

**Szabó Árpád**

**A privatizáció hatása a romániai vállalatok működésére**

Vállalatgazdaságtan tanszék

Témavezető: Dr. Czakó Erzsébet

© Szabó Árpád, 2003

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Gazdálkodástani doktori program

## **A privatizáció hatása a romániai vállalatok működésére**

Ph.D. értekezés

Szabó Árpád

Budapest, 2003



# Tartalomjegyzék

|   |    |
|---|----|
| Köszönetnyilvánítás .....   | 8  |
| Bevezetés .....   | 9  |
| I. rész A privatizáció fogalma és folyamatának vizsgálata Közép- és Kelet Európában ..... | 13 |
| I.1. A dolgozatomban használni szándékozott legfontosabb fogalmak tisztázása .....        | 13 |
| I.2. Kutatásom témája és hipotézisei .....  | 16 |
| I.2.1. A kutatásom témája .....   | 16 |
| I.2.2. Kutatásom hipotézisei .....  | 17 |
| I.3. A privatizáció értelme és fontossága .....   | 19 |
| I.3.1. Lewandovski aforizmája .....   | 22 |
| I.3.1.1. Kié az állami vállalat? .....  | 22 |
| I.3.1.2. Mennyi az értéke a vállalatnak? .....  | 23 |
| I.3.1.3. Kié legyen a vállalat?.....  | 25 |
| I.3.1.4. Hogyan kerül az új tulajdonoshoz a vállalat? .....                               | 27 |
| I.3.2. A privatizáció módszerei és technikái.....   | 27 |
| I.4. Az átmeneti országok kezdeti helyzete .....  | 33 |
| I.4.1. Közép- és Kelet Európa országainak privatizációja.....                             | 36 |
| I.4.1.1. Az állami vállalatok tőzsdei értékesítésének tapasztalatai .....                 | 37 |
| I.4.1.2. A többi volt szocialista állam kezdeti tapasztalatai .....                       | 39 |
| I.4.2. Magyarország helyzete .....  | 40 |
| I.4.3. Románia helyzete .....   | 41 |
| I.5. A „tranzitológiai” irodalom néhány következtetése .....                              | 43 |
| II. rész Magyarország és Románia privatizációs folyamatának összehasonlítása              | 45 |
| II.1. A magyarországi folyamat .....  | 45 |
| II.1.1. A kiindulási helyzet.....   | 45 |
| II.1.2. A privatizálandó vállalatok .....   | 48 |
| II.1.2.1. A magyarországi vagyonértékelés problémái.....                                  | 48 |
| II.1.3. A jogi és intézményi háttér .....   | 49 |
| II.1.4. A privatizációs folyamat .....  | 52 |

|  |     |
|--|-----|
| II.1.5. A folyamat eredményei .....  | 54  |
| II.2. A romániai folyamat .....  | 62  |
| II.2.1. A kiindulási helyzet.....  | 62  |
| II.2.2. A privatizálandó vállalatok .....  | 63  |
| II.2.2.1. A szocialista vállalatok társasággá alakulása .....  | 63  |
| II.2.3. A jogi és intézményi háttér .....  | 64  |
| II.2.3.1. A szervezeti háttér .....  | 67  |
| II.2.3.2. A privatizáció jogi kerete .....   | 69  |
| II.2.3.3. A gazdasági átmenetet segítő többi törvények és intézmények..  | 72  |
| II.2.4. A privatizációs folyamat .....   | 73  |
| II.2.5. A folyamat eredményei .....  | 76  |
| II.3. A két ország összehasonlítása során felmerülő tanulságok .....   | 78  |
| III. rész    A privatizáció és a gazdasági átmenet hatásai a vállalatok<br>működésére .....                              | 81  |
| III.1. A folyamatban érintett fontosabb szereplők személyes megítélése<br>Románia gazdasági-társadalmi helyzetéről ..... | 81  |
| III.1.1. Módszertani kérdések .....  | 81  |
| III.1.1.1. A lekérdezett minta .....   | 82  |
| III.1.1.2. Az interjúk tematikája .....  | 83  |
| III.1.2. Az utóbbi másfél évtized pozitívumai és negatívumai .....   | 84  |
| III.1.3. A privatizáció folyamatának megítélése .....  | 89  |
| III.1.4. A humán erőforrás helyzete .....  | 90  |
| III.1.5. A bürokratizmus megítélése .....  | 93  |
| III.1.6. Összefoglalás .....   | 95  |
| III.2. Vállalati esettanulmányok .....   | 96  |
| III.2.1. A Nagyváradi Szesz- és Élesztőgyár.....   | 99  |
| III.2.2. A „LACTATE HARGHITA” SA .....   | 108 |
| III.2.3. A „ROMAQUA GROUP BORSEC” SA .....   | 126 |
| III.2.4. A „Bere Ciuc SA" esete .....  | 142 |
| Következtetések .....  | 153 |
| Irodalomjegyzék.....   | 157 |
| Függelék.....  | 164 |

|  |     |
|--|-----|
| A doktori értekezés témájával vagy annak részeivel kapcsolatban megjelent publikációim ..... | 164 |
| Az esettanulmányok készítése során az interjúkon érintett kérdéskörök vázlata.....           | 165 |

## **Táblázatok és ábrák jegyzéke**

|   |     |
|---|-----|
| I.1. Táblázat – A reáleszközökben megtestesülő nemzeti vagyon.....  | 14  |
| I.2. Táblázat - A privatizáció mögött meghúzódó erők .....  | 20  |
| I.3. Táblázat – Az állami vállalatok, vagyon és tevékenységének privatizálási formái.                         | 31  |
| I.4. Táblázat - A „kapitalista” és „szocialista” gazdaság strukturális jellemzői .....                        | 33  |
| II.1. Táblázat – Az állami vállalatok és társaságok tulajdonosi struktúrája.....                              | 48  |
| II.2. Táblázat – Privatizációs technikák Magyarországon .....   | 53  |
| II.1. Ábra – A magyar privatizációs folyamat állása 1997 decemberben .....                                    | 54  |
| II.3. Táblázat – Az állami tulajdonú vállalatok Romániában 1992 törvényes forma szerint.....                  | 64  |
| II.4. Táblázat – Az Állami Tulajdonalap portfóliója ágazatok szerint.....                                     | 73  |
| II.2. Ábra – Privatizáció Romániában 1990 – 1999.....   | 75  |
| II.5. Táblázat – Eladási módszerrel privatizált román vállalatok 1992-200 között....                          | 76  |
| II.6. Táblázat – A romániai vállalatok tulajdonosi hányadának állása 2000 második félévében .....             | 76  |
| III.1. Táblázat - A korrupció a gazdasági átmenet országában (helybéli vállalkozók lekérdezése alapján) ..... | 86  |
| III.1. Ábra - A tejgyár szervezeti struktúrája a remetei gyáregység leválása előtt .....                      | 119 |
| III.2. Táblázat – Tejgyári alkalmazottak .....  | 121 |
| III.2. Ábra - A Romaqua Group S.A. szervezeti struktúrája.....  | 136 |
| III.3. Táblázat – Az ásványvízpalackozó néhány forgalmi adat .....  | 138 |
| III.4. Táblázat – Néhány kiemelt adat a vállalat mérlegéből.....  | 138 |
| III.5. Táblázat – Az alkalmazottak számának alakulása .....   | 139 |
| III.6. Táblázat – A romániai sörpiac vezető vállalatai 1999 végén.....  | 145 |

## Köszönetnyilvánítás

**Hálával tartozom** nagyon sok személynek és az általuk képviselt intézményeknek, akik segítettek a kutatómunkámban és dolgozatom elkészítésében.

Mindenekelőtt Czakó Erzsébetnek, a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék vezetőjének és dolgozatom témavezetőjének tartozom hálával segítségért és hasznos tanácsaiért, és nem utolsósorban türelméért és megértésért, amikor munkám során sokszor akadoztam és a határidőket lekéstem.

Köszönöm Chikán Attilának a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási egyetem rektorának, a Bölöni Farkas Sándor Közgazdasági Alapítvány (BFSKA) kuratóriuma egykori elnökének, hogy hozzájárult előbb mérnökből közgazdásszá való átképzésemhez, majd a gazdálkodástani doktori programba való felvételemhez.

Hálás vagyok Balaton Károlynak, a Gazdálkodástani Doktori Iskola igazgatójának segítségéért és megértéséért, amikor határon túli hallgatóként nem mindig tudtam időben eleget tenni PhD hallgatói kötelességeimnek.

Köszönöm Pálfi Ildikónak és Kiss Mártának, hogy olyan sokat segítettek és támogattak, amikor Budapestre jártam tanulni és kutatni.

Hálás vagyok a BFSKA kuratóriumi tagjainak és munkatársainak, akik támogatták budapesti továbbképzésemet.

Nem készülhetett volna el a munkám Pál ferences atya hozzájárulása nélkül a marosvásárhelyi Szent Imre plébániától, aki segített abban, hogy budapesti útjaim alkalmával szálláshoz jussak.

Ugyanakkor hálával tartozom tanárainknak, munkahelyi vezetőimnek, munkatársaimnak és tanítványaimnak, amiért sok tudással, ismerettel, ötlettel és tapasztalattal tettek gazdagabbá és hozzájárultak ahhoz, hogy sikeresen tudjam munkámat végezni.

Kutatásaim során sok segítséget kaptam az MTA Közgazdaságtudományi Kutatóintézetében és a Pénzügykutató Rt munkatársaitól is.

Az anyagi támogatásért is hálás vagyok a Bölöni Farkas Sándor Közgazdasági Alapítvány, a Sapientia Hungariae Alapítvány, az Európai Összehasonlító Kisebbségkutatások Közalapítvány, valamint a Sapientia Kutatási Programok Intézete kuratóriumi tagjainak és munkatársainak.

Végül, de nem utolsó sorban hálás vagyok szüleimnek és menyasszonyomnak, hogy türelmesen kibírták, amikor a munka lázában elviselhetetlenül viselkedtem, és mindenben támogattak, hogy munkámmal minél hamarabb elkészülhessek.



## Bevezetés

Közép- és Kelet Európa lakosságának nagyrésze furcsa politikai - gazdasági - társadalmi rendszer kísérleti alanyaként élte végig élete jelentős hányadát. Országaik a II. világháború után a Szovjetunió hatalmi befolyása alá kerültek, és kénytelenek voltak ebben a rendszerben- és ezzel a rendszerrel együtt élni. A rendszert szinte mindegyik országban másképp nevezték, de volt néhány minden országra közösen jellemző eleme.

Politikailag az egypártrendszer volt jellemző, a marxi-lenini ideológia alapján felépített- és működő pártok gyakorolták a hatalmat ezekben az országokban. Gazdaságilag a központosított tervutasításos rendszer uralkodott, a termelési tényezők túlnyomórészt állami tulajdonban voltak<sup>1</sup>, és a piaci verseny teljes hiánya mellett működtették őket.

Társadalmilag az előző két jellemzőből következő egyenlőségesdi uralkodott, a lakosság nagyrésze elég sanyarú körülmények között élt, csak a szűk párt-nomenklatúra és azok kegyeltjei élhettek az átlagnál sokkal jobban.

Kornai János már a rendszer bukása előtt egy évtizeddel leírta, hogy mit jelent és hogyan működik a hiánygazdaság. A csekély és rosszul strukturált kínálat miatt a kereslet olyan nagy volt, hogy a vállalatok nem kellett figyelembe vegyék, hogy milyen mértékben elégítik ki a fogyasztói igényeket. [Kornai, 1980] Ezért szóba sem került az eredményesség (effectiveness). A puha költségvetési korlát pedig megengedte a pazarlást, senki sem figyelt a hatékonyságra (efficiency).

1989-91 között a rendszer összeomlott. Az azóta eltelt több, mint egy évtized alatt sok minden megváltozott. A régió országainak egy része már tagja a NATO-nak, és sikeresen befejezte csatlakozási tárgyalásait az Európai Unióval, vagy e tárgyalásokkal igen előrehaladott állapotban van. Politikailag mindegyik országban többpártrendszer működik, demokratikusan választott parlamenttel és kormánnyal.

A terhes gazdasági örökséget, amelyben az átalakulás megvalósult, az alábbiakban foglalhatjuk össze [Csáki - Macher, 1998:p 118]:

---

<sup>1</sup> A fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban az állami vállalatokra a hozzáadott érték 10%-a jutott, a fejlődő országokban 15-20%, a szocialista országok átlaga 85% volt (Csehszlovákiában 97%!). Amíg az Egyesült Királyságban az alkalmazottak 27%-a dolgozott állami vállalatoknál, addig Lengyelországban 72% [Savas, 1993].

1. A termelő eszközöknek nem volt valódi tulajdonosa, emiatt a vállalatok vezetőinek nem voltak meg a megfelelő ismeretei és hozzáállása, a gépek és berendezések általában elavultak voltak, az érintett országok gazdasági szerkezete versenyképtelen volt.

2. Nagyon elterjedt volt a „kapun belüli” (rejtett) munkanélküliség, hiányoztak a modern vállalati szerkezetek és szervezetek, a vezetőknél hiányoztak a modern vállalatvezetési-, marketing- és menedzsmentismeretek.

3. Összeomlott a KGST, amely egyrészt felszabadította a tagországokat egy műszakilag és strukturálisan elavult és visszahúzó gazdasági rendszer béklyóiból, másrészt viszont ezen országok vállalatai elveszítették külpiacaikat, ami nagyon gyors földrajzi újraorientálódásra kényszerítette őket.

Mindezek ellenére gazdaságilag majdnem mindenütt sikerült kiépíteni, és működésbe hozni a piacgazdaság intézményrendszerét. Elvileg a társadalmak szintjén is megvalósult a szabadság és az esélyegyenlőség.

A régió lakói közül sokan mégis úgy érzik, hogy semmi sem változott, vagy csak nagyon lassú ütemben. Mások szerint a változás irracionálisan gyors volt, sokan nem voltak képesek alkalmazkodni és a változások veszteseivé váltak [Mihályi, 1998:p11]. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a körülmények sokkal gyorsabban változtak meg, mint az emberek gondolkodásmódja és szokásai.

A politikai - gazdasági - társadalmi átmenetben résztvevő országok és kormányzataik különféleképpen teljesítettek az elmúlt időszakban. Míg egyes országokban az „átmenet” már történelemnek számít, másokban a változások nagyon lassan mennek végbe, az újonnan felépülő-felépített rendszer még nem akar tökéletesen működni.

A „tranzitológiának” egyes országokban már megszülettek az első összefoglalói [pl. Csaba, 2002], ezalatt más országok még mindig nem értek a folyamat végére.

A szerző megvizsgálja, hogy mi maradt a „tranzitológiából” egy olyan időszakra, amikor már az átalakulás éllovasai belátható közelségbe kerültek az Európai Unióhoz. Ez máris mélyrehatóan meghatározza helyzetüket, nem engedve teret annak a sajátos, kelet-európai „kapitalizmusmutánsnak”, ami az integrációból tartósan kimaradó országok sajátjává vált. [Csaba, 2002:p 273]

Románia, sajnos, a lemaradók közé tartozik, ezért egy, a rendszerváltás egyik elemével foglalkozó kutatás / dolgozat nem számít hiábavalónak és elavultnak.

Amint azt már az előzőekben általános jellemzőként említettem, a Romániában „sokoldalúan fejlett szocialista társadalmi rendszer”-nek nevezett rendszerben nem ismerték el a magántulajdon létjogosultságát. Az állami vállalatok piaci verseny hiányában, központilag meghatározott tervek szerint működtek.

A piacgazdaságra való sikeres áttérés egyik feltétele a magántulajdon elismerése és a magántulajdonban levő vállalatok térnyerése az állami tulajdonú vállalatokkal szemben, valamint a piacgazdaság intézményrendszerének a felépítése. Az előbbi folyamatot nevezik egyes szerzők a szélesebb értelemben vett privatizációnak. [Savas, 1993]

Témaválasztásom tehát, a romániai privatizációs folyamat kutatására esett.

A romániai privatizációról – a többi közép- és kelet-európai országhoz képest ugyan kis számban, - de már születtek összefoglaló tanulmányok [Earle-Sapatoru, 1993; Earle-Telegdy, 1998; Negrescu, 2000; Telegdy, 2001], ezért nincs szándékomban nagyon részletesen elemezni a tulajdonképpeni folyamatot.

Felsőoktatási intézmény oktatójaként Nyugat-Európában is járva, feltűnt számomra az esettanulmányok felhasználásának népszerűsége és hatékonysága a gazdasági képzésben. Itthon viszont azt figyeltem meg, hogy a romániai gazdálkodástani oktatásban nem léteznek megfelelő hazai vállalati esettanulmányok. Ezt a hiányt akarom pótolni, ezért a kutatásom inkább kvalitatív, mint kvantitatív jellegű. Az említett okok folytán a dolgozatom csak nagyvonalúan fogja tárgyalni az országos szinten lezajlott folyamatokat, a hangsúlyt néhány kiragadott vállalati esettanulmányra fektetem.

Doktori értekezésem három fő részből áll. Az első rész első felében az alapvető fogalmakat értelmezem és a kutatási hipotéziseimet írom le. Az első rész második felében áttekintést adok a közép- és kelet-európai gazdasági átmenettel és főleg a privatizáció kezdeti premisszáival foglalkozó nemzetközi szakirodalomról.

A disszertációm második része a régió két országának, Romániának és Magyarországnak a privatizációs folyamatát hasonlítja össze. Magyarországot két okból választottam referenciaként. Egyrészt a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Ph.D hallgatója vagyok, és természetesnek tartom, hogy disszertációmnak legyen magyar vonatkozása is.

Másrészt az országban a gazdasági átmenet folyamata lezárult, kiépült a piacgazdaság intézményrendszere és a magyar vállalatok működő piacgazdaság aktív

részstvevői<sup>2</sup>. A privatizáció is befejezettnek tekinthető, a magán- és állami tulajdonú vállalatok közötti arány az országban elért egy többé-kevésbé stabil állapotot, amely a jövőben csak csekély mértékben fog változni<sup>3</sup>, annak függvényében, hogy éppen melyik politikai párt kerül hatalomra, és milyen arányt tart helyesnek.

Az összehasonlításban a másik ország természetesen Románia lesz, hiszen alapvetően ennek az országnak a privatizációs folyamatát kutatom. Románia, mint említettem a folyamatban elmaradt, és ennek az okait szeretném feltárni.

A disszertáció harmadik része két fejezetből áll. Az első fejezet egy interjúsorozat eredményeit mutatja be, amelyben néhány érintett véleményét mértem fel a romániai átalakulási folyamatról. A második fejezetet a vállalati esettanulmányok alkotják. Az elmúlt évtizedben az országban több privatizációs törvényt is hatályba léptettek, amelyek más-más módszerekkel akarták a folyamatot levezérelni.

A vizsgálandó vállalatokat úgy választom ki, hogy legyen közöttük egy menedzseri- és dolgozói kivásárlással (management/employee buy-out = MEBO) privatizált vállalat, egy olyan vállalat, amelyet a tömeges privatizációs program (TPP) során juttattak magántulajdonba, valamint egy külföldi szakmai befektetők számára pénzért értékesített vállalat.

A vállalatok kiválasztásakor figyelembe vettem a saját<sup>4</sup> kapcsolati hálómat és a vizsgált szervezetek tagjainak politikai érzékenységét. Faludy György jegyzi meg lábjegyzetben egyik, több országban is kiadott, könyvében [Faludy-Johnson, 1991], hogy bizonyos részeket kénytelen volt kihagyni a kanadai kiadásból, mert a kanadaiak úgysem hinnék el a leírt esetet. Nekem ki hinné el, hogy az orosz maffiával fenyegettek meg, amikor az egyik gyár privatizációs ügyeiben szerettem volna tisztább képet nyerni?

A disszertációm a kutatásaim folyamán levont következtetéseimmel zárul, amit a felhasznált irodalom jegyzéke követ.

---

<sup>2</sup> Chikán Attila és kutatócsoportja a „Versenyben a világgal” kutatási program adatainak előzetes feldolgozása után írt gyorsjelentésben megállapította, hogy „A vállalatok döntő többségének szemléletmódját, stratégiai és működési alapelveit a piacgazdasági megközelítés hatja át. Az alapelveket illetően tehát lassan idejétmúlt lesz a gazdaság átmeneti jellegére hivatkozni.” [Chikán, 1998:p 144] Ugyanezt Chikán Attila, 2001 márciusában, a kolozsvári Babeş-Bolyai tudományegyetemen elhangzott előadásában is kifejtette.

<sup>3</sup> Állításom Voszka Évával 2002 novemberében folytatott beszélgetésünkön alapul.

<sup>4</sup> 1995-96-ban, a tömeges privatizációs program működése idején, az RMDSz Maros megyei gazdasági alelnökeként folytattam privatizációs tanácsadást a lakosság számára. Ennek folyamán sokat egyeztettem az országos szervezettel és a témában felelős politikusaival.

## I. rész      **A privatizáció fogalma és folyamatának vizsgálata Közép- és Kelet Európában**

Írásomnak ebben a részében először körülírom azokat a fogalmakat, amelyeket használni fogok a későbbiekben és rögzítem, hogy én mit értek alattuk.

Egy privatizációval foglalkozó dolgozat megértése során fontos tudni, hogy milyen tételekből tevődik össze a nemzeti vagyon és a felsorolt tételek közül melyiknek ki a tulajdonosa.

Tisztázom továbbá, hogy az állami vagyon a nemzeti vagyonnak csak egy része, és ez is tartalmaz olyan elemeket, amelyeket nem lehet vagy nem szokás privatizálni.

A privatizáció szónak is több értelmezése van. A privatizáció fogalmát körül fogom írni gazdasági, pénzügyi, jogi, etikai, filozófiai szempontból.

A fogalmak tisztázása után rátérek a saját kutatási témám behatárolására, és kidomborítom kutatásaim kezdetén felmerült hipotéziseimet.

Ennek a résznek a második felében rátérek a privatizáció mélyebb vizsgálatára, és bemutatom a folyamat levezérlésének fontosabb módszereit és technikáit.

Az első rész egy, a közép- és kelet-európai országok gazdasági átmeneti folyamatának kezdetéről és országonként különböző előfeltételeiről szóló fejezettel zárul, mintegy megalapozva a későbbiekben tárgyaltakat.

### **I.1. A dolgozatomban használni szándékozott legfontosabb fogalmak tisztázása**

Sokan keverik a **nemzeti vagyon** és az **állami vagyon** fogalmát.

A nemzeti vagyon egyrészt az állam, másrészt az ország lakóinak az összes reáleszközét jelenti. Ennek egy bizonyos köre mindig is magántulajdonban volt.

Az állami tulajdon pedig nemcsak az állami vagyonkezelők vagyonát jelenti, hanem tartalmaz infrastrukturális és egyéb, magántulajdonba nem adható elemeket is. Az állami vagyon teljeskörű privatizációjáról soha senki sem beszélt.

A leírtakat Magyarország 1990-es helyzetével mutatom be az I.1. táblázatban:

I.1. Táblázat – A reáleszközökben megtestesülő nemzeti vagyon

| Vagyon   | Megjegyzés   | Magyarország |              |
|--|--|--------------|--------------|
|  |  | Milliárd Ft. | %            |
| <b>Termőföld</b>   | Részben mindig magántulajdonban volt. További privatizáció a tsz.-ek átalakításával és az állami gazdaságok privatizációjával volt lehetséges. Egyes Közép- és Kelet Európai országokban külföldiek számára a termőföld vásárlását a törvény tiltja. | 1200         | 8,4          |
| <b>Erdővagyon (föld+ültetvény)</b>                               | Az állami és közösségi (önkormányzati) tulajdon kívánatos  | 400          | 2,8          |
| <b>Közutak</b>   | Nem privatizálható   | 1000         | 7            |
| <b>Önkormányzati vagyon</b>                                      | A legnagyobb értékű vagyonelemek (víz, gáz, csatorna, közlekedés) privatizálhatók.   | 3000         | 21           |
| <b>Hadsereg fegyverzete és eszközállománya</b>                   | Nem privatizálható   | 1000         | 7            |
| <b>Lakásállomány, üdülők (telekértékkel)</b>                     | Magyarországon 70%-ban mindig is magántulajdonban voltak.  | 3000         | 21           |
| <b>Háztartások tartós fogyasztási-cikk állománya</b>             | Definíció szerint magántulajdonban van.  | 600          | 4,2          |
| <b>Minisztériumi vállalatok (pl. MÁV, Posta, vízművek, stb.)</b> | Csak kismértékű privatizáció kívánatos (pl. melléktevékenységek leválasztása)  | 1500         | 10,5         |
| <b>Ipari szövetkezetek vagyona</b>                               | Magyarországon vagyonnevesítés után felosztásra került közel 300 ezer szövetkezeti tag, illetve örökösök között.   | 80           | 0,0          |
| <b>Állami vagyonkezelők tulajdonában álló vállalati vagyon</b>   | A tartós állami tulajdon kivételével privatizálható.   | 2600         | 18,2         |
| <b>Összesen</b>  |  | <b>14300</b> | <b>100,0</b> |

Forrás: Mihályi, 1998c:p 238

Írásomban a szocializmus idején működött vállalatokat tulajdonképpen nem lehet a vállalatgazdaságtani definíció [Chikán, 1995] szerinti vállalatnak tekinteni, mert nem teljesítik annak ismérveit. Ezeket nem állami vállalatnak, hanem **szocialista vállalat**-nak fogom nevezni.

A privatizáció tárgyalása során sokszor fog szóba kerülni az **állami vállalat** fogalma, amely a piacgazdaságban jogi személyiséggel rendelkező profitorientált

intézmény. Az állami vállalatnak többségi tulajdonosa az állam vagy egy, az államot képviselő intézmény.

Dolgozatom során az állami tulajdon lebontásáról fogok írni és a javak **magán tulajdon**-ba kerüléséről. Ez bármely hazai (esetünkben romániai) vagy külföldi fizikai személy vagy nem állami intézmény tulajdonát képező vagyontárgyat jelent.

A **privatizáció** fogalmát mindenki másképp értelmezi és régiókban mindenki „ért” hozzá, akár csak a politikához vagy a futballhoz. Az alábbiakban többféle szempontból is megvizsgálom a fogalmat.

A fogalmat *közgazdasági* szempontból is kétféleképpen lehet értelmezni. Tágabb értelemben a privatizáció szó az állami tulajdon visszaszorulását jelenti nem állami tulajdonosok javára.

Az ilyen értelemben használt privatizáció nem más, mint a társadalmi-gazdasági életbe való állami beavatkozás csökkentése, az önkorlátozó kormányzás eszköze. Ez az USA-ban volt a Reagan adminisztráció jelszava. [Sárközy, 1997:p 13]

Azok a közgazdászok, akik ezt az értelmezést fogadják el, nemcsak az állami vagyon magánkézbe jutását veszik figyelembe, hanem a magántőkével létesült vállalatok elterjedését is. [Savas, 1993; Kornai, 1993b:p 87].

A fogalom szűkebb értelmezése a korábban állami tulajdonban volt vagyon magánkézbe való átadását jelenti. Az így értelmezett privatizáció tulajdonosváltás, az állam tulajdonában álló társasági részesedések elidegenítése ellenérték fejében magántulajdonosok számára. Ez a folyamat ugyancsak az 1980-as években indult Nagy Britanniából. [Sárközy, 1997:p 13]

Ennél még szűkebb értelmezéssel is lehet találkozni a szakirodalomban. Van, aki szerint „a második világháború befejezése után, az 1940-es évek végén alkotmányellenesen, ellenérték nélkül államosított vagyon magánkézbe adását nevezzük privatizációnak”. [Tardos, 1998:p 317] Ezt a továbbiakban **reprivatizációnak** fogom nevezni.

Én az írásomban a fentebb felsorolt három közül a **második, szűkebb értelemben** fogom a privatizáció fogalmát használni.

Jogi értelemben a privatizáció az állami tulajdon fölötti tulajdonjog vagy használati jog átkerülését jelenti magánkézbe.

Romániában a privatizált vállalatok többsége műszakilag elavult gépekkel és berendezésekkel, elavult módszereket alkalmazva termelt. Az igazi tulajdonosok

megjelenése mellett tőkeberuházásokra is szükség volt. Amikor a **külső tőke** fogalmát fogom alkalmazni, akkor a vállalat kapuin kívülről érkező tőkét értem alatta, függetlenül származási helyétől. Azokban az esetekben, amikor a tőke származási helyét fontosnak tartom, hangsúlyozni fogom, hogy hazai, vagy külföldi tőkéről van-e szó.

A dolgozatban gyakran a vállalatoknak a menedzsment és a dolgozók általi kivásárlását (Management-Employee Buy-Out = MEBO módszer) a román szakirodalomban elterjedt **MEBO** néven fogom említeni.

Gyakran fog szerepelni a dolgozatban az első romániai privatizációs törvényben az állami tulajdonban maradó részvényeket kezelő Állami Tulajdonalap (Fondul Proprietății de Stat - **FPS**), valamint a Magán Tulajdonalapot (Fondurile Proprietății Private – **FPP**). A két intézménytípusnál a **FPS**, illetve **FPP** rövidítéseket fogom alkalmazni. Funkcióikat és működésüket a román privatizációs folyamat leírásánál fogom részletezni.

A második román privatizációs törvény életbe lépése után végrehajtott Tömeges Privatizációs Programot általában csak a **TPP** névvel fogom illetni. A többi rövidítést és fogalmat a legelső említéskor fogom értelmezni.

## **I.2. Kutatásom témája és hipotézisei**

Az előzőekben már leírtam, hogy Románia privatizációs folyamatának egy szegmensével fogok csak foglalkozni. Csak a gazdasági szervezetek szemszögéből fogom a folyamatokat leírni, nem térek ki az ingatlanok vagy vagyontárgyak magánkézbe kerülésére.

### ***I.2.1. A kutatásom témája***

Gazdasági szempontból is csak a szűken értelmezett privatizációt, tehát a rendszerváltás előtt állami tulajdonban volt vállalatok magánkézbe kerülését fogom vizsgálni, az újonnan alapított magánvállalatokat nem.



Dolgozatomban nem fogok írni az erdők- és földek-, meg általában a mezőgazdaság privatizációjáról sem. A mezőgazdasággal Romániában külön törvények foglalkoznak, és másképp játszódik le a folyamat, mint az iparban.

Nem fogok foglalkozni a kárpótlással sem. A kárpótlásnak politikai – etnikai – populista és egyéb vonzatai is vannak, amelyek nem- vagy nem közvetlenül tartoznak a kutatás érdeklődési körébe.

### ***1.2.2. Kutatásom hipotézisei***

Amint a bevezetőben leírtam, Románia lemaradt az átalakulás folyamatában. Ennek nagyon sok társadalmi – politikai – kulturális, stb oka is van.

Balaton Károly szerint nem csak a politikai, társadalmi és gazdasági szegmensek azok, amelyek hatással vannak az átalakulási folyamat menetére, hanem fontos még:

- a technológiai környezet;
- az etikai környezet;
- a jogi környezet;
- a geopolitikai környezet.

Sőt a folyamatot vizsgálva szükséges az interdiszciplinaritás, más tudományterületek eredményeit is fel kell használni, azokból is lehet analógiákat átvenni. [2002:p 88]

Én az okokat a következőkben látom:

A szervezeti magatartástudomány szerint a változásokkal szembeni idegenkedés mélyen emberi dolog, és alapösszetevőiben pszichológiai törvényszerűségekre vezethető vissza. Ez az idegenkedés ellenállásba csaphat át, ha a szervezet változási folyamatot kezdeményez. [Bakacsi, 1998:p 286]

Ezt a tényt tetézheti az is, hogy a szocializmusban az állampolgárok megszokták az állam paternalista hozzáállását, emiatt önállótlank voltak, kevés volt bennük a kezdeményezőkézség. Emiatt:

***H1. Sok vállaltvezető és alkalmazott félt az átalakulástól, ezért akadályozták a privatizáció folyamatát.***

A valós piacgazdaság nem tűri meg tömegével az egy ágazat-egy vállalat struktúrát. A tröszt-szerű képződményeket még a privatizációs folyamat lebonyolítása előtt szét kell darabolni. Ezért:

***H2. A privatizáció együtt jár a szocialista vállalatok strukturális átszervezésével.***

A rendszerváltás előtt a rendszerből következően úgy a társadalom, mint a gazdaság vezetői körében a kontraszelekció érvényesült. A legtöbb vezető pozícióban levő ember nem rendelkezett a megfelelő szakmai ismeretekkel, és az ország elszigeteltsége miatt nem is nagyon tudta ezeket megszerezni. Az országban az oktatás-képzés is alacsony színvonalú volt.

Feltételezésem szerint, amelyet kutatásaim során a szakirodalomban is igazolva találtam, a magántulajdonos és az általa kinevezett management hatékonyabban tudja működtetni a vállalatokat, mint az állam. Tehát:

***H3. A privatizáció után olyan vezetőség került a vállalatok élére, amelyik megfelelő stratégiát dolgozott ki a versenyképessé válásra és a piaci versenyben való helytállásra***

Az előző két hipotézis igazolása esetén arra a következtetésre lehet jutni, hogy:

***H4. A privatizációs folyamat során sor kerül a vállalatok karcsúsítására és a profiltisztításra***

A privatizációt sokszor említik megoldásként a rosszul működő vállalatok hatékonyságát megjavító orvossággként. Tehát:

***H5. A privatizáció kiutat jelent a válsághelyzetből.***

Mivel kvalitatív kutatásokat végeztem, legfőbb adatforrásként az interjúkat használtam. A célvállalatok kiválasztása után elbeszélgettem a vállalatok vezetőivel, hiszen ők vezényelték le a folyamatot, és ők alakították ki a szervezeteik új struktúráját. Felméréseimben először a szervezetek privatizáció előtti szerkezetére kérdeztem rá, majd az átalakítás folyamatára.

Külön felmértem, hogy melyik vezető milyen tapasztalattal és gazdasági- meg vállalatelméleti szaktudással rendelkezik, és miket tapasztalt, milyen nehézségei voltak a szerkezeti átalakítás során.

A szerkezeti átalakítások első áldozatai általában az alkalmazottak szoktak lenni, hiszen ők veszítik el kenyérkereső állásaikat a nagy leépítésekkor. Ezért szükségesnek tartottam, hogy a megvizsgált vállalatok szakszervezeti vezetőivel is beszélhessek, és a dolgokat az ő szemszögükből nézve is belefoglaljam a kutatásaim eredményeibe.

Romániában a tömeges privatizáció módszerét részesítették előnyben. Ez sok esetben a tulajdon felaprózódásához vezetett. Annak érdekében, hogy minél teljesebb képem alakuljon ki a folyamatról, néhány kisbefektető véleményét is belefoglaltam a munkámba.

### I.3. A privatizáció értelme és fontossága

E. S. Savas a privatizáció mellett szóló legfőbb indokokat négy csoportba sorolja [Savas, 1993]:

A **pragmatikus** szempont szerint, amikor a kormányzat túl sokat költekezik, és a hivatalnokok a tiltakozásoktól tartva nem mernek adókat emelni, két megoldáshoz folyamodnak. Egyrészt megpróbálnak valamilyen könyvelési trükköt bevetni, bizonyítandó, hogy nem is olyan nagy a különbség a kiadások és a bevételek között. Másrészt megpróbálnak hitelt felvenni a hiány betömésére. Néha előfordul, hogy egyik megoldás sem alkalmazható. Ilyenkor vagy az államapparátus tevékenységét kell visszafogni vagy az állami vállalatok termelékenységét növelni. Az előbbit, lévén állami hivatalnokok, nem szívesen teszik. Az utóbbira rengeteg finanszírozási és „management by ...” módszert találtak ki, de legtöbbjük nem hozta magával a várt hatékonyságjavulást. Néhány állami szolgáltatás magánkézbe adása, tehát a privatizáció – ha sikeres – meghozhatja a várt hatékonyságjavulást.

Az **ideológiai** indokok szerint szükség van a kormányzat beavatkozására ahhoz, hogy a társadalom jól működjön, és megfelelően lehessen koordinálni az embereknek a szabadság, igazságosság és hatékonyság iránti igényeit. A túlzott beavatkozás viszont árthat mindhárom igénynek, és az emberek amúgy sem igen bíznak meg a kormányzat döntéseiben. A kormányzati beavatkozást úgy lehet csökkenteni, ha minél kevesebb hatáskört hagyunk meg náluk, a lehető legtöbb területen a magánszektorra hagyjuk érvényesülni.

Az **üzleti** indokokkal élők azt mondják, hogy a magánszféra, megfelelő versenykörülmények között, sokkal hatékonyabban tudná működtetni az állam által birtokolt tőkejavakat, mint a vagyonkezeléssel megbízott állami hivatalnokok. Ezért minél több állami tulajdonban levő beruházási projektet és szolgáltatást magánkézbe szeretnének juttatni.

A **populisták** ellenzik úgy a túlméretezett kormányzatot, mint a nagyvállalatokat. Inkább a helyi szerveződések és az egyének minél több joggal való felruházását támogatják. Azt szeretnék, ha a közszolgáltatások minél nagyobb választékban állnának rendelkezésükre, és nem egy távoli bürokrácia jelölné ki számukra, hogy melyiket kell igénybe venniük. Azzal érvelnek, hogy a privatizáció által nő a választék és nő a közösségeknek a beleszólási joga a helyszínen működő vállalatok termékeinek és szolgáltatásainak kiválasztásába.

Ezeket az elveket foglalja össze az I.2. táblázat

*I.2. Táblázat - A privatizáció mögött meghúzódó erők*

| <b>Erő</b>  | <b>Cél</b>             | <b>Indoklás</b>   |
|-------------|------------------------|---|
| Pragmatikus | Jobb kormányzat        | Az óvatos privatizáció javítja a közszolgáltatások hatékonyságát  |
| Ideologikus | Kisebb kormányzat      | Az állami szektor túl nagy, túl erős, túlságosan beavatkozik az emberek életébe, és ezzel veszélyezteti a demokráciát. A kormány döntései politikaiak, ezért kevésbé megbízhatók, mint a piaci döntések.  |
| Üzleti      | Nagyobb üzleti szektor | A kormányzati kiadások a gazdaság erőforrásainak jelentős részét felszívják; többet kellene a magáncégeknek juttatni. A magánszektor jobban tudná hasznosítani az állami vállalatokat és az állami vagyont.   |
| Populista   | Jobb társadalom        | Az embereknek nagyobb választási lehetőséget kell biztosítani a közszolgáltatások terén. Meg kell adni nekik a lehetőséget, hogy ők határozhassák meg, mik a közösségi szükségletek, és, hogy a családra, a szomszédságra, az egyházra, az etnikumra, önkéntes egyesületekre támaszkodva kifejllessék a közösségi érzést, és kevésbé kelljen a távoli bürokráciára támaszkodniuk. |

Forrás: Savas, 1993:p 21

Az állami vállalatoknál fellelhető problémák [Savas, 1993:p 287] szerint:

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| - alacsony hatékonyság         | - több, egymással ellentétes cél |
| - túlzott létszám              | - politikai beavatkozás          |
| - alacsony termelékenység      | - rossz erőforrás allokáció      |
| - menedzseri képességek hiánya | - rugalmatlan tőkepiac           |

- technikai elmaradottság (elavult berendezések, módszerek, termékek)
- profitidegen tevékenységek (pl. Üdülők, kórházak, sportcsapatok)
- túlzott vertikális integráció (az inputok túl nagy hányadát maguk állítják elő, és túlzott mértékben vesznek részt az értékesítésben)
- környezetszennyezés
- lopás, korrupció

E. S. Savas a Közép- és Kelet európai országok számára nagyon fontosnak tartja a privatizációt, de kihangsúlyozza a megfelelő versenykörülmények megteremtésének a fontosságát is [Savas, 1993]. Ha monopolhelyzetben levő vállalatot egészben adnak magántulajdonba, a magánmonopólium létrehozásának a társadalom és a fogyasztók szempontjából nem lesz semmilyen pozitív eredménye.

A privatizálás eredményessége és az átalakulás egészének társadalmi elfogadottsága (így a folyamat fenntarthatósága) a tulajdonosváltást kísérő és kiegészítő intézményi változások minőségének a függvénye. Ettől függ ugyanis, hogy a magántulajdon bevezetése egyben a versenygazdaság és a nyílt társadalom kialakulását is jelenti, vagy fordítva: az állami monopolizmust magánmonopóliumok váltják fel. Utóbbiak sikere a piaci belépési korlátok megőrzésén alapul, és így a magánosítás nem vezet a társadalom jólétének növekedéséhez. A Csaba László erre az orosz példát tartja a legrelevánsabbnak. [Csaba, 2002:p 275]

A privatizáció egyik fontos eleme a gazdasági átmenet folyamatának, csak sok volt szocialista országban nem tudják, hogy honnan hova kell átmenni és miért. A piacgazdaság bebizonyította hatékonyságát és életképességét a tervgazdasággal szemben, de ettől még nem biztos, hogy ez a rendszer a megfelelőbb.

Az átmenetet elemző nemzetközi szakirodalom egyik színfoltja G. Grabher és D. Stark cikke [1996] amely az inuit indiánok vadászatának leírásával kezdődik. A törzs varázslója egy karibu lapockacsontját tartja a tábortűz fölé, és a kirajzolódó füstnyomok alapján mondja meg a törzs vadászainak, hogy merre induljanak zsákmányt keresni.

Ha a vadászok mindig arra indulnának, amerre a legutolsó alkalommal sikerrel jártak, akkor valószínűleg a karibuállomány kiirtásáig mindig sikerrel vadásznának, utána pedig felkopna az álluk. Eleinte sok volna a zsákmány, esetleg a törzs asszonyai is több gyermeket vállalnának. Így egyre több karibut kellene elejteni, ami előbb a karibuk kipusztulásához vezetne, majd ezt követné az inuitok kihalása.

Időnként az újságokban olvashatunk titokzatos fertőző betegségekről, amelyek gyorsan terjednek, hamar ölnek és néhány nap/hét után nyomuk vész. A túlságosan hatékony vírusok olyan hamar megölik hordozójukat, hogy nincs ideje másokat megfertőzni és így a kórokozók az áldozatukkal együtt pusztulnak el. A kevésbé hatékony mutánsok viszont fennmaradnak és megtanulnak hordozóikkal együtt élni (és a hordozó is velük).

A leírt példákából azt láthatjuk, hogy a túlzott hatékonyság ölhet.

### ***I.3.1. Lewandovski aforizmája***

„A privatizáció ismeretlen tulajdonosú és értékű javak eladása olyan embereknek, akik nem akarnak vásárolni, és amúgy sincsen pénzük.”

J. Lewandovski

A volt lengyel miniszter szállóigévé vált mondása nagyon jól összefoglalja az átmeneti országok privatizációs folyamatának 3 alapvető kérdését.

- a. Kié az állami vállalat?
- b. Mennyi az értéke ennek a vállalatnak?
- c. Ki legyen az új tulajdonos és hogyan jusson a vállalat birtokába?

#### **I.3.1.1. Kié az állami vállalat?**

Az első kérdésre sokféle válasz lehetséges: a munkásoké, a menedzsereké, a volt tulajdonosé, a kormányé, a helyi önkormányzaté vagy talán változik attól függően, hogy a vállalat mivel foglalkozik? Mi történt, ha az állami kézbe kerülése óta összevonások, átszervezések, átalakítások történtek? [Savas, 1993]

Egyes országokban (Jugoszlávia, Lengyelország) munkástanácsok léteztek, ezek gyakorolták a hagyományos vállalatvezetési jogokat. Ezért sokan követelték, hogy a vállalatok menjenek át a dolgozók tulajdonába. Ez nem igazságos, mert:

1. A vállalat értékének és profitjának nem sok köze van a dolgozók ott kifejtett tevékenységéhez, hiszen a beruházások és a szubvenciók felől a kormányzat döntött;

2. Vannak olyan intézmények, amelyek nem dolgozhatnak profitorientáltan, de alkalmazottaik ugyanúgy és ugyanannyit dolgoztak és szenvedtek a szocializmus éveiben, mint a többiek. Nekik is kellene valamit juttatni.

### **I.3.1.2. Mennyi az értéke a vállalatnak?**

Stark [1992] szerint ilyenkor az első megválaszolandó kérdés az, hogy hogyan történt/történik az állam tulajdonában lévő eszközök felértékelése? A két szélsőséges lehetőség, az adminisztratív (bürokratikus) úton meghatározott érték és a piac által meghatározott érték módszere között létezik az alkun alapuló módszer.

„A korrekt privatizáció megköveteli/megkövetelné, hogy pontos ismeretek legyenek a magánkézbe kerülő vagyon értékéről. A tőkeérték meghatározásának tankönyvi definíciója nem más, mint „a várható nyereség jelen értéke”, ami hétköznapi nyelvre lefordítva azt jelenti, hogy a tőke indokolt ára két ismeretlen – az adott tőkével a következő években az előállított nyereség és az elkövetkezendő időben közgazdaságilag indokolt kamatláb – függvénye. Egyértelmű tehát, hogy ilyenformán a tőke valós értékéről általában is csak sejtésünk lehet.” [Tardos, 1998:p 318]

A privatizálandó vállalatok értékének a meghatározása nemcsak a volt szocialista országokban jelent problémát. Valentiny [1992] leírja a brit és a francia tapasztalatokat a kiárusítás jellegű privatizációs módszernél alkalmazott vagyonértékelésben.

Ezekben az országokban a részvények megvásárlását ösztönző kedvezményeket adtak a potenciális vásárlóknak, amelyekkel kezdetben magas árfolyamnyereségeket lehetett elérni. Ezért ott is a sajtóban az állami vagyon elkótyavetyélésének a vádja érte a felértékelőket.

Itt kell említeni azt is, hogy Nyugat-Európában fejlett tőkepiac létezett a privatizációs folyamat lebonyolításának idején. A jól működő tőzsdék jelenléte nagyon megkönnyíti a folyamatot.

### *I.3.1.2.a. Vagyonerőtelés és privatizáció Nagy Britanniában*

Az első problémát az értékelési módszer jelenti, hiszen ez megtehető a nettó vagyonerőtelés alapján, az árfolyam/hozam hányados alapján vagy a jövőbeli nyereség diszkontált jelenértéke alapján. Az értékelés folyamán mindig számolni kell szubjektív tényezőkkel is.

Kiinduláskor mindig a könyv szerinti adatokból indulnak ki, ami mindig újabb bizonytalansági tényezőket visz a folyamatba (például a befektetett eszközöket be lehet számítani beszerzési költségen vagy folyó pótlási (újrabeszerzési) költségen). Ugyanakkor a veszteséges vállalatok igyekeznek kisebb veszteségeket kimutatni. Energiaszolgáltatók esetén alacsonyabb nyereségek kimutatására törekszenek, hogy a lakosságnak ne álljon módjában az energiaárak csökkentését követelni.

Nagyon nagy hibákat lehet elkövetni az ingatlanok felértékelésénél. Erre úgy Nagy Britanniában, mint Kelet-Európában számos példa volt. 1974-ben emiatt omlott össze a brit ingatlanpiac. Az ingatlanügynökségek a meglévő ingatlanjaikat használták fel garanciaként újabb ingatlanok megvásárlására. A nagy kereslet felverte az ingatlanárakat. A folyamatnak az 1973-as arab-izraeli háború vetett véget.

Az összeomlás után a szakmai szövetség kénytelen volt irányelveket kidolgozni az értékbecslésre.

A Royal Ordnance és a National Bus Company ingatlanjainak felértékelésének kapcsán Valentiny rávilágít arra a tényre, hogy a vitatható értékelések számának minimalizálásában a felértékelési elvek és kiindulópontok helyes megválasztásán túl nagyon fontos szerepet játszik a vagyonerőtelés gyakorisága, az utolsó értékelésnek az eladás időpontjához való közelsége, a vagyontárgyak alternatív felhasználási lehetőségeinek helyes felmérése és az értéknövekedésből származó haszon megosztására irányuló pénzügyi-jogi konstrukciók felhasználása. [Valentiny, 1992:p 49]

A felértékelés másik problémája az lehet, hogy a külföldiek, akiknek el akarják adni a vállalatokat, szándékosan alulértékelik azokat, hogy olcsón hozzájuk juthassanak. A hazai felértékelő cégek pedig a folyamat kezdetekor tapasztalatlanok voltak [Savas, 1993]. Ezeken kívül a felértékelés nagyon költséges és időigényes feladat.



### I.3.1.3. Kié legyen a vállalat?

Ki juthat hozzá a privatizált vagyontárgyakhoz? A kérdésre első körben két válasz adódik. Az új tulajdonosok lehetnek magánszemélyek (esetleg állampolgári jogon), vagy jogi személyek (intézmények, vállalatok) [Stark, 1992].

Ha arra gondolunk, hogy ajól működő és fejlett gazdaság végül a legszegényebb rétegeknek is emeli az életszínvonalát, és a privatizációt minél gyorsabban le akarnák bonyolítani, akkor az állami vállalatokat oda lehetne adni a jelenlegi igazgatóiknak és alkalmazottainak. Ez nagyon sokakat (főleg a folyamatból kimaradókat) felháborítana, de az ott dolgozók ismerik a legjobban ezeket a vállalatokat.

A már felsorolt hátrányok ellenére érdemes a dolgozóknak saját vállalatukban tulajdonrészt adni, hisz ez motiváló eszközként hat [Savas, 1993]. Ezek az új tulajdonosok nagyon gyorsan be tudnák bizonyítani rátermettségüket - és akkor a vállalataik fejlődnének -, vagy belebuknának a piaci körülményekbe - ekkor jönnének helyettük jobbak, és megint csak fejlődne a gazdaság.

Ha az eredeti tulajdonosoknak kárpótlásként akarják az elkobzott vagyont visszaadni, felmerülnek egyrészt a nyilvántartás-, másrészt az utólagos fejlesztések problémái. Meddig kell időben visszamenni a kárpótlandó személy, vagy örökösei megkeresésében? Ha új beruházások történtek, ezt hogyan lehet felértékelni és beleszámítani a tulajdon megosztásába?

Végül a külföldi befektetők / felvásárlók megjelenése esetén a lakosság egy része tiltakozni kezdhet az ország kiárusítása miatt.

Ugyanakkor figyelembe kell venni azt is, hogy az utolsó évtizedek mindennapi gazdasági életében a vállalatok irányítása a tulajdonosok kezéből nagyrészt a menedzserek kezébe került, s a menedzserek feletti ellenőrző funkció sikeres megvalósítását pedig a szétaprózott tulajdonszerkezet sokszor nem teszi lehetővé. [Tardos, 1998:p 318]

Amikor 1990 után napirendre került a privatizálás, és tömegesen keletkeztek új magánvállalkozások, mind több szálon összefonódtak, sőt összeolvadtak az állami és magánvállalati menedzserek, az önálló vállalkozók és a részvénytársasági vagy kft. tulajdonosok szociológiai csoportjai. Átjárás indult meg a menedzser és a tulajdonos

szerepkörei között. Végeredményben ezek az emberek együttesen alkotják az "üzletemberosztályt" (business class).

Az egykori tervparancs-végrehajtó, engedelmes pártkatonák seregéből fokozatosan váltak ki azok, akik be tudtak sorolódni a mai üzletember-menedzser rétegbe, amelybe persze bekerültek új emberek is. [Kornai, 1996a:p 4]

Az átmenet utáni állapotokat vizsgálva egy kutatás során [Laki, 2002a] 50 interjút készítettek magyarországi nagyvállalkozók élet- és vállalkozástörténetéről.

A kutatás kezdetekor 5 hipotézist állítottak fel azzal kapcsolatban, hogy kikből lettek a rendszerváltás után nagyvállalkozók:

1. a szocializmus utolsó éveinek kisvállalkozóiból (Magyarországon a szocializmus utolsó éveiben hagyták, hogy kisvállalkozások jelenjenek meg és működjenek);
2. a volt nomenklatura tagjaiból, akik kihasználták régi társadalmi tőkéjüket, átváltva azt a rendszerváltás után kulturális-, kapcsolati- és gazdasági tőkére;
3. a külföldiekből (részben külföldi tőkebefektetőkből, részben hazatelepült és/vagy kárpótolt régi nagytőkésekből);
4. a régi nagytőkések leszármazottaiból;
5. a régi vállalatigazgatók maradtak döntési pozíciókban (a hipotézis szerint nem a tulajdon, hanem az irányítási hatáskör számít). A kutatás során ezt az utóbbi hipotézist nem vizsgálták, akárcsak az állami kézben maradt vállalatokat meg a kisvállalkozásokat sem.

A felmérés nem volt reprezentatív, de figyelembe vették a termelő-szolgáltató és a vidéki-budapesti vállalatok közötti arányt.

Az összes interjúalany dolgozott valahol a szocializmus idején, ott és akkor építette ki a kapcsolatrendszerét. A megkérdezettek között voltak akik végig állami állásban dolgoztak, voltak, akik megosztva (állami állásuk mellett volt másodállásuk a magánszférában) és voltak, akik már 1989 előtt átléptek a privát szférába.

A meginterjúvoltak többféle tulajdonszerzési stratégiához is folyamodtak:

1. volt, aki a saját volt vállalatában szerzett tulajdont, MRP által, felhasználva a vállalat tőkéjét, és azt hitelfelvétellel pótolva;
2. voltak, akik saját magánvagyonukat hitelfelvétellel pótolták, és átvilágított vagy általuk előzőleg ismert vállalatot vásároltak meg;
3. voltak, akik új vállalatot alapítottak;
4. néhányan a fentebbi 3 módszert kombinálták.

Végkövetkezetesként a szerző megállapítja, hogy a mai nagyvállalkozók többféleképpen érték el mai helyzetüket, de kétféle életút fordul elő a leggyakrabban: voltak egyrészt olyanok, akik párttagok voltak, állami vállalatnál dolgoztak, és abban szereztek tulajdont a privatizáció során, másrészt, vannak olyan nagyvállalkozók, akik nem voltak párttagok, kiléptek az állami vállalatnál betöltött állásukból, és új vállalatokat alapítottak és futtattak fel.

#### **I.3.1.4. Hogyan kerül az új tulajdonoshoz a vállalat?**

Ha ismerjük a leendő új tulajdonosok körét, választ kell adni arra a kérdésre, hogy milyen források felhasználásával szerezhetőek meg a kérdéses vagyontárgyak? [Stark, 1992] Itt találhatóunk készpénzért történő eladásoktól a pozicionális hatalom felhasználásával megszerzett tulajdonjogig több lehetőséget is. A készpénzért való eladásból befolyt összegekből nemcsak a költségvetési deficitet lehet csökkenteni, hanem olyan szociális segélyező intézményrendszert lehetne kiépíteni, amely a privatizációs folyamat károsultjainak csökkenti a nehézségeit.

Ha a felsorolt dimenziókat figyelembe vesszük, több megoldás is kínálkozik a privatizáció megvalósítására. Ezeken felül régiókban az államok esetleg privatizálhatják a vagyonuknak csak egy részét, és megtarthatják befolyásukat egyes stratégiai vagy politikailag fontos szektorokban. Ráadásul országaink gazdasága is különböző szinten állott 1989-ben, más a lakosság kulturális és tolerancia szintje, különböző beállítottságú és szándékú politikusok tartották/tartják kezükben a hatalmat, tehát a privatizáció és kárpótlás problémáit is nagyon sokféleképp próbálták/próbálják megoldani.

#### ***I.3.2. A privatizáció módszerei és technikái***

A bevezetőben láttuk, hogy a privatizáció lényege a tulajdonoscsereben (állami tulajdonból magántulajdonba) van, de értelmezése erősen eltér az Amerikai Egyesült Államokban, Nyugat-Európában és a Közép- és Kelet - európai államokban.

Az USA-ban privatizáció alatt általában a kormánynak a gazdaságba való bele nem szólását értik, mint például a Reagan-időszakban, amikor igen gyors és jelentős

kivonulásra készítették a kormányt a gazdaságból. A legtöbb esetben szó sem volt tulajdoncseréről.

Nyugat-Európában, történelmi okok miatt nagyobb az állami szektor (van, ahol a 20%-ot is eléri). Ott általában a konzervatív kormányzatok hatalomra kerülésekor szoktak privatizálni, azaz állami cégeket eladni. De ezek a vállalatok a piaci versenyben jöttek létre és „nőttek fel”, a jogi formájuk is megfelelő. A privatizációjuk gyakorlatilag részvényeladásból áll a jól működő tőzsdén keresztül.

Ráadásul náluk a gazdaság 10%-át kell magánkézbe juttatni tőzsdén keresztül, míg régióinkban a 90%-át, legtöbbször gyengén működő tőzsde igénybevételével, vagy tőzsde nélkül. A helyzet merőben új volt a '90-es évek elején, nem léteztek kialakított és bejáratott technikák.

A nyugat-európai privatizációval szemben a legnagyobb különbség Kelet-Európában, hogy ott egy általános társadalmi-gazdasági rendszerváltás egyik központi jelensége. Ez tehát rendszerváltó privatizáció. [Sárközy, 1997]

A privatizáció alapvetően két módszerrel valósítható meg [Sárközy, 1993:p 52]:

1. a törvény erejénél fogva: amikor a törvény létrehoz egy vagyontáradó bizottságot, amely az átadandó konkrét vagyontárgyak sorsáról dönt;
2. szerződéssel: amikor a privatizáció alapjául jogügylet szolgál.

Elméletileg a jogügylet alapján történő privatizáció három módszerrel valósítható meg:

- az állami tulajdonban lévő vagyontárgyak eladása;
- az állami társaság apportálása magántulajdoni rendelkezés alatt álló társaságba (az állam tehát részesedést kap);
- az átalakulás, mint jogi intézmény: az állami vállalat megszűnik, és átalakul olyan vállalattá, amely magántulajdoni rendelkezés alatt áll egyetemleges jogutódlással (ezt Németországban alkalmazták, Romániában nem létezik).

Attól függően hogyan közelítjük meg a privatizáció problémáját, vagyis milyen választ adunk a három alapvető kérdésre: kinek, mit és hogyan ad át az állam magánkézbe különböző privatizációtípusokról beszélhetünk.

Privatizálhatunk tulajdont (szűkebb definíciónk szerint tulajdonképpen ez a privatizáció), de privatizálhatunk használatot is. Ennek lényegében három módja van:

1. Koncesszió: a használati jogot privatizáljuk. Liberális berendezkedésű államokban ez nem szokás, mivel állami tulajdonban alig van valami. Etatista

államokban léteznek koncessziós törvények, így például Franciaországban, de ilyen Románia és Magyarország is.

2. Kisprivatizációról beszélünk, amikor nem egész vállalatokat, csak azok egységeit (boltokat, trafikokat, vendéglőket, benzinkutakat, stb.) adnak magánkézbe. Legtöbb ilyen esetben szintén csak a használati jogot ruházzák rá a vállalkozóra. Amennyiben erre az általános privatizáció előtt kerül sor előprivatizációról beszélünk.

3. Lízing, vagyonkezelés; ennek előnye, hogy relatíve kis induló tőkével rendelkező vállalkozók is részesedhetnek a privatizációból.

Annak függvényében hogyan történik a fizetés, beszélhetünk azonnali vagy folyamatos privatizációról. Az utóbbira a legjobb példa a lízing. A legtöbb régióknbeli állam költségvetési hiánnyal küzd, ezért azonnali fizetést szeretne.

A pénz befolyási helye szerint megkülönböztetünk eladásos (a címzett az államkassza) és tőkeemeléssel privatizációt (amennyiben a pénz az illető vállalatnál marad).

Ha a folyamatok irányítását vesszük figyelembe, beszélhetünk spontán (magától, decentralizáltan végbemenő) és állami-vezérlésű privatizációról, melyet centralizált módon az állam irányít. A nyolcvanas évek végén bekövetkezett politikai fordulatok után igen rövid idő alatt megindultak a spontán privatizáció folyamatai szinte mindenütt, így Romániában is.

Az állami-vezérlésű ezzel szemben jóval lassabban és számottevő időbeni lemaradással rajtolt. Ez az állami apparátus nehézségének / tehetetlenségének is köszönhető, de valószínű, hogy sok esetben a szándék sem igen volt meg a privatizációra, és csak a külső/belső nyomásra, valamint a spontán privatizáció ellensúlyozására jött létre.

A dolgokat nemcsak gazdasági, hanem politikai, filozófiai, pszichológiai és etikai szempontból is meg lehet és kell vizsgálni. John Rawls szerint az összes alapvető társadalmi jószágot - a szabadságot és lehetőségeket, a keresetet és a jólétet, valamint az alapvető önbecsülést - teljesen egyformán kell szétosztani, kivéve ha ezen javak valamelyikének (vagy az összesnek) az egyenlőtlen elosztása a legkevésbé előnyös helyzetben levőknek válik hasznára. [Rawls, 1971]

Külön kérdés a reprivatizáció, ami a kisajátított (államosított, kolhozosított) vagyonok visszajuttatását jelenti a volt tulajdonosoknak, vagy azok örökösének. Ezt

általában az ingatlanok (épületek, földbirtokok) esetében lehetne alkalmazni, de szó lehet az államosított vállalatok visszaadásáról is.

Itt érdemes megemlíteni John Locke véleményét, aki az emberi lényeknek a testükhöz és a kezük munkájával előállított javakhoz való jogát hangsúlyozza [1952]. Ha ezt vesszük figyelembe, akkor mindenkinek azt kéne visszaadni, amit elvettek tőle, (a földjét, gyárát, üzletét, házát) és amit a saját és ősei keze munkájából hozott össze.

Ennél az elvnel következnek az igazi bonyodalmak, mert mi történik, ha a régi fafűtéses házba az azóta beköltözöttek bevezették a központi fűtést? Mennyi illeti meg a házból az eredeti tulajdonost és mennyi az újat? Mennyit kell egy új gépekkel felszerelt gyárból az eredeti tulajdonosnak visszaadni, és mennyi illeti meg a gépek beszerelőjét? Hogyan kárpótolható az, akinek nem anyagi javait, hanem emberi méltóságát vagy életét vették el? Kit kártalanítsanak, csak a kárt szenvedett személyt vagy esetleg utódait és rokonait is?

A kapitalista piacgazdasághoz visszatérő államok privatizációs kérdéseivel foglalkozó törvényhozásának többek között arról is kellett döntenie, hogy mit tesz a volt tulajdonosok jogainak érvényesítése érdekében, továbbá mit tesz azokért az állampolgárokért, akiket bár az államosítás során nem ért konkrét sérelem, de az államosítás vesztesei lettek abban az értelemben, hogy az államosításokkal kialakított központi tervgazdálkodás alacsony hatékonysága miatt veszteségekkel kellett szembenéznük. [Tardos, 1998:p 318]

Az I.3. táblázat teljes körűen bemutatja a privatizálás formáit. A folyamat megtörténhet tőkekivonással<sup>5</sup>, feladat-átruházással és kizorítással.

A tőkekivonás a vállalatoknak vagy azok egyes vagyontárgyainak az átruházását jelenti magántulajdonosok részére. Ez történhet eladással, átadással vagy felszámolással. A feladatok átruházása azt jelenti, hogy bizonyos javak vagy szolgáltatások előállítását a kormányzat átengedi a magánszektornak. A kizorítás az állam passzivitását feltételezi, a magánvállalatok által támasztott piaci versenyben a gyenge állami vállalatok elhalnak.

Értekezésem során csak a tőkekivonásos módszerrel foglalkozom.

---

<sup>5</sup> Itt szó szerint Savas megfogalmazását használom. A szerző olyan esetekben beszél erről a módszerről, amikor az állam tulajdona valamiképpen megszűnik.

### ***I.3. Táblázat – Az állami vállalatok, vagyon és tevékenységének privatizálási formái***

|  |
|--|
| <b>I. Tőke kivonás</b>   |
| A. Értékesítés<br>1. magánvevőnek (árverésen, zárt pályázaton vagy egyéni alkuban)<br>2. a nagyközönségnek (részvényeladással)<br>3. a menedzsereknek<br>4. a dolgozóknak<br>5. a felhasználóknak, fogyasztóknak |
| B. Ingyenes átadás<br>1. a dolgozóknak (és/vagy a nyugdíjalapjuknak)<br>2. a felhasználóknak, illetve a fogyasztóknak<br>3. a nagyközönségnek<br>4. az eredeti tulajdonosnak (kárpótlás)                         |
| C. Felszámolás   |
| <b>II. Feladat-átruházás</b>   |
| A. Szerződés alapján<br>B. Koncesszióban<br>1. állami feladatkört (franchise)<br>2. állami vagyont (bérlet)  |
| C. Szubvenció formában<br>D. Utalványos formában<br>E. Megbízásos formában   |
| <b>III. Kiszorítás</b>   |
| A. Nem teljesítés<br>B. Visszavonulás<br>C. Dereguláció  |

Forrás: Savas, 1993:p 293

Tardos szerint a szerzők a javasolt privatizációs eljárásokat négy csoportba lehet sorolni:

1. reprivatizáció;
2. lakossági, munkavállalói és menedzseri tulajdonba adás;
3. intézményi tulajdonteremtés;
4. készpénzes privatizáció.

A lakosság – a dolgozók, illetve a menedzserek – privatizációba való két módszer kínálkozik:

1. a kuponos – azaz kváziingyenes – tulajdonhoz juttatás útja;
2. a társadalom egyes megcélzott rétegei számára a tőkebefektetésekhez kedvezményes hitel folyósítása. (Magyarországon, ilyen módszerrel privatizáltak

az állami vagyon kb. 6,5 százalékát, tehát nem jelentős hányadát). [Tardos, 1998:p 320]

Az ingyenes átadással történő (**elosztásos**) privatizáció lévén az ország felnőtt lakosságának minden tagja egyenlő mértékben jut valamilyen tulajdonná átalakítható értékpapírhoz, ami tulajdonképpen a nemzeti vagyon egy bizonyos hányadára való jogosultságát igazolja. [Csáki - Macher, 1998]

A folyamatnak több előnye is van:

1. az állami magánvagyon többségében hazai magántulajdonba kerül;
2. nagy tömegű részvény kerül a tőkepiacra, így az gyorsabban fejlődik;
3. az állampolgárok nagy többsége kisorszvényessé válhat;
4. nagyon gyorsan megvalósítható;
5. nem ütheti fel fejét a korrupció a kuponok részvényre való konvertálásakor.

Ugyanakkor a folyamatnak vannak hátrányai:

1. nem keletkeznek költségvetési bevételek;
2. nem javul a fizetésimérleg-pozíció;
3. nem jönnek az országba külföldi befektetők (sőt kizáródnak a folyamatból);
4. a tőkehiánytól szenvedő vállalatok nem jutnak pótlólagos forrásokhoz;
5. nem javul a vállalatirányítás és a menedzsment minősége;
6. nem ösztönzi a vállalkozói szellem és képességek fejlődését;
7. nem ösztönzi a műszaki fejlődést;
8. az államnak lehetősége marad a vállalatirányításba való közvetlen beleszóláshoz.

Az értékesítéssel történő (**piaci alapú**) privatizáció esetén minden állami vagyontárgyat piaci alapú értékesítés formájában juttatnak magántulajdonba.

Ennek előnyei [Csáki - Macher, 1998]:

1. valódi tulajdonosok kezébe kerül a korábbi állami vagyon;
2. a vállalatirányítás hozzáértő és a modern piacgazdaságban jól boldoguló emberek kezébe kerül;
3. a folyamat jobban átlátható;
4. vonzza a külföldi befektetőket;
5. javítja a nemzetgazdaság fizetésimérleg-pozícióit;



6. jelentős költségvetési bevételek keletkeznek;
7. valódi államtalanítás következik be, az állam kiszorul a vállalati szektorból.

Hátrányai:

1. nem támogatja a hazai tulajdonos osztály megjelenését;
2. nem támogatja a tőkepiac fejlődését;
3. a külföldi befektetők automatikusan kedvezőbb pozíciókba kerülnek;
4. nem teremt lehetőséget a piacvédelemre és a regionális preferenciák érvényesítésére;
5. nem bonyolítható le olyan gyorsan, mint az elosztásos privatizáció.

A szerzők a két módszert magyar (piaci alapú) és cseh (elosztásos) stratégiának is nevezik.

#### I.4. Az átmeneti országok kezdeti helyzete

Kornai János [1993a] a puha költségvetési korlátot (a dotációt, a puha adózást és hitelt, az adminisztratív árakat) a szocializmus jellemző tulajdonságának tekintette, amely a hatalmi-politikai berendezkedés sajátosságaira volt visszavezethető. Ez adta a rendszer „genetikai programját”. A szerző szerint akkor és csak akkor történhetnek mély, radikális és tartós változások a szervezetben, ha ez a genetikai program módosul.

Azt is megfogalmazza, hogy a szocializmus öröksége nem tűnik el egy csapásra, hosszú ideig duális, úgy a szocialista, mint a kapitalista rendszer vonásait magán viselő rendszer fog működni az átmenet országaiban.

#### I.4. Táblázat - A „kapitalista” és „szocialista” gazdaság strukturális jellemzői

| A gazdaság strukturális jegyei | Uralkodó jelleg a gazdaságban |                    |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
|                                | „kapitalista”                 | „szocialista”      |
| Domináns tulajdonforma         | magán                         | állami             |
| Költségvetési korlát           | kemény                        | puha               |
| A termelés                     | keresletkorlátos              | erőforrás-korlátos |
| A piac                         | nyomásos (vevői)              | szívásos (eladói)  |

Forrás: Chikán, 1998:p 147

A rendszerváltás után súlyos, az utolsó évszázadok történetében ismeretlen gazdasági válság alakult ki a térségben. A válság alapvető oka az volt, hogy a világpiactól izolált gazdaságszerkezetet kedvezőtlenül érte a vasfüggöny – politikai és versenyszempontból kívánatos – lebomlása.

A térségbe a politikai változásokat követően beáramló áruválaszték gazdagsága, s az ezzel párhuzamosan kialakuló verseny nagymértékben csökkentette a belföldön termelt áruk és szolgáltatások iránti keresletet, ami a belföldi fizetőképesség rohamos csökkenését kiváltva, tovább mélyítette a gazdasági válságot. A gyengülő kapacitáskihasználás következtében az állandó költségek is jelentősen megemelkedtek. Ráadásul a hazai termelők exportlehetősége az ún. nyugati piacon a korábban versenyképes áruk körében is jelentősen csökkent. [Tardos, 1998:p 320]

A posztoszocialista átmenet kezdetén vita bontakozott ki az átalakulás sebességéről. Két végletes álláspont kristályosodott ki. Az egyiket J. Sachs képviselte a legkorábban és a legkövetkezetesebben: szerinte az átalakulás minél nagyobb részét lehetőleg igen rövid idő alatt kell megvalósítani. A javasolt programot ő maga a pszichiátriából kölcsönvett kifejezéssel sokkterápiának nevezte, de elterjedt a kozmológiából ismert big bang elnevezés is.

A másik álláspont legmarkánsabb képviselője a viták korai szakaszában MURRELL volt: szerinte az átalakulás fokozatosan fog végbemenni, evolúciós úton, s ez így is lesz rendjén. Ezt a programot többnyire gradualizmusnak nevezi az irodalom.

A vita annak idején kiterjedt mind az örökölt makrogazdasági egyensúlyzavarok kiküszöbölésének, mind pedig a tulajdonviszonyok és az intézmények átalakításának sebességére.

A vita egyes akkori résztvevői a két "tisza" program valamelyikéhez csatlakoztak, mások közbeeső pozíciókat foglaltak el. Az átalakulás különböző dimenzióiban más-más sebességet ajánlottak, vagy az ütemterv megválasztását különböző konkrét feltételektől tették függővé. [Kornai, 1996a:p 2]

Az ismertett körülmények mellett lehetséges volt-e az átmenet? A külső megfigyelők között voltak szkeptikusok is. A pesszimizmus három okkal volt magyarázható [Stark, 1992].

1. A kapitalista vállalatok valóban sikeresebbeknek és hatékonyabbnak bizonyultak, de azok létező piaci versenyben, (a biológiaihoz hasonló-) kiválasztódási

folyamatok során érték el jelenlegi állapotukat, és nem biztos, hogy helyes volt, hogy a Közép- és Kelet-európai államok központilag és tervszerűen irányítva megpróbálták „indigóval lemásolni” őket.

2. A Nyugatról jövő tanácsadók szemében országaink problémái teljesen egyformák voltak, csak időbeli és fokozatbeli különbségek léteztek köztük. Ezek a különbségek szerintük könnyen áthidalhatóak voltak, csak a megfelelő változókat kellett az általuk javasolt receptekbe és képletekbe behelyettesíteni. Ezzel szemben nem csak az országaink között voltak teljesen más gyökérből eredő hatalmas különbségek, hanem az országokon belüli földrajzi régiók és gazdasági ágazatok között is.

3. Mindenki a kommunizmus összeomlásáról beszélt, és kezdetben úgy tekintették, hogy intézményes vákuum keletkezett a helyén. A valóságban nem „vákuum” volt, aminek a helyébe egyből be lehetett helyezni az új intézményrendszert, hanem „romhalmaz”, amelynek a meglévő „téglaiból és építőelemeiből” kellett az új rendszert „összebarkácsolni”. Ezek a téglák nemcsak a vállalatok és intézmények, hanem az emberek, a közöttük fennmaradt kapcsolatok („pile, cunoștințe și relații” - ahogy Romániában mondják) és a gondolkodásmódjuk is.

A folyamatot utólag elemző Csaba László szerint kezdetben a nyugati szovjetológusok inkább a térség nyelveit és szokásait ismerték, mint a standard közgazdaságtant, az elméleti szakembereknek viszont hiányzott a terepismeretük. A posztkommunista sajátosságokra vonatkozó ismeretek hiányát a fejlődő országokkal meghúzott felszínes párhuzamok és a tankönyvi tételek intézményektől független alkalmazása volt hivatott pótolni.

A nyugati gazdaságpolitikai tanácsadók inkább „hozott anyagból” dolgoztak. A „megoldást” a piacgazdasággal kapcsolatos, nemritkán ideologikus módon formált tantételek átvétele és a fejlődő országokból már ismert receptúrák alkalmazása jelentette.

Az egyszerű (standard) megoldások kritikátlan erőltetése, az ideologikus előítéletekhez társulva, gyakran maga alá rendelte a helyi viszonyok elemzését. [Csaba, 2002:p 274]

A szocialista térség közgazdászai viszont – országonként jelentős eltéréssel, de általános érvennyel – kevésbé voltak felkészülve a rendszerváltozás gazdasági és elméleti kihívásaira. A reform-közgazdaságtan többnyire eleve a piaci szocializmus

szabta keretekben mozgott, nem a valódi piaci modellt vizsgálta, így a fordulattal tárgyát és módszerét veszítette. [Csaba, 2002:p 274]

A térségbeli elemzők a magánosítást gyakorta főképpen vagy kizárólag hatalmi-politikai kérdésnek tekintették, ahol a legtöbb érdemi közgazdasági szempont a vállalatok életképessé tétele (turnaround), és – makroszinten – az életképessé vált vállalatok nemzetgazdasági súlya voltaképpen másodlagos. A lényeg az új posztkommunista berendezkedésben egzisztenciálisan érdekelt új társadalmi réteg kiépítése szinte bármi áron. Ebben a forradalmi, társadalomátszabó megközelítésben a standard közgazdasági megfontolások – így a hatékonyság, a jólét és a vagyongyarapodás – szerepe eleve alárendelt volt. [Csaba, 2002:p 275]

Közép- és Kelet-Európában tehát nem egyik rendszerből a másikba való átmenetről (transition), hanem átalakulásról (transformation) volt szó, és ennek a folyamatnak egyik legfontosabb eleme volt a privatizáció. [Balaton, 2002:p 84]

#### ***1.4.1. Közép- és Kelet Európa országainak privatizációja***

Amint Sárközy munkáiból is kiderül, az eddig említett tényezőkön kívül azt is figyelembe kell venni, hogy volt szocialista országok privatizációja mögül hiányzott – és a szerző véleménye szerint a legtöbb országban ma is hiányzik – a megfelelő infrastruktúra és intézményrendszer:

- a legtöbb volt szocialista országban a privatizációnak nem voltak meg a megfelelő alkotmányos alapjai. Az alkotmányok tűzoltás jellegű módosítása nem megfelelő módszer ennek kezelésére. Az új alkotmányok kidolgozása pedig elhúzódott.

- a privatizációs törvények nem állhatnak egyedül a jogrendszerben. Szükség volt megfelelő civiljog megteremtésére. A piacgazdaság nem működhet megfelelő szerződéses kultúra nélkül. Szükség van működőképes társasági-, cég-, verseny-, értékpapír-, számviteli- és bankjogra.

- az előzőekkel összefügg a megfelelő jogi tradíciók hiánya. A vizsgált országokban rossz a jogalkalmazás fegyelme, rosszak a nyilvántartások, lassúak a cégbejegyzések, elhúzódnak a perek.

- az érintett országokban nem volt a piacgazdaságnak megfelelő a számviteli, könyvviteli és mérlegkészítési rendszer.

- hiányoztak a technikai feltételek is a folyamat működéséhez (számítógépes bázis, megfelelő épületek, iratkezelő bázis, stb)

- a régió országaiban gyenge volt a tőkepiac, az értékpapír-forgalom, nem léteztek tőzsdék. A tőkepiac intézményeinek a privatizációval párhuzamosan kellett kialakulniuk. [Sárközy, 1997:p 46]

Az országok közötti különbségeket az élen álló személyiségek, esetleg a néhány emberből álló vezetőség eltérő filozófiájára szokták visszavezetni, vagy pedig arra, hogy melyik iskolához tartozott az a tanácsadó, akinek ajánlásait megfogadták. Ezek a tényezők valóban fontos szerepet játszottak. Kornai János szerint azonban perdöntő befolyása volt az országoként eltérő történelmi előzményeknek, továbbá a politikai erőviszonyoknak, a társadalom szerkezetének, a lakosság mentalitásának, egyszóval olyan tényezőknek, amelyek a politikai vezetőknek az alternatívák közötti választását korlátozták és befolyásolták. [Kornai, 1996a:p 2]

„A történelem formálja a politikusok gondolkodását s a lakosság mentalitását; politika és gazdaság a történelemben van beágyazva. Ezt a beágyazottságot, valamint a politika és gazdaság közötti interakciót sokszor számításokon kívül hagyja a technokratikus szemléletű gazdaságpolitikai elemzés és ajánlás.” [Kornai, 1995:p 1098]

A privatizációs célok néha ellentmondtak egymásnak, sokszor átváltás volt közöttük, a konkrét privatizációs stratégiák kidolgozásában ezért nagyon sok kompromisszumra volt szükség, és kemény feladatokat rótt az azokat kidolgozó kormányzatokra [Csáki - Macher, 1998].

#### **I.4.1.1. Az állami vállalatok tőzsdei értékesítésének tapasztalatai**

A fejlett kapitalista államokban is egyes kormányok szoktak privatizálni. A folyamat ott általában a tőzsdén keresztül zajlik. A volt szocialista államokban egyrészt kezdetben nem léteztek tőzsdék, másrészt a nagyszámú privatizálandó vállalat miatt a folyamat több évtizedre is elnyúlhatott volna.

A tőzsdén keresztüli privatizálás brit-, francia- és (kisszámú) magyar tapasztalatait hasonlítja össze Valentiny [1992].

#### *I.4.1.1.a. A brit tapasztalatok*

A vállalatok felértékelésénél kezdetben abból indultak ki, hogy a vállalatok értéke ismeretlen volt a befektetők számára, és olyan diszkontot kellett adni, hogy a részvények mind elkeljenek, de ne legyen túljegyzés. A probléma csak az, hogy az optimum utólag számítható ki.

1984-ben parlamenti bizottságot hoztak létre az első 3 privatizáció lebonyolítására. A tőzsdei kiárusítás felváltva hol túljegyzéssel, hol aluljegyzéssel járt. A folyamat elindítása előtt el kellett dönteni, hogy a kibocsátás rögzített áron vagy tender által történjék. A privatizálások során tulajdonképpen egy tanulási folyamatnak lehettünk tanúi, a folyamat vezérlői mindig az előző esetből próbáltak tanulni, és a tudást alkalmazni a következő vállalatra.

Az első eladott nagy monopólium a British Telecom volt 1984-ben, majd 1988-tól következtek a veszteséges ágazatokban (szén- és vasércbányászat, acélfeldolgozás) működő cégek. A British Steel-t előbb vonzóvá kellett tenni a befektetők számára. Az 1979-88 időszakban a 452 millió font sterlinges veszteséget regisztráló vállalatot 472 milliós nyereséget elérő céggé tudták alakítani, az alkalmazottak száma 186 ezerről 53 ezerre csökkent.

A brit privatizációra végül a rögzített áras tőzsdei eladások lettek jellemzőek, magas diszkonttal (már a kibocsátás utáni első napon 40% árfolyamnyereséget lehetett elérni).

#### *I.4.1.1.b. A francia tapasztalatok*

Franciaországban a privatizált vállalatok 80%-a bank, biztosítótársaság és pénzintézet volt. Az országban nem léteztek államilag árszabályozott szolgáltató monopóliumok. A legtöbb privatizálásra szánt céget 1982-ben államosították. A tőzsde tehát ismerte a teljesítményüket. Emiatt az alul- vagy felülértékelések sokkal kisebbek voltak a brit eseteknél. Az első napi árfolyamnyereségek 20% fölött voltak.

#### *I.4.1.1.c. A magyar tapasztalatok*

Az első nyilvános részvényjegyzéssel történő privatizáció az IBUSZ eladása kapcsán zajlott le 1990-ben. A vállalat privatizálásánál felhasználták a brit és francia tapasztalatokat. A vállalat részvényei forgalmazásának kezdetét egybekötötték a Budapesti Értéktőzsde nyitásával. A részvények Bécsben is jegyezhetők voltak.

A vállalat részvényeinek eladása rögzített áras nyilvános jegyzéssel történt. Az 1990 június 21-i árfolyamnyereség 43% volt, ami politikai botrányt kavart.

Habár, mint láttuk, volt példa a mi régiókban is tőzsdén keresztüli privatizációra, a folyamat egészben a tőzsdén keresztüli lebonyolítása Magyarországon 200 évig, Lengyelországban 600 évig, a Szovjetunióban 6000 évig tartott volna [Savas, 1993]. Ezért a folyamat a legtöbb országban szóba sem került. Több volt szocialista országban inkább részben ingyen osztották szét az állami vagyont (kuponok/voucherek formájában). Ennek a módszernek viszont nagy fogyatékségei vannak:

1. az emberek nem becsülik meg, amit ingyen kaptak, nem alakul ki piacgazdasági gondolkodás;
2. az államnak nem lesz bevétele, csak adminisztrációs költségei;
3. a széles körben terített tulajdon a megbízó-ügynök probléma megjelenéséhez vezet;
4. a vállalatvezetés színvonala romolhat, ha az új tulajdonosok a munkások mellé állnak, és együtt követelik az állami szubvenciók fenntartását.

#### **I.4.1.2. A többi volt szocialista állam kezdeti tapasztalatai**

A volt Kelet-Németországban a Treuhandanstalt nevű vagyonügynökség működött egy óriási ipari holdingként, és nagyon agresszív problémakezeléssel pénzért túladott a legtöbb vállalaton. (A felsorolt dimenziók mentén főleg adminisztratív felértékeléssel - jogi személyeknek - pénzért.)

A felkínált vállalatok 90 %-át nyugatnémet intézmények (bankok és nagyvállalatok) vették meg, a többit fele-fele arányban a volt vállalatvezetők és külföldi befektetők. A folyamatot gyorsan lebonyolították, de a vállalatok átszervezésével együtt

járó karcsúsításának hatására nagyon megugrott a munkanélküliség, a jobban képzettek átvándoroltak a nyugati tartományokba, a keleti országrész súlyos válságba került.

A csehek és a szlovákok még a közös államban kezdték el a kuponos (voucher) privatizációt. Minden felnőtt állampolgár alanyi jogon 1000 beruházási kuponhoz jutott, és nyilvános aukciókon vásárolhatták meg a kijelölt vállalatokat. (Az előző fejezetekben említett dimenziók mentén főleg piaci felértékeléssel - magánszemélyeknek – pénzért (kuponért).)

Lengyelországban erős hagyományai voltak a szakszervezeti/érdekvédelmi mozgalmaknak, az első kormány miniszterei már a rendszerváltás előtt létező értelmiségi klubokból kerültek ki. Az országban nagy volt az ellenérzés a nomenklátúra privatizációjával szemben. Ezért ott minden állampolgárt megillető részvényekre beváltható utalványokat osztottak szét, amelyekkel - alku alapján - meg lehetett venni a vállalatok 90%-át (10% az ott dolgozókat illette meg).

A volt Jugoszlávia államai közül Szlovénia tudott háború nélkül függetlenné válni. Az ország nagyon kis méretű, az olasz és osztrák zöldmezős beruházások hamar lefedték. A kis méretek miatt a gazdaság központilag is átlátható és irányítható volt, nem minden vezető látta értelmét a privatizációnak. Ráadásul ott volt a legnagyobb az életszínvonal a volt szocialista táborból, nem látták szükségét túlságosan nagyléptékű változásoknak. A felsoroltak miatt az országban a tulajdonképpen privatizáció folyamata nagyon lassan és akadozva haladt.

#### ***1.4.2. Magyarország helyzete***

Magyarországon már a rendszerváltás előtt kialakult a vállalataért felelősséget érző menedzserréteg, amely pozícióit kihasználva alkudozott a hatalommal az erőforrásokért. Ezért már az utolsó kommunista kormánynak lett volna esélye az összes magyar vállalatot jó pénzért eladni a külföldieknek, de az esélyt elszalasztották. 1989 után a piacon megjelentek a többi szocialista ország vállalatai is, növelve a kínálatot és a választékot, csökkentve az elérhető eladási árakat.

A magyar privatizálás kezdetben alku alapján történt, inkább intézmények, kevésbé magánszemélyek számára, azok pozicionális hatalmát kihasználva. Sok vállalat vagyonát saját vezetősége és alkalmazottai még a privatizáció előtt saját kisvállalkozásokba mentették ki, így sűrű szálakkal összekapcsolt, mindent behálózó



rendszer alakult ki, amelyben az egymásban részesedést szerzett nagyvállalatok körül bolygószerűen keringtek a belőlük kiszakadt kisvállalatok. [Stark, 1994]

Laki Mihály [1998:p 158] emlékeztet rá, hogy a magyar „átmeneti” gazdaságban 1990-94 között a GDP 11%-al csökkent, az ipari termelés, pedig 24%-al de a többi makroökonómiai mutatóból sem lehet pozitívabb adatokat kiolvasni.

Ilyen körülmények között a vállalatvezetők többféle túlélési stratégiát próbáltak vállalataiknál alkalmazni: halasztást, időnyerést, valamint a vállalat helyzetének rendezését. Az időnyerést segítette a készletre termelés, a késedelmes fizetés, valamint a költségvetési befizetések halasztása. Rövid távon árakat emeltek, növelni próbálták a forgalmat és elbocsátásokkal karcsúsítottak. Hosszú távon viszont a termék- és szervezeti innovációtól, valamint a beruházásoktól vártak javulást.

Az elemzések azt mutatják, hogy „a magyar vállalati vezetők a transzformációs visszaesés utáni időszakban is számos elemből álló intézkedés-csomagokkal igyekeztek vállalataik helyzetét megőrizni vagy javítani. Az alkalmazott eszközök kombinációját a gazdasági helyzethez igazították... Fellendülés idején inkább a megoldó, visszaesés, visszafogás időszakaiban inkább a halasztó, időnyerő megoldások terjedtek.” [Laki, 1998:p 168]

### ***I.4.3. Románia helyzete***

Románia gazdaságának a helyzete a rendszerváltás pillanatában különösen zilált volt, de az ország kiegyensúlyozott fizetési mérleggel rendelkezett. Ebben az országban a struktúraváltás és stabilizáció elsősorban nem a külső fizetési pozíciók javítását, hanem a belső egyensúly helyreállítását és a nemzetközi gazdasági vérkeringésbe való visszatérést jelentette volna. [Hunya, 1990]

A rendszerváltás annyira váratlanul jött, hogy a közgazdászoknak több hónapba telt, amíg magukhoz tértek, megpróbálták felmérni a helyzetet és teljesíthető célokat kitűzni. Az országban egyszerre kerültek napirendre a magyarországi 1957-es és 1968-as reformok céljai, valamint a radikális rendszerváltás és a piacgazdaságra való áttérés. [Hunya, 1990:p 67]

A rendszerváltás után, 1990 februárban hozták létre a „piacgazdaságra való átmenet programját összeállító kormánybizottságot”. [Brateş, 1997:p 45]

Áprilisban a kormánybizottság elnöke azt nyilatkozta, hogy „amikor elkezdjük a munkát, a bizottság nem is sejtette a válság igazi dimenzióit.” [Brateş, 1997:p 57]

A magántulajdon elsődlegessége sokáig kérdéses volt az ország vezetőinek szemében. 1990 februárjának végén Iliescu államfő még azt nyilatkozta a „România liberă” című lapnak, hogy „...olyan változatot képzelünk el, amely megengedi több különféle tulajdonforma együttélését: magántulajdont a háztáji mezőgazdaságban, egyes ipari és kereskedelmi tevékenységekben, stb. De léteznek olyan struktúrák, amelyeket nem lehet privatizálni. Ez érvényes úgy a mezőgazdaságban a nagy állami farmoknál és egyes erős szövetkezeti egységeknél, mint inkább az iparban, ahol a nagyarányú állami tulajdon meg kell maradjon, de újabb, decentralizált formában, a piaci törvényei szerint. Központi problémává válik a piac és a terv közötti arány.” [Brateş, 1997:p 52]

Az átmeneti folyamat elején A. Bârlădeanu személyében olyan ember került a felsőház élére, aki a „szocialista piacgazdaság” híve volt, és a privatizációs tervek ellen lépett fel a parlamenti viták során.

Ugyanakkor a gazdaságirányításban és az állami hivataloknál sokakban az a nézet uralkodott, hogy most jól lehet működtetni a tervgazdálkodást, mert megszűntek a politikai korlátozások és beavatkozások. A piacgazdaság kiépítését nem tartották reális célnak. [Hunya, 1990:p 69]

Az igazi tulajdonviszonyok még az ingatlanok szempontjából is rendezetlenek voltak. Ó-Románia területén soha nem létezett telekkönyv, Erdélyben az ötvenes évek óta nem vezették. Így fordulhatott elő az egyik erdélyi nagyvárosban olyan eset, hogy az eredeti tulajdonos unokája a régi telekkönyvi kivonatot lobogtatva követelte azonnal vissza a nagyapjától elvett vágóhidat és húsfeldolgozó üzemet.

Az átmenet folyamatának lépéseit és sebességét illetően nagy viták alakultak ki az országban. A kutatók és egyes vállalati vezetők gyors és radikális lépéseket követeltek, míg a politikusok és az államapparátus tagjai, akik nagyrészt megőrizték hivatalukat, csak toldozást-foldozást tudtak elképzelni. Az utóbbiak alkották a csendes többséget, és a problémák hangsúlyozásával obstruálták a folyamatokat.

A sors iróniája, hogy napjainkban, szinte másfél évtizeddel a rendszerváltás után még mindig ugyanaz a párt van hatalmon, mint a folyamat kezdetén, és ugyanaz az államfő is, csak most kissé másképp beszél.

A gyors lépések hívei is különböző nézeteket vallottak. A privatizációs államtitkár A. Severin és hívei a tulajdonviszonyok gyors átalakításában, a helyi

módszerekkel felértékelt vállalatok külföldieknek való gyors értékesítésében, a bankrendszer átalakításában és a tőzsde felállításában szerettek volna előbb lépni, és csak ezután akarták az árakat felszabadítani.

E. Dijnărescu és csapata inkább sokszerűen, azonnal liberalizálták volna az árakat, és csak ezután tértek volna rá a központi elosztás megszüntetésére és a vállalati önállóság megvalósítására.

### **I.5. A „tranzitológiai” irodalom néhány következtetése**

Amint a bevezetőben említettem, néhány volt szocialista országban befejeződött a gazdasági átmenet folyamata. Igaz, hogy a folyamat a többi országban még tart, de már megszülettek az első összefoglaló tanulmányok.

Csaba László szerint az ezredfordulón a tranzitológia újabb fordulatot vett. Különösen az EU-csatlakozás, a folyamatos külső megmértetés és versenyeztetés révén az átalakuló országok reálteljesítményének erősödő szóródása került az érdeklődés homlokterébe. Az átalakuló országokat három csoportra osztották:

1. Az első csoportot az átalakulás bajnokainak vagy élcsapatának nevezhetjük, hiszen itt végbement a stabilizálás, liberalizálás és privatizálás (SLIP), kialakult a bank- és jogrendszer, tartós növekedési pályán van a gazdaság (bár ennek üteme természetesen ingadozik). Belátható közelségbe került az EU-tagság (az évtized közepére).
2. A második csoport számára az EU távlati cél volt és marad, de éppen távolisága okán nem határozza meg közvetlenül a napi döntéseket. Itt az elemzés feladata, hogy meggyőző magyarázatot adjon a rendszerváltozás fél-sikerére. Társadalmi igény a normatív megközelítés, vagyis a mainál eredményesebb megoldások elméleti megalapozása. E csoport jellemző példája Románia, ahol a 2000. évi választások tanúbizonysága szerint a választók 70(!) százaléka kiábrándult a különféle nyugatos irányzatokból. A visszatérő posztkommunistáknak nincs megbízható törvényhozási többségük, így kevésbé képesek a status quót megbontó lépésekre.
3. A harmadik csoportot azok a FÁK- és délkelet-európai országok alkotják, ahol a GDP az elmúlt évek növekedése ellenére is csak a szovjet korszak utolsó évének alig 70 százalékát éri el. Ezekben a társadalmakban

természetesen főképpen napi válságkezelés folyik, ami minden átfogóbb, nagyobb ívű reformtervezetet maga alá rendel.

Mindent egybevetve, az átalakulási irodalom egyre szűkebb téren marad önálló elemzési terület. Egyik része az európai integrációs tanulmányokba, másik része a hagyományos fejlődés-gazdaságtanba olvad. [Csaba, 2002:p 277]

Az átmenetet összegző tanulmányában Csaba annak a feltételeit vizsgálja, hogy az EU-n belüli gyors és fenntartható fejlődés feltételei milyen tényezők mellett jöhetnek létre térségünkben. Ezek:

- az infláció további csökkentése;
- az állam további visszaszorulása, a közkiadások további mérséklése;
- az állam szerepének újragondolása a jóléti reform területén;
- a pénzügyi közvetítő rendszer szolid és stabil voltának biztosítása,
- az EU-bővítés reálgazdasági oldalán a mezőgazdaság és a környezetvédelem jelenti a fő feladványt, erőteljesebbé válik a tudományközi megközelítés igénye;
- a környezeti egyensúly. [Csaba, 2002:p 285]

## II. rész      Magyarország és Románia privatizációs folyamatának összehasonlítása

### II.1. A magyarországi folyamat

#### II.1.1. A kiindulási helyzet

„Magyarországon több évtizedre nyúlik el az átalakulás folyamata. A legelső lépéseket még az 1960-as években tették meg. Noha kiemelhető néhány fontos határállomás, a folyamat egészét a fokozatosság jellemzi. ... Azok szemében, akik megkülönböztetik a "sokkterápia", a "big bang" stratégiáját a "gradualista" stratégiától, Magyarország képviseli az utóbbi egyik szélsőséges és sok tekintetben speciális esetét: a "gradualizmust, magyar módra.” [Kornai, 1995:p 1097]

Kornai János a magyarországi reformfolyamat és posztszocialista átalakulás négy olyan jellegzetességét emeli ki, amelyek megszakítás nélkül, a politikai szférában bekövetkezett rendszerváltást követően is, folyamatosan jellemezték az elmúlt harminc év fejlődését Magyarországon:

- a lakosság anyagi jólétének prioritása;
- erős paternalista jóléti állam;
- a reformfolyamat és átmenet fokozatossága;
- a politikai nyugalom.

A szerző politikai gazdaságtani megközelítésben vizsgálja, hogy miért alakult ki ez a négy jellegzetesség, miképpen hatottak azok egymásra, milyen kedvező és kedvezőtlen hatásokat fejtettek ki. Ezeknek a jelenségeknek egyike-másika külön-külön megtalálható a régió más országaiban is, pontosabban néhány ország meghatározott korszakaiban. A magyar fejlődési út sajátossága e négy jellegzetesség tartós együttes jelenléte. [Kornai, 1995:p 1097]

“Magyarországot évtizedeken át viszonylagos politikai nyugalom jellemezte. Miközben egyes országokban az átalakulást belháborúk kísérik, itt egyetlen puskalövés sem dördült el. Miközben több országban a politikai rendszerváltás drámai hirtelenséggel és látványos körülmények között ment végbe, Magyarországon hosszabb

időszakra széthúzva, visszafogott tárgyalások folytak, és megegyezés született a régi rend hatalmon lévő politikusai és a korábban elnyomott ellenzéke között a szabad választásokról és az új alkotmányról. Magyarországon évtizedek óta ritka volt a sztrájk vagy az utcai tüntetés. Még ha a gazdasági nehézségek súlyosbodtak is, az egymást követő kormányok inkább a "keresztülevickélést" (muddle through) folytatták, mintsem hogy nagy ellenállást kiváltó, politikai destabilizálódás kockázatával járó lépésekre szánták volna el magukat." [Kornai, 1995:p 1097]

Az országban „a gazdasági átalakulás irányítóit és aktív résztvevőit a kezdet kezdetétől fogva, mind a politikai fordulat előtt, mind pedig utána a megrázkódtatások és konfliktusok elkerülésének szándéka vezette. A gyökerek 1956-ig nyúlnak vissza. A forradalom napjai, majd a megtorlás évei megrendítő traumát okoztak.” [Kornai, 1995:p 1101]

Magyarországon az MSZMP főtitkára már 1988 nyarán bejelentette, hogy az ország kész a legnagyobb vállalatokat akár 100%-ban külföldi befektetőknek eladni. Az egyetlen probléma az volt, hogy a magyar jogrend szerint a vállalatok eladására egyszerűen nem volt lehetőség. A törvények szerint az állam bármit csinálhatott a vállalataival, csak nem adhatta el őket. [Mihályi, 1998a]

Az 1989-es alkotmánymódosítás már a rendszerváltás előtt deklarálta a tulajdonhoz való jogot, a vállalkozás szabadságát, és kinyilvánította a különböző tulajdonformák azonos és egyenjogú jogi elbírálását és védelmét. [Csáki - Macher, 1998:p 119]

Ugyanakkor Magyarországon egy megfelelő társasági törvényt már az 1980-as évek közepén kidolgoztak. [Sárközy, 1997]

Az országban 1968 és a rendszerváltás időszaka között soha nem történt meg a nemzeti vagyon felmérése, így a rendszerváltás pillanatában az állam nem ismerte sem a nemzeti vagyon nagyságát, sem a saját vállalatainak az értékét [Mihályi, 1998c:p 237].

Mihályi szerint Magyarország nemzeti vagyona a gazdasági átmenet folyamatának megkezdésekor 14300 milliárd Ft volt, és ennek 30%-át sem (4100 milliárd Ft) tette ki a privatizálható vagyon és a minisztériumoknál lévő vagyon együttvéve. A Privatizációs Kutatóintézet ehhez hasonló adatokat számított ki (13-15000 milliárd Ft nemzeti vagyon, ebből 3-4000 milliárd az állami vagyon). A vállalatoknál megtestesülő, privatizálható állami vagyon a rendszerváltás kezdetén csak 15-20%-át tette ki az újratermelhető nemzeti vagyonnak. [1998c:p 239]

Tehát a rendszerváltás a nemzeti vagyonnak csak nagyon kis hányadát érinthette közvetlenül.

Tardos figyelmeztet három, nyilvánvalónak tűnő, de gyakran figyelmen kívül hagyott kérdésre:

1. az üzleti életben működő vagyon a nemzeti vagyonnak csak egy része. Így a privatizáció előtt az üzleti életben működő állami tulajdon is csupán töredéke volt az összes állami vagyonnak. A különböző becslések szerint Magyarországon az állami vagyonkezelők tulajdonában lévő üzleti vagyon az 1989-ben működő nemzeti vagyonnak csupán 18-28 százaléka, tehát durván egyötöde volt.

2. a privatizáció kiinduló tőkeértékeként gyakran számba vett 2600 milliárd forint nem más, mint az akkori könyvelési szabályoknak megfelelő könyv szerinti érték és az érintett vállalatok telkeinek együttes értéke. Ez a forintösszeg fogalmilag sem azonos a tőkehozadék alapján kiszámított vagyonértékkel.

3. azt is végig kell gondolni, hogy a privatizációra felajánlott vagyont milyen pénzügyi kötelezettségek terhelték. [Tardos, 1998:p 323]

Magyarországon a piaci alapú privatizációs modellt választották, [Csáki - Macher, 1998] mert:

1. súlyos volt az ország külföldi eladósodottsága, szükség volt a költségvetési hiány mérséklésére;
2. az 1968-as reformok következtében nagyobb volt a vállalati önállóság, a piacismeret és erősebb volt a vállalkozói szellem;
3. az előbbieket mellett már a rendszerváltás előtt stratégiai elképzelés része volt a külföldi tőke bevonása;
4. a spontán privatizáció révén már a rendszerváltás előtt elkezdődött a „valódi tulajdonosok” megjelenése, a „corporate governance” kialakulása és felismerték a reorganizáció szükségességét.

### **II.1.2. A privatizálandó vállalatok**

Magyarországon ÁVÜ dokumentumai 1991-ben 2201 állami vállalatról és 1841,9 milliárd Ft könyv szerinti értékről írtak. Az ÁPV Rt nyilvántartásai szerint 1855 cég és 1631 milliárd Ft saját vagyon alapján számított könyv szerinti érték voltak az 1990-ben elindított privatizáció kiinduló pontjai [Mihályi, 1998c:p 239]. Az adott értékhez még hozzáadódik az átalakuláskori vagyonkülönbözlet, ami 969 milliárd Ft-ot tesz ki, tehát a privatizációs folyamat kezdetekor az 1855 privatizálandó cég vagyona 2600 milliárd Ft-ra rúgott.

**II.1. Táblázat – Az állami vállalatok és társaságok tulajdonosi struktúrája**  
(Az 1992 évi privatizációs törvény alapján)

| <b>Tulajdonosi jogok gyakorlója</b> | <b>Társaságok/vállalatok száma</b> |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| ÁVÜ                                 | 1397                               |
| ÁV Rt.                              | 176                                |
| Minisztériumok                      | 84                                 |
| <b>Összesen</b>                     | <b>1657</b>                        |

Forrás: Mihályi, 1998c:p 241

Ha figyelembe vesszük, hogy ebből az értékből le kell vonni az önkormányzatokat megillető tulajdonhányadot, a munkavállalóknak nyújtandó részvények értékét, az önkormányzati vállalatoknak visszajuttatandó bevételi hányadot, a tranzakciós költségeket, valamint a környezeti kárók fedezetére elkülönített garancia-alapot, akkor a várható „szabad rendeltetésű” privatizációs bevételek csak 300-400 milliárd Ft-ot érhetnek el.

#### **II.1.2.1. A magyarországi vagyonértékelés problémái**

A rendszerváltás előtt a magyar vállalatok mérlegeiben az ingatlanok gyakran érték nélkül szerepeltek, a gépek, berendezések, készletek viszont túl magasra voltak értékelve. A határidőn túli kinnlevőségeket, kétes követeléseket nem írták le, a pénzbevételeket nem a súlyuknak megfelelően kezelték. A helyzet akkor sem változott



meg, amikor a vállalatok társaságokká alakultak és vagyonukat újra kellett értékelni. [Valentiny, 1992]

A kezdeti botrányok azt bizonyították be, hogy a privatizációs intézményi struktúra és a jogi szabályozás keretei még kiforratlanok voltak. A privatizáció széles körben elfogadható gyakorlata csak hosszabb tanulási folyamat során alakulhatott ki. Ebben a folyamatban a vállalatok értékelésének módszerei, mint a széles közönség számára legláthatóbb elemek, kemény ütközőpontnak számítottak.

A társasággá alakulás nyomán kiderült az is, hogy a döntési jogosítványok kérdésében az anyavállalatok és a leányvállalatok valamint a hatóságok és a vállalatok között kemény érdekellentétek alakulhatnak ki.

Ugyanakkor a vagyon- és elsősorban az ingatlanértékelések körüli bizonytalanság az önkormányzatok által az átalakuló társaságokban megszerezhető vagyonrészek nagyságának kiszámításánál is kimutatható volt. Kérdés volt például, hogy a területeket közművekkel, vagy azok nélkül kell-e beszámítani, amikor a tulajdonrészeket meghatározzák.

A cégek társasággá alakulása előtt tételes vagyonleltár készült, amelynek alapján megállapították a cégek jegyzett tőkéjét, amiből ki lehetett számítani a kibocsátandó részvények értékét és mennyiségét. Ennél legfeljebb 10%-al nagyobb saját tőkeértéket lehetett megállapítani. A könyv szerinti érték tehát nem értéket, hanem vagyontömeget fejez ki, amelytől a piaci érték akár felfelé, akár lefelé eltérhet.

A vállalatoknál a géppark és az épületek a beszerzési érték folyamatosan továbbvezetésével előállított mérőszám alapján voltak nyilvántartva. A telkek értéke semmilyen módon nem volt nyilvántartva. Ezeknek az értékeknek tehát semmi köze nem volt a vállalatok piaci értékéhez.

### ***II.1.3. A jogi és intézményi háttér***

Kornaitól megtudhatjuk, hogy a magyar gazdaság tulajdonviszonyainak és intézményeinek reformja az 1960-as évek második felében kezdődött, követve a politikai és ideológiai szférában kezdődő enyhülést. Az első reformintézkedéseket éveken át készítették elő. Kiemelkedő határnap volt 1968. január 1-je, amikor is egy csapásra véget ért a klasszikus parancsgazdaság, és helyét sajátos hibrid gazdasági

forma vette át. Ez volt az egyedüli "ugrásszerű" változás a magyar gazdasági reform történetében. Ettől kezdve tulajdonviszonyok és az intézmények átalakulása fokozatosan, kis lépések sorozatában valósult meg. Már 22 éven át folyt a lassú gazdasági reform, amikor 1989-1990-ben viharos lendülettel végbement a politikai fordulat. Ez azonban nem vetett véget a tulajdonviszonyok és az intézmények körében lezajló átalakulás fokozatos jellegének, bár nagymértékben felgyorsította a változásokat.

E politikai fordulópont figyelembevételével két fázisra bontható a gazdaság intézményi átalakulásának története, a lassú és kevésbé radikális *reformszocialista* (1968-1989) és a felgyorsult és radikálisabb *posztoszocialista* fázisra, amely azóta is tart. A politikai periódushatár azonban nem hozott hirtelen, drámai változást a magyar gazdaság intézményi szerkezetében. [Kornai, 1996a:p 1]

A kötelező tervutasítások megszüntetésével az egyik alapvető tulajdonjog, a szabályozás joga számottevő részben átkerült az állami vállalati menedzsment kezébe. Igaz, a központi szervek számos indirekt formában 1968 után is beavatkoztak a vállalat életébe, s ami a legfontosabb: a pártállam kezében maradt a menedzserek kiválasztása, kinevezése, előléptetése és elbocsátása. Mégis, ettől kezdve sokkal befolyásosabb erőt képviseltek a menedzserek, akik képessé váltak saját tulajdonosi érdekeik érvényesítésére később, a posztoszocialista periódusban is. [Kornai, 1996a:p 4]

Magyarországon az 1990 évi VII. törvény eredményeként hozták létre az Állami Vagyonügynökséget (ÁVÜ) és ebben a törvényben rendelkeztek a vagyon kezeléséről. Ugyanabban az évben született a VIII. törvény „Az állami vagyon védelméről”, a XVI. Törvény „A koncesszióról”, valamint a LXXIV. törvény „A kiskereskedelmi, vendéglátó-ipari és fogyasztási tevékenységet végző állami vállalatok privatizációjáról” [Csáki - Macher, 1998:p 119].

Az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) azért jött létre, mert szükség volt egy szervezetre, amely az állam nevében levezényli a privatizációt: ellenőriz, koordinál és nyilvántart [Csáki - Macher, 1998:p 120]. A szervezet létrehozását az is indokolta, hogy a privatizáció „játékszabályai még nem voltak kikristályosodva és valakinek döntési hatáskörrel kellett rendelkeznie sürgős esetekben.

Az ÁVÜ több privatizációs programot is beindított és levezényelt [Csáki - Macher, 1998; Mihályi, 1998b]. Megjegyzendő, hogy tevékenységét végig politikai harcok keretében kellett végeznie, emiatt sokszor a működése is támadható és ellentmondásos volt. Később, amikor az állami vagyon potenciálisan legértékesebb

darabjai (pl. az energia- és bankszektor) tilalom alá kerültek, az ÁVÜ egyes hivatalnokainak „kisebrendűségi érzése” [Csáki - Macher, 1998:p 122] lett, a privatizációs folyamatot sokszor lassították, akadályozták, a privatizációs bevételek rendre kisebbek lettek a vártnál.

Az ÁVÜ létrehozásakor az állami vagyon tulajdonosi jogait a minisztériumokon és az önkormányzatokon kívül a vállalatoknál megalakult testületek (vállalati tanácsok, illetve átalakulás után a közgyűlések) gyakorolták [Mihályi, 1998c:p 239]. Miközben az állami vagyon elvileg az ÁVÜ kezében összpontosult, megkezdődött az ingyenes vagyonátadás különféle önkormányzatok és testületek számára, továbbra is maradtak cégek az ágazati minisztériumok tulajdonában, és az ÁVÜ mellett fennmaradtak más, korábban létesített vagyonkezelő intézmények.

Az Állami Vagyonkezelő Rt. (ÁV Rt.) az 1992 évi LIII. Törvény alapján született meg, azért, hogy hatékonyan gazdálkodjon az állami vállalkozói vagyon stratégiaiilag kiemelten fontos elemeivel [Csáki - Macher, 1998:p 122]. Az ÁV Rt. Részvénytársaságként működött, igazgatótanáccsal és felügyelő bizottsággal.

Az ÁV Rt. Tulajdonképpen az ÁVÜ-ből kivett 176 társaság holdingba szervezésével született. Így a vagyonyilvántartás gyakorlatilag lehetlenné vált. [Mihályi, 1998c].

Az ÁV Rt működése egy pillanatig sem volt hatékony. Egy olyan óriás volt, melyben a 160 stratégiai jelentőségű vállalat jegyzett tőkéje az állam vállalkozói vagyonának egynegyedét reprezentálta. Állandó hatásköri villongásokban állt az ÁVÜ-vel és a szakminisztériumokkal. Ráadásul „kétarcú” volt, tevékenysége gazdasági társaságra és állami szervezetre jellemző jegyeket egyaránt mutatott. [Csáki - Macher, 1998].

Egy nagyvállalati vezető szerint: „Az általános neurózis tükre, hogy a tartós állami tulajdon kezelésében öt hónapos korszakok vannak.” A vezérigazgatókat nagy gyakorisággal cserélték az ÁV Rt.-nél. Az új vezetés mindig új koncepcióval és új csapattal érkezett. A kutatók számára ez sok problémát jelentett, a gyakori és sok változás és átalakulás miatt nehéz volt eldönteni, hogy mit vizsgáljanak hosszabb távon. [Voszka, 1995]

Az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. (ÁPV Rt.) 1995-ben alakult. Létrehozásával egyrészt az ÁVÜ és az ÁV Rt. párhuzamos működését akarták megszüntetni, másrészt meg akarták teremteni a nagy közüzemi vállalatok és a

kereskedelmi bankok privatizációjának jogi feltételeit [Csáki - Macher, 1998:p 123]. A szervezet tulajdonképpen vagyonekező holding volt, amelynek egyik feladata a tartósan állami tulajdonban maradó vagyonekezeése, a másik minden más vagyonelem minél gyorsabb és minél hatékonyabb étékesítése.

A tulajdonviszonyok és az intézmények fokozatos átalakulása Kornai szerint Magyarországon a következő elemekből tevődött össze:

- A történelmi adottságok és a politikai háttér megadta az átalakulás kereteit;
- Az állami vállalatok privatizálása, valamint
- Az új magánvállalkozások kialakulása megváltoztatta a tulajdonviszonyokat a gazdaságban;
- A liberalizálás és a jogi infrastruktúra reformja megteremtették a piacgazdaság működésének jogi kereteit;
- A korporatista képződmények kialakulása megteremtette a társadalmi háttér az átalakuláshoz. [Kornai, 1996a]

#### ***II.1.4. A privatizációs folyamat***

A magyarországi privatizációnak vannak olyan sajátosságai, amelyek megkülönböztetik a többi közép- és kelet-európai országtól. Ezek: [Mihályi, 1998a:p 168]

1. Az országban működő vállalatokat adtak el, amelyeket az új tulajdonosnak legalább 50%+1 szavazati aránnyal meg kellett vásárolnia. Az új tulajdonos megkapta a vállalat összes korábban megvolt jogosultságait, de át kell vennie a vállalat kötelezettségeit is;
2. Az új tulajdonos az esetek túlnyomó többségében a vállalat szempontjából külső befektető volt, a munkavállalók vagy a menedzsment általi kivásárlások nagyon ritkán fordultak elő;
3. A privatizáció során általános gyakorlat volt a versenyeztetés. Általában az nyert az aukciókon, aki a legmagasabb árat ajánlotta;
4. A privatizáció egységes törvényi szabályozás alapján centralizáltan folyt budapesti székhelyű privatizációs intézmények irányításával.

A Magyarországon alkalmazott privatizációs technikákat és vagyoneértékesítési típusokat a II.3. táblázat szemlélteti:

**II.2. Táblázat – Privatizációs technikák Magyarországon**

| A különböző privatizációs technikák részaránya (%) |    |
|--|----|
| Versenyárgyalás                                    | 42 |
| Részvénykibocsátás                                 | 15 |
| Vagyonjegy, kárpótlási jegy                        | 18 |
| Kombinációja a különböző megoldásoknak             | 5  |
| Versenyárgyalás nélküli kereskedelmi értékesítés   | 10 |
| Vezetői, dolgozói kivásárlás                       | 5  |
| Más, egyéb technika (lízing, stb.)                 | 5  |

Forrás: Csáki - Macher, 1998:p 131

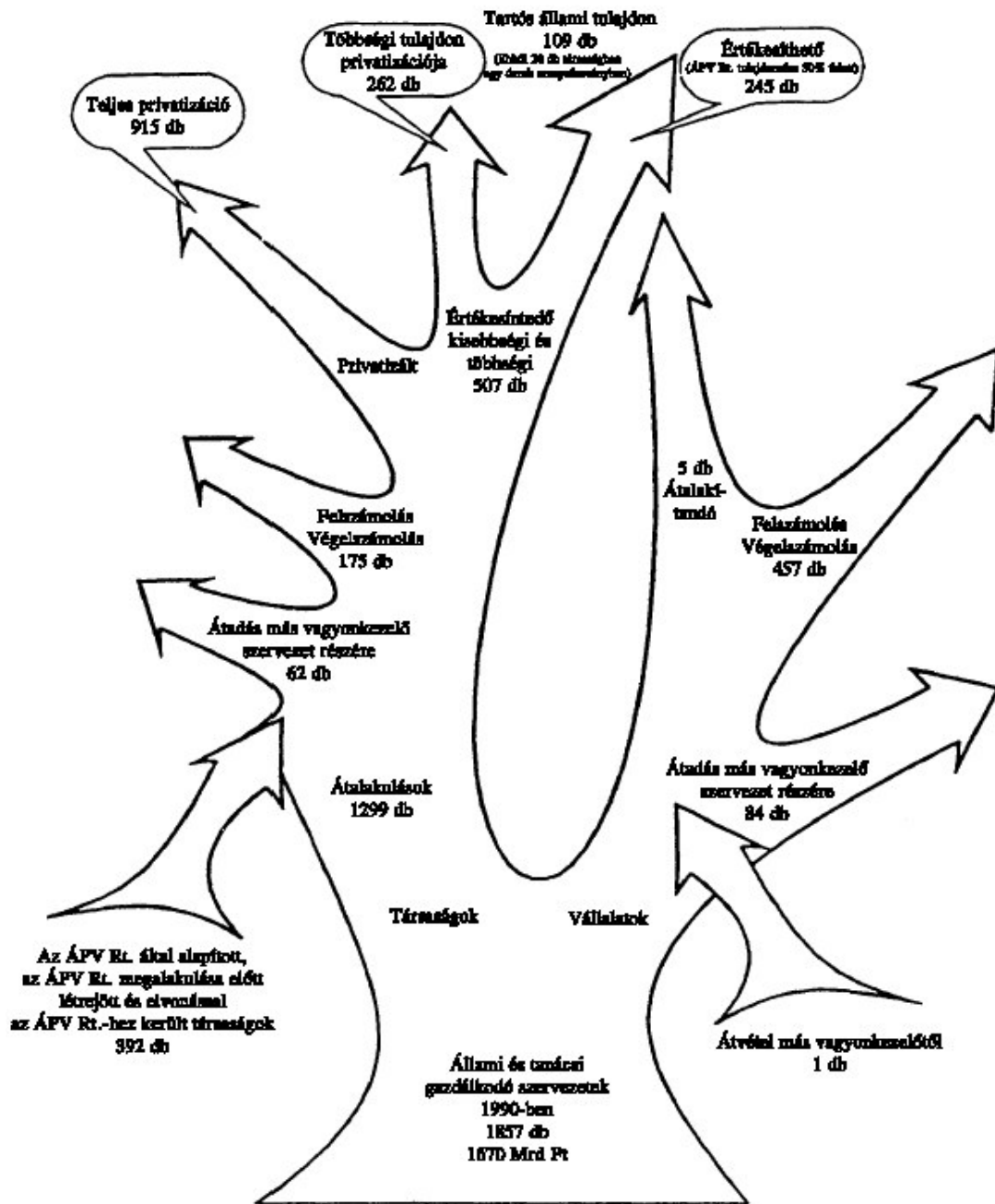
A választott privatizációs technikát minden egyedi esetben a kormányzat gazdaság- és ágazatpolitikai célkitűzései, az adott régió jellemző vonásai, valamint a vagyonkezelő társaság technikai lehetőségei határozták meg.

A leggyakrabban használt módszer a társasági részesedések pályázat útján történő értékesítése volt. Kisebb vállalatoknál és egyszerűbb értékesítésekkel a leggyakrabban a versenyárgyalásos vagy a menedzsment, illetve a munkavállalók részére történő meghirdetés volt. A nagyobb és összetettebb problémák esetén a kereskedelmi értékesítési módszert vagy a részvénykibocsátást alkalmazták.

1994 után egyértelműen a készpénzes tulajdonváltás módszere tekinthető alapvető gyakorlatnak. A magyar gyakorlat, Tardos szerint, a sikeres angol privatizációt követte. Az angol és a magyar privatizáció azonban mégis nem kis mértékben különbözik egymástól. Az angol eljárás ugyanis nemcsak azzal jellemezhető, hogy a tulajdoncserében a készpénzes privatizáció mértéke volt a meghatározó, hanem azzal is, hogy a három ütemben zajlott le:

1. a privatizáció körének kijelölése,
2. a privatizálásra váró vállalatokat feljavítása, és végül
3. a feljavított állami vállalatok piaci verseny útján – sok esetben a tőzsdén – való értékesítése. [Tardos, 1998:p 323]

II.1. Ábra – A magyar privatizációs folyamat állása 1997 decemberében



Forrás: Tardos, 1997:p 325

II.1.5. A folyamat eredményei

Amikor kijelentjük, hogy vége az átmenetnek, Chikán [1998:p 145] szerint különbséget kell tennünk két egymásra tevődő és egymásra ható folyamat között:

- a szocialista gazdaságból a piacgazdaságba való átmenet, és

- a gazdaság (illetve szereplői) állandó alkalmazkodása a környezetben való változásokhoz.

Míg a gazdaság egészére a piacgazdasági működési jegyek a jellemzőek – tehát az átmenet befejeződött -, addig a másik folyamat a valóságban örökké tart. A piacgazdasági koordináció uralkodóvá válása a gazdaságban természetesen nem jelenti azt, hogy a társadalom átmenete is véget ért. A társadalom esetén még nagyon sok területen „fájdalmas operációkra” lesz szükség, amíg az átmenet ott is véget ér.

Chikán Attila előbbi állítását a felmérések is igazolták, amelyeknek alapján a következő tézisek fogalmazódtak meg:

- a vállalatok magatartása már a piacra jellemző tulajdonságokat mutatja, és ez megnyilvánul az erősen javuló piaci teljesítményben;
- a teljesítmény e javulását a piac honorálja, és mivel a javulás nem egyenletes a vállalatok növekvő ütemben differenciálódnak;
- a magyar fejlődés üteme a felmérés idején elmaradt a világgazdaság vezető országaiban tapasztalható mértéktől.

Ezekből a szerző arra következtetett, hogy a magyar vállalatok fejlődésének iránya helyes volt, csak annak üteme nem volt a megfelelőnek mondható. [1998:p 148]

Voszka Éva egyik elemzése [Voszka, 1998b] viszont kimutatja, hogy a magyar vállalatok költségvetési korlátjának egyértelmű és általános megkeményedéséről és ezen belül a kormányzati preferenciák megszűnéséről az 1990-es években nem lehet beszélni.

„A központi redisztribúció jellemzői – a döntési szintek és kritériumok, az alkalmazott eszközök és kedvezményezett köre – sok tekintetben megőrizték a korábbi évtizedek vonásait, de új elemekkel is kiegészültek, illetve lényeges elemei megváltoztak. Az egyik legfontosabb változás az, hogy a jövedelmek gazdaságon belüli újraelosztása nem vált az egész gazdaságot átfogó rendszerré, mint korábban.” [Voszka, 1998b:p 140]

Az elemzés nyomán felmerült a kérdés, hogy valóban a puha költségvetési korlát volt-e a szocializmus lényegi vonása, vagy legalább ugyanolyan fontos volt az állam piacteremtő szerepe. Lehet, hogy a pénzügyi kedvezmények korábban is csak kiegészítették az állami piacteremtést.

A végső kérdés az, hogy ez csak átmeneti állapot, vagy Kelet- Közép-Európában egy újfajta gazdasági modell kialakulásával kell számolnunk?

A 1994-es választások nyomán Magyarország élére került kormány programja a privatizáció 1998-ig való befejezését ígerte. Az eladásra felkínált állami vagyon zöme 1997 végéig valóban magánkézbe került. A következő parlamenti ciklus kormányára csak a végső simítások és az állami vagyon privatizációjának jogi értelemben vett lezárása, a szerény maradék eladása, valamint a tartós állami tulajdon kezelésének szervezeti és jogi rendezése maradt. [Tardos, 1998:p 317]

A rendszerváltást követő nyolcadik évben a magyar privatizációs folyamat során az állam vállalkozói vagyona a vállalkozói szféra összvagyonának kevesebb, mint 20%-ára csökkent, ami megszokott a nyugat-európai fejlett gazdaságokban [Csáki - Macher, 1998:p 153]. Ezért a privatizáció a sikerágazatok közé sorolható.

Az új tulajdonosok kilétét vizsgálva Tardos Márton megállapítja, hogy a privatizáció révén az üzleti életben alkalmazott tőke 68 százaléka volt már 1995-ben magánkézben. Ebből 41 százalékpont volt a magyar állampolgárok tulajdona és 27 százalékpont a külföldieké.

A kialakuló és naponta változó helyzet egyik sajátossága a külföldi tőkének a magyar gazdaságban 1989 után bekövetkezett ugrásszerű növekedése. A külföldi tőke térnyerésével kapcsolatban – a privatizációs folyamatok sajátossága miatt – több kérdés is felvetődik:

1. Jó-e ez a változás a magyar társadalomnak? Kiindulópontként a szerző hangsúlyozza, hogy a mai világban a Magyarországon kialakuló arányok nem különlegesek. Napjainkban ugrásszerűen nő a határokat átszelő tőkemozgás. Tőkeimport nélkül az országban nem lett volna elegendő likvid tőke ahhoz, hogy a szocialista állam által vállalt, átörökölt adósságterhek mérsékelhetők, a hazai termelőkapacitások szerkezete pedig az alapjában változó piaci feltételekhez igazíthatók legyenek. A készpénzes, illetve a külföldi tőke bevonásával végrehajtott privatizációnak nyilvánvaló előnye volt, hogy egyrészt mérséklődtek az adósságterhek, másrészt a kapacitások jelentős mértékben igazodtak az új piaci feltételekhez.

2. Kell-e félni attól, hogy a külföldiek a magyar földön megtermelt hasznot kiviszik az országból? A szerző szerint a tőkének, illetve a nyereségnek az országból való kimentése a gazdasági fejlődés szempontjából valóban súlyos veszély. A tapasztalat azt mutatja, hogy a piaci feltételekre érzékenyen reagáló tőke – függetlenül a tulajdonos nemzetiségétől, hazafiúi önértékétől – külföldi befektetési lehetőséget keres, ha a magyar piaci feltételek nem ígértesek. A piaci feltételek érzéketlen



tulajdonosokra az jellemző, hogy – gondolatviláguk hazafias jellegétől függetlenül – tőkéjüket csak a megszokott, tradicionálisan kialakult tevékenységek folytatására használják fel, és nem képesek a változó piaci feltételeknek, ezen belül a verseny kihívásának megfelelni.

3. Célszerű volt-e a közszolgálati tevékenységeket, mint például az elektromos műveket, a távbeszélő-szolgáltatásokat, valamint a bankszektort privatizálni? Ezen a téren a magántőke előtérbe kerülése Magyarországon nagyobb és gyorsabb ütemű, mint ami egyes fejlett ipari országok gyakorlatában szokásos.

- Egyrészt, minden jel szerint a magántőke megjelenése és a szabályozott versenyhelyzet kialakítása jelenleg ezekben a szektorokban több sikert ígér, mint amekkorát a tömegtermelésből adódó méretgazdaságosság (az economy of scale).
- A másik fontos tényező, amit a közszolgáltatók privatizációja kapcsán számításba kell venni az, hogy Magyarországnak általában nagy szüksége van friss tőkére a nyomasztó adósságterhei csökkentéséhez, valamint az itt működő közszolgáltatást végző vállalatok hatékonyságnövelő strukturális átalakulásához.

Nem a magántőkével szemben célszerű védekezni, hanem a piac állami szabályozásának továbbfejlesztésével kell biztosítani, hogy a gyors és sokszor nem elég jól előkészített privatizáció ne vezessen monopolpiacok kialakulásához, illetve a már megjelenő magántőke vagy a Magyarországon a magántőkével azonos módon viselkedő külföldi önkormányzati tőke ne legyen képes a természetes monopóliumból adódó előnyökkel a fogyasztók és az állampolgárok kárára visszaélni.

A magyar privatizáció sajátosságai közé tartozik az is, hogy ma már a bankrendszer nagy része magánkézben, sőt kb. 50 százaléka külföldi tulajdonban van. A bankkonszolidáció és a privatizáció a bankokban végrehajtott tőkeemeléssel és a banktevékenységi szakismeret gyors ütemű növekedésével együtt jelentős segítséget nyújtott a válságba került gazdaság konszolidációjához, majd a tartós növekedés előfeltételeinek megteremtéséhez. A privatizált bankok között kibontakozó verseny pedig e pozitív hatást tovább erősítette. [Tardos, 1998:p 328]

A folyamatban elkövettek hibákat, és voltak botrányok is, amelyek [Csáki - Macher, 1998:p 154] szerint többek között a következők voltak:

1. gazdaságpolitikailag megalapozatlannak minősíthető a cukor-, olaj- és tejipar privatizációja;
2. szerencsétlen koncepciónak bizonyult a kisebbségi tulajdonhányadok többségi menedzsment jogokkal összekapcsolt értékesítése;
3. előnytelennek, kezelhetetlennek bizonyultak az államnál maradt kisebbségi tulajdonhányadok;
4. az egymással versengő politikai csoportok harcai áttekinthetlenné tették a kárpótlást és végül senkit sem sikerült kárpótolni;
5. az ÁPV Rt. és jogelődei vagyongazdálkodási tevékenysége sem tekinthető sikeresnek;
6. nem mindig sikerült a privatizációs szerződésekben rögzített „puha” környezetvédelmi és foglalkoztatási feltételek betartatása;
7. az egész privatizációs folyamatra rávetült a korrupció árnya.

Ennek ellenére a szerzők véleménye szerint a privatizációs folyamat megítélése mégis pozitív kell legyen [Csáki - Macher, 1998:p 155]:

1. történelmileg nagyon rövid idő alatt sikerült lebontani az állami tulajdont;
2. a folyamat végig piaci módszerekkel történt, így a vállalatok valódi tulajdonosok kezébe kerültek;
3. a privatizáció volt a modern piacgazdaság kialakulásának alapvető eszköze és mozgatóereje;
4. a folyamat révén több mint 7 milliárd USD külföldi működőtőke áramlott az országba;
5. a privatizációs bevételek, főleg 1995-ben fontos szerepet játszottak a stabilizációs politika megvalósításában és a makrogazdasági egyensúly helyreállításában;
6. a folyamat révén a Budapesti Értéktőzsde „nagykorúvá” vált, sok kisbefektető fektetheti be jövedelmezően megtakarításait.

Mi történt Magyarországon a privatizációs bevételekkel? Ezeknek nagy része – az 1990–1997 közötti adatok szerint 76 százalékuk, összesen 1020 milliárd forint – a költségvetésbe folyt be. Ez nyújtott fedezetet az államadósság GDP-hez viszonyított arányának 1995 utáni közel 20 százalékos csökkenéséhez, és az állami befektetések részleges finanszírozásához. A bevételek 9 százalékát fordították a privatizálásra kerülő és tartós állami tulajdonban lévő vállalatok feljavítására, 7 százalékot pedig garanciális

kifizetésekre, illetve az önkormányzatok és a törvények szerinti kifizetési kötelezettségek finanszírozására. [Tardos, 1998:p 330]

Magyarország átalakult gazdaságában most már a konszolidálódott vállalatok és vezetőik viselkedését vizsgálhatják a közgazdászok. Napjaink nagyvállalkozóinak életútját követi Laki Mihály egy, már a jóval folyamat lezárása után született, cikkében. [Laki, 2002b]

A szerző hivatkozik az előző cikkére [Laki, 2002a], annak a kutatásnak vizsgálja meg az eredményeit más szemszögből is.

A nagyvállalkozók a tudásukat a következő „terek”-ről halmozták fel:

1. állami oktatási intézményeknél, állami/szövetkezeti munkahelyeken való képzésekből és a saját tapasztalatukból. A megkérdezettek 84%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, emelkedő karriert futottak be.

2. vállalathálózatoknál és nagyobb magánvállalatoknál. A nagyvállalattá válás korlátait hierarchiák felépítésével, bedolgozókkal, „maguk fölé emelt” állami vállalatok segítségével lépték át.

3. válságmenedzselés által az állami / szövetkezeti szektorban. Eleinte lehetett az államhoz fordulni új hitelek folyósításáért vagy a régi adósságok elengedéséért. Később a körülmények szigorodtak, új válságmenedzselési technikákat kellett megtanulni / begyakorolni.

Ami az indulási feltételeket illeti, a megkérdezettek nem is sejtették, hogy rendszerváltás lesz, a reformszocializmusban akartak jól megélni, ennek függvényében alakították ki stratégiájukat és fejlesztették kapcsolatrendszerüket.

Figyelembe véve az előző cikk következtetéseit a kétféle vállalkozótípus kétféle képpen lépett a fejlődés útjára:

1. azoknak, akik saját vagyonuk- és barátoktól kapott kölcsönök felhasználásával indítottak el kisvállalkozásokat, a vállalapítás kezdeti gondjaival kellett megküzdeniük. Nekik saját kisvállalataikat sikerült az idők folyamán felfuttatniuk.

2. a privatizált vállalatok új tulajdonosai a vállalataiknál válságmenedzselést kellett végezzenek és új stratégiát kellett kidolgozzanak vállalataik számára. Ezeknek a vállalatoknak a piaci omlottak össze a rendszerváltás után és ezzel a gonddal sikeresen megküzdve lettek nagyvállalkozók.

Céljaik elérésében mindkét csoport tagjai hasonló harcmódot alkalmaztak:

1. árupiaci kapcsolataikat kezdetben úgy alakították ki, hogy régi munkahelyük termékeinek vagy szolgáltatásainak a piacára léptek be

2. ezután át kellett alakítani a vevőkkel és beszállítókkal való kapcsolatokat. A vállalataikkal üzleti kapcsolatokban lévő összes vállalatot elemezni kellett és el kellett dönteni, hogy kikkel tartják fenn az üzleti viszonyt és kiket építenek le.

3. a vállalatoknál át kellett alakítani a munkaerő szerkezetét. Az új alkalmazottakat figyelmesen kellett kiválogatni. Ezek a vállalatok általában nem hirdették meg az állásokat a sajtóban, hanem kapcsolataik által próbálták az új munkaerőhöz jutni. A jólképzett szakembereket sokszor elcsábították a versenytársaktól. Ezekre a vállalatokra jellemző az alkalmazottak között a családias légkör kialakítása.

4. a szervezeteiknél le kellett menedzselni egy szervezeti változási folyamatot. Ezt a folyamatok felbontásával kezdték, hogy a bevételeket és a költségeket pontosan ismerjék és követhessék. Az újonnan kialakított struktúrákban érvényesült a reteszelő hatás, a gyenge vagy összeomló részegységek nem ránthatták magukkal az egész vállalatot. A változási folyamatok eredményeként vállalatbocrok, vállalati hálók alakultak ki, amelyekben elmosódtak a vállalatok közötti-, valamint a tulajdonviszonyok közötti határok. A vizsgált vállalatok alvállalkozókat, alvállalkozói hálózatokat működtettek.

A válságból való kitörésre és a fejlődésre a szerző meglátása szerint nincsenek kiforrott stratégiák. A fejlesztések finanszírozásához kevés bankhitelt vettek fel, főleg az újonnan alapított vállalatok. A rendszerváltást követő években a hitelkamatok nagyon megnövekedtek, ezért mindenkinek más forrás után kellett néznie. A legtöbben ezt a vállalat nyereségének visszaforgatásával és a saját fogyasztásuk csökkentésével próbálták elérni. Voltak, akik ingatlanok adásvétele árán jutottak forráshoz, mások úgy vontak be tőkét, hogy megosztották a tulajdont, befektetőket vonzottak. Az innovációt ritkán oldották meg kutatás-fejlesztésből, sokszor improvizáltak. Néhányan a hazai piac szűkülését külföldi terjeszkedéssel próbálták ellensúlyozni.

A szerző a cikke végén megállapítja, hogy ezeket a jólmenő cégeket is kezdik külföldiek felvásárolni, a vállalatok és vállalkozók jó teljesítménye sem képes garantálni a hazai tulajdonban való tartós megmaradást.

Tardos szerint a privatizációs folyamat sajátosságainak elemzése kapcsán végül azzal is foglalkozni kell, hogy hatékonyak-e a magánkézbe jutott vállalatok. A tapasztalatok azt mutatják, hogy igen sok erőfeszítés történt a hatékonyság emelésére. Az egyértelmű siker azonban a rendelkezésre álló szórványos információk szerint csak a multinacionális befektetők tevékenysége kapcsán állapítható meg. A részben még állami tőkével működő vállalatok hatékonysági színvonala jelentősen szóródik. [Tardos, 1998:p 331]

A tanulmánya eredményeit és a privatizációval kapcsolatos híreket és közvélemény-kutatási eredményeket összefoglalva Tardos három végkövetkeztetésre jut:

1. A privatizációs feladat végrehajtása a befejezéshez közeledik. A vállalatok többsége már magánkézbe került, illetve a súlyosan veszteséges vállalatokat már felszámolták. Ennek és a zöldmezős magánberuházások hatására a bruttó társadalmi termék előállítását kb. 80 százalékban a privatizált és az újonnan alakult magántőke hozza létre.

2. A privatizálás az elemzett hiányosságok ellenére, valószínűleg jelentősen hozzájárult a magyar gazdaság stabilizálódásához. A magántulajdon meghatározó szerepe nélkül ugyanis piacgazdaság nem működhet hatékonyan.

Ezzel szemben – a befejezéshez közeledő privatizálás által létrehozott gazdasági előnyök ellenére – a társadalom jelentős része ellenérzéssel fogadja a magánosítást és az ezzel párhuzamosan kialakuló jövedelemdifferenciálódását. A kedvezőtlen jelenségek egy része elkerülhetetlen volt.

3. Számolni kell azzal is, hogy a privatizáció sikeres lezárásáig még több feladatot meg kell oldani:

– a még nem privatizált, de erre a célra kijelölt állami vagyont el kell adni. Ennek során újból végig kell gondolni, hogy az ország üzleti tőkéjének milyen részét célszerű tartós állami tulajdonban tartani;

– az elmúlt évek tapasztalataiból okulva, meg kell szervezni a fennmaradt, időlegesen állami tulajdon eladásának és az állami tulajdon működtetésének társadalmilag ellenőrzött, racionális és célirányos formáit;

– tovább kell erősíteni a szabályozott versenyt a gazdaságban; végül, és nem utolsósorban

– olyan országos gazdaságpolitikát kell kialakítani, amely az egész gazdaság, és ezen belül a ma még nem hatékonyan működő privatizált tőke számára is megteremti a konjunktúrát. [Tardos, 1998:p 331]

## **II.2. A romániai folyamat**

### ***II.2.1. A kiindulási helyzet***

Romániában 1990 februárjában jelent meg a Nemzetmentő Front Tanácsának az 54/1990 törvényerejű rendelete, „egyes gazdasági tevékenységek magánkezdeménnyezéssel való megszervezéséről és működtetéséről”. Egyes szerzők ezt tekintik a tágabb értelemben vett privatizációs folyamat beindítási pillanatának. [Brateş, 1997:p 40]

Romániában már 1990 augusztusában megjelent a vállalatok önállósulásáról és gazdasági társasággá való alakulásáról szóló 15/1990 törvény. [Hunya, 1990] A törvény vitája 1990 július 19.-én kezdődött a parlamentben. A magánosítás mellett és ellen érvelő honatyák parázsló szónoklatai után, egyfajta kompromisszumként született meg az ellentmondásos törvény. [Brateş, 1997:p 65]

A vállalatok önállóságot kaptak a termelési kapcsolatok, a bérezés, a beruházások, a külkereskedelmi kapcsolatok és a tulajdonforma megválasztása terén. A társasággá alakult vállalatok fel kellett értékeljék vagyonukat.

1989-ben Romániában egyetlen szocialista vállalat létezett, amelynek 200-nál kevesebb alkalmazottja volt és eszközértéke meghaladta az 1 milliárd lejt. Ezzel szemben 101 olyan vállalat létezett, amelyek egyenként több mint 5000 alkalmazottat foglalkoztattak és eszközértékük meghaladt az előbbi összeget. [Brateş, 1997:p 37]

A felértékelés nyomán kiszámított értéket, valamint a lakosságnak szánt részvények mennyiségét és értékét a vállalatoknak be kellett jelenteniük az Nemzeti Privatizálási Ügynökségnek (Agenția Națională pentru Privatizare - ANP). Az ANP pedig az összegzés és a népességi adatok figyelembevételével utalványokat osztott szét a felnőtt lakosságnak állampolgári jogon.

Az 1989-es események után, 1990 telén és tavaszán több erőszakkal együttjáró tömegmegmozdulás<sup>6</sup> is volt az országban. Ezek lezajlása után úgy az ország vezetősége nyugalmat akart. [Brateş, 1997:p 47]

A lakossági részvények ügyében igen éles vita alakult ki, amit az egalitarianizmus érvei uraltak. A módszert közgazdaságilag ellenzők is meghajoltak azon érv előtt, hogy az ország lakosságában nagyon erősen él a köztulajdon eszméje. A kormányzat is engedett a populisztikus eszméknek. [Hunya, 1990:p 76]

Az első privatizációs törvénynek mégsem a lakossági részvények kérdése volt a legnagyobb problémája. A gondot a vagyonértékelés és a további privatizáció kérdése jelentette. A vagyonértékelésre helyben dolgoztak ki olyan módszereket, amelyek a román árrendszerből indultak ki. (Ezt még a módszert kidolgozók közül sem mindenki tartotta helyesnek.)

## ***II.2.2. A privatizálandó vállalatok***

### **II.2.2.1. A szocialista vállalatok társasággá alakulása**

A romániai privatizációs folyamatot meghatározó első esemény a már említett, 15/1990, az állami vállalatok átalakulásáról szóló törvény volt. [Telegdy, 2001] Ennek a törvénynek értelmében az állami vállalatokat két csoportra osztották. Az első csoportba az „önállóan gazdálkodó egységek” (**regii autonome**) kerültek. Ezek a „stratégiai jelentőségű” iparágakhoz, valamint egyéb „a kormányzat által meghatározott tevékenységi körök”-höz tartoztak [15/1990 törvény, 2. bekezdés] és nem szándékozták őket privatizálni.

A másik csoport vállalatait „**kereskedelmi társaságokká**” alakították, olyan társaságokká, amelyeknek egyetlen tulajdonosa az állam volt. Ezeket a vállalatokat szándékoztak később privatizálni.

---

<sup>6</sup> Bukarestben január 12.-én, 28.-án és 29.-én, valamint február 18.-án voltak a legnagyobb tömegmegmozdulások, míg Marosvásárhelyen március 20.-án tört ki a rendszerváltozás utáni legelső véres keleteurópai etnikai konfliktus.

### *II.3. Táblázat – Az állami tulajdonú vállalatok Romániában 1992 törvényes forma szerint*

| <b>Társasági forma</b>         | <b>A cégek száma db</b> | <b>A cégek aránya %</b> | <b>A foglalkoztatottak aránya %</b> |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>Regii autonome</b>          | 357                     | 4,8                     | 20,7                                |
| <b>Egyéb állami vállalatok</b> | 147                     | 2,0                     | 1,0                                 |
| <b>Társaságok</b>              | 624                     | 83,9                    | 72,2                                |
| <b>Ebből 100% állami</b>       | 5631                    | 75,7                    | 69,6                                |
| <b>Vegyes tulajdonosú</b>      | 609                     | 8,2                     | 2,6                                 |
| <b>Szövetkezetek</b>           | 646                     | 8,8                     | 5,9                                 |
| <b>Közüzemi szolgáltatók</b>   | 53                      | 0,7                     | 0,1                                 |
| <b>Összesen</b>                | <b>7443</b>             | <b>100,0</b>            | <b>100,0</b>                        |

Forrás: Telegdy, 2001:p 30

Az önállóan gazdálkodó egységek voltak általában az igazi nagyvállalatok. Nemcsak sok alkalmazottjuk volt, hanem az összes állami tulajdonban levő eszköz 47%-a náluk volt felhalmozva. Legtöbbjük a kitermelő- és energetikai ágazathoz tartozott, de ezek közé tartozott a posta- és távközlési vállalat valamint pénzüzetek is. [Telegdy, 2001:p 30]

#### ***II.2.3. A jogi és intézményi háttér***

Romániában a kisvállalatok privatizációjának ügyében a kormány gyorsan kívánt lépni és egy rendelettel lehetővé tette, hogy a kiskereskedelmi egységek vezetői magánvállalkozásba vegyék saját egységüket. Ez az alkalmazottakból óriási felháborodást váltott ki, hiszen korlátozva érezték „feketézési” lehetőségeiket. Hiszen a hiánygazdaság nyomai még megvoltak és az árút nem hivatalosan adták el a pultról, hanem a hátsó ajtón keresztül a hivatalos ár többszöröséért. [Hunya, 1990]

Később beindították a korrupció és a feketepiac elleni hadjáratot és az állami vállalatoknak megtiltották, hogy magánosoknak eladjanak. Ezzel a kisvállalkozások léttalaja megszűnt.

A piacgazdaságra való átmenet időszakának kezdetén az 54/1990 számú törvény alapján (természetes) személyek és családi társulások, kezdhettek gazdasági tevékenységekbe [Domokos-Bagoly, 1996].



A 15/1990 törvény alapján állami gazdasági egységeket átszervezték önállóan gazdálkodó egységekké és kereskedelmi társaságokká.

Az állam tulajdonában maradtak az önállóan gazdálkodó egységek. Ezeket a gazdasági stratégiai ágazataiban-, a hadi-, az energetikai iparban, a bányák és a földgáz kitermelésben, a posta és a vasúti szállítás területén, valamint a kormány által megállapított más ágazatokban szervezték.

Az önállóan gazdálkodó egységek jogi személyiséggel rendelkeztek, saját gazdasági ügyviteli és pénzügyi önállóság alapján működtek, létrehozhattak üzemeket, gyárakat, műhelyeket, osztályokat, fiókokat, s a tevékenységi körük megvalósításához szükséges más ilyen alegységeket. Határozhattak a tevékenységi területük szerint megvalósítandó beruházások tekintetében, amelyeket saját forrásaiból, bankhitelekből, az állami költségvetésből vagy az eseteknek megfelelően e helyi költségvetésből finanszíroztak.

Az önállóan gazdálkodó egységeket 7-15 személyből álló igazgatótanács vezette, akik közül az egyik az egység igazgatója vagy vezérigazgatója volt. Az igazgatótanács saját szervezési és működési szabályzata szerint fejtette ki tevékenységét, s határozatokat hozott az önállóan gazdálkodó egységeket érintő összes kérdések tekintetében, kivéve azokat, amelyeket a törvény szerint más szervek illetékességébe utaltak.

A kereskedelmi társaságokká alakított vállalatokat szándékozták a későbbiekben részben, vagy egészben privatizálni.

Több régióinkbeli országhoz hasonlóan, Romániában is ingyenesen osztották szét az állami vállalatok vagyonának egy részét (30%-át). Ezt tulajdonképpen két ízben is megtették. Előbb tulajdonjegyek (tulajdonjegy-füzeteknek, valamint tulajdonosi bizonyítványoknak is szokták nevezni) formájában, majd pedig a gyorsított privatizációs törvény érvénybelépése után, névre szóló privatizációs szelvények (kuponok) formájában. [Domokos-Bagoly, 1996]

A Magántulajdon Alapjainak (FPP) mindegyike a Romániában lakhellyel rendelkező és 1991 december 31-ig a 18. életévét betöltött összes román állampolgár számára egyenlően és ingyenesen (állampolgári jogon) kibocsátott egy-egy tulajdonosi bizonyítványt, mint bemutatásra szóló értékpapírt.

Az Alapok tőkéje (mind az öt Alap egyenlő alaptőkével, az állami tulajdonú kereskedelmi társaság összesített társadalmi tőkéjének 6%-ával lett létrehozva) és a

tulajdonosi bizonyítványokra jogosult állampolgárok száma közötti arány által meghatározott nominális értékkel. Ez az érték tulajdonosjegyenként 5000 lejt jelentett, tehát a tulajdonjegy- füzet 25000 lejes névértékkel bocsátották ki.

A tulajdonosi bizonyítványok birtokosai az 58/1991-es számú a kereskedelmi társaságok privatizálását szabályozó törvényben előírt feltételek szerint jogosultak voltak a következő lehetőségek egyikére:

- a tulajdonosi bizonyítványaik eladására;
- a tulajdonosi bizonyítványaik részvényre való beváltására, a törvény hatályba lépésének időpontjától számított legfeljebb 5 éves időszakban
- az ötéves időszak végén a tulajdonosi részvényekre való becserélésére a Magántulajdon Alapjainál, miután ezek befektetési alap típusú kereskedelmi társaságokká szerveződtek.

Az 58/1991-es privatizálási törvény egyik legfontosabb és talán legtöbbet vitatott pontja, a 25000 lejes névértékkel kibocsátott tulajdonosi bizonyítványok időközben változó, beszámítási értékének megállapítási formája volt. A Magántulajdon Alapjainak évente legkevesebb négyszer meg kellett állapítania a tulajdonosi bizonyítványok értékét, és közzé kellett tennie Románia Hivatalos Közlönyében és két nagy példányszámú újságban.

Elsősorban a Magántulajdon Alapjai döntéseinek (többszöri felértékelés) következtében, másodsorban pedig az infláció következtében a tulajdonosi bizonyítványok fekete piaci ára látványos, de a realitástól mégis nagyon távol álló emelkedést ért el.

Az 55/1995-ös számú, a privatizációs folyamat gyorsítását szabályozó törvény alapján névre szóló, 975000 lejes névértékű és beszámítási értékű privatizációs szelvények (kuponok) kerültek szétosztásra.

Az 500/1994-es kormányhatározat „kegyelemdöfést” jelentett az addig elindított magánosítási ügyeknek. Sok olyan vállalat volt, ahol megalakult a vezetők és alkalmazottak szövetsége, össze voltak állítva a dokumentációk, és tárgyalások folytak az Állami Tulajdonalappal és a Magántulajdon Alapjaival a vállalatok privatizálására az 1992-ben felbecsült vagyon alapján. Ennek egy 7-es szorzóval való megtöbbszörözése megbénította ezeket az ügyeket. [Veres, 1995:p 7]

A privatizációs értékpapírok másodszori, szintén ingyenes szétosztása az arra jogosult lakosság körében a kormány indoklása szerint korrekciós célokat követett. Helyre akarta hozni azon állampolgárok tájékozatlanságából elkövetett könnyelműség, akik néhány ezer lejért “elkótyavetyélték” tulajdonosi bizonyítványukat, amelyeket élelmes és tájékozott, pénzes polgártársaik ezrével vásároltak össze. [Domokos-Bagoly, 1996]

Ily módon, egy adott pillanatban az országban egyszerre voltak jelen 975000 lejes névreszóló kuponok, a 25000 lejre értékelt tulajdonosi bizonyítványok és FPP-k által újraértékelt tulajdonosi bizonyítványok 875000 lej értékben. Ez nagyon sok félreértés és tévedés forrása lett. [Veres, 1995:p 13]

### **II.2.3.1. A szervezeti háttér**

A Romániai privatizáció intézményei közül az Országos Privatizálási Ügynökség (Agenția Națională pentru Dezvoltare - AND) az első, amit a privatizálási folyamat egybehangolására, irányítására és ellenőrzésére hoztak létre. Tevékenységét az állami költségvetésből finanszírozták, ellenőrzést fölötte a Kormány, a Parlament és a Számvevőszék pénzügyi osztály gyakorolt.

Az Állami Tulajdon Alapja (Fondul Proprietății de Stat - FPS) jogi személyiséggel rendelkező kereskedelmi és pénzügyi intézmény volt. Kezdetben a kereskedelmi társaságok alaptőkéjének 70%-át birtokolta, és részvényesi minőségben gyakorolta az összes –a törvények által biztosított- jogait és kötelezettségeit.

A romániai állami vállalatok átszervezésével létrejött kereskedelmi társaságok összesített alaptőkéjének 30%-a került szétosztásra, valamint 5 éves időszakra vonatkozó kezelésre öt Magántulajdon Alap (Fondul Proprietății de Private - FPP) között.

Az öt Magántulajdon Alapot részvénytársaságokként hozták létre 1992 folyamán, a kereskedelmi társaságok privatizálásáról szóló 58/1991-es törvény alapján. Keretszabályzatukra a Kormány tett javaslatot, és a Parlament hagyta jóvá. Az 58/1991-es számú törvény 1991. augusztus 16-án jelent meg a Hivatalos Közlönyben, az öt éves időszak tehát 1996. augusztus 18-án járt le, azután az öt alap befektető társaságként működhetett tovább.

Szemponként figyelembe véve az egyes kereskedelmi társaságok gazdasági mutatóit, azt az elképzelést, hogy a társasági tőkék lehetőség szerint egyenlő módon kerüljenek szétosztásra az Alapok között, valamint, hogy a társaságok száma szerint is egyenlően osztódjanak, a kereskedelmi társaságok felosztása az öt Alap között szakágazati és földrajzi kritériumok szerint történt. Ezáltal megpróbálták mindegyik Alapnak egyenlő esélyt biztosítani.

A Román Fejlesztési Ügynökség a Kormánynak alárendelt központi szerv, amelynek fő feladata különböző stratégiák és intézkedések megállapítása volt az idegen beruházók bevonására és eligazítására a román nemzetgazdaságban, valamint a kis és közepes cégek fejlesztésére.

Az állami vállalatok kereskedelmi társaságokká vagy önállóan gazdálkodó egységekké történő átszervezése céljából elkészített átadási dokumentációk bejegyzése után a minisztériumok elvesztették az állami tőkés kereskedelmi társaságok képviselői jogát, hiszen ettől a pillanattól kezdve a részvények 70%-a az Állami Tulajdon Alapja, 30%-a pedig a Magántulajdon Alapjai tulajdonává vált. A Pénzügyminisztérium feladata a kereskedelmi társaságok és az önállóan gazdálkodó egységek pénzügyi ellenőrzése, felülvizsgálása.

Az Ipari Minisztérium feladata a hatáskörébe tartozó gazdasági egységek átszervezése, új stratégiák kidolgozása volt.

A Kereskedelmi Minisztérium ellenőrizte a kereskedelembe fogantatosított reformok alkalmazását, és a privatizációt gyorsító intézkedéseket kellett hozzon.

A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium bocsátotta ki, és alkalmazta az átszervezési és fejlesztési stratégiákat a mezőgazdasággal kapcsolatos területeken, privatizálási programokat készít, támogatja a privatizálás gyorsítását.

A Turisztikai Minisztérium a turizmust fejlesztő stratégiákat dolgozott ki, irányította a turisztikai gazdasági egységek tevékenységét, elősegítvén azok mielőbbi privatizálását.

A Privatizálással és az Állami Érdekeltség Kezelésével Foglalkozó Hatóság (Autoritatea pentru Privatizare și Administrarea Participațiilor Statului - APAPS) az a szervezet, amely az ezredforduló óta irányítja a privatizáció folyamatát.

### II.2.3.2. A privatizáció jogi kerete

Romániában a 2003 előtt hatalmon levő politikai pártok nagyon ritkán tudtak stratégiai fontosságú ügyekben egyezsége jutni az ellenzékkel. A törvénytervezetek hosszadalmas parlamenti vitáit és a sok módosító indítványt elkerülendő, sürgősségi kormányrendeletekkel irányították az országot. Ez történt a gazdasági átmenetet érintő legfontosabb intézkedések esetén is.

A kormányoknak ezt a törvényhozást megkerülő cselekvési lehetőségét csak a 2003-ban elfogadott alkotmány korlátozza.

1990-től kezdődően az alábbi törvények és kormányhatározatok jelentek meg a privatizációs folyamat megszervezésére és lebonyolítására.

A 15/1990-es számú törvény volt az első, amely az állami vállalatok újraszervezését mondta ki és szabályozta az állami gazdasági egységek átalakulását önállóan gazdálkodó egységekké és kereskedelmi társaságokká. A törvény értelmében az átalakulást keretekbe öntő átadási dokumentációk bejegyzése után, az állami tulajdonú részvénytársaságok részvényeinek 70%-a az Állami Tulajdon Alapja, 30%-a pedig a Magántulajdon Alapjai tulajdonává vált. A restrukturálással illetve az átszervezéssel azoknak a kereskedelmi társaságoknak a privatizálását óhajtották előkészíteni, amelyek elsőbbséget élveztek e privatizálási program keretén belül, vagy stratégiaileg fontos egységek voltak. [Domokos-Bagoly, 1996]

A privatizációs folyamatot elindító legfontosabb pillanat az 1991. augusztus 16-án megjelent 58-as törvény, amely a "Kereskedelmi Társaságok privatizációja" címet viselte, és amely 79 szakaszban törvényes keretet ad az állami tőke magántulajdonba juttatására. E törvény rendelkezéseit alkalmazzák a 15/1990 és a 31/1990-es törvények értelmében létrehozott, a román állam kizárólagos részvényeskénti részvételével működő kereskedelmi társaságokra. A kereskedelmi társaságok privatizációja az állam részvényei egy részének ingyenes átadásával valósult meg. A privatizáció szabályozására 1994 augusztusáig tehát egyetlen törvény, az 58/1991-es létezett, illetve e törvényt kiegészítő és magyarázó kormányhatározatok, rendeletek, metodológiai normák.

Az 58/1991-es törvény mellé 1994 augusztusában megjelenik, most már törvény formájában is az alkalmazottak és vezetőségi tagok társulását (Programul Asociației Salariaților - PAS) szabályozó 77/1994-es törvény.

A privatizálási szabványeljárást, amelyet a nemzetközi joggyakorlatban a MANAGEMENT/ EMPLOYEE BUY OUT, (MEBO) néven ismernek, Romániában az 1/1992-es metodológiai normákkal, majd a 77/1994-es számú törvénnyel, és a törvény alkalmazási szabályzatát megadó 2/1995-ös metodológiai normákkal szabályozták.

E törvény szabályozta ugyan a kereskedelmi társaságok alkalmazottainak és vezetőinek privatizálási lehetőségeit, de teljesen figyelmen kívül hagyta a társadalom más rétegeinek, mint például az egészségügyi és tanügyi alkalmazottaknak a privatizálásban való részvételét.

Ezen törvényt módosító és kiegészítő 38/1997 számú sürgősségi kormányrendelet elutasításáról 282/2001 számú törvény jelent meg.

Az 1999-es év második felétől, a privatizáció számára a “kegyelemdőfést”, minden kétséget kizáróan, az 500-as kormányhatározat jelentette. E sokat vitatott, és a közvélemény által nagymértékben elítélt határozat értelmében, a 26-os rendelet alapján 1992-ben felbecsült állami vagyont, gyakorlatilag megszoroztak egy átlag 7-es szorzóval, ezzel úgy megemelve a privatizálandó állami vagyon értékét, hogy egyszerűen lebénították az egész, amúgy is gyenge privatizálási folyamatot. Az 500/1991-es kormányhatározat érvénybelépése után, nagyon sok olyan vállalatnál, ahol privatizálásra készültek, kedvező pénzügyi feltételekkel rendelkeztek egyszerűen felhagytak szándékukkal.

Szintén 1994 nyarán, tehát a vagyonújraértékelést elrendelő 500-as kormányhatározat, valamint az alkalmazottak és a vezetőségi tagok társulását szabályozó 77-es törvény érvénybelépésének időszakában, a Kormány meghirdette a tömegprivatizációs elképzeléseit, amelynek során körülbelül 3000 kereskedelmi társaságot rövid időn belül szándékozott privatizálni. Ezt az 55/1995-ös privatizálási folyamat gyorsításának törvénye értelmében tette közzé.

Az elképzelés, azon túlmenően, hogy egymásnak ellentmondó privatizálási szándékok egyidejű jelentésére utal, sokak szerint egyértelmű visszalépést jelentett az 58-as törvényhez képest. A tömegprivatizációs törvénytervezet a Parlamentnek 1994 szeptemberében kellett volna megszavaznia, de mint ahogy várható volt, csak többszöri módosítások után, jelentős késéssel 1995 júniusában fogadták el az 55/1995-s “A privatizálási folyamat gyorsításáról” rendelkező törvényt.

Ezen törvény módosításáról és kiegészítéséről 37/1997 számú sürgősségi kormányrendelet elutasításáról 287/2001-es számú törvény jelent meg.

1998. április 13-án a Hivatalos Közlönyben, 147-es számában a 44/1998-as számú törvénnyel jóváhagyott 88/1997-es számú sürgősségi kormányrendelet hatályba lépésének időpontja előtt megkötött adásvételi szerződések alapján az Állami Tulajdon Alapjai által bevételezett, és az ingyenesség jogcímén a privatizált kereskedelmi társaságok rendelkezésére hagyott összegről szóló rendelet jelent meg.

1998. április 15-én a kereskedelmi társaságok privatizálására és az aktívák eladására vonatkozó metodológiai szabályok alkalmazásáról szóló rendelet hoztak, amelyről 170/1998 számú törvény jelent meg.

1998. december 21-én 51/1998-as számú sürgősségi rendelet jelent meg a bankok privatizálását megelőzőn foganatosított intézkedésekről. Ugyanekkor közzétették az 54/1998-as számú sürgősségi rendelet az ingyenes jogcímen való privatizálási folyamat befejezéséről. Ennek értelmében az Állami Vagyon Alapja és a pénzügyi befektetési társaságok által a kereskedelmi társaságoknál elbírált alaptőkehányadok rendezési eljárását be kellett fejezni 1999. február 10-ig.

A 64/2000 rendelet a magánvállalkozások ösztönzéséről kis- és középvállalkozások létesítése tárgyú 133/1999 számú törvény kiegészítését tartalmazza.

A Hivatalos Közlöny 2000. december 30-i számában Románia Kormánya 296/2000 számú sürgősségi rendeletet bocsátotta ki a Privatizálással és az Állami Érdekeltség Kezelésével Foglalkozó Hatóság létesítéséről. Ezt a Kormány alárendeltségében, jogi személyiséggel rendelkező közérdekű intézményként, a megszűnő Állami Vagyon Alapja átszervezésével hozták létre. Erre vonatkozóan megjelent a 225/2001-es törvény.

2001-ben jelent meg a 443/2001-es számú kormányhatározat. Ez a gazdasági társaságok privatizálásáról szóló utólagosan módosított és kiegészített 88/1997-es számú sürgősségi kormányrendelet alkalmazására vonatkozó, 450/1999 számú kormányhatározattal jóváhagyott metodológiai szabályokat módosította.

A külföldi tőkebefektetések legnagyobb része közvetlen tőkebefektetés formájában valósult meg, amit a 35/1991-es számú törvény, a 70/1994-es számú kormányhatározat szabályoz.

Annak ellenére, hogy a rendszerváltás után lehetővé vált idegen többségű, sőt teljesen külföldi tulajdonú vállalatok alapítása, valamint a beruházások privatizációban való részvételi lehetősége, Romániában igen kevés a külföldi működőtőkék. A potenciális beruházók számolnak ugyanis Románia pénzügyi, szociális, munkafegyelmi,

szakképzettségi, adminisztratív, nyilvántartási és információs adottságaival, az e területen jelentkező hiányosságokkal, a többi közép- és kelet európai országhoz képest tapasztalható lemaradással.

### **II.2.3.3. A gazdasági átmenetet segítő többi törvények és intézmények**

A társasági törvény Romániában 31/1990 számmal jelent meg. Ezt többször is módosították (a 41/1991-es, a 44/1991-es, és 78/1992-es törvények, valamint a 32/1997-es sürgősségi kormányrendelet), amíg elérte a jelenleg érvényes, az EU normáknak is megfelelő alakját.

A számviteli törvény 82/1991-es számmal jelent meg. Ezt a törvényt is a rendszerváltás óta eltelt időszakban többször módosították (123/1991-es, valamint 22/1996-os kormányrendeletek), amíg teljesen megfelelővé vált az EU kérelmeinek a Nemzetközi Számviteli Standardoknak.

Az országban úgy az infrastruktúra kifejlesztésére, mint a vállalatok fejlesztésére és versenyképessé tételére nagymennyiségű tőkére volt és van szükség. A külföldi beruházások biztonságát és a beruházóknak nyújtott kedvezményeket a 92/1997-es sürgősségi kormányrendelettel szabályozzák. Ezt a rendeletet egy teljes év elteltével sikerült keresztülvinni a parlamenten, és törvényerőre emelni az 241/1998-as törvénnyel.

Romániában az elmúlt szinte másfél évtizedben bevezették a hozzáadott-értékadó és a személyi jövedelemadó. Bukarestben működik az értéktőzsde. Az országban létezik csódtörvény is. Az ország több fejezetet is lezárt az EU-val való csatlakozási tárgyalásokon.

Tehát kialakult egy olyan intézményrendszer, amely biztosítani tudja egy piacgazdaság működését.



#### **II.2.4. A privatizációs folyamat**

Amint arról már írtam, a romániai privatizációs folyamatot meghatározó első esemény a 15/1990, az állami vállalatok átalakulásáról szóló törvény volt.

A következő lépés a privatizációs jogalkotás útján a Kereskedelmi Társaságok Privatizációs törvénye volt (58/1991), amelynél a jogalkotók erősen támaszkodtak a Coopers and Lybrand tanácsaira [Telegdy, 2001]. A törvény nem sokat mondott a folyamat lebonyolításáról, csak létrehozta az Állami Tulajdonalapot (Fondul Proprietății de Stat - FPS) és az 5, regionálisan szerveződött Magán Tulajdonalapot (Fondul Proprietății Private - FPP), amelyek közt 70-30% arányban szétosztotta az állami tulajdonban levő vállalatok tulajdonrészeit. A FPP-k tulajdonrészeit tulajdonjegyek formájában ingyenesen szétosztották a 18 millió felnőtt lakos között, a FPS pedig a tulajdonában levő 70%-ból évi 10%-ot privatizálva 7 év alatt be kellett volna fejezze a privatizációs folyamatot.

**II.4. Táblázat – Az Állami Tulajdonalap portfóliója ágazatok szerint**

| <b>Ágazat</b>   | <b>A cégek száma<br/>db</b> | <b>A cégek aránya<br/>%</b> |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Mező- és halgazdaság</b>                           | 1644                        | 22,1                        |
| <b>Ipar összesen, amiből:</b>                         | 2054                        | 27,7                        |
| <b>Kitermelés, energia és<br/>    vízszolgáltatás</b> | 115                         | 1,6                         |
| <b>Könnyűipar</b>                                     | 1065                        | 14,3                        |
| <b>Nehézipar</b>                                      | 878                         | 11,8                        |
| <b>Építkezések</b>                                    | 626                         | 8,4                         |
| <b>Szolgáltatások összesen, amiből:</b>               | 3112                        | 41,8                        |
| <b>Kereskedelem</b>                                   | 1624                        | 21,8                        |
| <b>Szállítás</b>                                      | 595                         | 8,0                         |
| <b>Egyéb szolgáltatások</b>                           | 893                         | 12,0                        |
| <b>Összesen</b>                                       | <b>7440</b>                 | <b>100,0</b>                |

Forrás: Telegdy, 2001:p 33

A 30%-os tulajdonrészükkel az FPP-k nem tudtak beleszólni a vállalatok vezetésébe, nem tudták képviselni a tulajdonosaik érdekeit. Végül az állam 1995-96-ban, a Tömeges Privatizációs Program (Programul de Privatizare în Masă - PPM) keretében elvette az FPP-k vagyonát és kötelezte őket, hogy befektetési alapokká alakuljanak át [Telegdy, 2001].

A kezdeti években, ha beszélhetünk egyáltalán ilyesmiről, sikere csak a menedzseri- és munkavállalói kivásárlásoknak volt<sup>7</sup> [Telegdy, 2001].

1994-ben a nemzetközi pénzüzetek egyre nagyobb nyomást gyakoroltak a kormányzatra, hogy gyorsítsa fel a privatizáció folyamatát. 1995-ben megjelent a „Privatizációs folyamat gyorsításáról” szóló 55/1995-ös törvény. Ez hasonlított a többi közép- és kelet-európai voucher-es privatizációhoz. Minden felnőtt román állampolgár névre szóló vagyonyjegyet, amelyet részvényekre válthatott valamelyik vállalatnál.

A vállalatokat két csoportra osztották. Az egyik csoport esetén 49% tulajdon került magánkézbe és 51 maradt az államnál, a másik csoportban 60%-40% volt az arány. [Telegdy, 2001].

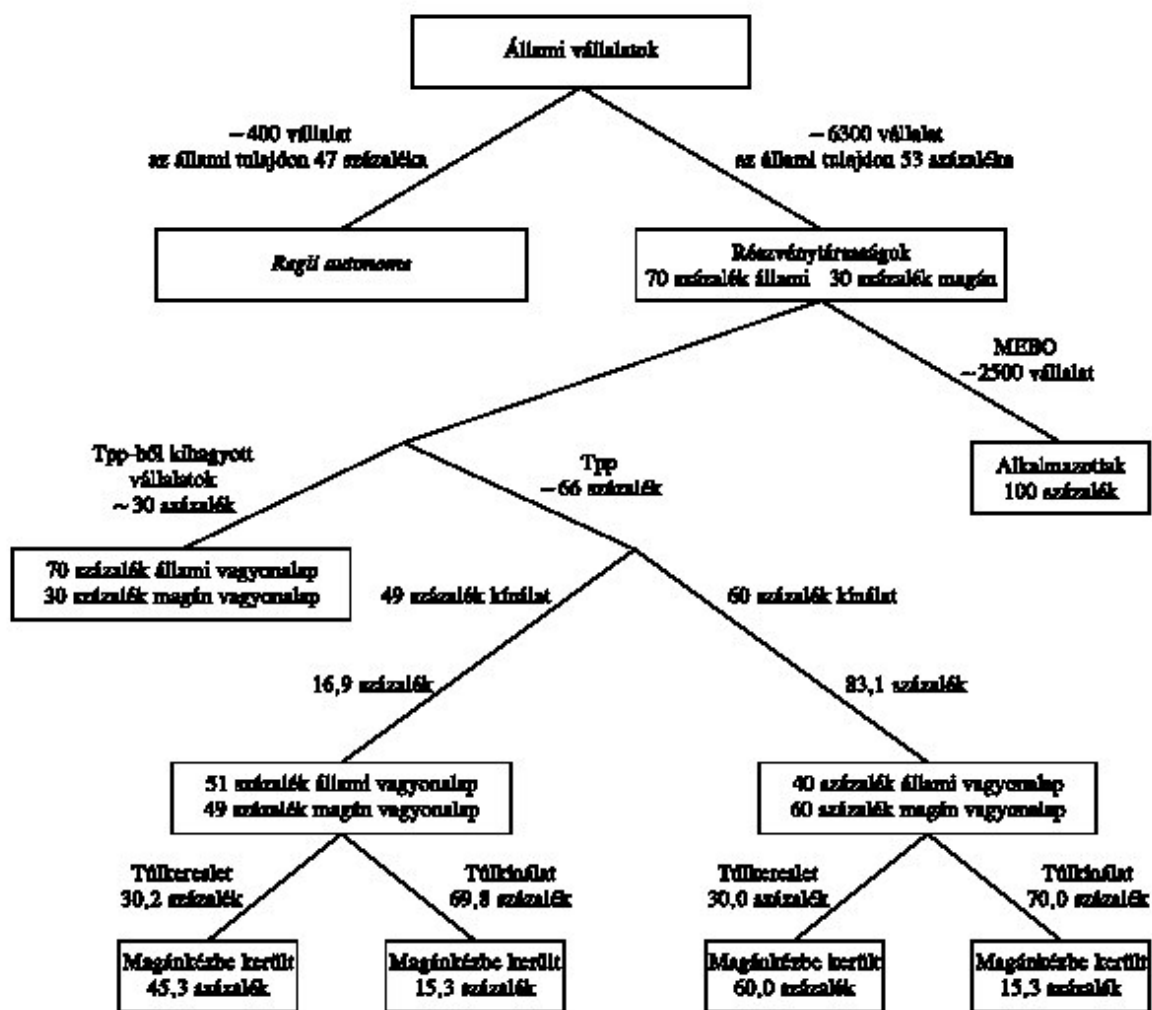
Az előre tervezett 7 év elteltével a folyamat még közelről sem volt befejezettnek tekinthető. Pénzért történő vállalatértékesítések csak elvétve történtek<sup>8</sup> [Telegdy, 2001]. A folyamat felgyorsítására a kormány két rendeletet hozott. A 88/1997-es Sürgősségi Kormányrendelet eltörölte az előre meghatározott kötelező minimális eladási árat a privatizációs pályázatoknál. Így a vállalatokat bármilyen alacsony áron meg lehetett venni, csak az állam „szabaduljon” már tőlük.

---

<sup>7</sup> 1992 és 2000 második féléve között 2632 vállalatnál történtek MEBO tranzakciók, 1652 vállalat többségi magántulajdonba került, ebből 1069 100%-os magántulajdonba. A csúcsevek 1994-95 voltak [Telegdy, 2001:p 34].

<sup>8</sup> Az első négy évben összesen 7, 5, 30, illetve 98 vállalatot adtak el pénzért [Telegdy, 2001:p 44].

II.2. Ábra – Privatizáció Romániában 1990 – 1999



Forrás: Telegdy, 2001:p 34

A 30/1997-es Sürgősségi Kormányrendelet pedig átalakította az önállóan gazdálkodó egységeket. Ezeknek egy része társasággá alakult és eladhatóvá tették őket, a többieket pedig „nemzeti vállalatokká” (**companii naționale**) alakították, amelyeket részben vagy teljesen portfólió-befektetők vehettek meg<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Eddig egyetlen ilyen vállalatot sikerült eladni, a ROMTELECOM távközlési társaságot. A görög OTE kisebbségi részesedést, többségi irányítási jogot szerzett benne [Telegdy, 2001:p 43].

## II.5. Táblázat – Eladásos módszerrel privatizált román vállalatok 1992-200 között

| Ki a vevő?            | A vállalatok száma | Ebből többségi tulajdon privatizálva |
|-----------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Hazai magán személyek | 146                | 590                                  |
|                       | 6                  |                                      |
| Hazai intézmények     | 222                | 1370                                 |
|                       | 6                  |                                      |
| Külföldi befektetők   | <b>188</b>         | <b>131</b>                           |

Forrás: Telegdy, 2001:p 46

### II.2.5. A folyamat eredményei

A romániai privatizációs folyamatnak még korántsincs vége. A II.6. táblázatból látható, hogy még csak az állam vállalkozói vagyonának 53,2%-a került a valóságban magánkézbe.

A legnagyobb önálló gazdálkodású vállalatokat még nem privatizálták<sup>10</sup>, sőt, a nemzetközi pénzüzetek állandó fenyegetései ellenére is állami kézben van az ország legnagyobb kereskedelmi bankja.

## II.6. Táblázat – A romániai vállalatok tulajdonosi hányadának állása 2000 második félévében<sup>11</sup>

| Ki a tulajdonos?         | A tulajdon aránya |
|--------------------------|-------------------|
| MEBO résztvevők          | 10,5              |
| TPP résztvevők           | 15,1              |
| Hazai befektetők, ebből: | 24,2              |
| Magánszemélyek           | 3,2               |
| Intézmények              | 12,5              |
| Külföldi befektetők      | 8,5               |
| Egyéb                    | 3,3               |
| Összes magántulajdon     | 53,2              |
| Állami                   | 35,2              |
| FPP                      | 11,6              |

Forrás: Telegdy, 2001:p 55

---

<sup>10</sup> Interjúalanyaim szerint van olyan állami nagyvállalat Romániában, ahol a vezetőség még középkori hűbérúrként viselkedik és kezeli alkalmazottait.

A privatizáció utáni hatékonyságjavulásról nagyon sok szó esik, de kevesen szolgálnak róla adatokkal. Románia esetén szerencsésebb helyzetben vagyunk, mert végeztek kutatásokat ebben az irányban, [Telegdy, 2001] és adatokkal igazolták, hogy a privatizálás után a vállalatoknál valóban javult a hatékonyság, és minél hamarabb sikerült egy vállalatot privatizálni, ez a hatékonyságnövekedés annál nagyobb.

A gondok nem olyan nagyok, mint az az előző fejtegetésekből kitűnik. Mindenekelőtt erőskezű kormányra volna szükség, amelyik nem csak kijelentések szintjén, hanem a bukás kockázatát is vállalva belevágna az átmeneti folyamat legfájdalmasabb részeinek lemenedzselésébe.

Az új helyzet új játékszabályok bevezetését teszi szükségessé. Az egyik legfontosabb a pénzügyi fegyelem megteremtése. Ez, Kornai szerint, négy egyszerű, sőt magától értetődő szabály betartását jelenti: a vevő fizessen az áruért, az adós fizesse meg az adósságait, az adófizető fizesse be az adót, és a vállalat fedezze költségeit a bevételeiből.

A nagy állami bankok közül néhányat valóban privatizálni kellene. Ekkor megjelenne a verseny a bankok között, megszűnnének az olcsó hitelek, megkeményedne a költségvetési korlát. Ez a vállalatokat hatékony és gazdaságos működésre készítetné.

Fontos volna sokkal több külföldi befektetőt bevonni, és főleg megengedni a legnagyobb multik helyi terjeszkedését. Ezek valószínűleg új vállalati kultúrát honosíthatnának meg az országban, amely egyrészt a beszállítóikat és a versenytársaikat kényszerítené hatékony és gazdaságos működésre, másrészt talán etikusabban viszonyulnának nemcsak a piaci szereplőkhöz, de a társadalom egészéhez és a természeti környezethez is. Az államra is komoly szerep hárul ezek kiválogatásánál és a megfelelő törvényes keret biztosításánál.

---

<sup>11</sup> Megjegyzés: a feldolgozott adatbázisban 7418 vállalat szerepel.

### II.3. A két ország összehasonlítása során felmerülő tanulságok

Románia és Magyarország átalakulási folyamatában felfedezhető néhány hasonlóság és különbség.

A legfontosabb hasonlóság az, hogy mindkét országban a hatalmon levő politikai alakulatok „nyugalmat” akartak az országukban, ezért nem mertek sokkterápiát alkalmazni az átmenetben, hanem a fokozatos lépéseket, a folyamat elhúzódást választották.

Ennek a választásnak a gyökerei Magyarországon az 1956-os forradalomig nyúlnak vissza. Az átalakulás folyamata tehát nagyon hosszú volt, jóval 1990 előtt elkezdődött és több évtizedig tartott. Romániában részben az 1989-es véres eseményekre vezethető vissza az átmenet fokozatosságának választása, részben a hatalmon levők kezdeti el-nem-kötelezettségére a piacgazdaság kiépítésére.

A privatizáció lebonyolítására a két ország viszont két utat választott. Romániában kezdetben a hangsúly az állami vagyonnak az állampolgárok számára való ingyenes szétoztásra esett, míg Magyarországon annak a pénzért való eladására.

Kornai szerint a fő kérdés nem a privatizált vagyon részaránya, hanem az, hogy milyen eredménnyel - mégpedig tartós és nem csak pillanatnyi eredménnyel - jár a privatizálás egyik vagy másik stratégiája. A szerző szerint a legfontosabb magyar tapasztalatok:

1. A tulajdon rekombinációja, a formák sokfélesége. Magyarországon a privatizálás sok esetben összekapcsolódott az újjászervezéssel (restructuring). Sok vállalat kisebb vállalatokra bomlott. Ezek egy része magántulajdonba, másik része vegyes tulajdonba került, további része pedig állami tulajdonban maradt, esetleg közvetett formában, mert az újonnan szervezett cég más állami tulajdonú vállalatok vagy bankok tulajdona lett ("kereszttulajdonlás"). A legváltozatosabb tulajdoni konstellációk valóságos burjánzása, STARK [1994] találó kifejezésével, a tulajdon rekombinációja ment végbe.
2. "Lemorzsolódás". Az egykori állami vállalatok egy részének eredeti formájukban tulajdonképpen negatív volt a piaci értéke, mert csak veszteséggel voltak üzemeltethetők. Ez a negatív értékű állami vagyon a privatizálás magyar útján lemorzsolódott. A vállalatokat bírósági eljárás keretében felszámolták, és

csak az anyagi vagyontárgyakat adták el. Vagy az igazi üzleti érték egy részét, különösen annak megfoghatatlan elemeit (az üzleti kapcsolatokat, a termelés, beszerzés és értékesítés rutinját, a szaktudást) törvényes vagy törvénytörő módon átteljesítették magánvállalatokba.

3. Privatizációs bevétel. A privatizálás számottevő fiskális bevételt eredményezett. Ez lényeges előny az ingyenes szétosztással szemben. Igaz, a bevétel kevesebb volt a remélnél; sokat elvittek a privatizáció és a központi ügynökségek magas költségei. Mindazonáltal a bevétel nem csekély hozzájárulás a súlyos fiskális gondokkal küzdő állam számára.

4. Valóságos tulajdonosok, tőkeinjekció. Éppen mert fizetni kellett az állami vagyonért, az esetek elég nagy részében mindjárt igazi tulajdonosok jelentek meg, akik valóságos kontrollt gyakoroltak a menedzserek felett. Még ha az új stratégiai befektető nem is rendelkezett a részvények többségével, befolyása tulajdoni részarányánál sokkal erőteljesebb volt, sok esetben még a többségi tulajdonos állammal szemben is. Különösen érezhető volt az új gazda jelenléte ott, ahol külföldi cég vagy magánszemély lett a vállalat kizárólagos vagy részleges tulajdonosa.

Az eladás útján történő privatizálás kedvező feltételeket és erőteljes ösztönzőket hoz létre a vállalat újraszervezésére és hatékony vállalati kormányzás (corporate governance) megteremtésére. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy a privatizált magyar magánvállalatok teljesítménye hamar felülmúlja az állami vállalatokét.

5. A rövidebb oldal: a privatizálási kínálat. Az értékesítés révén végbemenő privatizálással szemben gyakran hozták fel ellenérvként, hogy túl kevés megtakarítás halmozódott fel a lakosság kezében ahhoz, hogy megvehesse az állami vagyont. Annak idején meghökkentő kalkulációk jelentek meg: adatván a szűkös kezdeti megtakarítás, hány évtizedig tart majd az összes vagyon eladása.

A tapasztalat megmutatta: nem ez a privatizációs folyamat igazi szűk keresztmetszete. Egyrészt: elegendő vásárlóerővel rendelkeznek a potenciális külföldi befektetők. Másrészt: mind nagyobb megtakarítás akumulálódik a magyar vállalkozók, és még általánosabban, a magyar lakosság kezében is.

6. A privatizálás "tisztasága". Az eseményekbe minduntalan beleszivárog a politika. Mindegyik kormányzó politikai erő egyúttal érdekközösség is, amely saját klienseit segíti pozíciók megszerzésében. Ez kiegészül más politikai áramlatok és a bürokrácia különböző csoportjainak hasonló törekvéseivel. Mint minden élő társadalmi organizmusban, a magyarban is sokféle hálózat (network) működik, amelynek tagjai előmozdítják egymás karrierjét a kölcsönös segítségnyújtás reményében (lásd Stark [1991]). Egy-egy privatizált vállalat új tulajdonosai, s hasonlóképpen az új magáncégek is, örömmel vonják be a vezetésbe mind a régi nomenklatúra, mind pedig az új politikai vezető csoportok embereit, hiszen tudják, hogy jól hasznosítható kapcsolatokkal rendelkeznek.

Elterjedt az a vélemény, hogy sok volt a korrupció a privatizáció során. Ez feltehetően igaz, bár eddig egyetlen korrupciós ügy konkrét leleplezésére sem került sor. Mindenesetre a korrupció gyanúja s a folyamat áttekinthetlensége is hozzájárult ahhoz, hogy a privatizáció népszerűsége már eleve elég közepes színvonalról indult, és a későbbiekben még tovább csökkent. Az utólagos tapasztalatok alapján sem lehet megítélni, hogy egészében véve jobb-e vagy rosszabb-e a magyar más privatizálási stratégiáknál. [Kornai, 1996a]

Romániában a folyamat korántsem nevezhető még befejezettnek. A legnagyobb bank, a legnagyobb olajtársaság, stb még mindig állami kézben vannak. Ennek ellenére ebben az országban is nagyon sok előrelépés történt a folyamatban. Amint a következő rész esettanulmányaiból is látható lesz, a kutatók számára is bőven akad munka.



### **III. rész     A privatizáció és a gazdasági átmenet hatásai a vállalatok működésére**

A következő alfejezetekben előbb néhány befolyásos személyiség véleményét írom le az átmenet hatásairól és jelenlegi állapotáról, majd néhány esettanulmányon keresztül rávilágítok a gazdasági átmenet, ezen belül is a privatizáció néhány konkrét eredményére.

#### **III.1. A folyamatban érintett fontosabb szereplők személyes megítélése Románia gazdasági-társadalmi helyzetéről**

Dolgozatomnak ebben a részében néhány olyan interjúm és személyes beszélgetésem eredményét foglalom össze, amelyben a gazdasági folyamatok fő érintettjeinek a helyzetmegítélését mértem fel. Ezeket a „puha” adatokat nem lehet – vagy csak nagyon ritkán - statisztikai adatokkal vagy szakirodalmi idézetekkel alátámasztani, viszont ha a szereplők így látják a dolgokat, akkor valószínűleg így fognak viselkedni, tehát ez határozza meg az átmenet folyamatán átesett vállalatok további életét.

##### ***III.1.1. Módszertani kérdések***

Interjúalanyaim között voltak városi- és megyei önkormányzati vezetők, az állami decentralizált intézmények felelős beosztottjai, szakmai társulások tisztségviselői, sikeres kis- és középvállalkozók, kül- és belföldi, Romániában üzleti tevékenységet folytató vállalatok képviselői, valamint egyetemi oktatók és politikusok is.

A megkérdezettek nemcsak a vállalatokról és a privatizációról, hanem általában a közhangulatról, a társadalmi és politikai gondokról is beszéltek. Azért tartottam fontosnak ezeknek a megjelentetését a dolgozatban, mert az itt említett emberek hangulata és közérzete a vállalatoknál megjelenik a vezetők vagy az alkalmazottak

közhangulataként és a vizsgált vállalatok úgy fognak működni, ahogy ezek az emberek gondolkodnak és cselekszenek.

### III.1.1.1. A lekérdezett minta

A felkeresett interjúalanyok kiválasztásánál a bevezetőben említett szempontok mellett figyelembe kellett vennem a kutatás tér-, idő- és anyagi korlátait is. Ezért a kutatást területileg leszűkítettem Erdély és a Partium területére, hiszen ott rendelkeztem megfelelő helyismerettel és kapcsolatrendszerrel.

A kutatásaim során felkerestem Bihar, Kolozs, Maros, Hargita és Kovászna megyék megyei önkormányzatait. Erdély és Partium összesen 15 megyéből áll. A felkeresett 5 megye között van olyan, amelyik az ország nyugati határa mentén helyezkedik el (Bihar).

Ez a megye gazdaságilag és kulturálisan képes szoros kapcsolatokat felépíteni úgy Románia keletebbre eső térségeivel, mint a szomszédos Magyarországgal. Ezért gazdaságilag valamivel fejlettebb a keletebbre eső megyéknél, és sok határon átívelő gazdasági és kulturális kapcsolat haszonélvezője.

Kolozs és – részben – Maros megyék már közelebb vannak Erdély központjához, de gazdaságilag még fejlettebbek az országos átlagnál. [INS, 2001] Végül, Hargita és Kovászna megyék földrajzilag Románia közepén helyezkednek el. Az 1990-es évek elején gyors gazdasági fellendülésnek voltak tanúi, de ez a lendület az évtized közepén kifulladásra, és ma az országos átlag alatt teljesítenek. [Sánduly-Szabó, 2003]

Fontos megjegyezni, hogy nem készítettem interjút Bukarestben és a román tengerpart mentén, ahol a rendszerváltás óta a gazdasági fejlődés a legnagyobb és ezekbe a régiókba áramlik leginkább a külföldi tőke. Ezek a területek viszont kivételezettnek tekinthetők, az ott megfigyelt folyamatokból nem lehetett volna az egész országra érvényes következtetéseket levonni.

Mivel a felkeresett megyék között van fejlettebbek, kevésbé fejlettek és lemaradók is, az interjúk alapján levont következtetések legtöbbször – kivéve az etnikai és vallási jellegű tényezőket, amelyek nem képezik gazdasági elemzés tárgyát - általánosítható az egész országra.

A megyei önkormányzatok közül kettőnél interjút készítettem a kormány megbízottal (prefektus), háromnál az önkormányzati közgyűlés elnökével, háromnál az önkormányzat gazdasági- és kettőnél a szociális- és munkaügyi igazgatóval.

A felkeresett megyékben beszéltem két megyei kereskedelmi- és iparkamarai elnökkel, egy pénzügyi befektetővel, 10 vállalkozóval, 3 politikussal és 6 oktatóval, akik közgazdasági területen vesznek részt az állami- és magán felsőfokú oktatásban és kutatásban.

Interjúalanyaim közül többen nevük elhallgatását kérték, ezért a továbbiakban senkinek nem fogom a kilétét felfedni. A III.1. alfejezet ezeknek a személyeknek a meglátásait összegzi az elkészült 29 interjú alapján.

#### **III.1.1.2. Az interjúk tematikája**

Interjúim kötetlen beszélgetések voltak, de minden alkalommal érintettünk bizonyos témaköröket. A beszélgetések során mindig először az átmenet folyamatának megítélésre voltam kíváncsi.

Rákérdeztem arra, hogy megítélésük szerint országos szinten milyen pozitív és negatív folyamatoknak lehettünk tanúi az elmúlt szinte másfél évtizedben. Ugyanezt a kérdést feltettem az interjúalanyom által lakott régió szintjén is, hiszen érdekelt, hogy érzékelnek-e fontosabb regionális különbségeket, vagy különbségeket a helyi- és országos folyamatok között.

Külön rákérdeztem a privatizáció folyamatának megítélésére és értékelésre.

Mivel a gazdasági-társadalmi átmenetet emberek és embercsoportok hajtják végre, külön is rákérdeztem az emberi erőforrások állapotára a rendszerváltás pillanatában és esetleges átalakulási folyamatára az azóta eltelt időszakban.

Külön figyelmet fordítottam a gazdasági vezetők vezetési készségeire és képességeire, és az alkalmazottak szaktudásának és munkához való viszonyának alakulására.

Végül fontosnak tartottam megtudni, hogy a megkérdezettek hogyan ítélik meg országunk és a régiójuk jövőjét, milyen lehetőségeket látnak a továbblépésre.

Az alábbiakban tehát ezeket a véleményeket tolmácsolom.

### *III.1.2. Az utóbbi másfél évtized pozitívumai és negatívumai*

#### *A pozitívumok*

Közhelynek tűnhet, de legtöbb interjúalanyom azt tartotta az egyik legpozitívabb dolognak, hogy eltűnt a pártállam, kialakult a többpártrendszer, szabadabb emberi világ jött létre. Nagyon jó dolog a politikai szabadság kivívása, a szólásszabadság és a szabad gondolkodás elterjedése.

Lassanként, de kezd meglátszani Románia nyitása a külvilág (és Nyugat) felé. Az EU rákényszerített bizonyos intézményrendszert és működési sémákat az országra. Elindult a decentralizáció (a közigazgatásban is), a folyamat még lassú, de érezhető.

Az EU programok lefuttatásához szükséges intézményrendszer kialakulása már önmagában egy pozitív fejlemény, de ennek nagyon jó volt a hatása a hazai gazdasági intézményrendszerre is.

Az országban megindultak a külföldi beruházások (igaz, hogy szinte csak a fővárosban, valamint az ország nyugati határa mentén és a tengerparton).

Úgy kényszerből, mint önmagától elkezdődött a privatizáció (és ennek lassan kezdenek érezhető jelei lenni) – a Nyugat számára is már más kép mutatkozik, ha Romániát figyelik.

Lassan bár, de beindult egy pozitív öngerjesztő folyamat. Az utóbbi időben elkezdődött egy természetes kiválasztódás a vállalkozói rétegben és a társadalomban egyaránt.

A társadalomban lassanként tudatosul, hogy mindenki a saját sorsának kovácsa (egyesekek még fölülről/kívülről várják a csodát, de számuk – már csak a demográfiai fán való felfelé haladásuk miatt is – csökken). Különböző tapasztalatokkal bár, de sokan visszatérnek az eredeti szakmájukhoz. Mások sok jó dolgot tanultak meg, és okosan, jól hasznosítják azokat.

A megkérdezettek a gazdasági életben pozitívnak ítélik meg, hogy a megtermelt össztermékben nő a szolgáltatások aránya (kihangsúlyozandó, hogy nemcsak a magánszemélyeknek nyújtott-, hanem a vállalatok számára nyújtott szolgáltatásoké is – a vállalatvezetők kezdik felismerni az outsourcing pozitívumait).

Örvendetes, hogy a bankok felismerték saját szerepüket, és ez egyre növekszik. Most már nem ők várják a hitelkérelmezőket, hanem kezdenek kimenni a vállalkozókhoz. Diverzifikálták ajánlatportfóliójukat, különféle ajánlataik vannak a közép- és nagyvállalkozások számára, de a kisvállalkozóknak is ajánlanak nagyon jó lehetőségeket.

Ugyanakkor a pénzügyi folyamatok letisztulása (a bankcsődök, valamint a megbukott pilótajátékok és befektetési alapok) jót tettek a lakosság gazdasági gondolkodásra nevelése szempontjából is – most már sokan tudják, mi a kockázat, jobban megnézik, hogy hova fektetik a pénzüket.

Ha nem is mindenütt- és nem is a megfelelő ütemben-, de elkezdődött a szocializmus idején elkobozott közösségi javak visszaadása. Ami eddig a földek és erdők visszaadásával és a közbirtokosságok (újra)alakulásával történt, egyes hibás lépések mellett is pozitív. A közbirtokosságok mellett magánerdészetek is létrejöttek. Ezeknek eredményeként is kezd javulni a közösségi szellem.

A sok optimista megszólaló mellett talákoztam olyan személlyel is, aki szerint a legpozitívabb dolog az volt, hogy sikeresen túléltek az eddigi 13 évet.

### *A negatívumok*

Talán minden negatívum összegezhető egyik beszélgetőpartnerem rövid véleményében: ez volt „az elszalasztott lehetőségek másfél évtizede”. A kicsinyes helyi és egyéni érdekek miatt feláldozták a közérdeket. Úgy a politikusok, mint a gazdasági szereplők kicsinyesek voltak.

A rosszul értelmezett szabadsággal való élésnek és visszaélésnek úgy a gazdaságban, mint a társadalomban megvoltak a negatív hatásai. Nagyon rossz hatással van az országra a maffia és a korrupció ereje és elterjedtsége. Amint az EBRD felmérése is igazolja, Románia a második legkorruptabb ország a Közép- és Kelet- európai gazdasági átmenetet végrehajtó országok közül.

**III.1. Táblázat - A korrupció a gazdasági átmenet országaiban (helybéli vállalkozók lekérdezése alapján)**

|                     | Csúszópénzt gyakran fizető cégek aránya az összes megkérdezett közül <sup>12</sup> |                             | A csúszópénz mértékének átlaga a megkérdezett cégek éves árbevételének arányában |                             |
|---------------------|--|-----------------------------|--|-----------------------------|
|                     | %  | Helyezés a 20 ország között | %  | Helyezés a 20 ország között |
| Azerbajdzsán        | 59.3   | <b>1.</b>                   | 6.6  |                             |
| Grúzia              | 36.8   |                             | 8.1  | <b>1.</b>                   |
| <b>Magyarország</b> | 31.1   |                             | 3.5  |                             |
| <b>Románia</b>      | <b>50.9</b>  | <b>2.</b>                   | <b>4.0</b>   | <b>8.</b>                   |

Forrás: EBRD, 1999:p 125

Hátráltatják az országot a haladásban a gazdaságpolitika határozatlanságai, a szétszórtság, a fókusz hiánya, a stratégiai gondolkodás hiánya.

A vállalkozók arról panaszkodnak, hogy nagyon sok probléma hátrányosan érinti őket és a gazdaságot. Ilyenek:

- a liberális kapitalizmus mindennapi fékezése, amely a bürokrácia túlkapásaiban és a mindennapi életben érezteti hatását;
- nincsenek meg az egyértelmű jogi formulák a befektetések és a befektetők biztonságának szavatolására;
- a munkaadók és az alkalmazottak biztonsága sincs egyértelműen leszabályozva;
- még a kisbefektetők is félnek – nincsenek menedzseri szerződések, a megbízó-ügynök probléma szinte tankönyvszerűen működik.

Az ország lakosságának 55%-a vidéken él és mezőgazdaságból biztosítja a fenntartáshoz szükséges másodlagos jövedelmet. Elgondolkoztató, hogy ennek ellenére Románia továbbra is tagadja/ lebecsüli agrárország státuszát<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> A gyakoriságot egy 6-os skálán (soha-néha -ritkán -gyakran-általában-mindig) mérték, a táblázatban az utóbbi 3 választ adók vannak összesítve

<sup>13</sup> Nemcsak a hatalmon lévők szégyellik ezt a jelleget, az agrármérnökök és -közgazdászok is letagadják ezirányú végzettségüket.

Az országban nincs mezőgazdasági lobby, nincs megfelelő képzettség és tudás, senki nem ismeri az EU közösségi agrárpolitikáját (a CAP-t = Common Agricultural Policy)<sup>14</sup>.

A mezőgazdaságban a bajok fő forrása a kialakult, vagy kialakuló-félben levő birtokszerkezet. A tulajdonba való visszahelyezés folyamata nagyon lassan történik, és rossz módszerekkel.

A törvény és rossz alkalmazása megosztotta a társadalmat, szétzüllesztette a családokat. Nem megfelelőképpen, nem megfelelő súllyal hajtották végre a törvényt, nem vették figyelembe a helyi folyamatokat.

Nem létezik koherens támogatási rendszer a kis- és középvállalkozások számára (pedig ők fizetik a legtöbb adót, de nem kapnak semmiféle segílyt/segítséget).

A helyi és megyei önkormányzatoknak nincs megfelelően képzett és tapasztalt szakembergárdája, amely a vállalkozók és beruházók számára megfelelő tanácsokat és segítséget nyújthatna a problémák megoldásában.

Az országban a legnagyobb problémákat a szegénység és a rövid távú perspektíva okozzák.

### *A lehetőségek és veszélyek*

Egyik helyi gazdasági vezető véleménye szerint **minden** befektetőt vonzani kell (a diszkrimináció, a nacionalizmus és társaik nem gazdasági fogalmak).

A külföldi befektetőknek különben nem kedvezmények kellene, hanem **stabil szabályozás** (ne kéthetenként változzanak a gazdasági életre vonatkozó törvények). A pénz termelődésének helyszínét kimutatni, etnikailag meghatározni nem lehet és nem érdemes. Nem (csak) a külföldi befektetőket kell vonzzuk, teljesen mindegy a befektető lakhelye, állampolgársága és nemzetisége, fő, hogy hozzon működő tőkét<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> A szakemberek állítólag egyszerűen kimennek a teremből, amikor előadásokon, továbbképzéseken erről esik szó.

<sup>15</sup> A pénz mobilitásáról egyik interjúalanyom azt mondta: „A pénz egy nagyon félnék állat, amely falkában jár és csak abban érzi jól magát. (A legkisebb bizonytalanság elől is menekül és csak ott szaporodik, ahol már sok pénz van).”

A politika és a pénz nálunk is összefonódik. A legfontosabb befektető a közpénz és ennek elhelyezése politikai befolyásra történik. Az infrastruktúra drága, nehéz kiépíteni, a magántőke nem is biztos, hogy hajlandó és képes volna rá.

Emiatt működik úgy a gazdaság, ahogy most látjuk – és ez érvényes nemcsak a mezőgazdaságban, a család fenntartására berendezkedett kis gazdaságokban, hanem a kisvállalatoknál is (akár szereléssel, építkezéssel vagy szolgáltatással foglalkoznak).

A másik fontos, sokak által kívülről fel nem ismert tényező, hogy az országban együtt élnek a premodern, modern és posztmodern létezési és gazdálkodási formák.

Az előbbi két tényező bizonyos folyamatait lehet úgy kombinálni, hogy lehetővé tesznek egy kisebb költségekkel működő gazdaságot, mint napjaink versenyszférája<sup>16</sup>. Léteznek olyan megoldások, amelyek kikerülnek a globális versenyt, és a szürke gazdaságban működnek költségkímélően (az externáliákat bevonják a gazdasági folyamataikba – ingyen termelési tényezőkhöz jutnak, és ezenfelül termékeiket cserekereskedelemben értékesítik, pénzt nem használva)<sup>17</sup>.

Így kialakul egy alacsony költségű kapcsolati hálózat – csak az a kérdés, hogy ez informális szövetség vagy esetleg szövetkezet lesz, vagy talán maffia típusú szervezet. Fennáll az előbbi veszélye, hiszen a finanszírozáson keresztül ez a hálózat kapcsolódik a fekete gazdasághoz.

Az eddig leírtak nem feltétlenül jelentenek rosszat – csak kissé másképp működik a dolog, mint ahogy a kívülállók gondolnák.

Az EU-ba való belépéskor Közép- és Kelet Európában lesznek nem EU-konform gazdasági- és társadalmi érdekcsoportok (vállalatok „fürtjei” - clusterek), amelyek nagyon sok terméket és tudást fognak mozgatni. A leírtak mellett, vagy talán éppen azok miatt tudni kell, hogy Romániában az üzletelés klubmódszerekkel, kapcsolatokon, ismerősökön keresztül folyik. A versenytársak sokszor nagyon jól ismerik egymás és egyeztetnek – így kiszámíthatók a piaci lépések és működés feltételei<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Napjainkban a verseny nem csak a költségek mentén zajlik, hanem az innováció és az alapvető képességek szintjén.

<sup>17</sup> Csak azoknak éri meg kijönni a szürke gazdaságból, akik nagyon nagy pénzeket forgatnak vagy akinek komoly üzleti partnere van és megköveteli ezt.

<sup>18</sup> „Így nem lehet üzletelni!” – fakadt ki egy magyarországi vállalkozó, amikor egy erdélyi üzleti tárgyaláson tárgyalófele a szemére vetette, hogy előző délután a legnagyobb versenytársának más feltételeket ajánlott az üzlet megkötésére. „Így lehet csak igazán üzletelni.” – válaszolt az erdélyi – „Egyeztetünk, ismerjük egymás lépéseit és így kockázatmentesebben tervezhetünk és fejleszthetünk.”



Másik, kevésbé ismert tényező, hogy Romániában a gazdasági elit igényesebb, mint Magyarországon. Nagy hangsúlyt fektetnek a minőségre és a technológiára. Románia nincs mindenben műszakilag annyira lemaradva, amint azt a magyarok gondolják – átugrottuk a fejlődés egyik lépcsőfokát<sup>19</sup>.

### ***III.1.3. A privatizáció folyamatának megítélése***

A folyamat túlságosan lassan haladt/halad, populista és demagóg elemekkel társítva<sup>20</sup>.

A privatizációt országunkban is túlpolitizálták, túl erős lobbyérdekek érvényesültek. Sok minden múltott a vagyonfelmérők szubjektív megítélésén – ez kedvezett a korrupciónak. A privatizációnak azonban mindenütt velejárója a politikai és egyéb érdekcsoportok próbálkozása, hogy előnyökhöz jussanak a tulajdonszerzésben. Az elhangzott vélemények szerint ez nem volt meghatározó.

- ilyen tendencia azért nagyon zavaró lehet a primer ágazatokban (bányászat, erdőkitermelés, fafeldolgozás – és valószínűleg ez lesz az állami gazdaságok privatizációja során is)
- ezek szép lassan ki fognak kopni, ha nem működtetik őket megfelelően (a beindult természetes kiválasztódási folyamatról már írtam)
- léteznek kirívó negatív példák is, ahol a vezetőség által alapított vérszívó kft-k nem hagyják a vállalatot élni és növekedni.

Sokkal lényegesebb szempont, hogy nagyszámú vállalkozás alakult az országban, ezeknek egy része saját erőből indult, de nagyon sokukon segített a privatizáció is. Nemcsak azt kell figyelni, hogy ki vette meg a gyárat, hanem azt is, hogy ki jutott kenyérhez a folyamatnak köszönhetően<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Tudok olyan (nagy és ismert) magyarországi szoftverfejlesztő cégről, amelyik eljött Romániába „üvegyöngyöket árulni a bennszülötteknek” és megdöbbenve vették észre, hogy a potenciális kliens-vállalat titkárnőjének jobb számítógépe volt, mint az otthoni programfejlesztőknek.

<sup>20</sup> Még ma is hallani a '90-es évek elejének jelszavát: „Nu ne vindem țara!” = „A hazánk nem eladó”.

<sup>21</sup> Egyik beszélgetőpartnerem példája szerint a fémfeldolgozó kisvállalatok megvásárolták a gyárak régi esztergapadjait, mások a gyáracsarnokokat, stb és azokat eredményesen használják, sok személynek megélhetést teremtve.

### **III.1.4. A humán erőforrás helyzete**

#### *A vezetők:*

Az egyik beszélgetőtársam tanácsadással és vezetőképzéssel is foglalkozik. Az első személyes kísérlete 1994-ben kezdődött vezetői tréningek tartására. A vállalatok tulajdonosai és vezérei akkoriban ennek még a gondolatát sem fogadták el. Az első vonal managereit nagyon nehéz volt behívni ezekre a tréningekre, csak a második vonal fiataljai<sup>22</sup> vettek részt rajtuk.

Interjúalanyom 1995-től kezdett felnőttképzéssel foglalkozni. Ezekre az előadássorozatokra is a középvezetők és a manager asszisztensek mentek el.

A kis- és középvállalkozók, cégtulajdonosok azt mondták, tudják, hogy mit kell csinálni – kialakult bennük egy képzet, hogy mivel sikeresen beindult és működik a vállalatuk, ők ösztönösen, születésüktől fogva képzettek.

Két-három év után ('94-'95-ben) jöttek rá, hogy baj van, de hatalmukat kihasználva, vagy diplomáciai módszerekkel próbáltak túllépni rajta – esetleg fiatalokat (az első – a rendszerváltás után végzett fiatal közgazdászokat) rekrutáltak, és velük együtt mentek tárgyalni (hatalmukkal lenyomták a fiatalokat, azok pedig védték őket a túl nagy bakiktól). Manapság a '90-es évek elején indult vállalkozók kezdenek visszalépni az üzleti élettől, és ráhagyják vállalataikat a fiatal managerekre.

#### *A szakmai képzés:*

A megkérdezettek véleménye egybecseng annak megítélésében, hogy néhány területen van megfelelő számú és képzettségű szakember, más területeken ezek hiánycikknek számítanak.

A legnagyobb probléma, hogy hiányzanak a középfokú végzettségű szakemberek – asszisztensek.

Az emberek csak az alapvető dolgokat tudják (30 évvel ezelőtt volt jó szakiskolai képzés, de azóta lezüllesztették). A szakmai iskolák **nem tanítják az új**

---

<sup>22</sup> Egy másik interjúalanyom elpanaszolta, hogy miután elküldték a második vonalbeli vezetőiket tréningekre és a vállalatok még finanszírozták is azokat számukra, végzés után a fiatalok távoztak a vállalattól.

**technológiákat** – egyre jobban lemaradnak és rossz a felszereltségük is – ezt kellene magasabb szintre emelni.

A szakiskolákat a '80-as években odaadták (alárendelték) a vállalatoknak, akik önmaguk és nem a piac számára készítettek fel szakmunkásokat, a saját munkaerő-szükségletük figyelembe vételével. Így a végzetek verseny nélkül életre szóló munkahellyel rendelkeztek. Ez a dolog a szocializmus körülményei között jó volt, de verseny hiányában a szakmai oktatás lezüllött.

Az oktatási rendszer teljesen el van szakadva a gazdasági valóságtól (a komolyabb cégek külföldön képzik ki a szakembereiket és nem is érdekeltek itthon fejleszteni az oktatást).

Sajnos nemcsak a szakmai, hanem az általános oktatási rendszer is válságban van. Nemcsak a szakmai felkészültség gyenge, hanem a munkamorál és a kulturális szempontok is rosszak

A vállalatoknál nagy a fluktuáció, emiatt nem is fektetnek be az emberi erőforrás képzésébe, hiszen az „úgyis elmegy”. Csak a külföldi tulajdonosú cégek, vagy azok, amelyek sokat exportálnak, ismerték fel a humán erőforrás fontosságát és azok áldoznak annak fejlesztésére.

Sok pozitív visszacsatolású ciklus és folyamat működik a gazdaságban, amelyek a helyzet egyre rosszabbra és rosszabbra való fordulását eredményezik.

Nagyon nagy gond a román gazdaság számára a kivándorlás problémája. Nem sokkal a rendszerváltás után népszámlálást tartottak Romániában. Az akkor összeszámolt 23 millió lakóból 11 év múlva 1 millió már nem tartózkodott az országban. Vajon miért mennek el ezek az emberek? – tette fel a költői kérdést egyik beszélgetőtársam. Azért mert nem látnak perspektívát az itthonmaradásban<sup>23</sup>.

### *A mezőgazdasággal foglalkozók*

A szocializmus idején a pártvezetők és országirányítók erőszakos iparosításba kezdtek. Az elkobzott, vagy mezőgazdasági termelőszövetkezetekbe kényszerített földek megművelőit az újonnan iparosodó városokba költöztették, akik az újonnan épült gyárakban kezdtek dolgozni.

Akik nem tudtak a városokba költözni, a városkörnyéki falvakból ingáztak az üzemekbe.

Az ipar elsősorban a fiatal és a tehetségesebb/képzettebb munkaerőt szívta fel. Emiatt kontraszelekció következett be a mezőgazdasággal foglalkozók között, főleg idősebb és gyengébb képességű személyek maradtak falun. A mezőgazdaságot igazán szívből szerető és értő embereknek csak nagyon kis hányada maradt otthon. Az ingázók csak másodállásban, esetleg jövedelem- és élelem-kiegészítésért dolgoztak a gazdaságaikban.

A rendszerváltás és a gazdasági struktúraváltás után nagyon sok szocialista nagyvállalat bezárt és a munkásaik állás nélkül maradtak. Sokan költöztek haza, de nem szívből és odaadással gazdálkodnak, hanem kényszerből és közben – még napjainkban is - a csodát várják.

A többség tudatában a mezőgazdasági munka továbbra is a fentebbi okok miatt kontraszelektált és lenézett személyeknek való – ennek a tevékenységnek most vissza kellene szerezni a becsületét.

A mezőgazdaságban is nagy probléma a tudás, a szakismeretek hiánya. A mostani gazdálkodóknak az apái gyermekkorukban tanulták az ő apjuktól a gazdálkodást. Ismereteiket évtizedekig nem használták. Most megint megpróbálnak gazdálkodni, de az idősebbek tudása műszakilag elavult, és legtöbbjük emlékezete az eltelt idő és előrehaladott életkoruk miatt hiányos.

Ebben az ágazatban is gond a management ismeretek hiánya (interjúalanyaink elmondása szerint nyugaton management oktatással kezdik a mezőgazdasági szakiskolákban, csak azután következnek a szaktantárgyak).

A meginterjúvoltak szerint, sajnos, sok helyen a nőket még napjainkban sem engedik tanulni és dolgozni.

A fentebb említett okok pszichológiailag is blokkolják a továbbfejlődést. Emellett a gyermekekkel és a fiatalokkal is meg kellene szeretetni a mezőgazdaságot.

Több helyen az (magánkézben levő-) élelmiszeripari kisüzemek vezetői és alapítványok ingyenes képzőket, tanfolyamokat (főleg télen) tartanak a gazdák számára,

---

<sup>23</sup> „Vajon nem látják, vagy talán nem is létezik ilyen?” – kérdezi egyik helyi vállalkozó.

meghívott vendéglőadókkal. A szervezők szerint viszont 40 meghívottból 15, ha elmegy. A gazdák „mindent tudnak”, nem kell nekik tanács, segítség<sup>24</sup>.

A mezőgazdaságról tehát elmondható, hogy a gazdák nagyrésze muszájból gazdálkodik, nem szívből. A tudásuk hiányos és elavult. Az idegenektől érkezett segítséget és szakismereteket viszont – sokszor kulturális okokból - nem igénylik.

Természetesen akadnak azért pozitív példák is. Sok fiatal kijutott ausztriai és svájci mintagazdaságokba, és sok ismeretet elsajátított, a vállalkozóbb kedvűek előtt nagyon nagy lehetőségek állnak.

### ***III.1.5. A bürokratizmus megítélése***

A rendszerváltás új politikai elitet hozott, de a bürokrácia ugyanaz maradt, és ugyanazok a személyek ugyanúgy működtetik, mint azelőtt. Az ország működése és viszonylagos stabilitása a bürokráciának köszönhető (minden változik, de az íróasztal mögött ülő bürokrata nem). Az egész ország a networkok, információcserék és ügyintézés<sup>25</sup> szintjén működik (a közügyeket is lefordítják magánügygé és úgy viszik be a rendszer működésébe)

A meginterjúvoltak szerint téved, aki azt hiszi, hogy az idős bürokraták nyugdíjba vonulásával a rendszer megtisztul. A bürokrácia szabálya az, hogy újratermelődik. Sőt, újabban az EU iszonyú méretű bürokráciája is ugyanezt táplálja – az európai bürokraták tudják, hogy mit akarnak, a mi bürokratáink tudják, hogyan kell rákapcsolódni a rendszerre – a „birodalom” épül<sup>26</sup>. Az összes – országainkra kényszerített - EU ajánlások úgy működnek, hogy a megfelelő tisztviselő vagy ötletgazda elmegy a megfelelő EU bürokratához és „elintézi” a dolgot.

Interjúalanyunk véleménye szerint a mai világ működésében két pólus létezik:

- a multinacionális cégek – ezek határozzák meg a gazdaság működését, és
- az EU bürokrácia, aki szétosztja a pénzt.

---

<sup>24</sup> Néhány beszélgetőtársam elmondása és kutatásai szerint néhány régióban a baj az, hogy csak írott meghívókat küldenek szét a gazdáknak. A kulturális hagyományok miatt viszont sok helyen csak akkor fogadják el a meghívást, ha személyesen adják át nekik a meghívókat

<sup>25</sup> Beszélgetőtársaim szerint semmittevő bürokraták a napi 8 órás munkaidőből 1 órát dolgoznak, a fennmaradó időben kapcsolattartással foglalkoznak (telefonálás, kávé, pletyka, sörözés).

<sup>26</sup> „A többiek statiszták – a politikusok nyugodtan elmehetnének golfozni, semmi hatásuk nincs a rendszerre.”

A kettő kölcsönhatása határozza meg létünket.

Egyik interjúalanyom úgy fogalmazott, hogy „Nem tudjuk, hol van az optimum, emiatt nem tudunk hosszú távra tervezni. Ha tudnánk is, hogy hol van, nem tudjuk a folyamatokat ellenőrizni, mert

- a környezeti változások túlságosan gyorsak,
- nekünk túlságosan nagy a tehetetlenségi nyomatékunk.

Nem tudunk mérni, mert nem létezik etalon és nincs a rendszerben stabil pont. Emiatt követő stratégiát alkalmazunk, és ez nem lehet sikeres addig, amíg a vállalatoknak egy része (egy „kritikus tömeg”) nem válik reaktívból proaktívvá.”

Többször leírtam már, de itt még egyszer kihangsúlyozom, hogy nagyon sok infrastrukturális beruházásra van szükség. A többi volt szocialista országok még a rendszerváltás előtt végrehajtották ezeket, ezért előnyben vannak hozzánk képest.

Csak miután, készen áll a jó infrastruktúra, azután lehet működőtőkét beruházni, ipari parkokat létesíteni.

A humán erőforrást taglaló részben említett, az alkalmazottaikat állandóan továbbképző és megfizető cégek a leginnovatívabbak a régióban. Emiatt, ha a verseny az alapvető képességek szintjén dől el, akkor **az ország gazdasága ketté fog szakadni:**

- lesz egy dinamikus, nemzetközileg is a versenyben helytálló és fejlődni képes tábor, és
- egy lemaradó, túlélésre építő csoport (ezek azokat az alkalmazottakat kapják, akik a másiktól megmaradtak, és ezek nem fognak tudni az emberi erőforrásba fektetni, nekik marad a rosszul képzett és kevésbé felkészült munkaerő)

A túlélésre berendezkedettek lesüllyednek majd a szürke vagy fekete gazdaságba (ha nincsenek máris ott) és fel fognak morzsolódní.

Ha az EU integrációt figyeljük, látható, hogy Görögországban és Portugáliában is léteznek elmaradottabb régiók – ezt a helyzetet kellene elkerülni. A mezőgazdaságban például kellene a földeket tagosítani, szövetkezeteket létrehozni. Másképpen az EU-val szembenállva az 5 ha kiterjedésű telkek hobby mezőgazdaságot jelentenek, nem képesek felvenni a versenyt az ottaniakkal.

Megfigyelhető, hogy az ökológiai rendszerekben az input oldalt modernizálják (ivóvíz, gáz, villany) és az output oldalon (hulladék feldolgozás) nincsen befektetés. Ez

a régiót olyan mértékben terhelheti, egyben kiszolgáltatva a kívülről jövő fluxusoknak, amely már középtávon is veszélyezteti a vízkészlet ivóvíz minőségét.

### ***III.1.6. Összefoglalás***

Ha országunk helyzetét tekintjük, figyelembe kell venni, hogy a világ gazdaságilag legfejlettebb államait tömörítő szervezet Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) vidéki településnek tekinti azt, ahol a népsűrűség kisebb mint 150 lakós/km<sup>2</sup>. (Az EU átlag 115 lakó/km<sup>2</sup>, tehát ott 100 fő a határ.) A fejlett országokban vidéki jellegűnek tekintenek minden olyan térséget, ahol a vidéki településeken élő lakosság aránya több mint 15%. [Vincze, 2002, p10]

Ezeket figyelembe véve Románia összterületének 99,04%-a vidéki jellegű és a népesség 90,6%-a ezekben a régiókban él. (Tulajdonképpen csak Bukarest megyei jogú város tekinthető városi régiónak.) [Vincze, 2002, p11]

Másik, gyakran elhangzó nézet, hogy a világ történelmileg belátható időn belül kettészakad (a folyamat elkezdődött):

- lesz egy nagy hozzáadott értéket termelő rész – amely a hozzáadott értéket nem anyagi jellegű jóságokból, hanem tudásból és információból állítja elő;
  - a másik, kis hozzáadott értéket termelő rész anyagi jellegű hozzáadott értéket fog termelni – ők lesznek az előbbieket beszállítói és alárendelt szerepet fognak játszani.
- [Bakacsi, 2002]

Az így felosztott világrészek között nem lesznek régió- vagy országhatárok<sup>27</sup>. Ugyanannak a településnek a lakói tartozhatnak két különböző világhoz és egész más életminőségük lehet ennek következtében. Egy-egy régió belül a két csoport aránya fog csak változni. Mindenkinek joga van eldönteni, hogy melyik oldalon akar állni és megteheti ennek érdekében a megfelelő lépéseket.

Figyelembe véve a Románia adottságait és a világ fejlődésében észlelhető tendenciákat, két javaslatot lehet megfogalmazni.

---

<sup>27</sup> Sokan nem hisznek Románia 2007-es európai integrációjában. „Ha véletlenül mégis sikerülne belépni Európába,” – mondta egy megkérdezett – „országunk csak élelmiszeriparból, lohn-ból és környezetszennyező iparágakból fog megélni.” Szerinte ma is a folyékony élelmiszereket gyártó ipar az egyetlen az országban, ami működik, ezt jobban meg kellene erősíteni.

- A kitörni és fejlődni akaróknak és bíróknak meg kell teremteni erre a lehetőséget, tudás, ismeretek és technológia betelepítésével és a betelepítés támogatásával.
- A többieknek meg kell teremteni a lehetőséget, hogy megőrizték gazdasági és kulturális hagyományait, és támogatni kell őket abban, hogy gazdálkodásuk elfogadható életkörülményeket teremtsen számukra.

### **III.2. Vállalati esettanulmányok**

A változásokat értelmező és magyarázó írásokban fontos szerepe van a szereplők megismerésének és a folyamathoz való hozzájárulásuk feltárásához. Balaton szerint akár színdarabnak is lehet tekinteni a történeteket, amelynek hús és vér szereplői vannak és az élet körülöttünk levő színpadán viszik végbe úgy a rendszerváltást, mint a szervezetek átalakítását. A gazdasági átalakulással együtt járó szervezeti változások során az alábbi szereplőket említi:

- döntéshozók (urak);
- a döntések helyi végrehajtói (a helytartók);
- az átalakuló társadalmak, bennük a változó szervezetek tagjaival (a nézőközönség);
- az elemzők, akik a politikai, társadalmi és gazdasági folyamatokat vizsgálják és időnként előrejelzésekbe is bocsátkoznak (a narrátorok). [Balaton, 2002:p 101]

Ezek a körülmények is befolyásolták, amikor arról döntöttem, hogy disszertációm gyakorlati részében esettanulmányokat fogok felhasználni a folyamatok bemutatására.

Az esettanulmányok készítése igen népszerű a gazdasági oktatásban és a kutatásban is, de alkalmazhatóságukat és a levonható magyarázatok érvényességét vita övezi. Az oksági kapcsolatok feltárása, a levont következtetések és az elemzés érvényessége csapdát jelenthetnek. A kvalitatív kutatások különösen akkor használhatók oksági kapcsolatok feltárására, ha a vizsgált folyamatok és az események időbeli alakulása fontos a vizsgált jelenség szempontjából. Az én kutatásomban ez a körülmény fennáll. [Czakó, 2000:p 9]

Az esettanulmányok készítéséhez a célvállalatok kiválasztásánál figyelembe kellett vegyem az összehasonlíthatóság és a diverzifikáció problémáját. Négy



esettanulmányban nem lehet átfogni egy nemzetgazdaság minden ágazatát, ezért egyetlen ágazatot választottam és azon belül kerestem különféle tipológiának megfelelő eseteket.

A kiválasztott ágazat az élelmiszeripar volt. Ezen belül is vizsgálódásaimat az italokat előállító vállalatokra irányítottam. Néhány interjúalanyom állítása szerint ez azon kevés iparágak egyike Romániában, amelyik még működik.

Az iparágon belüli vállalatokat úgy válogattam ki, hogy legyen köztük menedzseri- és alkalmazotti kivásárlással privatizált vállalat, legyen köztük olyan, amelyik pénzügyi- és olyan, amelyik szakmai befektető kezébe került. A befektetők között is kerestem hazaiakat és külföldieket. Végül figyelembe vettem azt is, hogy legyenek sikeres és kevésbé sikeres, esetleg felszámolt vállalatok.

A kiválasztott vállalatok:

- a nagyváradi szeszgyár - menedzseri- és alkalmazotti kivásárlással privatizálták (MEBO módszer). Kezdetben nagyon jövedelmező volt, de néhány év után a külső tőkeinjekció hiányának és a versenytársak által a törvények nem-, vagy rosszul alkalmazása következtében bezárásra került.
- a csíkszeredai tejgyár - menedzseri- és alkalmazotti kivásárlással privatizálták (MEBO módszer). Jelenleg is működő gyár, de a külső tőkeinjekció hiánya miatt nem képes fejlődni.
- a borszéki ásványvízpalackozó - hazai szakmai befektető privatizálta. Sok tőkét ruháztak be, és a vállalatot sikeressé tették a hazai piacon.
- a csíki sörgyár – külföldi pénzügyi befektető vette meg, majd továbbadta egy sikeres multinacionális cégnek. A vállalatot műszakilag teljesen felújították, bővítették és jelenleg az ország legnagyobb kapacitású gyára, amelyik a legnépszerűbb termékeket állítja elő.

Balaton szerint a vállalatok átalakulását befolyásoló tényezőket a privatizáció folyamán három fázisban kell vizsgálni:

- a privatizációt megelőző időszakban a politikai- és makro-gazdasági feltételek változása meghatározó jelentőségű;
- a privatizáció időszakában a politikai folyamatok meghatározóak, úgy a vállalaton belül, mint annak környezetében;

- a privatizációt követő időszak alapvetően az üzletfejlesztési intézkedések fázisaként jellemezhető. [Balaton, 2002:p 81]

Az esettanulmányok során hangsúlyozottan utalok arra, hogy a privatizált vállalatoknak sikerült-e megőrizni versenyképességüket a magánosítási folyamat során, vagy sikerült-e versenyképesé válniuk.

Chikán Attila definícióját kifejtve, Czakó szerint az a vállalat versenyképes, amelyik

- a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képes transzformálni, és
- képes a működését befolyásoló környezeti- és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye a tartós működőképességet. [Czakó, 2000:p 11]

Az interjúk, amelyek alapján az esettanulmányokat készítettem, kötetlen beszélgetések voltak. Az interjúk során minden esetben azonos témákra kérdeztem rá egy forgatókönyv alapján. Az interjúvázlat a mellékletben található.

### *III.2.1. A Nagyváradi Szesz- és Élesztőgyár*

Ez az esettanulmány egy kezdetben nagyon sikeresnek tekintett privatizációt mutat be. A vállalat szeszgyártással foglalkozott, és a privatizációja vezetői és alkalmazotti kivásárlás (MEBO) által zajlott le.

#### *A vállalat környezete és története*

Az emberiség létének legrégebbi időszakáról is tudjuk, hogy elődeink szívesen fogyasztottak mámorító hatású szeszes italokat és élvezték az általuk okozott bódultságot. Valószínűleg az efféle italok előállítása és forgalmazása mindig jövedelmező üzlet lehetett. Ezért is nyitott Moskovitz Móricz és családja Nagyváradon egy szeszfőzdét az 1860-as években.

A vállalkozás sikerességét bizonyítja, hogy nem sokkal később az ugyancsak Bihar megyei Belényesen is nyitottak leányvállalatot.

A vállalat sikeresen élte túl a két világháborút is, és az alapító család tulajdonában működött egészen a szovjet típusú román munkáspárt hatalomra jutásáig. A 60-70 alkalmazottat foglalkoztató nagyváradi szeszfőzdét 1948-ban államosították, és elkezdte szocialista vállalatként való működését.

„Hány útja van a szocializmusnak?” – tették fel a kérdést másfél évtizeddel ezelőtt a viccben. „Kettő – az egyik az alkoholizmus, a másik ... az járhatatlan.” – volt a válasz.

Romániában is nagyon sok alkoholista élt a szocializmus idején, számuk az átmenet éveiben még növekedett. Talán a párt- és állami vezetők még „csendben” bátorították is az alkoholfogyasztást, így megvolt az embereknek az elfoglaltsága, kevésbé kellett félni a lázongástól<sup>28</sup>.

A szeszesital-gyáraknak a szocializmus idején is stabil vevőköre alakulhatott ki.

A nagyváradi szeszfőzdét a szocializmus idején fejlesztették és bővítették. A szeszgyártási kapacitást a szocializmus alatt 7-szeresére növelték és a gyárat három új

---

<sup>28</sup> George Orwell 1984 című regényében is a lakosság sűrűn nyúlt a “Győzelem” Gin-hez, amelyik rossz ízű volt, égette a gyomrot, de elkábította az embert és nem kellett a gondokra és a terrorra gondolni.

részleggel bővítették: élesztőgyártó-, ecetgyártó-, valamint palackozó üzemmel. A szeszgyártat szervezetenként összevonták az ugyancsak Nagyvárad területén működő sörgyárral.

Az így kialakított szocialista nagyvállalat „Întreprinderea de Bere, Spirt si Drojdie Oradea” (Nagyvárad Sör-, Szesz és Élesztőgyár - NSSÉ) néven működött.

A nagyvállalat bukaresti központi fölöttese a „Centrala Berii, Spirtului, Amidonului, Glucozei si a Apelor Minerale” (A Sör, Szesz, Keményítő-, Glukóz és Ásványvizek Iparközpontja) volt. Ehhez az iparközpontoz tartozott az országban az összes sörgyár és ásványvíz-palackozó is, amelyekről a későbbiekben is lesz szó.

### *A rendszerváltás és a privatizáció közötti időszak*

A Nagyvárad Sör-, Szesz és Élesztőgyár a szocialista vállalatok kereskedelmi társaságokká való átalakításakor 1991-ben szétvált két külön állami vállalatra. Az egyik vállalat a sörgyár lett, amelyik „örökölte” a régi szocialista nagyvállalat vezetőségét.

A másik vállalat a szesz- és élesztőgyár lett. Az új vállalat egy 210 alkalmazottat foglalkoztató, egyetlen telephellyel rendelkező kisvállalat lett, amely egy 3 ha területű telken feküdt közel a város széléhez.

Mivel a szocialista vállalat vezetősége a sörgyárhoz került, az új Szesz- és Keményítőgyár élére teljesen új vezetőséget neveztek ki a gyárnál dolgozó felsőfokú végzettségű alkalmazottakból.

### *A privatizáció*

Mivel a vállalat kicsi volt és a vezetőség az első privatizációs törvényt megfelelőnek találta, 1994-ben kezdeményezték a magánosítás folyamatának beindítását. A privatizáció vezetői és alkalmazotti kivásárlás által (MEBO módszerrel) történt.

A vállalat felértékelése az akkor érvényes törvények alapján a nettó eszközök értékének megállapításával történt. A vállalatot 1 milliárd lejre (600.000 USD) értékelték.

A privatizáció előtt meg kellett alakítani a PAS-t (Programul Asociației Salariaților – az alkalmazottak egyesületi programja). Ez szervezet a dolgozók egyesülete volt, amely jogi személyiséggel rendelkezett.

Ez a szervezet vette meg a részvényeket az Állami Tulajdonalaptól és a Magán Tulajdon Alapjától (FPS és FPP). A PAS a vállalat részvényeiért 30%-ban az állam által ingyenesen szétosztott tulajdonosi szelvényekkel, 70%-ban készpénzzel kellett fizessen. Az adásvételi szerződéseket úgy a FPS-vel, mint a FPP-vel meg kellett kötni.

A 70% készpénznek a 30%-át kellett előlegben letétbe helyezni. Ezt a PAS tagjai részben saját megtakarításaikból, részben bankhitelből teremtették elő. Az összeg többi részét részletben kellett visszafizetni 6 éves futamidővel. A privatizációs hitel kedvezményes volt, a kamatláb jóval kisebb volt, mint a bankhitelek piaci kamatlába. A bankhitelt a PAS vette fel. Nem kellett üzleti tervet sem készíteni, a bank elfogadta a 2 tulajdonalappal. (FPS és FPP) kötött adásvételi szerződést. A PAS a hitelt leosztotta személyekre.

A tulajdonjegyek nem voltak névre szólóak, így azokkal szabadon lehetett kereskedni. A vállalatnál a tulajdonjegyek származását nem firtatták. Minden hivatalos okmányt a dolgozók nevére jegyezték, az esetleges külön-egyezségek<sup>29</sup> a dolgozók magánügye voltak.

A részvények 80%-a a vezetőség kezébe került, 20% a többi alkalmazottéba. A vállalatnak kb. 210 alkalmazottja volt, ebből 183 vált részvényessé.

A privatizáció után a részvényeket szétosztották a tagok között. A PAS megszűnt és mindenki névre szóló részvénnel rendelkezett.

A gyár a privatizáció utáni években annyira nyereségesen működött, hogy a törlesztőrészeket ki lehetett fizetni az osztalékokból. Az osztalék akkora volt, hogy 6 év helyett 4 év alatt törleszteni tudták a vételárat.

---

<sup>29</sup> A tulajdonjegyeknek nem volt hivatalos piaca, azokat utcasarkokon és piacokon lehetett megvásárolni, vagy az ismerősöktől elkérni azzal az ígérettel, hogy az osztalékokból majd részesedést fizetnek nekik.

### *A vállalat helyzete a privatizáció után*

A privatizáció előtt a vállalatot termékközpontú menedzsmenttel irányították. A termelés során egyaránt figyelték a mennyiségre, a minőségre és az árra. A privatizáció után minőségi managementet vezettek be, ettől kezdve a minőség biztosítása volt a legfontosabb irányítási szempont. A laboratórium ISO 9001 minőségi tanúsítványt kapott.

A munkafegyelem is más lett, a tulajdonossá vált alkalmazottak jobban dolgoztak a saját gyárukban.

A vállalatnál állandó továbbképzés folyt úgy a vezetők, mint az alkalmazottak számára. Voltak belső- és meghívott szakcégek által tartott továbbképzések egyaránt.

Kezdetben a vállalat külső műszaki tanácsadókat is felkért a termelés javítására. Ugyanakkor a vállalat jobban odafigyelt a termékek szabadalmaztatására és a reklámozásra is.

### *A szállítók*

A gyártás nyersanyaga a gabona volt. Ezt részben közvetlenül a mezőgazdasági termelőktől vásárolták meg. Ezek között voltak úgy kistermelők, mint állami gazdaságok – akkoriban az Állami Mezőgazdasági Vállalatok (Întreprinderi Agricole de Stat – IAS) még léteztek, sőt az országban még ma sincs mindegyik privatizálva vagy felszámolva.

A nyersanyag beszállítók másik nagy csoportját a nagy begyűjtők és raktárak (RomCereal, ComCereal) alkották. Ezek részben magán-, részben állami kézben voltak.

A beszállítás általában szerződés alapján történt. A szerződéseket hosszú távra kötötték. A kistermelőkkel minden évben újratárgyalták a szerződési feltételeket. A ComCereal-al mindig az utolsó pillanatban sikerült megegyezni és szerződést kötni.

A szerződéseket nem rögzített áron kötötték meg, hanem a mennyiségi és minőségi paramétereket rögzítették. A felvásárláskor a mindenkori piaci árat alkalmazták.

Néha a szerződéseken kívül tendert írtak ki nyersanyag beszerzésére, a hirdetés mindig ár- és minőségkérelmeket tartalmazott.

Beszerzéskor saját tehergépkocsikkal szállították a vállalathoz a nyersanyagot.

### A vevők és a piaci verseny

A vállalat szinte kizárólag a belső piacra termelt, nagyon kevés volt a külföldi szállítás. A vevőket négy nagy csoportra különítették el:

- Az italgyárak számára a nagyváradi szesz- és keményítőgyár szállította a nyersanyagot.
- A vállalatnál gyártottak égetett szeszes italokat is. Ezt a kereskedők közvetlenül a vállalattól vették meg és értékesítették a piacon.
- Ugyanakkor a vállalat előállított ipari célú szeszt a vegyipar számára is. A vegyipar volt a legstabilabb piac, de vásárlásaik a gyár termékeinek csak a 10%-át tették ki<sup>30</sup>.
- A negyedik vevőcsoportba a gyógyszertárak és a kórházaknak tartoztak, amelyek egészségügyi célból vásárolták a vállalat termékeit.

A melléktermékként keletkező szeszmoslékot az állattenyésztő nagyvállalatoknak és az állattartó kisgazdáknak adták el.

A palackozott termékeket a vállalat a saját gépkocsival szállította a vevőkhöz, az ömlesztett árúért a vevők jöttek személyesen a vállalathoz.

A piaci kiterjedtségét és növekedési potenciálját tekintve azt hihetnénk, hogy nagyon jó üzlet lehet Romániában szesztermékekkel foglalkozni.

2000-ben Románia a második helyet foglalta el Európában az alkoholfogyasztásban. 1990-ben az egy főre eső alkoholfogyasztás, tiszta szeszre átszámolva, 3,5 l volt. 2000-ben ez az érték már 11,7 l-re emelkedett, amely a „dobogó” 2. helyét eredményezte a fejenként évi 12,3 l-t fogyasztó írek mögött és a 10,8 l-t fogyasztó portugálok előtt. [Baican, 2003]

A valóságban a helyzet nem volt ennyire rózsás és napjainkban sem az.

---

<sup>30</sup> Kérdésekre, hogy miért nem összpontosítottak erre a piaci szegmensre és próbáltak meg ott nagyobb részesedést elérni, interjúalanyom azt válaszolta, hogy abból nem lehetett volna megélni.

A szeszecital jövedéki adó köteles termék. Ezért annak feketén való forgalmazása nagy illegális nyereséget hoz a szeszhamisítóknak. A törvényeket betartó és adóikat rendszeresen kifizető vállalatok versenyhátrányban vannak velük szemben (Romániában 2002-ben 188 szeszecital-palackozó és 86 szeszfőző vállalat működött törvényesen, míg az illegálisan működő vállalatok számát a Kereskedelmi- és Iparkamara 1.300-1.500-ra becsülte). A 2001-ben szeszecital forgalmazók által elkövetett adócsalást 10 ezer milliárd lejre (384 millió EUR) becsülték. [RCI, 2002]

Nagyváradon, a szeszgyárral azonos városban működik Közép- és Kelet Európa talán legnagyobb adócsalója<sup>31</sup> ebből az iparágból. Emellett nagyon sok a kis illegális szeszfőző.

Az utóbbi időben történt néhány előrelépés a törvényhozás területén, de a történet idején nagyon könnyen meg lehetett kerülni a törvényeket. Sok volt az adócsalás és még zárjegyek sem léteztek.

Nagyon sokan még a garázsukban is italt palackoztak feketén<sup>32</sup>. Ilyen versenyhelyzetben a gyár 1997 után már nehezen tudta eladni a termékeit

A kormányzat a nehezen hamisítható zárjegyek használatának kötelezésétől a csalások 50%-al való csökkenését várta. A Szesz- és Alkoholtermelő Vállalkozók Szövetsége viszont azt állítja, hogy a szeszpiac 75%-a „feketén” működik és az EU csatlakozással ennek aránya még nőhet is.[RCI, 2002]

A romániai alkoholizmus egyik legnagyobb problémája az állami ellenőrzés hiánya a szesziparban. Nemcsak hatalmas mennyiségű szeszecitalt állítanak elő feketén, hanem ezeknek a minősége is nagyon gyenge. A piacon található szeszecitalok 90%-a hamisított és mérgező hatásuk túllépi az emberi szervezet tűrőképességét. A probléma tehát nemcsak az adócsalás szempontjából fontos, hanem a közegészségügyet is érinti. [Baican, 2003]

Az országban a lakosság nincs kellően informálva. Nem figyelnek a minőségre és nem ismerik a metilalkohol veszélyességét – a mérgezések mindennaposak

A vállalat volt vezetői a rossz, hézagos törvényeken és a rossz adóellenőrzésen kívül a korrump adóellenőrökre is panaszkodnak, amikor a vállalat további sorsáról beszélnek.

---

<sup>31</sup> A cég nevét itt nem említem. A médiából bárki megismerheti, de politikai befolyása miatt érintetlen.

<sup>32</sup> A TV-ben ma is néha látható, amikor Bukarestben időnként kampányszerű razzziákat hajtanak végre, utána pedig megy minden tovább.



A nyugati országhatár közelsége miatt a hatékonyabb és jobban támogatott mezőgazdasággal rendelkező szomszédos országokból olcsó és jó minőségű húskészítmények érkeztek az országba. Emiatt a határmentén rövidesen megszűntek a mezőgazdasági vállalatok, amelyek állatokat tartottak. Így már a szeszmoslékot sem volt hova eladni.

A gondokat tetézte, hogy a város terjeszkedett, a vállalatot körbeépítették, belváros lett a környékből, felmerültek a környezetvédelmi problémák

A tulajdonosok a vételárat kifizették és a vállalatnak nem voltak adósságai, de a leírt körülmények mellett a további működésnek nem látták értelmét. Pillanatnyilag még nem történt meg a végelszámolás, de a gyár nem működik.

A tulajdonosok profilváltáson gondolkoznak. Mivel az épület belterületen helyezkedik el és nagy a területe, raktározási szolgáltatást szeretnének nyújtani a jövőben.

#### *A szervezet*

##### *A vezetőség*

A vállalat új vezetői a sörgyártól való leválás és részvénytársasággá alakulás után az addig is ott dolgozó felsőfokú végzettségű középvezetők közül kerültek ki. A vezető tanács 5 tagú volt – 2 közgazdász, 1 jogász és 2 mérnök.

A privatizációt ez a csapat vezényelte le és a folyamat befejezése után is ők maradtak a vezetők.

Az operatív vezetőség 3 mérnökből és egy közgazdászból állt

##### *Az alkalmazottak*

A vállalat alkalmazottjai szakképzett munkások voltak. Alkalmazásukhoz élelmiszeripari szakiskolai végzettséget kellett igazolniuk.

A szocializmus idején a szakmunkásképzést részben a vállalatokhoz helyezték, amelyek így önmaguk számára megtermelték a szükséges munkaerőt, részben különféle

szakosodású iskolákat hoztak létre az ország különböző részein és ezekbe irányították az ország egész területéről a tanulókat.

Az élelmiszeripari szakiskolai képzés keretein belül külön létezett szesz- és élesztőgyártási (erjesztés, fermentáció) szakképzés. Az egyik ilyen szakirányú szakiskola Temesváron volt, de léteztek még ilyenek Galacon és Szebenben is. Napjainkban az ilyen szakirányú képzésre szakosodott iskolák már nem léteznek. Most helyszíni átképzések és továbbképzések folynak a vállalatoknál.

A szocializmus első éveiben az ország távoli, szegény és kevésbé kultúrált régióiból sokan költöztek az ország nyugati felébe a jobb élet reményében. Ők voltak a vállalat első alkalmazottai, de a rendszerváltás pillanatában a vállalatnak már rendelkezésére állt egy helyi lakosokból álló megfelelő szakembergárda. Privatizációkor a rendelkezésre álló szakemberekből senkit nem kellett lecserélni

Ha szükség volt új munkatársakra, az alkalmazottak kiválasztása versenyvizsgával történt.

A vállalatnál létezett szakszervezet létezett, de soha nem voltak konfliktusok a vezetőséggel.

#### A szervezeti struktúra

A vállalat funkcionális szervezet volt 4 termelési részleggel: – szesz, élesztő, ecet, és palackozás, valamint a szolgáltató melléktevékenységekkel: – szolgáltató–javító műhely, laboratóriumok, közművek (saját gőzkazán, víz, villany), szállítás (A szállítás akkoriban még nem került sokba – 5 tehergépkocsit tartottak fenn).

A vállalatnál három váltásban dolgoztak, szombaton és vasárnap is, mert a termelési folyamat így követelte.

A termelési folyamatot termékmanagerek irányították.

A vezetőség mellett belső szaktanácsadók működtek, a külső tanácsadás nem volt jellemző.

A terveket a tervezési osztály dolgozta ki, az igazgatóknak beleszólhattak ezek végelegesítésébe. Végül a vezető tanács hagyta őket jóvá.

A részvényesek közgyűlése rendes ülésen évente egyszer ült össze, rendkívülin annyiszor, ahányszor kellett. Az igazgatótanács havonta ülésezett, az ellenőrzés átfogott minden hónapot. A terveket havonta ellenőrizték és naponta követték.

Minden nyilvántartás és adattárolás, döntés számítógépes adatfeldolgozás által történt.

### *Összefoglalás*

Ez az eset egy korai privatizációt (1994-ben még nagyon kevés vállalatvezető és politikus vette komolyan a privatizáció gondolatát) mutat be.

A privatizáció módszerének kiválasztása kapcsán a vezérigazgató azt mondta, hogy az 1994-es körülmények között a MEBO módszer nagyon jó volt. Előnynek számított, hogy a vevők működő, általuk ismert működésű piacot és vállalatot vettek. Ezenkívül jó volt, hogy a dolgozók tulajdonosnak érezték magukat – érződött a koncepcióváltás – jó lett a fegyelem, megszűntek a lopások, nem voltak sztrájkok

A magánvállalatként való működés kezdetén a jövedelmezőségi mutatók a MEBO módszer választóit igazolták, hiszen a 6 évre felvett hitelt 4 év alatt törlesztették az osztalékokból és a nyereség nagyrésztét még vissza is tudták forgatni a fejlesztésbe és működésbe.

Néhány év elteltével azonban úgy a külső, mint a belső körülmények a vállalat működésének ellehetetlenüléséhez vezettek.

A kiválasztott magánosítási módszer legnagyobb hátránya az volt, hogy nem érkezett külső tőke a vállalathoz, saját erőből kellett fejleszteni. A nyereségből kb. 15%-ot kivettek osztalékként és 85%-ot újra beruháztak, de ez nem volt elég a versenyképesség növeléséhez és a működés folytatásához.

Mai fejével a vezérigazgató sem a MEBO módszert választaná, hanem befektetési társaságot vagy szakmai befektetőt hívná a vállalathoz.

### **III.2.2. A „LACTATE HARGHITA” SA**

Ez az esettanulmány egy MEBO módszerrel privatizált vállalatot mutat be, amelyik túlélte a rendszerváltást és a privatizációt, de képtelen fejlődni. A vállalat tejfeldolgozással és a tejtermékek eladásával foglalkozik.

#### *A vállalat környezete és története*

Hargita megye egy sok erdővel borított hegyes vidéken fekszik. A domborzati formák nagyon nehezé teszik a gépesített földművelést, a talaj rossz minősége egyáltalán nem kedvez a gabonaféléknek. Az időjárás is zord, a tél 5 hónapig is eltart. A helybéli lakosság a fakitermelésen és -feldolgozáson kívül csak krumplitermesztésből és – a hegyi legelőket kihasználva – szarvasmarha-tenyésztésből és tejtermelésből tud megélni.

A megye nem is létezett az 1968-as területrendezés előtt. Akkor választották le a Maros Autonóm Tartományról és vált különálló közigazgatási egységgé.

A szarvasmarha-tenyésztésnek nagy hagyományai voltak a régióban, de ipari formában soha nem dolgozták fel a tejet. Az államosítások előtt Székelykeresztúron létezett egy kisebb gyártóegység, de ez tulajdonképpen a területrendezés után került a megyéhez. A megyében a tej élelmiszeripari feldolgozása az ötvenes években kezdődött el Gyergyóremetén. Az itt működő gyár már 1955-ben kiválasztotta fő termelési irányvonalát, a tejporgyártást, mivel a Németországból beszerzett (ott leselejtezett), az 1930-as évekből származó gépsor a tejpör gyártására volt alkalmas.

A '70-es években az élelmiszeriparból származó tejtermékek vásárlására nagy igény jelentkezett, főleg friss tej, túró és egyéb termékekre. Így az igények teljes körű kielégítése céljából szükségesé vált a Csíkszeredai Tejgyár megalakítása, amelyre 1974-ben került sor. Ennek az új gyárnak a remetei gyárral való összevonásával jött létre a Hargitai Tejipari Feldolgozó Vállalat (Întreprinderea pentru Industrializarea Laptelui Harghita).

A tovább növekvő igények kielégítése érdekében 1982-ben beüzemelték a székelyudvarhelyi termelői egységet is, amelynek fő profilja a sajtgyártás lett.

Az akkori állami szervek fontosnak tartották a Hargita megyei tejipar fejlődését és kapacitás növekedését, ezért szorgalmazták a Gyergyóremetei Tejgyár tejpor gyártásának bővítését, amelynek célja 3.000 tonna csecsemőknek szánt tejpor gyártása évente, azonban a gyár elavult gépparkja nem bírta e nagy terhelést.

A rendszerváltás előtt még is Gyímesközéplokon beindítottak egy feldolgozó egységet, amely csak szezonálisan működött.

A feldolgozandó nyersanyagot a szarvasmarha-tenyésztéssel foglalkozó állami gazdaságoktól, a mezőgazdasági termelőszövetkezetektől és – ahol nem volt szövetkezet – a háztáji kistermelőktől gyűjtötték össze. A begyűjtés a falusi tejcsarnokokban történt, ahova a gazdák kannákban szállították a kézzel fejt tejet.

### *A rendszerváltás és a privatizáció közötti időszak*

A tej begyűjtését az állami vállalat 1995-ig a megye egész területén végezte.

A megyében az első kis magán tejfeldolgozó 1992-ben jelent meg Kászonban. Így a vállalat elvesztette egyeduralgó helyzetét a tejfelvásárlásban. A következő magánvállalkozás Székelyudvarhelyen jelent meg, majd ezek az egész megyében elterjedtek. Így a vállalat által lefedett terület igencsak beszűkült. Ma a megyében 8 magán feldolgozó létezik, de ezek közül csak 1 versenytárs cég telepedett le Csíkszereda környezetében a Gyergyóremete felé vezető országos műút mentén.

A szocialista vállalat az 1353/1990–as számú kormányrendelet alapján alakult kereskedelmi társasággá 1991-ben.

Így jött létre a Hargita Tejipari Rt. (Industrializarea Laptelui Harghita S.A.) kereskedelmi társaság, amely felvállalta a tej élelmiszeripari feldolgozását egész Hargita megyében. A cég jegyzett tőkéje az 1991-es cégbírósági bejegyzés alapján 137,5 millió lej volt. A kereskedelmi társaság székhelyét Csíkszeredába helyezték és most is ott található.

A 26/1992-es kormányhatározat értelmében a tárgyi eszközöket újra felbecsülték. A tárgyi eszközök újraértékelése során a jegyzett tőke értéke 1.673,3 millió lejre módosult. A változást 1993 márciusában jegyezték be a cégbíróságon és közzölték a Hivatalos Közlönyben is.

Ebben az időszakban a vállalat utóéletét befolyásoló legfontosabb esemény Gyergyóremetén zajlott. Amint fentebb már említettem, ott 1989 előtt egy 1939-ben gyártott német gép segítségével készítették a bébitápszert. A rendszerváltás után az országban 3 tejfeldolgozó vállalat is megpályázta az állami támogatást egy modern tejporgyártó gépsorra.

1992-ben az állam a Hargita megyeit nyilvánította nyertesnek. Igen ám, de a támogatást lejben utalták át. A bürokrácia és az akkor még állami kézben levő kereskedelmi bankok óriási késéssel juttatták el a pénzt a vállalathoz. Ezalatt a lej/USD árfolyam 30 lejről 240 Lej/USD-re ugrott.

Így a fejlesztési projektre nyert pénz a 77 ezer dán korona értékű dániai gépsor előlegének kifizetésére sem volt elég. Egyetlen belföldi bank sem akart hitelt adni a vállalatnak. Így egy franciaországi banktól kényszerültek hitelt felvenni román kormánygaranciával. Ekkora hitelt nem igazán lehet tejfeldolgozásból törleszteni.

Ugyanabban az évben a csíkszeredai gyáregység létrehozott egy közös vállalatot a szolnoki és budapesti tejjipari üzemekkel „Primulact Rt.” néven. A Primulact S.A. román – magyar vegyesvállalatban az Industrializarea Laptelui Harghita S.A. volt a főreszvényes, birtokolva a jegyzett tőke 57,56%-át.

A „Primulact”-hoz eleinte Budapestről és Szolnokról elhozták a használt, náluk leszerelt gépeket, berendezéseket és gépkocsikat. Így készíthettek az országban elsőként a csíkszeredaiak zacskós tejet.

1993 szeptemberében a részvények tulajdonjoga az állami kézből átkerül részben az állami tulajdont menedzselő FPS, részben az FPP III Transilvania erdélyi regionális magántulajdon-alap tulajdonába. A részvényátadás után aláírták a Részvényesek Egyezményét (Acordul Acționarilor) megalakítva ezzel a Részvényesek Közgyűlését.

Ekkor a tulajdonosi struktúra a következőképpen állt: a tulajdonjog 70%-át az FPS és 30%-át az F.P.P. birtokolta.

Az 500/1994-es kormányhatározat alapján újra felértékeltek az Industrializarea Laptelui Harghita S.A. jegyzett tőkéjét. Értéke ekkor 9.401,8 millió lejt volt. Az új módosítást 1995 februárjában jegyezték be. Ugyanakkor a tulajdonosi struktúra változatlan maradt. Az FPS-nek 263.250 db részvénye volt (70 %), az FPP-nek pedig 112.821 db (30%).

### *A privatizáció lépései*

A vállalat 1995-ig volt állami tulajdonban, utána privatizálták. A Magántulajdon Alapnak a tulajdonában levő 30%-ot a legelső, bemutatóra szóló tulajdonszelvényekkel lehetett megvásárolni. A második lépésben 19% került a Tömeges Privatizációs Program (TPP) során nyilvános kiejánlásra, ezt a voucherekkel lehetett megvásárolni. A fennmaradó 51% pedig a menedzsmentből és az alkalmazottakból megalakított Alkalmazottak Szövetkezésének Programjához (Programul Asociației Salariaților - PAS) került. Tehát a vállalat több módszer vegyítésével került magántulajdonba, a többségi tulajdonosok a vállalat menedzsmentje és alkalmazottai lettek.

A PAS 1995 augusztusában kötött vásárlási szerződést az Állami Vagyonalappal (FPS), a vételár törlesztése 2005-ben fog befejeződni. Pillanatnyilag is a fő részvénytulajdonos a PAS, a többi részvény a kisbefektetők kezében van. A TPP idején a céget túljegyezték, egy kupon 1 millió ROL helyett csak 190 ezer lejt ért = kb. 5-szörös túljegyzés). A társaságnak 11000 kisztrésvényese van. A környékbeliek eljárnak a részvényesek közgyűlésére, néha (3-4 alkalommal a vállalat osztalékot is volt képes fizetni).

A vállalat tehát 100%-ban hazai magánkézben van. Komoly külföldi befektető a nem jött hozzájuk. Volt néhány érdeklődő, de a hatalmas hitelállomány elriasztotta őket.

Az ÁVÜ a „Primulact” magyarországi tulajdonosait 1996-98-ban felszámolta és a közös vállalat részvényeit román állampolgároknak adta el. A vállalat többi részét továbbra is a csíkszeredai vezetőség irányítja.

A Primulact csak feldolgozó vállalként működik és teljes termelését a Lactatenak adja el.

1999-2000-ben a csíkszeredai központ a székelyudvarhelyi, a keresztúri és a gyimesközéploki feldolgozó egységekkel levált a remetei tejporgyárról, önálló jogi személyiség lett Hargitai Tejtermék Rt. („Lactate Harghita SA”) néven. A SC Întreprinderea pentru Industrializarea Laptelui Harghita tulajdonképpen csak a remetei tejporgyár maradt. A részvények egy része hozzájuk került. A PAS mindkét vállalatnál ugyanaz és mindkét vállalatnál ő a fő részvényes.

A dán tejporgyártó gépsor vásárlásakor képződött hatalmas hitelállományt rajta hagyták a remetei vállalat pénzügyi kimutatásain és az új tejfeldolgozó vállalat tiszta

lappal indult. A hitelt azóta átvette az AVAB, a fizetéseket átütemezték és azóta is törlesztnek.

Igen ám, de miközben remetén beindították az új gépsort, a többi gyár nem fejlődött.

### *A technológia*

A vállalat az eddig vázolt folyamatok miatt 2000-ig csak annyit újított, hogy átvette a Magyarországon leszerelt berendezéseket. A technológiai színvonalat egy másik, a szomszédos megyében működő tejfeldolgozónál tapasztalt tényrel jellemezném. Ott egy alkalmazott elmesélte, hogy a vajgyártó üzemben még mindig a nagyapjától 1948-ban elállamosított gépekkel dolgoznak.

A fejlesztéseket 2000-ben kezdték el. Csíkszeredában felújították a gyár 20 éves épületét. Beszereltek egy új kazánt is a termékek hőkezelésére (hosszú időn keresztül a gőzt a szomszédos kötöttárugyártól kapták). Új csomagológépeket is szereltek fel és bővítették a termékskálát is.

A Primulact, amely a Lactate épületeiben működik és annak gépeit használja, nemrég írt alá szerződést új berendezések vásárlására a Sapard programon keresztül. A Primulact S.A tejfeldolgozási kapacitása 429.000 hektoliter/év, a berendezés megfelel az egészségügyi szabványoknak és előírásoknak.

Ezt a vezetők azzal is alátámasztották, hogy a Hochland számára 20 kg-os, CEDDAR típusú sajtömböket készítenek, amelyeket az beolvaszt. A Hochlandnál van HACCP minőségi rendszer, tehát ha vásárol tőlük, akkor ők teljesítik a szabályok által meghatározott kritériumokat.



## *A vállalat jelenlegi helyzete*

### A szállítók

Az állami gazdaságok és a termelőszövetkezetek megszűnésével a tejfeldolgozók a magángazdáktól begyűjtött tejure kell szorítkozzanak. Az elérhető nyersanyag nagyon kevés, rossz minőségű és nehezen hozzáférhető.

Jelentős számú gazdaság van a városok vagy nagyobb települések közelében. Ezek a gazdák nem a begyűjtő-csarnokba viszik a tejet, ahol 5000 lejt kapnának érte, hanem inkább beviszik a városba, ahol készen házhoz szállítják és fizetnek nekik 7.000-10.000 lejt. Egyes számítások szerint 3 fejőstehén tartása volna 0 szaldós, tehát minimum 4 fejőstehénnel lehetne nyereségesen gazdálkodni. A Friesland egyik képviselője szerint viszont az országban az egy szarvasmarha-tenyésztő gazdaságra jutó fejőstehenek száma 1,2. A felkészületlen gazdák közül a nyereségességi számítások hiánya miatt nagyon kevesen foglalkoznak szarvasmarha-tenyésztéssel.

A fejés kézzel történik, egyrészt a gazdaságonkénti alacsony fejős állatállomány miatt, másrészt a fejőgépek megvásárlása költséges, a régió lakossága pedig szegény. A tejet rögtön fejés után hűteni kellene, hogy a minősége megmaradjon. Ehhez könnyen és gyorsan elérhető hűtőházak kellene legyenek minden helységben, ahol szarvasmarha-tenyésztés folyik.

A rossz higiéniai körülmények között lefejt tejet a gazdák még fel is vizezik. Az egyik gyárban elpanaszolták, hogy ha a begyűjtőcsarnok felé vezető út mellett ásványvízforrások találhatók, akkor a szállítás közben felvizezett tej a borvízben megtalálható ásványi sókkal van tele és még külön probléma ezeknek a technológiai úton való eltávolítása.

Ugyanott mesélték, hogy az antibiotikummal kezelt tehenek tejét is összekeverik a gazdák az egészséges tehenekével, majd úgy próbálják leadni. Ilyenkor a gyár technológusai az antibiotikumok eltávolításának problémájával is meg kell küzdenek.

Végül az úthálózat állapota is nagy problémát jelent a régióban. A rossz minőségű vagy nem létező utak megnehezítik a begyűjtést. Nehézkessé és lassúvá teszik a folyamatot, ami több negatív következménnyel jár. Sok nehezen elérhető helyre nem is

mennek ki begyűjteni a tejet és ezekben a helységekből a szarvasmarha-tenyésztés idővel fel fog számolódni.

A kevés nyersanyag megoszlik a létező cégek között, ami erős versenyhelyzetet teremt. A felosztásról sikertelenül próbáltak egyezségekre jutni. A termelők vagy oda adják le a tejet, ahol többet fizetnek nekik, vagy oda, ahol nem kérnek minőséget. A felvásárlási ár a kereskedőknek magas, a termelőknek alacsony.

Az EU integráció után, ha a normákat betartják, a gyárak csak géppel fejt és azonnal lehűtött tejet fognak átvenni. Az országban nem lesz többé csarnokokban begyűjtött, kézzel fejt tej, csak otthon lehűtött. A termelők erre nincsenek felkészülve, nem eszközölnék beruházásokat (ha össze is jön kis plusz pénz a tejből, mást vesznek rajta – színes TV-t, üdülést, vetésbe fektetik...)

Az állam támogatja a tejtermelőket, a támogatást egyből a takarékpénztárba utalják a gazdaszövetségek számlájára. Onnan a gazdaszövetségek elnökei osztják szét. A gazdaszövetségek általában egyetlen elnökből állnak, akinek hozzáférése van a bankszámlához és összegyűjti a tagdíjakat. A gazdaszövetségeknek nincsen semmilyen hasznos foglalatossága. Interjúalanyunk szerint a közösség pénzéből kellene fejőgépeket venni és minden faluban külön-külön saját hűtőházat működtetni. Az is megoldás lehetne, ha egy közös fejőgép volna a faluban. Egy emberrel könnyebb tárgyalni, mint sok egyéni gazdával.

A szezonális hullámváltozás a következő gond. A nyári tejtermelés a duplája a télinek, a kereslet pedig éppen fordítva alakul. A fogyasztók télen vásárolnák inkább a tejtermékeket. Nyáron a vállalat kénytelen megvásárolni a termelőktől a félig megsavanyodott tejet, mert másképp elveszítené őket, mint beszállítókat.

A kis versenytársaknak a gyenge nyersanyag is megfelelő. Olcsó, gyenge minőségű sajtot készítenek belőle. A kis feldolgozóknak eleinte nem volt még laboratóriumuk sem. A nyersanyagok és a termékeknek a bevizsgálását sem voltak képesek elvégezni. Napjainkban is csak havonta egyszer mennek el a közegészségügyhöz a vizsgálatokat elvégezni. A bevizsgálás és minőségellenőrzés költséges. Ez a költségtétel is versenyhátrányt jelent a tisztességesen dolgozó cégeknek, akik ezt elvégzik.

Nálunk, az országban mindenki a begyűjtő csarnokokban elhelyezett nagy hűtőkádák használatára épít. Nyugaton nincsenek ilyenek, minden termelő már otthon saját költségén lehűti a tejet és úgy adja le a feldolgozóknak.

Az általunk vizsgált vállalatnak pillanatnyilag 300 alkalmazottja működik tejbegyűjtőként a gyárkapukon kívül. A cég egy hónapra fizet a termelőknek.

Ha a termelőnek van szerződése a céggel, adnak neki takarmányt 10-20% előlegért, amit aztán a leadott tej árából fokozatosan levonnak. Lehetőség volna ugyanígy fejőgépre is előleget adni, de eddig senki sem élt a lehetőséggel.

Nagy leadott tejmennyiség után a gazdák bonuszt is szoktak kapni.

A begyűjtött tej mennyisége 1995-ig növekedett, azután bekövetkezett egy nagy csökkenés, ami eltartott 1999-ig. Azóta megint évi 5-10% növekedés volt észlelhető. Az idén nagy szárazság van, már 5-6%-al a tavalyi hasonló időszak alatt begyűjtött mennyiség alatt tartanak. Kevés a takarmány is. Hargita megyében a fő takarmány a széna, ritkább esetekben a korpa. Az egyéb takarmányfajták nagyon ritkák és drágák.

#### A termékskála

A Lactate Harghita termékeinek választéka a termelési helyek szerint csoportosítva:

- A székelyudvarhelyi tejfeldolgozó a híres füstölt «Hârlău», a «Mușcel» és «Dalia» sajtok előállítója.
- A székelykeresztúri tejfeldolgozóban «Cheddar» sajtot, a «Timiș» és «Păltiniș» krémsajtokat, a juhtúrót, bivaly-telemeát<sup>33</sup> és vaját állítanak elő.
- A gyimesközéploki egység a «Rucar» és «Penteleu» sajtok készítője.

Ugyanakkor forgalmazzák a csíkszeredai «Primulact» Rt széles skálájú friss tejtermékeit és sajtoit: 1,8 és 2,5%-os zsírtartalmú tejet, joghurtot, tejfölt, olvasztott krémsajtot, telemeát, valamint juhtúrót.

---

<sup>33</sup> A Telemea egy sózott túrófajta.

## A vevők és a piaci verseny

A rendszerváltás előtt néha letelefonáltak a minisztériumból és a gyárnak pártfeladata volt napi 10 ezer liter tejet Bukarestbe szállítani, függetlenül attól, hogy képes volt-e a helyi piacot ellátni vagy nem. Most már nem létezik a parancsuralmi rendszer, azt tesznek a nyersanyaggal és a termékekkel, amit akarnak és tudnak. A bukaresti Miorița tejfeldolgozónak valamikor 200 bemutató üzlete létezett országSZerte, ma már egy sincs. Az üzemeinek egy részét a Danone és egyéb nagy tejfeldolgozó multik, másokat szupermarketek vették meg és raktárakká alakították őket.

1998 óta a Lactate Harghita együttműködik a Hochlanddal, jelenleg ők a multi legnagyobb beszállítói. 20 kg-os CEDDAR sajtömböket készítenek számára, amelyeket az beolvaszt.

Ezenkívül beszállítanak – főleg sajtféléket - a nagy áruházláncoknak (Metro, BILLA, SelGros, Carrefour, Reve) Constantától Temesvárig mindenütt. Ezeknek a nagy áruházláncoknak a számára a fuvarozást a Lactate Harghita végzi a saját gépkocsiival. A Metro pl. hetente rendel az előző heti fogyasztás alapján. A gyár meg tud felelni a nagy áruházláncok szigorú minőségi elvárásainak, de ilyen módon (saját fuvarozás) a logisztika nagyon sokba kerül és veszteséges.

A nagy vevők idejében fizetnek (pl. a Metro régebb 10 nap alatt fizetett, most 15-20 nap alatt szokott).

Rendszerváltás előtt Csíkszeredában 3 saját bemutató üzletük volt, meg a vállalati büfé. A 3-ból 2 még ma is működik, a 3.-at kiadták bérbe. Székelykeresztúron is van 2 üzlet, Székelyudvarhelyen már nincs.

A saját boltjaiknak mindennap friss árut szállítanak (soha nincsenek garanciális problémák). Ezekben az üzletekben lehet a legolcsóbban hozzájutni a termékeikhez és ott a legnagyobb a választék.

Különben a 350000 lakosú megye országos viszonylatban nagyon kicsinek számít. Csíkszeredának is csak 42000 lakosa van, azoknak is egy része otthon tart tehenet vagy a szomszédától vesz tejet.

Az árak pedig egyre csökkennek. Régen a fő fogyasztási cikkek árát a Pénzügyőrség ellenőrizte és maximalizálta a kereskedelmi árrést<sup>34</sup>, most már nem teheti.

A költségek egyre nőnek (energia, üzemanyag, stb.), a végtermékek árai nem. A vállalat nem akar terjeszkedni, hanem egy megcélzott, szűk piacot akar kielégíteni magas minőségű termékekkel.

Az országban többen bent vannak a legnagyobb multinacionális cégek (Danone, Friesland, Hochland) közül és nagyon erős versenytársai a cégnek a jobb minőségű termékek piacán. Az olcsóbb termékek piacán a kis sajtgyárak szorongatják a Lactate Harghitat. Ezt az állapotot tetézi a házilag előállított és kistermelői piacokon (feketén is – egyes állítások szerint a teljes piac 20-25%-a!) értékesített áruk versenye.

A vállalatról leválasztott remetei tejporgyár legnagyobb megrendelője az állam, amely a felvásárolt tejport az Egészségügyi Minisztériumon keresztül szétosztja a szoptatni nem tudó anyáknak. A másik nagy megrendelő egy multinacionális csokoládégyár, amelyik a tejport nyersanyagként használja a termékeihez. A remeteiek sokszor szállításkor az állami vásárlót részesítik előnyben, pedig az fizet rosszabbul.<sup>35</sup> Emiatt a másik megrendelőt elveszíthetik.

#### *A szervezeti struktúra*

A szocializmus idején a vállalat a mezőgazdasági minisztérium tejfeldolgozó központjához tartozott (Ministerul Agriculturii – Centrala pentru Industrializarea Laptelui). A vállalat igazgatóját a központ nevezte ki.

---

<sup>34</sup> Pl. a csíkszeredai Madezit üzletlánc 84 ezer lejt fizet Lactate Harghitának és 140 ezerért árulja a sajtjukat, pedig csak a gyár csak a szomszédban van. A kolozsvári Moeciu sajt ugyanannyiba kerül, pedig messziről hozzák. A tejtermelő ugyanakkor 5500-5600 lejt kap egy liter tejért.

<sup>35</sup> Ennek okát nem mondták el, akár a rendszerváltás előttől fennmaradt állammal szembeni szolgálalkúság, akár etnikai oka is lehet.

## A vezetőség

1989 előtt egy román nemzetiségű igazgatója volt a vállalatnak (bákói élelmiszeripari mérnök, akit a rendszerváltáskor elkergettek). Előtte 25 évig egy vegyész volt az igazgató, de politikai okokból menesztették.

A szocializmus idején a vállalat a mezőgazdasági minisztérium tejfeldolgozó központjához tartozott (Ministerul Agriculturii – Centrala pentru Industrializarea Laptelui). A vállalat igazgatóját a központ nevezte ki.

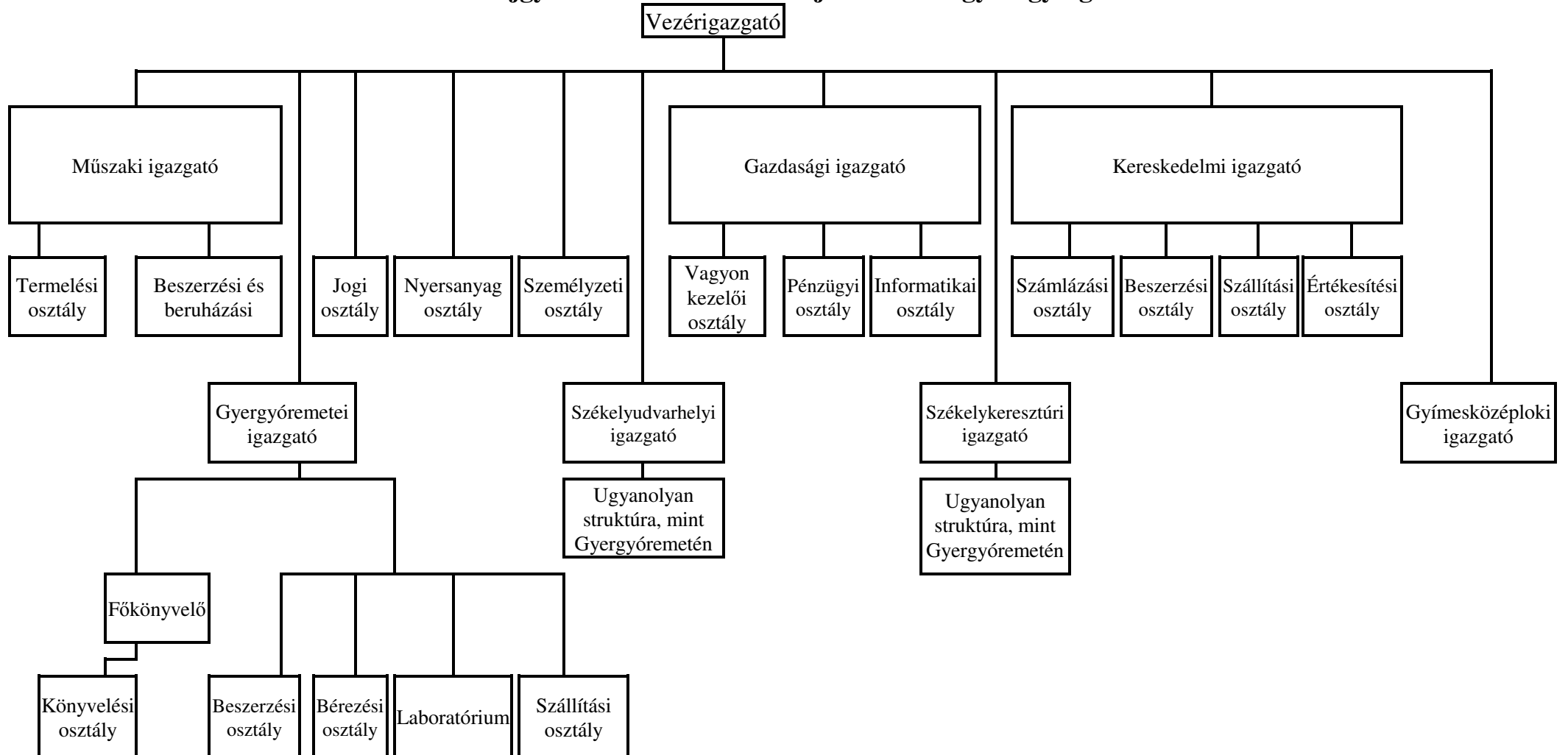
A rendszerváltás idején, a zavargások után a Nemzetmentő Front (FSN) és a munkásszövetség ideiglenesen egy 7 elemi osztályt végzett munkást tett meg a vállalat vezetőjének, de a helyzet normalizálódása során a központ beleegyezésével a volt főmérnököt léptették elő igazgatóvá.

A vállalat kereskedelmi társasággá alakulásakor ugyanő lett a vezérigazgató. A privatizáció során a PAS megalakulásakor ugyanez a személy lett a PAS elnöke.

A vállalat főkönyvelője a rendszerváltás után is helyén maradt, később átlépett a bankszektorba. '89 előtt csak ez a hármas vezette a vállalat ügyeit (igazgató – főmérnök – főkönyvelő), ezenkívül a területi egységeknek voltak üzemvezetői.

A vállalatnak a privatizálás óta van közigazgatási végzettségű gazdasági igazgatója (aki előtte a közigazgatásban dolgozott). 1998 óta létezik kereskedelmi igazgató is (azelőtt csak kereskedelmi iroda létezett, amely közvetlenül a vezérigazgató alá volt rendelve.) Ugyanattól az évtől a vállalatnak van marketing osztálya és marketing igazgatója is.

III.1. Ábra - A tejgyár szervezeti struktúrája a remetei gyáregység leválása előtt



A meginterjúvott vezető szerint szükség volna minőségügyi igazgatóra is (director de calitate), de nem sikerül megfelelő képzettségű embert találni. Pillanatnyilag a műszaki igazgató fedi le ezt a területet is. Néha fellépnek hatásköri villongások, főleg az eladás és termelés vezetői között, de a konfliktusok nem destruktív jellegűek.

A szétválás kisebb átszervezéssel is együtt járt. Ugyanaz a PAS ugyanolyan arányban a remetei „Industrializarea Laptelui Harghita”-nak és a „Lactate Harghita”-nak is többségi tulajdonosa. Az utóbbi vállalat pedig többségi tulajdonosa a Primulactnak, amely tőlük veszi a nyersanyagot és nekik adja el a termékeit, közben használja az infrastruktúrájukat.

A csíkszeredai (Primulact) gyáregységet kivéve mindegyik állandó működésű vidéki gyáregységnek (Székelyudvarhely, Székelykeresztúr) saját igazgatója van. Az egységeknek nincs külön jogi személyisége, a stratégia és minden egyéb Csíkszeredában dől el. Mindegyik területi egység 3 részlegre van osztva: friss termékek, sajtgyártás, laboratórium. A Primulactot a vezérkar saját maga irányítja.

A területi gyáregységek megrendelésre dolgoznak a helyi nyersanyagból. A gyimesi gyáregység csak az áprilistól-szeptemberig tartó időszakban működik (kétféle kaskavált gyártanak a helybéli nyersanyagból) – semmiféle önálló döntési jogkörrel nem rendelkezik. A nyári időszakban kb. 4000 liter tejet dolgoznak fel naponta. Ősszel az egység vezetője kiveszi éves pihenőszabadságát, majd utána télire bemegy a csíkszeredai központba dolgozni. A gyimesi egység többi alkalmazottja helybéli, ők télen technikai munkanélküliek.

Minden igazgató és szakigazgató kap hatásköri leírást, így megelőzik a hatásköri vitákat. Ennek ellenére, mivel a dolgok összefüggnek, vannak kisebb összezörrenések. A rossz nyersanyagból csak rossz minőségű terméket lehet csinálni.

A vezetőség állandó szakmai továbbképzőkön vesz részt, több diplomát is szereztek marketing, menedzsment, projektmenedzsment, vevőkapcsolatok építése terén. Ezeket a továbbképzőket a vállalat általában kifizeti.

A második vonalbeli menedzsereket is eleinte elküldte a vállalat továbbképzőkre és térítette költségeiket, de ezek a képzések elvégzése után távoztak a vállalattól. Néhányan távoktatásban vettek részt Gödöllőn. A Lactate vezetői engedték őket elutazni, vizsgáznunk járni. A marketinges végzés után egyszerűen eltávozott. A műszakiak közül egyik kiment Magyarországra, a másik átment a marosvásárhelyi Frieslandhoz.



## Az alkalmazottak

1997-98-ig a személyzet 90%-a a régi volt. Azóta többen elérték a korhatárt, elkezdtek nyugdíjba vonulni, az állomány megújul.

Manapság nagyon nehéz szakképzett munkásokat találni. Régen a Centrala szervezett továbbképzőket, de ez a rendszer már megszűnt. A szakmunkásokat illetően Csíkszeredában az egyik középiskola, a „Venczel József” a közeljövőben indít szaklíceumot ebben az ágazatban is. Régen Székelyudvarhelyen létezett ilyen szakiskola. Pillanatnyilag a munkaerőpiacon nem létezik szakképzett munkaerő.

Az alkalmazottak kiválasztásánál megnézik, hogy a jelöltnek van-e legalább 11 osztálya (az érettségi nem feltétel). A felvett munkatársakat helyben tanítják be. A legnehezebb a higiénára megtanítani és rászoktatni az embereket.

A fluktuáció egyes részlegeken nagy. A sajtót most is kézzel csinálják. A teremben állandóan folyik a víz a földön. Gumicsizmában kell dolgozni, ezt sokan nem bírják. A vállalat az alábbi adatokat bocsátotta rendelkezésemre az alkalmazottak létszámáról a rendszerváltáskor, a privatizáció pillanatában és a remetei egység külön vállalattá alakulása után:

| <b>III.2. Táblázat – Tejgyári alkalmazottak</b> |                               |                 |                                   |
|---|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| <b>1990</b>                                     | <b>Összesen,<br/>amelyből</b> | <b>Főállású</b> | <b>Részmunkaidős<br/>begyűjtő</b> |
| Csíkszereda                                     | 144                           | 112             | 32                                |
| Székelyudvarhely                                | 153                           | 106             | 47                                |
| Székelykeresztúr                                | 104                           | 76              | 28                                |
| Remete  | 265                           | 199             | 66                                |
| <b>Összesen</b>                                 | <b>666</b>                    | <b>493</b>      | <b>173</b>                        |

| <b>1995</b>      | <b>Összesen,<br/>amelyből</b> | <b>Főállású</b> | <b>Részmunkaidős<br/>begyűjtő</b> |
|------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| Csíkszereda      | 153                           | 105             | 48                                |
| Székelyudvarhely | 154                           | 101             | 53                                |
| Székelykeresztúr | 114                           | 82              | 32                                |
| Remete           | 254                           | 177             | 77                                |
| <b>Összesen</b>  | <b>675</b>                    | <b>465</b>      | <b>210</b>                        |

| 2000             | Összesen,<br>amelyből | Főállású   | Részmunkaidős<br>begyűjtő |
|------------------|-----------------------|------------|---------------------------|
| Csíksereda       | 182                   | 85         | 97                        |
| Székelyudvarhely | 114                   | 74         | 40                        |
| Székelykeresztúr | 128                   | 80         | 48                        |
| <b>Összesen</b>  | <b>424</b>            | <b>239</b> | <b>185</b>                |

| 2001             | Összesen   | amelyből   |            | Főállású       |                |                | Részmunkaidős begyűjtő |                |                |
|------------------|------------|------------|------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|----------------|----------------|
|                  |            | Főállású   | Begyűjtő   | Felső-<br>fokú | Közép-<br>fokú | Általá-<br>nos | Felső-<br>fokú         | Közép-<br>fokú | Általá-<br>nos |
| Csíksereda       | 214        | 103        | 111        | 13             | 70             | 20             | 0                      | 10             | 101            |
| ebből nő         | 106        | 43         | 63         | 2              | 50             | 29             | 0                      | 8              | 49             |
| Székelyudvarhely | 140        | 83         | 57         | 1              | 34             | 54             | 0                      | 0              | 47             |
| ebből nő         | 76         | 30         | 46         | 16             | 154            | 103            | 0                      | 18             | 197            |
| Székelykeresztúr | 136        | 81         | 55         |                |                |                |                        |                |                |
| ebből nő         | 78         | 43         | 35         |                |                |                |                        |                |                |
| <b>Összesen</b>  | <b>490</b> | <b>267</b> | <b>223</b> |                |                |                |                        |                |                |
| <b>ebből nő</b>  | <b>260</b> | <b>116</b> | <b>144</b> |                |                |                |                        |                |                |

A bérezés a szakképzetlen munkások esetén megegyezik az országos minimálbérrel. A szakképzett munkások nagyon sokat túlóráznak, a vállalat szombaton és vasárnap is termel. Télen 1 váltásban dolgoznak az alkalmazottak, nyáron két váltásban, sőt néhány hétig ez a két váltás is meghosszabbodik. Az egyetlen nap az évben, amikor nincs semmiféle tevékenység a vállalatnál, az január 1. A sok túlóra miatt a bérek meghaladják a 3,5 – 4 millió lej bruttót (100-110 USD) ami a környéken nagyon jó fizetésnek számít! – sőt még étkezési jegyeket is kapnak.

Nem pénzbeli juttatásként Karácsonykor és Húsvétkor tejtermékekből álló ajándécsomagokat kapnak az alkalmazottak. Családi eseményekkor plusz szabadnapokat kapnak, ezeken felül még lehet szabadnapokat és veszélyességi pótlékot kapni bizonyos feltételek mellett.

Az éves szabadságot csak részletekben lehet kivenni, nem hiányozhat egyszerre sok munkaerő. Sok a munka, ha valaki hiányzik, a többiek nem győzik helyettesíteni. Ezért ha valaki sokat hiányzik, hamar kirúgják. (3 igazolatlan hiányzás után felbontják a munkaszerződésüket.)

A vállalat alkalmazottai fegyelmezettek. A raktárosok és a begyűjtők között fordultak elő készlet-hiányok. Ilyenkor perre mentek, nem mindig sikerült a tartozásokat behajtani. Vannak, akiket a viselkedésük alapján megbízhatatlannak nyilvánítanak.

A rakódók és gépkocsivezetők kevésbé fegyelmezettek. Közöttük nagy a fluktuáció is. Nagyon sokan mennek Magyarországra feketén dolgozni az építkezéseknél. Jóval nagyobb fizetéseket kapnak ott.

Bejegyzett szakszervezet nem létezik a mindegyik alegységnél. A '90-es évek elején létezett, de felbomlott. (Egyszerűen nem jegyeztették be újra.) A székelyudvarhelyi és székelykeresztúri egységeknél most is létezik, de a kollektív munkaszerződések megkötésénél nem ők, hanem a munkások választott képviselője (Reprezentantul Oamenilor Muncii) képviseli az alkalmazottakat a vezetőséggel való tárgyalásokon.

Általában a feleknek sikerül megállapodni, nem voltak munkakonfliktusok.

A vállalatnál csak kisebb viták szoktak lenni. A sofőrök 50%-nak mindig van kisebb hiánya. Ezt a következő havi fizetésből visszatartják.

A szerződésekben kikötött havi 170 órát nehéz betartani. A sofőrök, ha pl. Konstancára szállítanak, 3 napig úton vannak. A begyűjtők vasárnap is dolgoznak. Nem adják át másnak az autót, mert az elronthatja, vagy hiányt csinál. Ezért egész hónapba bejárnak, hogy ne legyen megszakítás a nyilvántartásokban. A raktárosok is egy hétig reggel 5-23-ig dolgoznak, utána 2 hétig szabadok. Nap közben nem lehet leltározni, egymás iránt pedig bizalom nincs.

A végtermék raktárakban havonta egyszer leltároznak. A termelésnél szigorú nyersanyag elszámolás van. Csak a víz és villany van indirekt költségként az egész gyárra számolva, az összes többi felmerülő költség közvetlenül ráosztható a termékekre. (1989 előtt is a Centrala pentru Industrializarea Laptelui így kérte, most sem változtattak rajta.)

Sokan (45-50%) ingáznak a vállalathoz. A legtávolabbiak vonattal járnak be Tusnádról, illetve Csíkszentdomokosról. A buszok szombaton ritkán járnak, vasárnap egyáltalán, ezért nem lehet azokkal ingázni egy állandóan dolgozó üzembe. A bérletek 50%-át állja a vállalat.

#### *A jövedelmezőség és a jövőkép*

Az iparágban a nyersanyaghiány miatt a legtöbb gyártó a kapacitásának 40-70%-án működik. A tejtermékek iránti kereslet nagy. Olyan vezetővel is találkoztam, aki a mostani termelés 4-5-szörösét is el tudná adni, ha volna miből előállítania.

A nyersanyag szűkösségén kívül annak rossz minősége is probléma. Erre nem is látnak megoldást. Mindig választás előtt állnak a gyár vezetői: azt termeljenek, amit a piac kíván, vagy azt, amit a nyersanyag minősége megenged.

A kis, 1-2 tehemes gazdák nincsenek is tisztában azzal, hogy mit fog jelenteni az európai integráció. Ha viszont nem képesek a standardokat betartani, integráció után többé nem lesz szabad ezektől a gazdáktól tejet átvenni. Ezek majd le kell vágják az állatokat és más megélhetés után nézzenek. A gyár(ak) pedig nyersanyag nélkül fognak maradni.

A gyár minden liter átvett tejure fizet 0,05 EUR-t az állategészségügyiseknek, de, a vállalatnál dolgozók szerint, azok nem csinálnak abszolút semmit ezért a pénzért. A gazdákat nem világoztatják fel és a tehenek egészségét sem ellenőrzik

A vezetők elmondása és a tőzsdén kívüli cégek elektronikus jegyzéke szerint a vállalat pillanatnyilag működőképes és nyereséges de hosszabb távon három lehetőség közül választhat:

- 1, Mivel Románia közeledik az EU integráció felé, olyan termékekkel kell a cégnek a piacon megjelennie, amelyek megfelel az EU szabványainak és az EU piaci elvárásainak. Az egyik megoldás az lehet, hogy a cég bizonyos termékre illetve termékcsaládra specializálódik, megcéloz egy piaci rést és annak igényeit különleges termékével minél hatékonyabban kielégíti. Persze ezen stratégia megvalósításához rengeteg pénz szükséges, amit saját tőke és hitelképesség híján esetleg EU-s pályázatokból szerezhet meg.

- 2, A másik lehetőség az lehet, hogy eladják az egész vállalatot olyan külföldi cégnek, amely rendelkezik a szükséges tőkével a cég felvirágoztatásához. Erre nem igazán van kilátás. Hargita megye az ország közepén van, de teljesen elszigetelt. Rossz az infrastruktúra, a régió nehezen megközelíthető, a külföldi tőke nem érdeklődik iránta.

- 3, A harmadik választási lehetőség lehet a cég felszámolása. Amennyiben a társaság nem képes az 1. lehetőséget megvalósítani, illetve nem tudja megfinanszírozni magas szintű technológiai eljárások megvásárlását, elveszíti piaci pozícióit és nem tud lépést tartani a belső piacon megjelenő külföldi versenytársakkal.

## *Összefoglalás*

Az ismertetett tejgyár esete bemutatja a MEBO módszer egyik legnagyobb hátrányát. Ha az alkalmazottak és a vezetők szerzik meg a vállalat tulajdonosi jogait anélkül, hogy külső tőkét hoznának a vállalatba, az legjobb esetben vegetálásra van ítélve.

Ugyanebben az esettanulmányban láthattuk, hogy az itteni vezetők is tanultak más átmeneti országok módszereiből. A nagy hitelállományt rajta tudták hagyni a vállalat egyik távoli üzemén és ők tiszta lappal indulhattak tovább.

A másik esetekkel szemben viszont a vezetőség valószínűleg nem esett át a szükséges stratégiai szemléletváltáson és ez is megakadályozza a vállalat továbbfejlődését.

### **III.2.3. A „ROMAQUA GROUP BORSEC” SA**

Ez az esettanulmány a privatizáció szempontjából egy sikertörténetet mutat be. A vállalat ásványvíz-palackozással és eladással foglalkozik, egy belföldi szakmai befektető privatizálta.

#### *A vállalat környezete és története*

Romániát a Kárpátok vonulata osztja ketté. A hegyek belső vonulata vulkanikus eredetű és rengeteg jóminőségű ásványvízforrással rendelkezik. A forrásoknak különféle vízhozama és ásványianyag-tartalma van. A legtöbb forrásból nagyon jóízű víz tör fel, amelyeknek a ásványianyag-tartalma is nagyon egészséges az emberi szervezet számára.

Az egyik ilyen forráscsoport Borszék környékén található.

Borszékfürdő Románia központi részén, Hargita megye észak-nyugati részén fekszik a Borszéki Medencében, 26 kilométerre Maroshévtől, tengerszint fölötti 900 m magasságban. A település körül a táj festői szépségű, fenyvesek veszik körül, a levegője is nagyon jó minőségű, a kisvárost mégis ásványvizei tették híressé az egész világon.

Ásványvize már a XVI. században ismert volt. Följegyzések szerint Báthory Zsigmond fejedelem számára, orvosának javaslatára, a borszéki Lobogó-forrásból fahordókban szállítottak Gyulafehérvárra borvizet. A 18. században a borszéki vizet Erdély egész területére, valamint Moldvába, Romániába és Magyarországra szállították.

1700-ban már fürdőházak álltak Borszéken, 1779-ben a betegek százai keresték fel. 1807-ben itt gyógyult meg Günther Zimmethausen, aki ettől az évtől kezdve bérlője és fejlesztője volt a fürdőnek.

A település messze földön híres, de egyre inkább csak asztali ásványvizéről jut eszünkbe. A gyógyfürdő ugyanakkor a mindenkori moldvai elit-társadalmi körök kedvenc pihenő, üdülő helye volt. Üdülőtelepe egész éven át üzemel, több ezer ember keresi fel az ország minden részéről, sőt külföldről is.

A település ásványvizét a gyergyói fuvarosok 1770-től kezdve Bécsbe is szállították. Kétszáz éves múltra visszatekintő töltőüzeme ma hatalmas mennyiségben hozza forgalomba a borvizet.

1806-ban kezdődik az ásványvíz ipari szintű palackozása Borszáken. Az első évben 3 millió liter ásványvizet palackoztak. Azóta a palackozás állandóan folyik, csak a két világháború alatt szünetelt rövid ideig. A gyárban a Monarchia egész területéről hozott és letelepített szakemberek dolgoztak.

Borszáeken több mint 15 forrás van. A víz összetételében olyan nyomelemek találhatóak, melyek különösen jó hatással vannak az emésztőrendszerre, vesékre, keringési rendszerre.

A gyárat 1948 június 1.-én államosították. A Mezőgazdasági- és Élelmezésügyi Minisztériumnak a Sör-, Szesz-, Keményítő-, Glukóz- és Ásványvíz Központ (Centrala Berii, Spirtului, Amidonului, Glucozei și a Apelor Minerale) volt alárendelve. A központnak 3 főosztálya volt, amelyek közül az egyikhez tartozott az ország összes sörgyára, a másikhoz az ásványvíz-palackozók, a harmadikhoz a szeszfőzdék és borpalackozók.

Az ásványvizekkel foglalkozó főosztály területi igazgatóságokra volt osztva, néhány kivételtől eltekintve megyéenként.

Hargita megyében 4 ásványvíz töltőüzem működött, amelyből három (Borszék, Tusnád és a csíkszentkirályi Hargita Gyöngye) a főosztály területi igazgatóságához tartozott, a Craiten (Csíkszerntkirály 2) a kommunista párt belső gazdálkodási osztályához.

Az állami tulajdonba átkerülő cég vezetőségét a központ nevezte ki. A vezetés és az évi tervezés is központilag történt. Nem vették figyelembe a piacot és a gazdaságosságot. Sok munkaerőt alkalmaztak és nem foglalkoztak új gépek beszerzésével. A gyár főleg belpiacra dolgozott és keveset exportált. Államosítás előtt a cég székhelye felső Borszáeken volt, majd a szocializmus alatt áthelyezték a fürdőtelepre.

A rendszerváltás pillanatában (1989 december 22-én) a vállalatnak 1.200 alkalmazottja volt. A rendszerváltás előtti vezetőség 3 tagú volt. Az alig egy évvel korábban általános igazgatóvá kinevezett Schiller úr közgazdasági végzettséggel rendelkezett. A főkönyvelőnek is felsőfokú gazdasági-, míg a könyvelőnek középfokú végzettsége volt. A műszaki igazgató okleveles gépészmérnök volt.

## *A rendszerváltás és a privatizáció közötti időszak*

A rendszerváltás után megjelent átalakulási törvényt kihasználva 1990-ben a megyében található ásványvízpalackozók három külön vállalatra bomlottak szét. A felbomlás során a borszéki utódvállalat kapta tulajdonába a szomszédos Maros megyében található Stânceni forrást és palackozóüzemet is. A másik két (tusnádi és szentkirályi) vállalatot rövidesen privatizálták, a borszékit nem. A borszéki vállalat a Regina Apelor Minerale - Borsec (Borszék – Az Ásványvizek Királynője) nevet kapta.

A borszéki palackozóban 6 töltősor működött, az 1970-es évek műszaki színvonalán. Mindegyikük üvegből készült palackokba töltötte az ásványvizet. A teli palackokat keskeny nyomtávú vasúton szállították a közeli Maroshévízre, onnan történt az elosztás. A vasútvonal és az azt kiszolgáló személyzet is ugyanúgy a palackozóvállalat alkalmazottai voltak, mint a gépsorok mellett dolgozó munkások.

1991-1992-ben az első nagy országos árliberalizálások és elbocsátások nem kerülték el a borszéki vállalatot sem. Az első átszervezéskor leállították a vasúti szállítást és az ott dolgozó 260 embert elbocsátották.

A piac felszabadítása, az erős versenytársak és a berendezések rossz műszaki színvonala meredek lejtőre sodorta a nagy hagyományokkal rendelkező, mégis fiatal vállalatot. A mélypontot 1993-ban érték el, amikor mindössze 15 millió liter ásványvizet palackoztak.

A vállalat két „testvérét” is ebben az évben privatizálták. Azok elindultak a fejlődés útján, a borszéki vállalat pedig menthetetlennek tűnt. A piacon megjelentek a modern PET palackokba töltött italok. A vállalatnak nem volt beruházni való tőkéje, bankhitelhez nem volt képes hozzájutni, a belső piac egyre szűkülte. A belső piac szűkülése egy időben felvetette az exportálás gondolatát, de mivel a román ásványvizek nem felelnek meg az EU standardoknak, és a szállítás is költséges, ez az ötlet sem bizonyult életképesnek..

Schiller úr az állami tulajdonú részvénytársaságnál megtartotta a vezérigazgatói pozícióját, amit a szocialista állami vállalattól örökölt. A '90-es évek elejétől kezdve stratégiai befektetőt keresett, hogy az részben megvásárolja a vállalatot és beruházzon, vagy stratégiai partnert, akivel közösen megpróbálnának újítani és PET palackokba töltött ásványvizet dobni a piacra.



A hosszas keresés eredményesnek bizonyult. A vezérigazgató rátalált a bukaresti Comchim vállalatra. A bukaresti cég a vegyiparban tevékenykedett, nyersanyagot állított elő gyógyszergyárak és a hadiipar számára. Ma is van egy vegyi reagenseket gyártó divíziójuk. A cég teljes egészében hazai magántőkén alapul.

A Comchim tőkeerős volt, jók voltak a kapcsolatai a politikai szféra felé is. Ők hozták be Romániába az első PET-preformákat gyártó gépsort és stratégiai céljuk volt az egész romániai piac meghatározó PET-ellátóivá válni

### *A privatizáció*

A Tömeges Privatizációs Program során mintegy 12000 állampolgár helyezte el voucherjét a borszéki ásványvízpalackozónál és lett annak részvényese. A privatizáció előtti felértékeléskor a vállalat értékét 12 millió EUR-ban állapították meg. Így tulajdonképpen a vállalatot aluljegyezték, 75%-ban a FPS és 3%-ban az erdélyi regionális FPP kezében maradt. Az erdélyi FPP a TPP lebonyolítása után SIF Transilvania befektetési társasággá alakult.

Regina Apelor Minerale Borsec és a fentebb említett Comchim közös-termelési szövetséget hoztak létre, amelybe a töltőde a nevét, a termékét és a régi ingatlanjait és berendezéseit vitte be, a Comchim pedig egy PET-palack fúvó és két palackozó gépsort. Ugyanakkor az épületeket is felújították. A Comchim összességében 25 millió EUR-os beruházást hajtott végre, amelyet 70%-ban bankhitelből, 30%-ban saját forrásokból eszközölt. A hitelt 5 éves futamidővel vették fel.

A közös termelés 1998-ban kezdődött el.

1999-ben a Comchim tőkeemeléssel és a FPS részvényeinek megvásárlása által privatizálta a vállalatot. A tőkeemelés tulajdonképpen apport formájában történt, a 2 új gyártósorral szálltak be a vállalatba, amelyek az egy évvel korábban beindult termelési szövetségnek a tárgyát képezték.

A Regina Apelor Minerale Borsec átalakult Romaqua Group SA-vá. A részvények kb. 95%-a a Romaqua tulajdonában van. 3%-ot birtokol a SIF Transilvania, 0,36%-ot az APAPS<sup>36</sup>. Ezenkívül van még a 12000 „kuponos” részvényes.

2000-ben a Stânceni egység (a szomszédos megye kis palackozó üzeme, amelyet 1990-ben „örökölték” az állami vállalattól) külön kft-ként levált Borszékről Romaqua SRL Stânceni néven, a vállalat fő tulajdonosa a Romaqua Group maradt. A leválást a vezetők a könnyebb átláthatóság igényével magyarázzák.

### *A technológia*

1998 és 2003 között teljes technológiai váltást hajtottak végre. Ma már egyetlen berendezés sincs a vállalatnál a rendszerváltás előttiékből.

1998 előtt a 6 palackozó gépsor csak üvegből készült palackokba töltötte az ásványvizet. Ma 5 gyártósor van a vállalatnál, ebből 3 PET palackokba tölt, 2 üvegebe. (Az egyik a hagyományos, 1 literes üvegekbe, a másik exkluzív kivitelű 0,75 l üvegebe, amelyet csak a HORECA (Hotel-Restaurant-Catering) láncnak értékesítenek. A termék neve Borsec Premium. A gyártósor 2003 augusztusa óta működik.)

Az első gépsorokat 1998-ban Németországból (Krupp Corpoplast – a PET-felfúvó) és Olaszországból (Sasib Beverage – a töltősor) hozták. 2001-ben hoztak egy svájci (Nestal) PET preforma gyártót, valamint német (Krones) és olasz (SIG) töltősorokat. A gépsorok szállítói Európa legnagyobb erre szakosodott cégei, amelyek világszinten is elismertek. A cég tehát pillanatnyilag a legújabb generációs technológiával termel.

Az állandó műszaki innovációnak és a minőség szigorú betartásának köszönhetően a német TÜV - elsőként a romániai ásványvízpalackozók közül - megadta az ISO 9001 minősítést a Romaqua-nak.

---

<sup>36</sup> Először a Comchim teljesen kivásárolta az államot, de '99 után megjelent egy „furcsa” törvény, amely az állam kezébe juttatott bizonyos földterületeket. Mivel a gyár arra a területre volt építve, az állam újra tulajdonos lett.

## *A vállalat jelenlegi helyzete*

### A szállítók

Romániában az összes altalajkincset egy nemzeti ügynökség (Agenția Națională a Resurselor Minerale) kezeli. Így van ez az ásványvizek esetében is. Ez az ügynökség adja el a kitermelési licenszeket.

A kitermelt ásványvíz a rendszerváltás – és a szocialista vállalatok gazdasági társasággá alakulását szabályozó törvény életbe lépése – után az Ásványvizek Önállóan Gazdálkodó Vállalat (Regia Autonomă a Apelor Minerale) tulajdonába került. Az önállóan gazdálkodó vállalat a '90-es évek második felében átalakult az Ásványvizek Nemzeti Társaságává (Societatea Națională a Apelor Minerale - SNAM), amelynek 100%-ban az állam a tulajdonosa. Ez az Ipari Minisztériumnak van alárendelve és a mindenkori kormányzat nevezi ki a vezetőséget. A borszéki ásványvízpalackozó ettől a monopolhelyzetben levő állami vállalattól vásárolja a palackozandó ásványvizet.

A palackok számára a PET-preformokat az anyavállalat szállítja.

### A termékkála

1998-ig a vállalat összesen 2 féle kiszerelésű termékkel rendelkezett – 1 l üvegekbe és 0,5 l üvegekbe töltött szénsavas ásványvízzel.

Ma összesen 10 típusú és méretű üveg és PET palack létezik. A vállalatnál töltenek úgy szénsavas, mint szénsavmentes ásványvizet. A szénsavmentes ásványvizet nem a CO<sub>2</sub> kivonásával nyerik, hanem van külön olyan típusú borvízforrás a környéken.

### A vevők és a piaci verseny

Az értékesítés túlnyomó részt a hazai piacon történik, a termékek alig 10%-át exportálják. (A vezérigazgató hosszú távon szeretné termékeit a nemzetközi piacokon is értékesíteni, de külföldön az emberek márkahűek és megszokták az olasz és francia ásványvizeket, nagyon nehéz a piacukra betörni.)

Az új menedzsment megváltoztatta az eladási politikát.

1998 előtt a vevő kellett a vállalatához jöjjön az áruért. Ma ők viszik el az árut a klienshez. Az elosztás az egész országban tevékenykedő disztribútor-hálózaton keresztül történik. A disztributörökkel együttműködési szerződése van a vállalatnak. A disztributörök külső cégek. Amikor a céget felmérték az ISO rendszer szerint, a felmérés kiterjedt a nyersanyag forrásokra, a beszállítókra és a disztributörökre is.

Romániában az egy főre jutó évi ásványvízfogyasztás 40 liter, míg az EU polgárai évi 135 liter ásványvizet is megisznak. A hazai piac tehát megfelelő promócióval még sokat bővíthet. Így a vállalat még jó ideig terjeszkedget a belső piacon.

A 2002-es évben Romániában 1 milliárd liter ásványvizet palackoztak. [<http://news.softnews.ro/news/1/2003/August/4497.shtml>]

Az országban 28 ásványvízpalakozó működik, amelyek 60 lejért (0,0016 EUR) veszik az SNAM-től az ásványvíz literjét. A végső fogyasztók a boltokban 10000 lej (0,2632 EUR) fölötti áron juthatnak a palackozott víz literjéhez<sup>37</sup>.

A külföldi ásványvizek a magas áraik miatt nem igazán tudnak betörni a román piacra, tehát főleg a hazai palackozók versenyeznek egymással.

A belső piacon az ásványvízeladások terén a Romaqua a piac több, mint 35%-át uralja. Ők a piacvezetők a Dorna, a Perla és az Izvorul Minunilor előtt. Az alkoholmentes üdítőitalok szélesebb piacán viszont olyan cégekkel kell megküzdeni, mint a Coca Cola, és a negatív legendák övezte nagyváradi European Drinks. Az utóbbi, etikátlan magatartása miatt, (ami fölött minden eddigi kormány és a pénzügyőrség szemet hunyt) talán egyedülként tudott talpon maradni és fejlődni a Coca Cola mellett a Közép- és Keleteurópai országok hasonló vállalatai közül.

Az export főleg nem-EU-tag országokba történik (Moldávia, Magyarország, Izrael, USA, Kanada, Ausztrália, Lengyelország, Svédország). Az EU standardok még nem ismerik el a román ásványvizeket, ott egyelőre blokkolva vannak. (A Romaqua elkezdte a termékének EU elismerését célzó ügyintézését, talán 2003 végéig sikerül a borszéki vizet az EU piacon is elismertetni.)

---

<sup>37</sup> A fogyasztói árak jóval alacsonyabbak az EU-ban megszokottaknál. (Talán ezért vágnak a hazai termelők Nyugateurópa felé terjeszkedni. Interjúalanyom elmesélte, hogy a fogyasztói ár 30%-a csomagolóanyag, 19%-a ÁFA).

## A szervezet

### A vezetőség

1998 előtt a vezetőség a vezérigazgatóból, a főmérnökből, a főkönyvelőből és a különféle osztályok vezetőiből (beszerzés-értékesítés, szállítás, stb.) állt.

1988-ban került a vállalat élére Schiller úr, aki közgazdasági végzettséggel rendelkezett. Ő menedzselte le a privatizációt és 2002-ben bekövetkezett haláláig a vállalat vezérigazgatója volt.

Őt az azelőtt műszaki igazgatói funkcióban levő Radu Lăzăroiu követte, (nagyon fiatal és dinamikus ember, 1994-es, okleveles gépészmérnök végzettségű, a gyártósorok beindításakor került a vállalathoz műszaki tanácsadóként.)

### Az alkalmazottak

A rendszerváltás előtt 1200 alkalmazottja volt a vállalatnak. Ezek meg is maradtak 1994-ig, amíg a keskeny nyomvonalú kisvasúton való szállítást leállították. A kisvasút megszűnésekor az azt kiszolgáló 260 embert leépítették.

A vállalat alkalmazottai közül 1989-ben csak 3 rendelkezett felsőfokú végzettséggel.

Az 1998-as nagy átszervezéskor már csak 700 alkalmazott dolgozott a vállalatnál. Ekkor a vállalat néhány kiegészítő szolgáltatást kiszervezett. (A jogilag különálló, de a Romaqua tulajdonában lévő külső cégek végzik a szolgáltatásokat. Az embereket nem bocsátották el, hanem áthelyezték ezekhez a vállalatokhoz.)

Így ma a vállalatnak kb. 600 alkalmazottja van. A fluktuáció a normális (katonaság, szülési szabadság, nyugdíjba vonulás vs új alkalmazások).

Pillanatnyilag az alkalmazottaknak csak 10%-a szakképzetlen, a többi szakképzett. A legtöbbjük termelési operátor vagy technológus.

A vállalat biztosítja az alkalmazottak belső szakképzését. A munkaerő toborzásakor előnyben részesítik az érettségizetteket, de a középfokú végzettség hiánya nem akadályozza az alkalmazásukat. A munkaerő-kínálat régióként változó. A bukaresti divízióknak nincsenek problémái, de Borszéknek, mint településnek kicsi a mérete, kevés a gazdaságilag aktív

lakossága. Mivel a romániai lakosságnak nagyon kicsi a mobilitása, 2 éven belül a vállalat fejlesztése munkaerő-hiány miatt nehézségekbe fog ütközni.

Ennek úgy próbálják elejét venni, hogy a gyártási technológiát szinte teljesen automatizálják. A technológiai sorok végén ma még szükséges kézi munkát gépi munkával váltják fel. A felszabaduló szakképzetlen munkaerőt nem küldik el a vállalattól, hanem továbbképzik őket operátoroknak. Így a szakképzetlenek aránya belátható időn belül 1% körülire fog csökkenni.

### A szervezeti struktúra

A vállalatnál létezik szakszervezet. A szakszervezetnek tagjai mind a borszékiek, mind a bukarestiek. A szakszervezet nem csatlakozott egyik nagy országos szakszervezeti konföderációhoz sem. A vállalatnál még sohasem volt sztrájk.

A bérek növekedése minden évben 5-6%-al meghaladja az inflációt. Ezenkívül az alkalmazottak megkapják a törvények által engedélyezett maximális számú étkezési jegyet. Minden Karácsony- és Húsvétkor prémiumot kapnak. A vállalat látja el őket térítésmentesen a megfelelő munkaruhával és biztonsági felszereléssel.

A cég fizeti az alkalmazottak összes törvény által előírt orvosi vizsgálatát. A vállalat szerződéses viszonyt tart fenn egy helyi családorvosi rendelővel.

A régmúlt idők 3 felsőfokú végzettségű alkalmazottjával szemben, ma 42 alkalmazottnak van felsőfokú végzettsége és kb. 50-en egyetemi hallgatók a földrajzilag közeli egyetemek levelezői tagozatain.

A továbbképzéseket úgy belső alkalmazottak, mint külső, műszaki- és vezetőképzésre szakosodott cégek segítségével végzik.

A műszaki továbbképzésben a gépsorok beszállítói is résztvettek. Az ő képviselőik is eljöttek Romániába oktatni, az alkalmazottak egy részét is elvitték Németországba tanulni. Ezenkívül a bukaresti székhelyű, nemzetközi tulajdonú CODEX is tartott előadássorozatokat.

Habár a vállalat több évszázados hagyományokkal rendelkezik, tulajdonképpen fiatal vállalatnak tekinthető. A piaci körülmények megváltozása teljesen új gondolkodásmódú embereket követelt. Az operatív vezetőség tagjai mind borszékiek, tehát

a cég a helyi humán erőforrásra támaszkodik, nem hoz be „idegeneket”. A vezérigazgató is a megyéből (Csíkszereda) származik.

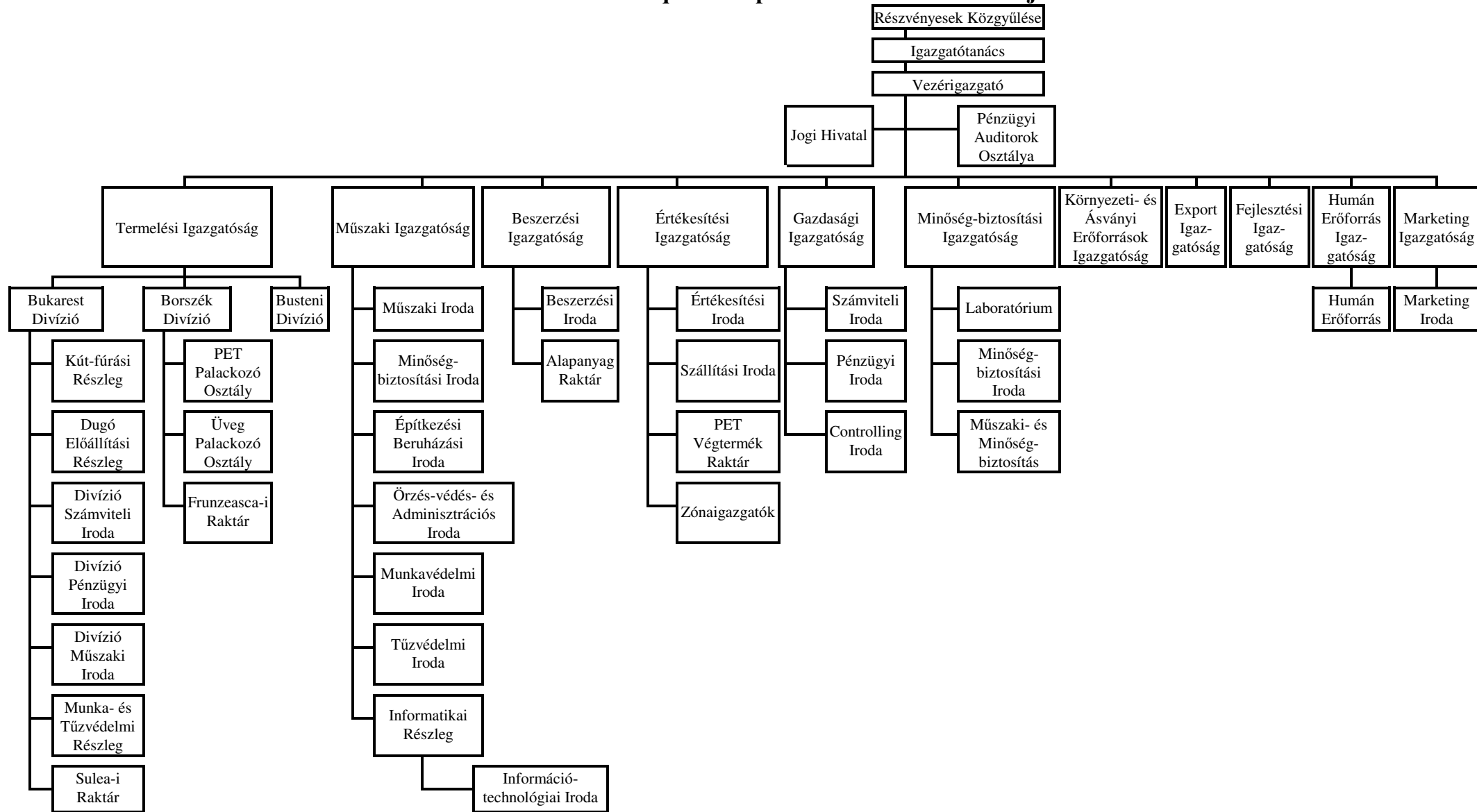
A felsővezetők is állandó továbbképzéseken vesznek részt. Tanfolyamokat végeztek marketingből, eladás managementből, beszerzésmanagementből, valamint külön szakképzéseken vettek részt környezeti problémák kezeléséből és minőségbiztosításból. Emellett az osztrák iparkamara egyik szervezete (WIFI) is tartott nekik továbbképzőt Bukarestben, egy hetes ausztriai kiszállással a program végén.

A vezetők továbbképzéseit is a cég fizeti. A humánerőforrás management állandóan méri az emberek teljesítményét és közösen állítják fel a karrierterveket.

Hamarosan a disztributőr cégek sales managereinek a továbbképzéseit is a Romaqua fogja állni saját költségvetéséből.

A szervezeti felépítés a következő oldalon látható.

### III.2. Ábra - A Romaqua Group S.A. szervezeti struktúrája





A Részvényesek közgyűlése évente 2-szer ül össze. A 7 tagú Igazgatótanács havonta tanácskozik. Év elején az IT elkészíti a költségvetést, amelyet a Közgyűlés hagy jóvá.

A gazdasági osztályon komplex vállalatirányítási szoftver működik, amely bármely pillanatban képes kimutatni a vállalat aktuális helyzetét, a bevételeknek és a költségeknek az állását, valamint a cash flow-t. A program integrálja a gyártóvonalakat is.

A vállalat termelési igazgatósága területi elven felosztott divíziókat irányít. Borszéken egy PET-preform gyártó üzem működik, valamint a palackfelfúvók és a töltősorok. A Bukarest-i divízió állítja elő a preformokat más vállalatok számára is. A fiatal Busten-i divíziónál új palackozóüzem fog működni a nemrég feltárt szénsavmentes forrásból feltörő ásványvíz számára.

A vállalat többi része funkcionális struktúrában működik. A funkcionális egységek nagyrésze Borszéken, néhány Bukarestben található.

A fejlesztési osztály Bukarestben található. Ott készítik a projekteket és a stratégiát. A humánerőforrásért felelős igazgatóság Bukarestben van, de van egy osztály Borszéken is. A marketinget Borszékről irányítják.

A környék borvízforrásainak bősége a jelenlegi termékskálából bármekkora termelési volument lehetővé tesz. Ugyanakkor a termékskála bővítésének lehetősége érdekében a másfajta ásványianyag-összetételű – és gyógyhatású - nyersanyag források felkutatásával az egész országban foglalkoznak.

A szállítást speditőrcégen keresztül oldják meg, mert saját gépkocsipark fenntartását nem tartják nyereségesnek. Nagyon kevés saját kocsijuk van.

### III.3. Táblázat – Az ásványvízpalackozó néhány forgalmi adat

| Év                 | Forgalom<br>Milliárd lej | Infláció<br>% | Reál<br>növekedés<br>(előző év = 100) |
|--------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|
| 1998               | 73                       | 59,1          |                                       |
| 1999               | 195                      | 45,8          | 208,02                                |
| 2000               | 318                      | 45,7          | 117,28                                |
| 2001               | 466                      | 34,5          | 100,84                                |
| 2002               | 765                      | 22,5          | 129,66                                |
| 2003<br>első félév | 450                      |               |                                       |

| Év                             | Termelés<br>Millió l palackozva |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1993                           | 15                              |
| 1994                           | 33                              |
| 1995                           | 61                              |
| 1996                           | 82                              |
| 1997                           | 78                              |
| 1998<br>a szövetség<br>kezdete | 101                             |
| 1999                           | 133                             |
| 2000                           | 136                             |
| 2001                           | 143                             |
| 2002                           | 170                             |
| 2003<br>első<br>félév          | 120                             |

A vállalat dinamikus fejlődését a fentebbi táblázatokon kívül bizonyítja, hogy 2002-ben egyedül augusztus hónapban többet palackoztak, mint egész 1993-ban. A forgalom növekedése minden évben meghaladta az infláció értékét (az infláció a 2000 évek elején 25-45% közötti, évi 5-8%-al csökken).

Az alábbi táblázatban nem a vállalat pénzügyi helyzetét szándékozom bemutatni, hanem a kiemelt sorokkal a vállalat méreteinek időbeli növekedését szemléltetem.

### III.4. Táblázat – Néhány kiemelt adat a vállalat mérlegéből

|                        | millió lej           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        | 1997.<br>12.31       | 1998.<br>12.31        | 1999<br>.06.30        | 1999.<br>12.31        | 2000.<br>06.30.       | 2000.<br>12.31        | 2001.<br>06.30        | 2001.<br>12.31        |
| <b><i>Eszközök</i></b> | <b><i>17.911</i></b> | <b><i>116.499</i></b> | <b><i>138.347</i></b> | <b><i>183.975</i></b> | <b><i>194.573</i></b> | <b><i>691.887</i></b> | <b><i>916.438</i></b> | <b><i>819.588</i></b> |
| Befektetett eszközök   | 12.392               | 101.260               | 101.951               | 136.342               | 135.451               | 582.853               | 647.137               | 667.261               |
| Ebből forgóeszközök    | 5.519                | 14.991                | 36.405                | 47.633                | 59.118                | 109.034               | 267.229               | 128.547               |
| - ebből<br>készletek   | 2.177                | 10.721                | 11.248                | 16.291                | 16.491                | 29.086                | 93.489                | 32.003                |
| <b><i>Források</i></b> | <b><i>17.911</i></b> | <b><i>116.499</i></b> | <b><i>138.347</i></b> | <b><i>183.975</i></b> | <b><i>194.573</i></b> | <b><i>691.887</i></b> | <b><i>916.438</i></b> | <b><i>819.588</i></b> |
| Saját források         | 12.420               | 100.441               | 109.878               | 139.561               | 155.859               | 495.905               | 523.253               | 505.390               |
| Idegen források        | 5.491                | 16.058                | 28.469                | 44.413                | 38.714                | 194.444               | 393.186               | 308.961               |

Az alkalmazottak száma nagyon kevésbé ingadozik, ennek okait már az előzőekben leírtam. Tulajdonképpen nem történtek elbocsátások, csak a vállalat néhány szolgáltató tevékenységet kiszervezett.

### III.5. Táblázat – Az alkalmazottak számának alakulása

fő

| 1997<br>dec. | 1998<br>dec. | 1999<br>jún. | 1999<br>dec. | 2000<br>jún. | 2000<br>dec. | 2001<br>jún. | 2001<br>dec. |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 635          | 658          | 719          | 616          | 604          | 569          | 645          | 520          |

Az alábbi táblázatokból kitűnik, hogy a vállalat nyereségesen működik és minden évben fizet osztalékot.

#### Osztalékok és nyereségrészesedés

Millió lejben

| Évek                              | 1998  | 1999   | 2000   | 2001   |
|-----------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| Osztalék                          | 1 221 | 12 682 | 18 005 | 10 000 |
| Menedzsment nyereségrészesedése   | 91    |        |        |        |
| Alkalmazottak nyereségrészesedése |       |        | 2 000  |        |

#### Néhány kiemelt adat az eredménykimutatásokról

Millió lej

| Évek                         | 1997     | 1998     | 1999      | 2000      | 2001      |
|------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Árbevétel                    | 29.839,2 | 73.187,8 | 195.362,2 | 318.875,3 | 466.648,8 |
| Üzemi működés<br>eredménye   | 1.752,9  | 6.236,2  | 35.470,5  | 70.376,7  | 68.421,1  |
| Összbevétel                  | 30.819,7 | 73.529,8 | 232.506,9 | 339.584,2 | 468.667,2 |
| Összköltség                  | 28.483,5 | 67.725,5 | 198.409,5 | 280.272,4 | 447.887,9 |
| Adózás<br>előtti<br>eredmény | 2.336,2  | 5.804,3  | 34.097,3  | 59.311,7  | 20.779,2  |
| Nyereségadó                  | 887,8    | 2.293,5  | 13.176,0  | 11.688,6  | 2.722,9   |
| Adózott eredmény             | 1.448,5  | 3.510,8  | 20.921,3  | 47.623,2  | 18.056,3  |

Az nehézségekről szólva a vezérigazgató elmondta, hogy a vállalat fejlődése sokkal dinamikusabb lett volna, ha az országban az adóztatást nem túloznák el. A cég növekedése a jelenleginél évi 50%-al nagyobb lett volna, ha az adók legalább csak magyarországi szinten lennének és a nagyberuházók nemcsak akkor kapnának kedvezményeket, ha külföldiek. (Ha egy külföldi 50 millió USD-nél nagyobb összeget ruház be nagyon nagy kedvezményben részesül. Ha egy román ruház be ugyanennyit, nem kap semmit.)

A hazai nagyberuházók érdekében szükségesnek tartaná a lobbyzást a politikusok mellett.

Elismeri, hogy léteznek jó törvények is az országban, de azokat a területi bürokraták rosszul, vagy sehogy nem alkalmazzák. Tehát helyi szinten még a törvényhozó esetleges jóindulata ellenére sem lehet fejlődni.

A vállalat kifizette és kifizeti minden tartozását az állam és a szociális- egészségügyi rendszer felé, de szinte belerokkan.<sup>38</sup>

A vezérigazgató nem hisz Románia 2007-es európai integrációjában. Ha véletlenül mégis sikerülne belépni Európába, országunk csak élelmiszeriparból, könnyűipari bérmunkából és környezetszennyező iparágakból fog megélni. Ma is a folyékony élelmiszereket gyártó ipar az egyetlen az országban, ami működik, ezt jobban meg kellene erősíteni.

### *A vállalat jövőképe*

Most már befejeződtek a technológiai beruházások, mostantól kezdve az image-be fognak fektetni. Nagyon kemény promóciós kampányba kezdtek úgy az írott sajtóban, mint a vizuális médiában. Jelenleg a reklámköltéséget 1 millió USD, jövőre növelni szándékoznak.

Emellett a vállalat résztvesz a kisváros kulturális életében, szponzorként jelenik meg az összes rendezvényen, emellett segíti a templomokat és az iskolát. A 2002-es évben 3 milliárd lejt (kb. 100 ezer USD) költöttek el szponzorként.

Ugyanakkor megvalósíthatósági tanulmányokat készítenek új termékek bevezetésére, hogy a szélesebb termékskálájukkal kedvezőbb helyzetbe hozhassák disztributőreiket. (Szeretnének egy kicsit leszakítani a Coca Cola és az Izvorul Minunilor piacából.)

A vállalat helyszíniileg Borszék belterületén helyezkedik el és kinőtte a kereteit. Új épületet akarnak építeni egy másik helyszínen és ott bővíteni akarják a termelést. Ugyanakkor a Stanceni gyárat is új helyszínre akarják költöztetni. (Az most egy erdőben van és csak erdei úton megközelíthető. Egy aszfaltos úton jobban megközelíthető helyre

---

<sup>38</sup> Ez a vállalat a vezérigazgató saját értékelése szerint Hargita megye legnagyobb adófizetője.

akarják költöztetni.) Ugyanakkor annak a vállalatnak a műszaki felújítása is elkerülhetetlen. Emellett Busteniben, egy új helyen akarnak palackozóüzemet létesíteni.

### *Összefoglalás*

A Romaqua esete bemutatja, hogy milyen fontos szerepe van a privatizációban a tőke bevonásának. Sok MEBO módszerrel privatizált vállalattal szemben az itt bemutatott vállalat a tőkeinjekciónak köszönhetően meg tudott újulni műszakilag és piacvezetővé tudott válni iparágában.

Fontos szerepe van a privatizáció szempontjából annak is, hogy a vállalatot szakmai befektető vette meg, akinek a fejlesztés és nem a rövid távú pénzügyi haszon volt az érdeke. A megvalósuló vertikális integráció is csökkentette a PET-preformok szállítójának és felfűvőjének megkeresésével és leszerződésével járó tranzakciós költségeket

A szocializmus idejéből örökölt vezérigazgató is képes volt a vállalatot a piacgazdaság keretei között sikeresen működtetni és megtalálta a kiutat a gazdasági-társadalmi átmenet első évtizedének nehézségeiből.

Ugyanakkor fontos volt a fiatal felsővezetőknek a vállalathoz kerülése. Az egyetemi tanulmányait a '90-es évtized közepén befejező műszaki igazgatót nem terhelték a régi hagyományok és gondolkozási sémák.

Az alkalmazottak számára is hasznosak voltak a továbbképzők és az, hogy Németországban is folyó kiképzésükön saját maguk megtapasztalhatták a „német pontosságot és munkamorált”. Ugyancsak elismerendő tényező, hogy a szakképzetlen munkásokat nem távolítják el a vállalattól, külső szakképzetteket hozva helyettük, hanem őket képzik ki. A munkahely biztonsága és a cég hírneve erős motiváló tényező lehet.

A sikeres átalakulás és túlélés egyik receptje tehát a masszív tőkeinjekció ötvözve a régi, tapasztalt, és a fiatal jólfelkészült és másképpen gondolkodó vezetők együttműködési hajlandóságával.

### *III.2.4. A „Bere Ciuc SA” esete*

Ez az esettanulmány a privatizáció szempontjából egy sikertörténetet mutat be. A vállalat sörgyártással foglalkozik. Privatizációja MEBO módszerrel kezdődött, majd előbb külföldi pénzügyi-, később külföldi szakmai befektető általi megvásárlással zajlott le.

A vállalat kezdetben egy szocialista nagyvállalat egyik gyára volt. Rendszerváltás után önállósult és önálló vállalként privatizálták. A pénzügyi befektetők tulajdonlása idején egy holding típusú vállalatcsoportnak volt a része, majd a szakmai befektető beolvasztotta a saját struktúrájába. Így a történet végén már csak egy gyáregység életéről írok, érintve a multinacionális cég működésének néhány fontosabb elemét.

#### *A vállalat környezete és története*

A szegvári esettanulmányban már említettem az alkoholizmus elterjedtségét a szocializmus, majd a rendszerváltás idején.

A rendszerváltás előtt legolcsóbb és legkönnyebben hozzáférhető mámorító folyadék a sör volt. Mindemellett a sör is legtöbbször hiánycikknek számított a szocialista élelmiszerboltokban, az embereknek sokszor szerdán-csütörtökön fel kellett tölteni készletüket, ha a hét végén szórakozni akartak.

A szocialista időkben több sörgyár is épült az ország egész területén. A Kárpátokban sok jó vízminőségű patak ered, sokszor a frissvizű hegyi forrásoktól nem messzire építették ezeket a gyárakat.

1972-ben döntöttek arról, hogy a Hargita lábánál is beindítanak egy ilyen gyárat. Az első üveg sört 1974 augusztus 23-án palackozták. Az épületek és gépsorok nem voltak még teljesen készen, de az átadásokat a hasonló nagy nemzeti ünnepekre<sup>39</sup> ütemezték, így történt ez a csíkszeredai sörgyárral is.

1974-ben egyszerre adtak át augusztus 23-án Romániában hat hasonló sörgyárat: a iasi-it, a suceavait, a régenit, a szatmárit, a galacit és a csíkszeredait. Ezekből a csíkin

---

<sup>39</sup> A szocializmus idején augusztus 23. Romániában nemzeti ünnep volt, az 1944-ben a németek ellen történő fegyverfordítás napja.

kívül egyik sem ünnepelte meg a termelési folyamat elindításának 25-éves évfordulóját 1999-ben. Addigra már a 6-ból három gyakorlatilag alig, a másik háromból kettő 40-50 %-os kapacitással működött, még a nyári csúcsidőben is. [Gyarmath, 1999]

A szocializmus idején a csíki sörgyár az Élelmezésügyi Minisztériumhoz tartozott, a „Spirt, Amidon și Ape Minerale Harghita” (Hargita megyei Szesz-Keményítő és Ásványvíz termelő) szocialista nagyvállalat részeként. A nagyvállalat a szentsimoni szesz- és keményítőgyárból, a megye ásványvízpalackozóiból és a csíkszeredai sörgyárból állt.

A sörgyár a rendszerváltás előtt 3 lépésben bővült. Kezdetben 200.000 hl sör volt az évi kapacitása. 1978 és 1980 között épült a gyár mellé egy 11.000 t/év kapacitású malátagyár, amely napjainkban is változatlan kapacitással működik. 1982-ben aztán a sörgyár kapacitását kibővítették 450 ezer hl-re. Ennek a kapacitásnak legfeljebb 60%-val működött a gyár a rendszerváltásig. [Gyarmath, 1999]

A gyár első termékei Hargita, Homorod és Bucegi címkékkel jelentek meg, többkevessebb sikerrel. Az előbbi kettő pasztörizálatlan volt, nagyon rövid jótállási idővel. A gyár termékeit a földrajzilag közeli piacokon értékesítették.

### *A rendszerváltás és a privatizáció közötti időszak*

A rendszerváltás pillanatában a „Spirt Amidon și Ape Minerale Harghita” összesen 1200 alkalmazottat foglalkoztatott, tehát, az akkori körülmények között közepes méretűnek számító, szocialista vállalat volt. Az 1990-es átalakulási törvény alapján a vállalat 3 különálló, 100%-ban állami tulajdonú részvénytársasággá alakult. Ezek a szentsimoni szesz- és keményítőgyár, a megye ásványvízpalackozói és a csíki sörgyár voltak.

Az új részvénytársaság felvette a „Bere Ciuc SA” (a továbbiakban BC – Csíki Sörgyár Rt.) nevet.

Az ország sörgyárai különféleképpen éltek meg a változásokat. A gyárak későbbi sorsa nagyban függött a vezérigazgatóik jövőbe-látó képességétől és a változásra való hajlandóságtól.

Sok gyár vezetője azt hitte, hogy továbbra is kegyeket gyakorló eladók maradnak egy szívásos piacon, ahol a sok vevő versengeni fog termékeikért.

A BC-nál szerencsére nem ez történt. Nekik azonnal sikerült reagálniuk a sörpiac sajátosságaira és gazdálkodási elveire. Az addigi regionális piacot rögtön kiterjesztették országos piaccá, és nagyon rövid idő alatt a termelésük egyharmadát már Bukarestben adták el. A termékük is új nevet kapott: „Ciuc” sör.

Az akkori vezérigazgató szerint talán ez volt az a kulcspont, ami a további karrierjüket megalapozta. A piackutató cégek a külföldi cégek megbízásakor végzett kutatásaik alkalmával felfigyeltek a bukaresti piacon a domináns sörmárkákra és így került a CIUC márka a figyelmük középpontjába. Ennek következtében többen is felkeresték a vezetőséget vegyes vállalat alakításának szándékával. [Gyarmath, 1999]

### *A privatizáció*

A tulajdonképpeni privatizáció 1994-ben történt meg, MEBO módszerrel. A vállalat vezetősége és alkalmazottai vették meg a gyárat a bemutatóra szóló tulajdonosi szelvényeikkel. Minden alkalmazott annyi szelvényt vihetett a gyárba, ahányat csak össze tudott gyűjteni a rokonoktól, ismerősöktől és szomszédoktól<sup>40</sup>. Így ezekkel lefedhették a vételár 30%-át, ami a FPP tulajdonában volt. A többi részt (az állam = FPS tulajdona) bankhitelből és részletre vásárolták meg.

A vállalat nyereségesen működött, de mivel nem jött be külső tőke, nem tudtak fejleszteni. A fentebb már említett, a bukaresti piacot is megcélzó stratégia meghozta a gyümölcsét. Jelentkezett egy angol-, svéd és luxemburgi tőkéből is felépített nemzetközi pénzügyi befektetői csoport, az Oresa Ventures.

Az Oresa-nak Hollandiában, Máltán, Cipruson és Luxemburgban is vannak befektetései. Kihasznlják az adóparadicsomok által nyújtott lehetőségeket, de beruházásokat kezdeményeznek a tulajdonukba került vállalatoknál is. Az évek során több romániai vállalat kisebbségi vagy többségi részvénypakettje is keresztülment kezeiken, (pl. Flanco, Fontana, Churchill Media, Credisson, Motor Active és Medicovert). [<http://www.angelfire.com/sc/simplu/nr52.html>, 1999]

---

<sup>40</sup> Később egyes személyek bennfentes kereskedelemmel vádolták meg a sörgyár alkalmazottait. Amikor megtudták, hogy egy külföldi pénzügyi befektető fel akarja vásárolni a vállalatot, az ismerősöktől és szomszédoktól beszerzett értékjegyek után járó részvényeket olcsón felvásárolták az értékjegyek tulajdonosaitól és nagy nyereségre tettek szert. Emiatt most is sok gyanakvás és rosszhiszeműség lengi körül az ügyet a városban.



A külföldi befektetői csoport 1997-98-ban megvásárolta a vállalat részvényeinek többségét és masszív fejlesztésekbe kezdett.

Legelőször beszereltek egy új főzővonalat és kiépítettek egy 30.000 hl tárolókapacitású toronyerjesztő csoportot. A főzőház kapacitása 4.000 hl naponta. A modernizált szűrővonal 300 hl óránkénti feldolgozó kapacitású, ezenkívül felszereltek egy 36.000 üveg óránkénti kapacitású töltővonalat is.

1998-99-ben újabb fejlesztést hajtottak végre. A főzőházba beszereltek egy nem teljesen új, 30 ezer hl-es főzővonalat, így 60000 hl-re nőtt a kapacitás.

A fejlesztések előtt a gyár teljes termelési kapacitása 450.000 hl volt évente, jelenleg (1999 óta) évi 1,2 millió hl. A gyártási technológia modern<sup>41</sup>, minden gép inox és minden folyamat automatizált (még a gépek belső tisztítása is.)

Az összes új beruházás elérte a 20 millió USD-t. Mindezen fejlesztéseknek köszönhetően a BC Románia legnagyobb sörgyárává vált. Sőt 1999-re a „Ciuc” márka az egyik legnépszerűbb lett az országban. A BC tartotta kezében a román sörpiac 18-20%-át [Gyarmath, 1999].

A sikereken felbuzdulva a gyárat tulajdonló pénzügyi befektető csoport terjeszkedni kezdett. Felvásárolták a bukaresti Grivița és a hátszegi Haber sörgyárakat és megalakították a Brewery Holding Ltd. (BHL) csoportot. A bukaresti gyárban 10 millió dolláros beruházást hajtottak végre, azt a gyárat is teljesen felújították.

### III.6. Táblázat – A romániai sörpiac vezető vállalatai 1999 végén

| Vállalat       | Piaci részesedés | A vállalat által gyártott márkák              |
|----------------|------------------|---|
| BrauUnion<br>: | 18.5%            | (Kaiser, Silva, Arbema, Goldend Brau, Steffl) |
| <b>BHL:</b>    | <b>17%</b>       | <b>(Ciuc, Haber, Gambrinus)</b>               |
| SAB:           | 11.5%            | (Ursus)                                       |
| Interbrew:     | 11%              | (Stella Artois, Bergenbier, Hopfen König)     |
| Akmaya:        | 5.5%             | (Margineni, Bergo)                            |

A "Simplu business newsletter" 2000 áprilisi száma  
[<http://www.angelfire.com/sc/simplu/nr52.html>] alapján

---

<sup>41</sup> Az egykori Brewery Holding mindhárom gyára rendelkezik az ISO 9001 minősítéssel, amelynek ma már „managementul calitatii” (minőségmenedzsment) a neve.

A 2000-ben a BHL az élre tört, részesedésük elérte a romániai sörpiac 19%-át. Az év szeptemberében a pénzügyi befektető a Brewery Holdingot eladta<sup>42</sup> a Brau Union Romania SA-nak.

A Brau Union Romania SA 1998-ban telepedett meg Romániában az osztrák BBAG leányvállalataként. A BBAG-nek akkor már nagy érdekeltségei voltak egész Közép-Európában, Romániában már ők voltak a tulajdonosai a szászrégeni, az aradi, a constantai valamint a craiovai sörgyáraknak. Ezzel az akvizícióval a Brau Union Romania SA összesen 7 romániai sörgyár tulajdonosa lett és az ország sörpiacának több mint 1/3-át uralta.

Ugyanekkor a csíkszeredai sörgyár megszűnt önálló vállalt lenni, azóta a Brau Union egyik területi gyáraként működik, de továbbra is az ország legnagyobb sörgyára. A Brau Union Romania SA 7 gyárának össz-kapacitása 4 millió hl évente.

#### *A vállalat jelenlegi helyzete*

A BBAG széles márka-portfólióval rendelkezik, amelyből ismertebbek a Gösser, a Zipfer, a Kaiser, az Edelweiss (fehér sör), a Starobrno és a Schlossgold. Ausztriában, Magyarországon, Lengyelországban, Romániában és Csehországban 7000 alkalmazott 16 sörmárkát állít elő. A vállalat azért terjeszkedett ezekben az országokban, mert ezek adják Közép-Európa sörfogyasztásának 75%-át.

A siker folytatódni látszik. Az osztrák BBAG és a holland Heineken közös fellépést terveznek Közép-Európában. A közös vállalatot Brau Unionnak fogják hívni, de a többségi tulajdonos a Heineken lesz. Az új közös vállalat Kelet-Európa sörpiacának 29-30%-át fogja kezében tartani.

---

<sup>42</sup> Erik Hallgren, az ORESA Ventures befektetési igazgatója: "The sale represents a highly successful exit for ORESA Ventures with **an annual return of over 100%**. During the period of our involvement with Brewery Holdings, we have worked closely with the management team to develop and build the business. Originally, Brewery Holdings consisted of a brewery in Miercurea Ciuc with 0.4 million hectolitres and a 4% market share. Today, it is Romania's leading brewery group with sales of 2.4 million hectolitres this year and a market share of over 19%."

## A szállítók

A sörgyártás alapanyagai a maláta, komló, sörélesztő és víz<sup>43</sup>.

A malátát a csíki sörgyár a saját malátaüzemében állítja elő. A malátagyártáshoz szükséges árpát részben mezőgazdasági nagyüzemektől részben a környékbeli kistermelőktől vásárolják meg.

Valamikor Romániában nagy komlóültetvények voltak. Ma egy részük parlagon hever, máshol egyéb növények termesztésére álltak rá a gazdák. A helyzetet látva a román parlament külön törvényt fogadott el a komlótermelés fellendítésére és a termelők támogatására. [a 627/2002-es tv Monitorul de Cluj].

Pillanatnyilag az ország sörgyárai komlóból importra szorulnak. A nyersanyag beszerzését a Brau Unionnál a bukaresti központból irányítják, ők látják el a területi gyáregységeiket.

## A termékskála

A rendszerváltás előtt a söroket nem pasztörizálták, ezek jótállási ideje 7-9 nap volt. A csíkszeredai sörgyár legismertebb márkája a Homorod sör volt.

Ma minden sört pasztöröznek, ezek jótállási ideje 6 hónap. A vállalat minden igényű vevőket megpróbál kielégíteni, ezért gyárt úgy jó minőségű (helyi recepttel készülő [Ciuc Premium, Ciuc Black], mint licenszel szerzett [Gösser]), mint olcsó, népsöröket [Bucegi, Gambrinus, Hațegana, Harghita]. A Ciuc, a Ciuc Black és a Harghita sörök receptjei saját találmányok, még a Brau Union-ba való beolvadás előtti időkből származnak. A marosvásárhelyi Bere Mureș a Neumarkt márkájú sörét elkezdte műanyag flakonokban (PET-palackokban) árusítani. Az ötletet a Brau Union Romania SA is kipróbálta és Bukaresti gyárában felszerelt egy töltősort. A kereslet olyan

---

<sup>43</sup> A világ legrégebbi élelmiszeripari törvénye a sörhöz kötődik. E törvény szerint a sörfőzéshez csupán maláta, komló, sörélesztő és víz használható fel. A rendeletet 1473-ban hozták, melyet IV. Vilmos bajor király 1516-ban törvényerőre emelt. Hasonló előírások már abban az időben is léteztek az északi városokban. Erre azért volt szükség, mert a sörfőzők a kretától a varangyos békáig mindent belefőztek az italba, hogy többféle ízhatást érjenek el vagy hogy növeljék az eltarthatóságot. <http://www.kepesifi.co.yu/2271/telihold.htm>

óriásinak nyilvánult<sup>44</sup>, hogy nem voltak képesek azt kielégíteni, így Csíkszeredában is felszereltek egy műanyag-flakon töltősort. (2003 júniusában helyezték üzembe)

A BBAG minden országban ahol jelen van megtermeli az illető ország piaca által igényelt teljes termékskálát és termékmennyiséget.

2003-ban a Brau Union Romania SA a romániai piac 33-35%-át tartja kezében.

#### A vevők és a piaci verseny

Egy 2003 májusában közreadott felmérési eredmény szerint egy román állampolgár évi 51 litert sört fogyaszt el szemben a németek 135 literjével [Cotidianul, 26.05.2003]. Ennek alapján úgy tűnik, hogy a piac akár 2 és félszeresére nőhetne. Ennek ellenére a 2000-es évben elért 12,7 millió hl csúcshoz képest a következő két évben visszaesés volt tapasztalható. 2003-ban az eladások újra növekedni kezdtek.

A román sörpiacot meghódították a multinacionális cégek. A négy legnagyobb az osztrák tulajdonú Brau Union Románia (a piac 33,8%-át tartja kezében), a belga Interbrew (15%), a dél-afrikai SABMiller (14,9%), a dán Tuborg (6,8%). A legnagyobb hazai eladásai a Bere Mures-nek vannak (6,7%, 5. helyezett).

A verseny nagyon kiélezett. A szesze italok reklámozása Romániában nem tilos, a nagyok harca minden területen folyik.

A Brau Union értékesítési igazgatója Bukarestből irányítja a területi elven megszervezett értékesítést. A területi elven megszervezett értékesítési zónák igazgatóit. Az értékesítés úgy nagykereskedők, mint vendéglátó egységek számára történik.

---

<sup>44</sup> Az interjúalanyunk elmondta, hogy a reklámszlogenek ellenére a PET-palackba töltött sörnek rosszabb az íze, de a piac igényli és elfogadja ezt a terméket. (valószínűleg a gyenge fizetőképességű széles néprétegek értékelik a nagyon alacsony árat.)

## A szervezet

### A vezetőség

Kezdetben, a szocialista nagyvállalat („Spirt, Amidon și Ape Minerale Harghita”) minden gyárának megvolt a saját igazgatója, főmérnöke, főkönyvelője és részlegvezetői. A csíkszeredai sörgyár igazgatója élelmiszeripari mérnök volt, aki később a Brewery Holding termelési igazgatója, majd utána a Brau Union Romania SA termelési igazgatója lett.

A privatizáció után a gyárnak lett egy vezér („nagy”) igazgatója, 2 termelési igazgatója (a sörtermelési igazgató biológus volt, a töltési igazgató élelmiszeripari mérnök), egy főkönyvelője, valamint egy eladási igazgatója.

A vállalat központi vezetése Bukarestben székel. A vezérkar egy osztrák állampolgárságú vezérigazgatóból, egy műszaki- és egy pénzügyi, valamint egy kereskedelmi igazgatóból áll. Az előbbi kettő román, míg az utóbbi magyar állampolgár<sup>45</sup>.

A vidéki gyárakban kizárólag csak a termelési igazgatók maradtak. Így van ez a csíki sörgyárnál is. A termelési igazgató alárendeltjei a termelésvezető, a főgépész, a laboratóriumvezető, valamint a munkavédelmi felelős. (Ezek a pozíciók azelőtt is léteztek.). A termelési vezető alá vannak beosztva a részlegvezetők. A főgépész foglalkozik az energiaellátási ügyekkel (víz, CO<sub>2</sub>, hő, villany) valamint a működési tevékenységgel és az automatizálással.

A csíkszeredai gyáregységben az összes vezető beosztású személyek felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Szakmai továbbképzésük és ismeretbővítésük több szinten is történik. Léteznek belső továbbképzők, ezenkívül tapasztalatcserére járnak a többi területi gyárakhoz. Mindemellett az osztrákok is gyakran szerveznek előadássorozatokat és szemináriumokat számukra.

A vezetőknek szervezeti- és management ismereteket nyújtanak, valamint nyelvoktatás folyik számukra. A vállalatnál eredetileg angolul beszéltek, majd áttértek a

---

<sup>45</sup> Magyarországon a soproni és martfői gyárak vannak a Brau Union tulajdonában, onnan hozták Romániába a kereskedelmi igazgatót.

német nyelvre. Jelenleg a felsővezetés az angol nyelv használatáéra való visszatérés mellett döntött..

### Az alkalmazottak

Csíkseredában az alkalmazottak létszáma a rendszerváltáskor 600 személy körül volt, azóta fokozatosan csökkent. Jelenleg körülbelül 350 alkalmazottja van a gyárnak. Ezek csapatokra vannak osztva, úgymint termelési-, raktározási-, kiszállítói és eladási csapat. A termelésben körülbelül 200-an dolgoznak.

Néhány, a munkáját a Brau Union érkezésekor elveszített egykori alkalmazott panaszkodik a versenyvizsga kérdései és módszerei miatt.<sup>46</sup>

A megmaradt alkalmazottak a régiek, nagyon kevés új alkalmazott jött a vállalathoz. A legtöbben érettségizettek, képzettségük megfelel a munkahely követelményeinek. Továbbképzéseket és ismeretbővítő tevékenységeket a vállalat nyújt nemcsak a vezetők, hanem az alkalmazottak számára is.

A gyárban működik szakszervezet, amely része a Brau Union Romania SA szakszervezetének, amely az élelmiszeripari dolgozók szakszervezeti szövetségéhez van csatlakozva.

### A szervezeti struktúra

Amint fentebb már említettem, a vállalat központi vezetése Bukarestben székel, a vidéki gyárakban kizárólag csak a termelési igazgatók vannak. A központban az igazgatóság egy értékesítési-, egy pénzügyi, egy marketing- és egy beszerzési igazgatóból áll. Az értékesítési igazgató a központból ellenőrzi a területi értékesítési zónákat és igazgatóikat.

A termelési igazgatók mindegyik területi gyáregységénél a fentebb leírt csíkihoz hasonló struktúrájú gyárakat vezetnek.

---

<sup>46</sup> Sokakat meglepett, hogy írásbeli vizsgát kellett tenniük és olyan kérdés is volt, hogy „Mit tennél, ha most kapnál 10000 dollárt.”

Az esettanulmány írásának pillanatában éppen zajlott a Heineken által kezdeményezett átszervezés. A területi egységek, így a csíkszeredaiak számára is az új szervezeti struktúra még ismeretlen volt, nem tudták, hogy milyen politikai és működési megfontolások fogják kialakítani. Országosan a legnagyobb meglepetést a Brau Union szászrégeni sörgyárának bezárása okozta.

A régeni sörgyár volt talán az egyik leghíresebb az országban. Az volt az első sörgyár az Romániában, amely még exportra is termelt. Állítólag még Ceausescu, az egykori diktátor is ennek a gyárnak a termékeit fogyasztotta.

### *A vállalat jövőképe*

A Heineken azért döntött a Brau Unionnal való stratégiai szövetség mellett, mert így piachoz jutott olyan országokban, ahol eddig a pozíciói gyengék voltak. Az új Brau Union egész Közép-Kelet Európa sörpiacának 25-28%-át fogja kezében tartani.

A romániai piac a minőségi sörök további terjedését várja.

A Csíki Sörgyár pedig Románia legnagyobb kapacitású gyáraként büszkén fog beilleszkedni a Heineken csapatba.

### *Összefoglalás*

A Csíki Sörgyár privatizációjának esete bizonyítja, hogy milyen sokat számít a privatizáció során a friss tőke bevonása egy elavulófélben levő gyárba amely magánkézbe kerül.

A régi igazgató helyesen döntött, amikor rendszerváltás után a regionális piac helyett az egész országban és főleg a fővárosban kezdett terjeszkedni. Márkájának ismertsége meghozta a várt pénzügyi befektetőt.

Azt a befektetőt, amely egy országosan mindössze 4%-os piaci részesedésű, a kapacitásának alig a felén működő gyárból, nagy összegű beruházással és a jól képzett, tanulékony és motivált alkalmazottak segítségével alig néhány év alatt az ország legnagyobb kapacitású és legmodernebb gyárát tudta működésbe hozni.

A tőkebevonás után nagyon fontos volt az ismert külföldi szakmai befektető megjelenése, amely beépítette a gyárat az ország legnagyobb és legerősebb vállalatába, amely az országban működött.



## Következtetések

Amint a bevezetőben leírtam, Románia lemaradt az átalakulás folyamatában. Doktori értekezésemben az átalakulás folyamatának egy meghatározó összetevőjét, a privatizációt vizsgáltam és a privatizációs folyamat hatását a romániai vállalatok magatartására.

Munkám három fő részből áll.

Az első részben azt elemeztem, hogy a rendszerváltás pillanatában és az azt követő rövid időszakban milyen helyzetből indultak a Közép- és Kelet európai régió országai és milyen utat választottak a piacgazdaság intézményrendszerének kiépítésére és működtetésére.

A szakirodalom tanulmányozása után a legfőbb tanulság az, hogy a régióban nem a szocialista rendszerből a piacgazdaságra való „átmenetről” van szó, hanem egy „átalakulási” folyamatról.

Ami a privatizációt illeti, a folyamat során több alapvető kérdést kellett megválaszolni:

- hogyan lehet a privatizációra szánt vállalatok értékét megállapítani?
- ki lesz a vállalatoknak az új tulajdonosa?
- milyen módszerrel kerülnek a vállalatok az új tulajdonosokhoz?

A kérdésekre adott különféle válaszok alapján a régió országai különböző utakon indultak el. Néhányan sikeresen végigjárták ezeket az utakat és ezért a szakirodalom már átfogó következtetéseket von le róluk és a következő lehetséges lépéseket vizsgálja.

Az előzőekben említett lehetséges utak közül kettőnek a részletesebb vizsgálatát nyújtja a disszertáció második része. Abban a részben Románia és Magyarország privatizációs folyamatait hasonlítom össze.

Habár az átalakulás folyamata mindkét országban kis lépésekben zajlott le, Magyarország néhány évtizeddel korábban indult el az átalakulás útján, és a folyamat – legalábbis gazdasági és intézményi szempontból – befejezettnek tekinthető.

A privatizáció alapvető módszerét illetően viszont a két ország különböző utakon járt. Románia főleg a bürokratikus értékmegállapítás mellett az állami tulajdon ingyenes szétosztását választotta magánszemélyek számára. Magyarországon főként

versenyárgyalások nyomán értékesítették az állami vállalatokat, pénzért, intézmények számára.

Az előbbi módszer a tulajdon felaprózódását hozta, amely együtt járt a megbízó-ügynök probléma megjelenésével és nem hozott bevételeket a költségvetés számára. Az utóbbi módszer egyrészt gyorsabbá tette az átalakulás folyamatát, másrészt „igazi” tulajdonosok jelentek meg, és nem utolsó sorban tekintélyes bevételei keletkeztek a költségvetésnek.

Az értekezés harmadik részében még a kutatás még szűkebb területre összpontosult még elmélyütebb problémafeltárással. Az első fejezetben a romániai üzleti környezetet írtam le interjúk alapján.

A második fejezet pedig ugyancsak interjúk alapján négy konkrét vállalati esettanulmány segítségével írja le a privatizáció és az átalakulás folyamatát négy italgyárnál.

A vizsgált vállalatokat úgy választottam ki, hogy legyen köztük menedzseri és alkalmazotti kivásárlással, tömeges privatizációval és pénzügyi, illetve szakmai befektetők általi megvásárlás nyomán magánkézbe került vállalat is.

Kutatásom hipotézisei a következők voltak:

- H1. Sok vállaltvezető és alkalmazott félt az átalakulástól és ezért akadályozták a privatizáció folyamatát.***
- H2. A privatizáció együtt jár a szocialista vállalatok strukturális átszervezésével.***
- H3. A privatizáció után olyan vezetőség került a vállalatok élére, amelyik megfelelő stratégiát dolgozott ki a versenyképessé válásra és a piaci versenyben való helytállásra.***
- H4. A privatizációs folyamat során sor kerül a vállalatok karcsúsítására és a profiltisztításra.***
- H5. A privatizáció kiutat jelent a válsághelyzetből.***

Az esettanulmányokban ismertetett vállalatok közül a négy esetből háromban a privatizáció folyamata vezetői és alkalmazotti kivásárlással kezdődött. A negyedik

esetben is (az ásványvízpalackozó esetében) a vállalat vezetője keresett stratégiai befektetőt a sikeres privatizáció lebonyolítása érdekében.

A H1 hipotézist tehát a gyakorlat – legalábbis a vizsgált iparágban – megcáfolta. A hipotézist el kell vetni. A gyakorlat azt mutatta, hogy sokszor éppen a vezetőség és az alkalmazottak álltak a privatizációs folyamat élére.

Az esettanulmányokból kiderül, hogy a tejfeldolgozó kivételével mindegyik vállalat a Sör-, Szesz-, Keményítő-, Glukóz- és Ásványvizek Iparközpontjához tartozott a szocializmus idején. Ennek a központnak a fennhatósága alatt működtek a – sokszor egész megyék területét lefedő és több területi gyáregységgel rendelkező – szocialista nagyvállalatok, amelyek a sört, szeszt és keményítőt, illetve ásványvizet, keményítőt és sört állítottak elő vagy palackoztak.

Ezeket a szocialista vállalatokat már a 15/1990-es átalakulási törvény alkalmazása során szétbontották és a létrejövő kereskedelmi társaságok már csak egy-egy terméket vagy szűk, egymással valamiképpen összefüggő termékskálával rendelkező vállalatok voltak. A H2 hipotézist tehát a gyakorlat is igazolta. A szocialista nagyvállalatokat strukturálisan átszervezték, tehát a hipotézist elfogadom.

Az összes ismertett esetben már 1990-ben a kereskedelmi társasággá alakuláskor olyan vezetők kerültek a vizsgált vállalatok élére, akik sikeresen vezényelték le a privatizációs folyamatot és az azt követő strukturális és technológiai változásokat. A versenyképessé válás és a fennmaradás ellenben már nem volt egyértelmű sikertörténet.

A vállalaton kívülről érkező tőke (akár hazai, akár külföldi) hozzájárult a bemutatott két vállalat sikeréhez. A másik két vállalatnál a sikerek elmaradását lehet akár a negatív külső hatások számlájára is írni. A megfelelő személyek vezető pozícióba kerülését feltételező H3 hipotézis igazolása vagy elvetése további, szélesebb körű kutatásokat igényel.

A vizsgált vállalatok a privatizálás utáni években különféle életpályákra álltak. Egyeseknél több tulajdonoscseré és átszervezés is lezajlott. Volt, amelyik terjeszkedett, volt, amelyik elvesztette önállóságát és egy multinacionális óriásvállalat egyik gyára lett és volt olyan, amelyik beszüntette tevékenységét.

Azok a vállalatok, amelyek a privatizáció után is rendelkeztek még veszteséges tevékenységekkel vagy belső szolgáltatásokkal<sup>47</sup>, megváltak azoktól. A sörgyár és a szeszgyár esetén már nem volt szükséges további karcsúsítás. A H4 hipotézist tehát igazolta a gyakorlat. A hipotézist elfogadom, azzal a megjegyzéssel, hogy két eset nem lehet reprezentatív egy országos folyamat bemutatására.

Ha a vállalatok történeteinek befejezését elemzzük, a négy vállalatból kettő sikeresen működik, egy a jelenlegi piaci pozíciói fenntartásáért és a túlélésért küzd, egy pedig szünetelteti tevékenységét. Az első kettő több millió USD-nek megfelelő beruházást volt képes végrehajtani a kívülről érkezett tőkének köszönhetően, a másik kettő továbbra is a vezetők és az alkalmazottak tulajdonában van, nem kapott kívülről tőkét.

A privatizációnak köszönhetően mindegyik vizsgált vállalat sikeresen működött néhány évig, de a tőkebevonásra képtelen vállalatok hosszú távon nem bizonyultak életképesnek. A H5 hipotézis a dolgozat elején megfogalmazott formában nem fogadható el.

A privatizáció önmagában nem jelent kiutat a válsághelyzetből, csak abban az esetben ha működő tőke is érkezik a vállalathoz.

Ugyanakkor az elkészülő esettanulmányok hasznosítását tervezem hallgatóim oktatásában. Ezáltal az erdélyi magyar nyelvű közgazdászképzés ügyét is előbbre mozdítom.

---

<sup>47</sup> Itt a tejfeldolgozó súlyosan eladósodott tejporgyárára meg az ásványvízpalackozó saját keskeny nyomvonalú vasújtára, amelyen a termékeit szállította a szocializmus idején gondolok.

## Irodalomjegyzék

- \*\* [1994]: Privatizáció Romániában; Pro-Print; Csíkszereda
- \*\* [1996]: 2500 societăți comerciale cu capital de stat privatizate; Fondul Proprietății de Stat; București
- \*\* [1998]: Gazdaság a rendszerváltásban - Tanulmányok a Pénzügykutató harmincéves évfordulójára; Pénzügykutató Rt.; Budapest
- \*\* (EBRD) [1998]: Transition report 1998 - Financial sector in transition; European Bank for Reconstruction and Development; London
- \*\* (EBRD) [1999]: Transition report 1999 - Ten years of transition; European Bank for Reconstruction and Development; London
- Alstyné, Marshall Van - Erik Brynjolfsson [1996]: Could the Internet Balkanize science?; Science, Nov 29;
- Árva László [1995]: Külföldi tőkeberuházások Közép-Kelet-Európában; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Baicán, Eugen [2003]: Bețivii; Monitorul de Cluj nr. 2003.02.13; Kolozsvár
- Bakacsi Gyula [1998]: Szervezeti magatartás és vezetés; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Bakacsi Gyula [2002]: A managerek előtt álló kihívások a XXI. Században – előadás, a kolozsvári Babes-Bolyai Tudományegyetemen hangzott el 2002 áprilisában
- Balaton Károly [2002]: Vállalati stratégiai magatartás és szervezeti változás az átalakulás időszakában (1990-2002) – Magyarország példája; MTA doktori értekezés; Budapest
- Bélyác Iván [1993]: Privatizáció; JPTE kiadó; Pécs
- Boda Dorottya - Neumann László [1999]: MRP és MBO a hazai privatizációban; ÁPV RT GJW-CONSULTACIO konzorcium; Budapest
- Bogaerts, Theo [1997]: The Processes of Privatisation of Real Property in the Countries of Central Europe; EU ACE - kézirat; Delft
- Bokor Attila [1994]: Posztmodern a menedzsmenttudományban; Közgazdasági szemle, 12 / 1994; Budapest
- Brateș, Teodor [1997]: Privatizarea - Durerile facerii 1990-1997; Ed. Economică; București
- Cățianu, Florian [1988]: The reformation on the private market economy in Romania; Seminarul de gestiunea resurselor - SGR / Univ. Timișoara, Fac. Șt. Econ.; Temesvár
- Chikán Attila [1998]: Túl a hiánygazdaságon; in: Gács - Köllő (szerk.) 1998; Budapest
- Clegg - Hardy - Nord [1996]: Handbook of Organization Studies; Sage Publ.; London

- Cojocaru, Constantin [1990]: Privatizarea: De ce? Cum? Pentru cine?; Hermes; București
- Constantin, Romeo - Mihail Dimitriu - C. Popescu [1994]: Privatizarea: metodologie și practică; Tribuna Economică; București
- Cristescu, Magdalena [1993]: Privatizarea - un proces de tranziție către economia de piață în țările din Estul Europei; Institutul Național de Informare și Documentare (INID); București
- Csaba László [2002]: Az átalakulás fejlődéselmélete; Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002. április; Budapest
- Csáki György - Macher Ákos [1998]: A magyarországi privatizáció 10 éve (1988-1997); in: Kurtán Sándor Vass 1998; Budapest
- Csillag István [1996]: Az állam biztonságától a köz biztonságáig; Közgazdasági Szemle 6/1996; Budapest
- Csillag István [1998]: Pénzügykutató, nagyvállalatok, privatizáció; in: \*\* 1998; Budapest
- Czakó Erzsébet [2000]: Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében – a PhD disszertáció tézisei; BKÁE Gazdálkodástani PhD program; Budapest
- Dăianu, Daniel [1993]: Echilibrul economic și moneda; Humanitas; București
- Diczházi Bertalan [1998]: A külföldi tőke szerepe a privatizációban; ÁPV RT GJW-CONSULTACIO konzorcium; Budapest
- Domokos Ernő - Bagoly Csilla [1996]: A privatizáció útja Romániában; Siculus; Sfântu Gheorghe
- Dumitrescu, Mihail (coord.) [1993]: Privatizarea: succes al economiei moderne; Eurounion;
- Earle, John S. - Roman Frydman - Andrzej Rapaczynski et al (Ed.) [1993]: Privatization In The Tranzition To A Market Economy; Central European University Press; London
- Earle, John S - Dana Sapatoru [1993]: Privatization in a Hypercentralized Economy: The Case of Romania; in: Earle-Frydman-Rapaczynski, 1993; London
- Earle, John S - Álmos Telegdy [1998]: The results of "Mass Privatization" in Romania: A First Empirical Study; Central European University - Labor Project; Budapest
- Faludy György - Eric Johnson [1991]: Jegyzetek az esőerdőből; Magyar Világ Kiadó; Budapest
- Farkas János [1994]: Perlekedő tudáselméletek; Gondolat - BME Szociológia tanszék; Budapest
- Feyerabend, Paul []: A módszer ellen; Replika 13-14 / 1994;
- Friedman, Milton [1986]: A pozitív közgazdaság módszertana, in: Infláció, munkanélküliség, monetarizmus; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest

- Frydman, Roman - Andrzej Rapaczynski - John S. Earle et al [1993]: The Privatization Process in Central Europe; Central European University Press; London
- Frydman, Roman (Ed.) [1994]: Procesul de privatizare în Europa Centrală: cadrul economic, structura juridică; Staff; București
- Gács János - Köllő János (szerk.) [1998]: A "túlzott központosítástól" az átmenet stratégiájáig - Tanulmányok Kornai Jánosnak; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Grabher, Gernot - David Stark [1996]: A szervezett sokféleség - evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a posztzocialista átalakulás; Közgazdasági szemle, 9/1996; Budapest
- Grindea, Dan [1994]: Este posibilă accelerarea privatizării; Enciclopedică; București
- Grozav, Ion - Nicolae Marcu - Ion Ana [1990]: Privatizarea; Signata; Temesvár
- Grozav, Ion - Nicolae Marcu - Ion Ana (ed) [1991]: Privatizarea /Culegere de acte normative/; Excelsior; Temesvár
- Guzeviciute, Gintare [2002]: The change in telecommunications market from monopoly to wider liberalisation after privatisation of Hungarian Matav Ltd. and Lithuanian Telekomas: comparative study.; Central European University - Departement of Political Science; Budapest
- Gyarmath János [1999]: Élre vágott a Csíki Sör; Romániai Magyar Szó, Bukarest
- Hanke, Steve H. (coord.) [1992]: Privatizarea și dezvoltarea economică; Centrul Internațional de Studii Antreprenoriale; București
- Horasangian, Bedros [1995]: Bonjour, popor!; Staff; București
- Hunya Gábor [1990]: A magángazdaság és a privatizáció helyzete Romániában; in: Mizsei-Pataki 1990; Budapest
- Hunya Gábor [1991]: Románia, in: Mizsei, 1991; Atlantisz Medvetánc; Budapest
- Institutul Național de statistică (INS)[2001]: Anuarul Statistic al României, Serii de timp 1990-1999, Bukarest
- Incze Emma [2003]: Hungarian Firms in Search of Growth – Experiences from an Outward Foreign Direct Investment - EGOS 19th Colloquium, Organizational Analysis Informing Social and Global Development, Copenhagen
- Kieser, Alfred [1995]: Szervezetelméletek; AULA; Budapest
- Klenk, Jürgen - Rolf-Dieter Reineke - Christine Philipp - Noerbert Schmitz [1997]: Privatizarea în țările în tranziție și în curs de dezvoltare; Ed. Economică; București
- Kornai János [1980]: A hiány; Közgazdasági és jogi könyvkiadó; Budapest
- Kornai János [1990]: Indulatos Röpirat a gazdasági átmenet ügyében; HVG Rt; Budapest

- Kornai János [1993]: A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan; Heti Világgazdaság Kiadó Rt.; Budapest
- Kornai János [1993]: Útkeresés; Századvég; Budapest
- Kornai János [1995]: Négy jellegzetesség - A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben (I. rész); Közgazdasági Szemle 12/1995; Budapest
- Kornai János [1996a]: Négy jellegzetesség - A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben (II. rész); Közgazdasági Szemle; 1/1996; Budapest
- Kornai János [1996b]: Vergődés és remény; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Kuhn, Thomas [1984]: A tudományos forradalmak szerkezete; Gondolat; Budapest
- Kurtán Sándor - Sándor Péter - Vass László (szerk) [1998]: Magyarország évtizedkönyve 1988-1998 - A rendszerváltás; Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány; Lajosmizse
- Laki Mihály [1998]: Vállalati magatartás a transzformációs visszaesés utáni Magyarországon; in: Gács - Köllő (szerk.) 1998; Budapest
- Laki Mihály [2002a]: A nagyvállalkozók tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után; Közgazdasági Szemle 2002 január; Budapest
- Laki Mihály [2002b]: A tulajdon működtetése (A magyar nagyvállalkozók felhalmozott tudásának és kapcsolatainak hasznosítása; Közgazdasági Szemle 2002 szeptember; Budapest
- Lengyel György, Claus Offe, Jochen Tholen [1992]: Economic Institutions, Actors and Attitudes: East-Central Europe in Transition; Budapest University of Economic Sciences - Department of Sociology ; Budapest
- Locke, John [1952]: The Second Treatise of Government; The Liberal Arts Press ; New York
- Major Iván [1993]: Privatization In Eastern Europe - A Critical Approach; Edward Elgar Publishing Limited; Aldersot
- Major Iván - Valentiny Pál [1998]: Az állami vagyon EU konform működésének feltárása; A KVHM Közgazdasági és Vagyonkezelési Főosztálya által kiírt pályázatra írt tanulmány - kézirat; Budapest
- Mihályi Péter [1996]: Kölcsönvett gondolatok, avagy adalékok a posztoszocialista privatizáció elméletéhez; Közgazdasági Szemle 6/1996; Budapest
- Mihályi Péter [1998a]: A gazdaság államtalanítása; in: Kurtán Sándor Vass 1998; Budapest
- Mihályi Péter [1998b]: A magyar privatizáció krónikája 1989-1997; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Mihályi Péter [1998c]: Hová lett a privatizált vagyon? (adalékok a privatizáció makroökonómiai hatásainak számszerűsítéséhez); in: Gács - Köllő (szerk.) 1998; Budapest



- Milanovic, B [1991]: Privatisation in 14 Post - Communist Societies; Communist Economics and Economic Transformation; Communist Economics and Economic Transformation
- Mizsei Kálmán (szerk.) [1991]: Privatizáció Kelet-Európában; Atlantisz Medvetánc; Budapest
- Mizsei Kálmán - Pataki István (szerk.) [1990]: A privatizációs kihívás Közép-Kelet Európában; MTA Világgazdasági Kutató Intézet Tudományos Tájékoztató Szolgálatának Közleményei; Budapest
- Negrescu, D. [2000]: A Decade od Privatization in Romania in: C. Ruehl and D. Daianu (eds), Economic Transition in Romania: Past, Present and Future; The World Bank and Romanian Center for Economic Policies; Bukarest
- Nelson, Joan M. - Charles Tilly - Lee Walker (ed.) [1997]: Transforming Post-Communist Political Economies; National Academy Press; Washington, DC
- Nemzeti Statisztikai Intézet (Institutul Național de statistică - INS) honlapja (<http://www.insse.ro/>)
- Park Kyoung Hv. [1995]: Privatizarea în Europa de Est; Academia de Studii Economice; București
- Pejovich, Svetozar [1992]: A tulajdonjogok közgazdaságtana; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Petschnig Mária Zita [1994]: Örökségtől örökségig; Századvég; Budapest
- Popescu - Bogdănești, Cristian [1997]: Privatizarea - ciclul final: Restructurarea post-privatizare; Tribuna Economică; București
- Popovici Rosca, Claudia Brindusa [1998]: The cost of not privatising - The Romanian experience; Central European University - Departement of Political Science; Budapest
- Popper, Karl [1976]: A társadalomtudományok logikája in: Papp Zsolt: Tény, érték, ideológia; Gondolat; Budapest
- Popper Péter [1991]: Hogyan öljük meg magunkat ?; Relaxa; Budapest
- Privatizációs Hatóság (Autoritatea pentru Privatizare și Administrarea Participațiilor Statului - APAPS) honlapja (<http://www.apaps.ro/>)
- Rawls, John [1971]: A System of Justice; Harvard University Press; Harvard University Press
- Revista de Comerț si Industrie (RCI)[2002]: Autoritățile au declarat război mafiei alcoolului; MediaUno august 2002; București
- Sánduly Edit - Szabó Árpád [2003]: Helyzetkép Székelyföld gazdasági-társadalmi állapotáról évezredünk elején; kézirat, megjelenés alatt; Budapest
- Sárközy Tamás [1986]: Egy gazdasági szervezeti reform sodrában; Magvető; Budapest
- Sárközy Tamás [1992]: Az állam vállalkozói vagyonáról szóló törvényekről; AULA; Budapest
- Sárközy Tamás [1993]: A privatizáció joga Magyarországon (1989-1993); Akadémiai; Budapest

- Sárközy Tamás [1994]: Javaslat a piacgazdaságot szolgáló, modern kormányzás felépítésére; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Sárközy Tamás [1997]: Rendszerváltás és a privatizáció joga; Magyar Tudományos Akadémia; Budapest
- Savas, Emanuel S. [1993]: Privatizáció: Hogyan vonuljon ki az állam a gazdaságból?; Akadémiai; Budapest
- Șerbănescu, Ilie [1994]: Jumătățile de măsură dublează costurile sociale; Staff; București
- Stark, David [1992]: Path Dependency and Privatization Strategies in East-Central Europe; in: Lengyel - Offe - Tholen (Ed. - 1992); Budapest - Bremen
- Stark, David [1994]: Recombinant Property In East European Capitalism; Collegium Budapest / Institute for Advanced study; Budapest
- Stigler, George J [1989]: Piac és állami szabályozás; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó; Budapest
- Szabó Katalin [1997]: Kommunikáció felsőfokon; Kossuth; Budapest
- Tardos Márton [1996]: Gondolatok a posztkommunista transzformáció és a közgazdaságtudomány kapcsolatáról; Közgazdasági Szemle 6/1996; Budapest
- Tardos Márton [1998]: Sikeres-e a privatizáció? - Magyarországi tapasztalatok (1990–1997); Közgazdasági Szemle 4/1998; Budapest
- Telegdy Álmos Márton [2001]: Privatization and Firm Behavior: The Case of Romania; kézirat - Ph.D értekezés; Budapest
- Tucker, Aviezer [1994]: Privatization, Restitution and Justice (conference paper); Ethics in Transition; Gödöllő
- United Nations Conference On Trade And Development [1993]: Privatization In The Transition Process - Recent Experiences in Eastern Europe; KOPINT - DATORG; Geneva
- United Nations Conference On Trade And Development [1993]: Privatization In The Transition Process - Recent Experiences in Eastern Europe; UNCTAD / KOPINT - DATORG; Geneva
- Valentiny Pál [1992]: Privatizáció és vagyoneértékelés; Európa Fórum - II. évf. 4. Szám; Budapest
- Valentiny Pál [1996]: Fejezetek a privatizáció és a piacsabályozás külföldi és hazai tapasztalataiból; MTA Közgazdaságtudományi Intézet - kézirat; Budapest
- Vanicsek Mária [1998]: Elosztásos privatizáció; ÁPV RT (Kulturtrade);
- Veres Csaba [1995]: Privatizáció Romániában – 1994 szeptember – 1995 május; RMDSz; Csíkszereda
- Veress József (szerk.) [1992]: A társadalmi-gazdasági transzformáció alapkérdései Magyarországon; AULA; Budapest
- Vincze Mária [2002]: Vidéki helyzetelemzés – Kászoni esettanulmány, Hargita Kiadóhivatal, Csíkszereda
- Vosganian, Varujan [1994]: Jurnal de front - articole economice; Staff; București
- Voszka Éva [1995]: Az agyaglábakon álló óriás; Pénzügykutató Rt.; Budapest

- Voszka Éva [1996]: Az utánzó állam és az innovatív vállalatok találkozási pontja – az újraelosztás tradíciója (A nagyvállalati válságok kezelése Magyarországon a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján); Közgazdasági Szemle 6/1996; Budapest
- Voszka Éva [2002]: A piacteremtéstől a versenyszeremtésig – és tovább?; kézirat - Pénzügykutató Rt.; Budapest
- Voszka Éva [1998]: A privatizációs tanácsadás és kutatás hullámvasútja; in: \*\* 1998; Budapest
- Voszka Éva [1998]: Az állami újraelosztás továbbélésének formái; in: Gács - Köllő (szerk.) 1998; Budapest
- Voszka Éva [1998]: Nagyvállalatok az átalakulás kavalkádjában; in: Kurtán Sándor Vass 1998; Budapest

## Függelék

*A doktori értekezés témájával vagy annak részeivel kapcsolatban  
megjelent publikációim*

- Privatizáció a béketáborban, avagy mindenki másképp csinálja – Pulzus,**  
Székelyudvarhely, I. évf. 24. sz. 1995 dec.
- Kárpótlás – Pulzus,** Székelyudvarhely, II. évf. 10. (36.) sz. 1996 már.
- Két volt szocialista ország privatizációs stratégiájának és ezek eredményességének  
összehasonlítása - IV. Tudományos Konferencia - RODOSz, Kolozsvár - 2003**
- A privatizáció hatása a romániai vállalatok magatartására – „Vállalat és tőkepiac” –**  
Nemzetközi PhD Kollokvium - Torockó - 2003
- A tejtermelők és a tejtermelés helyzete Székelyföldön (Közgazdász Fórum 3.-6.  
szám, Kolozsvár, 2003)**
- The Social and Economic Status of the East-Central Counties of Romania**  
(Románia központi régiója keleti megyéinek aktuális gazdasági-társadalmi  
helyzete) – „Specialization, Integration and Development” – Nemzetközi  
Konferencia - Kolozsvár - 2003
- A gazdasági-társadalmi átmenet hatásai Székelyföldön – „A Magyar Tudomány  
Napja Erdélyben” – Nemzetközi Konferencia - Kolozsvár - 2003**
- Helyzetkép Székelyföld gazdasági- társadalmi állapotáról évezredünk elején –**  
„Határon túli régiók gazdasági átalakulása” – Nemzetközi Konferencia -  
Budapest - 2003

*Az esettanulmányok készítése során az interjúkon érintett kérdéskörök  
vázlata*

1. A történetek csak a 2001-es évvel bezárólag érdekesek számomra, nem igénylek olyan adatokat, amelyekkel üzleti titkokat sérthetnék meg.

A vállalat előélete

2. Volt-e a vállalatnak a két világháború között és az államosítás előtt jogelődje?
3. Kinek a kezében volt a vállalat államosítás előtt?
4. Ha magánkézben volt, voltak-e leányvállalatai, kihelyezett egységei más városokban, országokban?
5. Hogyan alakult az alkalmazottak létszáma az egész történet során?
6. Melyik évben államosították a vállalatot?
7. A szocializmus idején, mennyit növekedett, fejlődött, milyen beruházásokat valósítottak meg?
8. Milyen új gyáregységek, üzemek, leányvállalatok alakultak abban az időszakban?
9. Hogyan alakultak a legfontosabb pénzügyi mutatók a szocializmus éveiben?
10. 1989 dec. 22-én hány alkalmazottjuk volt, hogy nézett ki a vállalati struktúra?
11. Milyen képzettséggel rendelkezett a vezetőség 89 előtt?

A rendszerváltást követő időszak

12. 1991 - 92-ben, amikor az országban az első nagy árliberalizálások, elbocsátások történtek, mi történt a struktúrával, voltak-e elbocsátások, új alkalmazások?
13. Cserélődött-e a vezetőség, a meglévő vezetők tovább képezték-e magukat?
14. Privatizálás előtt, hogyan történt meg a vállalati vagyon felértékelése?
15. Mennyit ért a vállalat (ROL és USD) a privatizáció pillanatában?
16. Milyen módszerrel, mely törvény alapján került a vállalat magánkézbe és milyen lett a tulajdonosi struktúra?
17. Volt-e a vállalatnál PAS, kikből állt, hány tagú volt?
18. Csak régi alkalmazottak vagy újak is tagjai lehettek?
19. MEBO esetén, ha a teljes vállalat az alkalmazottak tulajdonába került, a részvényeknek, hány %-a volt a vezetőség, illetve az alkalmazottak kezében?
20. Volt-e tulajdonoscseré a privatizálás óta? Hányszor?
21. Ki(k) volt(ak) azóta a tulajdonos(ok)?

#### A vállalt működése

22. Milyen gyártási technológiát alkalmaznak, milyen szakképesítést igényel a technológia?
23. Hogyan alakult a foglalkoztatottak létszáma a privatizáció óta?
24. Milyen beruházásokat hajtottak végre a privatizáció óta?
25. Kik voltak a szocializmus éveiben és kik az 1990-es években a beszállítók?
26. Pillanatnyilag kik a beszállítók?
27. Kik voltak a szocializmus éveiben és kik az 1990-es években a vevők?
28. Pillanatnyilag kik a vevők?
29. Kik voltak a vállalat fő versenytársai

#### A humán erőforrás

30. Hogyan történik az alkalmazottak rekrutációja?
31. Az alkalmazottak milyen szakmai fejlődési lehetőségeik vannak a vállalaton belül?
32. Hány váltásban dolgoznak? Dolgoznak-e szombat-vasárnap? Mennyit keresnek? Elégedettek-e? Voltak-e munkakonfliktusok?

#### A management

33. Kikből áll az igazgatótanács (létszám, végzettség, tapasztalat)?
34. Hogyan történt/történik a vezetők kiválasztása?
35. Milyen változások voltak a vezetőségben az utóbbi évtizedben?
36. Milyen strukturális, technokratikus és személyorientált koordinációs mechanizmusokat alkalmaznak a vállaltnál?
37. Hogyan képzik tovább a vezetőket?
38. Szoktak-e igényelni külső tanácsadóktól marketing – management – pénzügyi – szervezési – egyéb tanácsokat?

#### A vállalat eredményessége

39. Hogyan alakult az utóbbi évtizedben az éves forgalom és volt-e nyereség?
40. Mi a vállalat jövőképe?
41. Kik- és hogyan dolgozzák ki a vállalat stratégiáját? Kinek van beleszólása?
42. Milyen gyakorisággal vizsgálják felül és adaptálják az esetleges külső körülmények megváltozásához?
43. Mi a véleményük az etikáról, korrupcióról, romániai gazdasági viszonyokról, gazdasági törvénykezéstről, bürokráciáról?

### Kiegészítő kérdéskörök

44. Mit tennének másként, ha mindent újrakezdenének?
45. Mit tartanak fontosnak és nem hangzott el kérdés a témával kapcsolatban?