Lengyelországgal is kibővül az összekapcsolt nemzeti piacok hálózata.

49. ábra - HUPX tagvállalatok megoszlása nemzetiség szerint (Forrás. hupx.hu)



A kereskedelem nemzetközivé válását jól szemlélteti a Magyar Áramtőzsde, a HUPX tagvállalatainak nemzetiség szerinti összetétele, amely szerint a hazai áramtőzsde 53 tagvállalata 14 különböző országot reprezentál.

FÜGGELÉK 2: SZABÁLYOZÁSI MODELLEK AZ EURÓPAI UNIÓBAN⁵⁴

Az energiarendszerek működése során elkülöníthetjük a fizikai és a kereskedelmi értéklánc szereplőit. Előbbibe tartoznak a termelők (erőművek illetve gázkitermelő vállalatok) a nagytávolságú szállítást végző átviteli szolgáltatók (TSO), az elosztó vállalatok (DSO) és a teljes integrált rendszer irányítását végző rendszerirányítók. További hálózatos szereplők még a gázrendszerrel a gáz biztonsági és kereskedelmi tárolását végző vállalkozások.

A kereskedelmi értéklánc kulcsszereplői a gáz- és árampiaci nagy- és kiskereskedők, amelyek üzletpolitikájuk alapján szolgáltatnak bizonyos fogyasztói szegmensek részére. E körben az árszabályozás szempontjából kiemelt jelentőségű szereplők az úgynevezett egyetemes szolgáltatók. E vállalatok, összhangban az EU vonatkozó szabályozásával kötött feltételek mellett értékesítenek energiát a lakosság és a mikrovállalkozások részére.

Szabályozott árakkal gyakorlatilag az értéklánc minden elemében találkozhatunk (Cambini & Rondi, 2010, Cave & Stern, 2013, Pollit, 2012, Pápai és szerzőtársai, 2013). Annak alapján, hogy a szabályozás mire terjed ki, megkülönböztethetünk input-, folyamat- és outputszabályozást. Az, hogy egy szabályozó hatóság milyen szabályozási módszertant választ, függ az adott tevékenység kontrollálhatóságától, tervezhetőségétől és szabályozó általi nyomon követésének lehetőségétől (Glachant és szerzőtársai, 2012). Amennyiben ezek a feltételek csak korlátozottan teljesülnek, úgy a szabályozók jellemzően az inputokat szabályozzák, a hatékonyan működő szolgáltató ténylegesen felmerült költségeinek elismerésén keresztül. Ha a szolgáltató által végzett tevékenység jól tervezhető, úgy a szabályozó hatóság választhatja az árak részleges vagy teljes szabályozását is. A részleges kontrollra példa az ársapka (price cap) vagy bevételi maximum (revenue cap) meghatározása, míg a hatósági ármeghatározás a szabályozó teljes kontrollját biztosítja a szabályozott tevékenység tekintetében.

⁵⁴ A függelék jelentős mértékben támaszkodik a 2014-ben e témában írt tanulmányomra (Felsmann, 2014a), amely a *Verseny és szabályozás, 2013* című tanulmánykötetben jelent meg illetve a Szabad Piac Intézet felkérésére írt elemzéseimre (Felsmann, 2014c).

F2.1. Az árszabályozás elméleti modelljei

Valamennyi tagállamnál egységesen hatósági szabályozás körébe tartozik a hálózati díjak meghatározása, ideértve a rendszerirányítónak, az átviteli szolgáltatóknak és az elosztóknak fizetendő díjakat. A természetes monopol szolgáltatások hatósági ármeghatározásának két fő iránya a megtérülési ráta alapú (Rate of Return & Costs Pass-through, röviden RoR) és a kezdeti díjak arányában valamilyen hatékonyságjavításra irányuló ösztönzést tartalmazó (incentive based) szabályozás.

A megtérülési ráta alapú (RoR) szabályozás alapegyenlete az alábbi:

$$RR_n = OE_n + D_n + T_n + (RAB * RoR)_n$$

ahol: RR_n a szolgáltató „n” időszakban elvárt (elismert) bevétele; OE az elismert működési költség;

D az értékcsökkenés; T a fizetendő adók mértéke; RAB az indokolt (a szabályozott tevékenység

ellátásához szükséges) eszközérték és RoR az elismert hozamtenyező.

A modell lényege, hogy a szabályozó hatóság időről-időre megvizsgálja a felügyelt társaság költségeit és befektetéseit. Szétválasztja a tevékenység ellátásához szükségesnek ítélt eszközöket és költségeket azoktól, amelyek megítélése szerint nem szolgálják a szabályozott tevékenység ellátását. Az ilyen módon meghatározott eszközértékre az előzetesen megállapított hozamtenyező alapján válik jogosulttá a szolgáltató bevételeire, míg a költségeket (ideértve az értékcsökkenést és az adókat) a modell átmenő tételként (pass-through) tekinti. A szabályozó hatóságok jellemzően kétciklusú mechanizmust működtetnek a modell gyakorlati alkalmazása során. Egy hosszabb időszakra vonatkozóan (jellemzően 3-6 év) egységes módszertant dolgoznak ki az egyes tételek elszámolhatósága tekintetében, amit a szabályozási időszakot megelőzően közzétesznek. Az adott időszakon belül az időszakos költség felülvizsgálat a módszertanban rögzítettek szerint történik. A hazai gyakorlatban a szabályozási ciklus ideje a villamos energiánál négy év, a gáznál kettőtől hat év lehet és jogi háttérét a 2007. évi LXXXVI. törvény a villamos energiáról (továbbiakban VET) és a 2008. évi XL. törvény a földgázellátásról (továbbiakban GET) az alábbiak szerint rendezi:

VET 142/A. § A rendszerhasználati díjak szabályozása négyéves árszabályozási ciklusok keretében, az árszabályozási cikluson belül időszakonkénti ármegállapítással történik. A Hivatal az árszabályozási ciklus indulását megelőzően költség-felülvizsgálatot végez. Az árszabályozási ciklusra érvényes szabályokat az árszabályozási ciklus indulását megelőzően a miniszter a 142. § (2) bekezdés szerinti rendeletben állapítja meg.

GET 104/A. § (1) A rendszerhasználati díj, a 106. § szerinti külön díj, a csatlakozási díj és az egyetemes szolgáltatás ára miniszteri rendeletben meghatározott elemeinek szabályozása legalább kétéves legfeljebb hatéves árszabályozási ciklusokkal történik, amelynek kezdő időpontját és időtartamát a Hivatal elnöke rendeletben állapítja meg. A Hivatal az árszabályozási ciklus indulását megelőzően, az árszabályozási ciklus kezdő időpontját és időtartamát meghatározó rendelet kihirdetését követően költség-felülvizsgálatot végez.

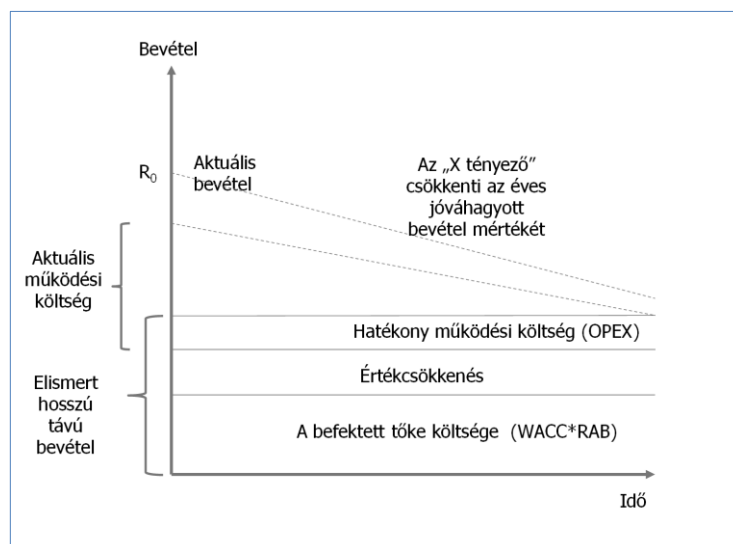
Az Európai Unió országainak többsége, hasonlóan Magyarországhoz az első módszertan szerint szabályozza a természetes monopol szolgáltatásokat végző társaságokat. Néhány európai tagállam ugyanakkor a megtérülési ráta alapú szabályozást a működési hatékonyság javítását ösztönző szabályozási modellel váltotta fel. Az ösztönző (incentive) szabályozás alapképlete az alábbi:

$$R_n = R_{(n-1)} * (1 + RPI_n - X_n) \pm Z_n$$

ahol: R_n az 'n' időszakra vonatkozó bevételi vagy ársapka (revenue cap, price cap); RPI a kiskereskedelmi árindex; X a hatékonysági tényező, ami jobb működési hatékonyságra hivatott ösztönözni a szolgáltatót; Z a rendkívüli események hatása, amelyek befolyásolják a szolgáltató költségét.

Az 50. ábra illusztrálja az ösztönző szabályozás elvi háttérét. Látható, hogy a modell célja, hogy az idő előrehaladtával javítsa a szolgáltató működési költség szerkezetét.

50. ábra - Az ösztönző (incentive) szabályozás elvi modellje (Saját ábra Victor, M. és Martins, M., 2008 nyomán)



Több tanulmány is vizsgálta (Glachant és szerzőtársai, 2012, Cambini & Rondi, 2010), hogy a két lehetséges elméleti modell közül melyiknek milyen előnyei és hátrányai vannak. A megtérülési ráta alapú modell támogatja a tevékenység ellátásához szükséges beruházások megvalósulását, hiszen amennyiben a szabályozó

hatóság egy beruházást indokolt eszköznek ismer el, úgy arra vonatkozóan a megtérülési ráta alapú szabályozás stabil bevételt jelent a szolgáltatónak. Ennek az előnynek az árnyoldala, hogy a szabályozás „túlberuházásra” ösztönözheti a szolgáltatókat. Az ösztönző szabályozás előnye, hogy folyamatos hatékonyságjavításra sarkallja a szolgáltatót, hátránya ugyanakkor, hogy bizonytalan gazdasági előrejelezhetőség esetén rontja az új beruházások megvalósulásának esélyét.

F2.2. Árszabályozás az energiatermelésben

A fenti szabályozási modelleket főként a természetes monopol szolgáltatások ármeghatározása során használják a szabályozó hatóságok, de a modell a kereskedelmi értéklánc szereplői (egyes szabályozott áron értékesítő termelők és egyetemes szolgáltatók) tekintetében is érvényes. A villamos energia és a földgáz termelése alapvetően mentes a központi árszabályozás alól, a termelők piaci mechanizmus alapján értékesítik termékeiket. Egyes termelési technológiák támogatásának szándékával ugyanakkor a szabályozó hatóságok mégis beavatkoznak a piac működésébe. A megújuló energia kötelező átvételi árának meghatározása és a zöldenergia garantált átvétele védett helyzetet biztosít a megújuló energia termelőinek. Hasonló védettséget fog élvezni a tervek szerint a nagy-britanniai Hinkley Pointba tervezett atomerőmű is, amely az úgynevezett *lehívási ár* (strike price) modell alapján garantáltan hozzájuthat a beruházás megtérülését biztosító árbevételhez, függetlenül a későbbi piaci fejleményektől.⁵⁵ Leszámítva a fenti példákat, általánosságban elmondható, hogy az energiatermelés mentes a közvetlen ároldali szabályozói beavatkozásoktól, sőt az Európai Unióban a 2000-es évtizedben megindult liberalizációs törekvések erősen korlátozták a termelés területén az árszabályozás lehetőségét.

⁵⁵ E 35 évre rögzített szabályozott ármechanizmus lényege, hogy amennyiben a brit piaci árak elmaradnak az atomerőmű rentábilis működtetéséhez szükséges 92,5 font/megawattóra árszinttől (jelenleg ennek ma kevesebb, mint 50%-a a piaci ár), úgy a brit energiafogyasztók kiegészítik az erőmű bevételeit erre a szintre. Megfordítva, ha a piaci árak esetleg meghaladnák ezt a szintet, úgy az erőmű fizetné vissza a különbözetet a fogyasztóknak.

FÜGGELÉK 3: KÉRDŐÍV ÉS INTERJÚVÁZLAT

Az alábbi kérdések a BCE versenyképességi kutatásából származnak. Kitöltésükkel az iparági válaszok összevethetővé válnak a nagymintás kutatás eredményeivel.

A válaszadó cég neve:

A kitöltés dátuma:

A válaszadó pozíciója

A VÁLLALAT KÜLSŐ KÖRNYEZETE

(V10.) Mennyire érzi bizonytalannak vállalata külső környezetét, annak a vállalata számára fontos jellemzőit? Kérem, osztályozzon egy ötfokú skála segítségével, ahol az 5-ös azt jelenti, hogy tervezhető, egyáltalán nem bizonytalan, az 1-es pedig, hogy szinte tervezhetetlen, rendkívül bizonytalan! A köztes értékekkel árnyalhatja véleményét!

szinte tervezhetetlen,
rendkívül bizonytalan

tervezhető, egyáltalán nem
bizonytalan

1

2

3

4

5

(V11.) Kérjük, ismét egy ötfokú skála segítségével ítélje meg, mennyire változtak meg saját vállalatának lényeges jellemzői 2009 óta, ahol az 5-ös azt jelenti, hogy gyökeresen, 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem. A köztes értékekkel árnyalhatja véleményét, például 3-as=kis mértékben.

	egyálta- lán nem	kismérték- ben				gyökere- sen
		←──				

(V12.) Hogyan befolyásolták 2009 és 2013 között vállalata sikerességét az alábbi gazdasági tényezők? Kérem, itt is egy ötfokú skála segítségével értékeljen, ahol az 5-ös azt jelenti, hogy igen előnyösen, az 1-es pedig, hogy igen hátrányosan (valamint a 3-es=semleges)!

	igen hátrányosan	semleges volt				igen előnyösen	
a. a jegybanki alapkamat mértéke	1	2	3	4	5	X	
b. a forint árfolyamának ingadozása	1	2	3	4	5	X	
c. az infláció mértéke	1	2	3	4	5	X	
d. a hitelfelvételi lehetőségek	1	2	3	4	5	X	
e. az adórendszer változásai	1	2	3	4	5	X	
f. a minimálbér szintje	1	2	3	4	5	X	

(V13.) Hogyan befolyásolták 2009 és 2013 között vállalata sikerességét az alábbi, társadalmi környezetből érkező hatások? Kérem, a korábbi skála segítségével értékeljen itt is!

	igen hátrányosan	semleges volt				igen előnyösen	
a. központi/helyi közigazgatás működése	1	2	3	4	5	X	
b. a felsőoktatás rendszere	1	2	3	4	5	X	
c. szakképzés rendszere	1	2	3	4	5	X	
d. feketegazdaság jelenléte	1	2	3	4	5	X	
e. korrupció	1	2	3	4	5	X	

(V14.) Kérjük, értékelje vállalata jellemzőit, jelenlegi helyzetét 2009-hez viszonyítva!

	nagyértékben romlottak					nagyértékben javultak		
a. hazai értékesítési lehetőségek	1	2	3	4	5	X		
b. exportértékesítési lehetőségek	1	2	3	4	5	X		
c. import költségek	1	2	3	4	5	X		
d. beszállítók gazdasági helyzete	1	2	3	4	5	X		

(V15.) Hogyan értékeli Ön a vállalata eredményes működése szempontjából...

	<div> <div>jelentősen hátráltatja</div> <div>← közömbös →</div> <div>jelentősen segíti</div> </div>					
a. a jelenlegi kormányzat általános működését	1	2	3	4	5	X
b. a gazdaságpolitikát	1	2	3	4	5	X
c. az általános hazai politikai helyzetet	1	2	3	4	5	X
d. az általános gazdasági helyzetet	1	2	3	4	5	X
e. a vállalat számára fontos piaci trendeket a hazai piacokon	1	2	3	4	5	X
f. a vállalat számára fontos piaci trendeket a cég főbb nemzetközi piacain	1	2	3	4	5	X

V26. Mennyiben voltak érvényesek az alábbi állítások az Önök vállalatára 2009 és 2014 között?

(1 – egyáltalán nem igaz; 5 – tökéletesen igaz ránk)

a) Megfelelő stratégiával rendelkezünk.	1	2	3	4	5
b) Stratégiánkat részletes akciótervekre bontottuk.	1	2	3	4	5
c) Stratégiánk egyszerre több jövőképet (irányt) is kijelölt, így amikor a körülmények úgy hozták, gyorsan tudtunk reagálni.	1	2	3	4	5
d) Írásos stratégiával nem, de markáns jövőképpel rendelkezünk.	1	2	3	4	5
e) Gyorsan alkalmazkodtunk.	1	2	3	4	5

V27. Melyik jellemezte az Önök stratégiáját 2009 és 2014 között? Kérjük, minden adott évre a leginkább jellemző megállapításhoz tartozó számot karikázza a táblázatban.

(Kérjük, egy évben csak egy mezőt jelöljön!)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
a) Védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrált.	1	1	1	1	1	1
b) Stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrált.	2	2	2	2	2	2
c) Támadó (növekedési) stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrált.	3	3	3	3	3	3
d) Összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrált.	4	4	4	4	4	4
e) Nem követett semmilyen következetes stratégiát.	5	5	5	5	5	5

V34. A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában mennyire fontos(ak) a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából...

(1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes jelentőségű, 5 – kiemelten fontos)

a) a hosszú távú beszállítói kapcsolatok?	1	2	3	4	5
b) a hosszú távú vevői kapcsolatok?	1	2	3	4	5
c) a hosszú távú kapcsolat logisztikai szolgáltató partnerrel/partnerekkel?	1	2	3	4	5
d) a licenc szerződések?	1	2	3	4	5
e) a szállítókkal kötött stratégiai szövetség?	1	2	3	4	5
f) a vevőkkel kötött stratégiai szövetség?	1	2	3	4	5
g) a logisztikai szolgáltatókkal kötött stratégiai szövetség?	1	2	3	4	5
h) a közös vállalat létrehozása?	1	2	3	4	5
i) az outsourcing megállapodások?	1	2	3	4	5
j) a kapcsolatok helyi intézményekkel?	1	2	3	4	5
k) az állami kapcsolatok?	1	2	3	4	5

V35. Kérjük, értékelje, hogy miként változtak a vállalat alábbi jellemzői 2009 és 2013 között?

(1 – jelentősen csökkent; 3 – nem változott; 5 – jelentősen nőtt)

a) Beruházások.	1	2	3	4	5
b) K+F ráfordítások.	1	2	3	4	5
c) Célpiacok száma.	1	2	3	4	5
d) Nagy vevők száma.	1	2	3	4	5
e) Termékek/szolgáltatások minősége.	1	2	3	4	5

A kérdőívek kitöltésének tervezett ideje 20-25 perc. A kitöltést követően a nyitott kérdések az alábbi három témakört ölelik fel:

- intézményi környezet és a vállalat kapcsolata
- Piaci versenykörnyezet és vállalati stratégia
- Strukturális dimenziók.

Vázlat a nyitott kérdések tematikus blokkjaihoz:

- Az intézményi környezet és a vállalat közötti kapcsolatrendszer szempontjából melyek a 2008 utáni időszak legfontosabb mérföldkövei a cég életében?
- Milyennek ítéli a piaci verseny intenzitását? Változott-e ez a vizsgálat időszakában? Kiket tekint legfontosabb versenytársának? Saját vállalatának teljesítményét hogyan értékeli a főbb versenytársakkal összehasonlítva?
- Változott-e a vállalati szervezeti struktúra a vizsgálat időszakában? Hogyan ítéli meg a stratégia és a vállalati struktúra összhangját? Álltak-e külső környezeti tényezők (különösen intézményi faktorok) a stratégia és a struktúra változásának hátterében?

A nyitott kérdésekre tervezett idő 3x10 perc. A beszélgetésről hangfelvétel készül.

A teljes interjú időtartama 55-60 perc.