

Fogarassy Gabriella Privatizáció banki irányítással

A hazai privatizáció mozgatórugóit, lefolyását és következményeit hatalmasra duzzadt közgazdasági és szociológiai szakirodalom igyekszik feltérképezni. Ez nem meglepő, hiszen a ma Magyarországon és más kelet-közép-európai országokban zajló, példa nélküli gyors és kiterjedt intézményrendszer- és tulajdonosváltási folyamat feltételezhetően a konkrét eseményeken túlmutató, általánosítható tanulságokkal is szolgál. A szerző részt vett abban a kutatási programban, amely keretében arra tettek kísérletet, hogy a folyamatnak egy eddig kevésbé elemzett oldalát tárják fel, tegyék érthetővé: a stratégiai interakciókat s az ezeket mozgató érdekviszonyokat. A kutatás két szinten zajlott: egyrészt a vállalatvezetők közti kapcsolathálókat, másrészt a műhelyszintű érdekviszonyokat vizsgálták. A cikk alapjául szolgáló esettanulmány célja a vezetői szintű kapcsolatháló, érdekviszonyok, konfliktusok feltárása volt. Ezekből az egyéni érdekekből és konfliktusokból levezethető a privatizáció végső megvalósulásának formája.*

A jelen írás alapjául szolgáló esettanulmány¹ feldolgozása során több általánosíthatónak tűnő megállapításra jutottunk. 1. A privatizáció kezdetén szinte minden vállalatban felmerül a belső kivásárlás ötlete. Ennek meghiúsulása a legtöbb esetben a vezetők tájékozatlanságára, rátermettségének hiányára vagy – egymástól el nem választható – szakmai és személyes konfliktusaira vezethető vissza. 2. A magyar privatizáció első időszakában a kívülről érkező érdeklődők jellemzően a cég partnerei közül kerültek ki. A privatizáció mai kései szakaszában már a rosszabbul működő, gyengébb cégek magánkézbe adása a feladat, amikor egyre fontosabbá válnak az olyan pénzügyi befektetők, akik minimális ráfordítás mellett vállalkoznak arra, hogy a rossz pénzügyi helyzetben lévő vállalatokat

* A tanulmány a „Hierarchikus gazdasági szervezetek gazdaságszociológiai vizsgálata” című kutatási program keretében, az Országos Tudományos Kutatási Alap és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem szociológia tanszékének támogatásával készült. A terepmunkát 1996 áprilisában zártuk le. Az ezt követő – roppant érdekes és tanulságos – fejlemények vizsgálata egy későbbi kutatás feladata. Szeretnék köszönetet mondani azoknak – mind az interjúalanyoknak, mind a kutatás résztvevőinek –, akik közreműködésükkel segítettek abban, hogy ez az esettanulmány megszülethessen. Külön köszönet jár a kutatócsoport azon tagjainak, akik interjúk készítésével is hozzájárultak a munka sikeréhez: *Born Gergelynek, Fényes Hajnalkának, Stevkovics Valériának, Szakadát Lászlónak és Szántó Zoltánnak*. Nagy segítséget nyújtott *Bódis Lajos* előzetes beszámolója a műhelyszintű kutatás eredményeiről (lásd: *Bódis* [1995]). Köszönet jár a kutatócsoport minden tagjának, valamint *Laki Mihálynak* hasznos megállapításaiért. Végül, de nem utolsósorban köszönöm *Csontos Lászlónak*, a kutatás vezetőjének támogatását, irányítását, ösztönzését és tanácsait. A kutatás elméleti háttéréről és hipotéziseiről lásd: *Csontos* [1994].

¹ A kutatás keretében írott esettanulmány (Fogarassy [1995]) a következő személyekkel készített interjúk felhasználásával készült: ügyvezető igazgató (a privatizáció előtt vezérigazgató), gazdasági igazgató (a privatizáció előtt főkönyvelő), volt kereskedelmi igazgató (a privatizáció előtt kereskedelmi igazgató), volt külkereskedelmi vezető (a privatizáció előtt a külkereskedelmi kft. vezetője), az igazgatóság elnöke és elnökhelyettese (a két operatív tulajdonos, a privatizáció előtt bankbiztosok), exportüzletkötők, termelésprogramozási igazgató, minőségbiztosítási főosztályvezető, beszerzési főosztályvezető.

rendbehozzák, majd jelentős felárral továbbadják új – esetleg már szakmai – befektetőknek. 3. Emellett egyre komolyabb szerep jut a hitelező bankoknak is a privatizáció befolyásolásában, amire sok esetben a hitel-tőke konverzió nyújt lehetőséget. A privatizációs folyamat elhúzódása sok vállalat esetében a működési feltételek romlását, a cégek elértektelenedését vonja maga után. Szinte semmi remény sincs arra, hogy az ÁPV Rt. jó áron tudja e vállalatokat eladni. Ilyen esetekben a hitelező bankok szerepe felerősödhet, s jelentősen befolyásolhatja a privatizációs folyamatot, beleértve ebbe azt is, hogy az általuk preferált vevők szinte ingyen kapják meg a vállalatokat.

A Túlélő²

Cégünk egy több egységgel működő vidéki nagyvállalat, amelynek központja a megyeszékhelyen, üzemei pedig a környékbeli településeken működnek. A vállalat a helyi munkaerőpiacra jelentős keresletet támaszt, emiatt működésének fenntartása regionális szinten is igen fontos. Szervezeti felépítésére a többszintű vertikális tagoltság jellemző. A Túlélő tevékenysége forgóeszköz-igényes, így nagy hitelállománnyal működik. A nyolcvanas évek második felében a hitelállomány gyorsan nőtt, a megnövekedett hitelkamatok pedig egyre nagyobb terhet jelentettek a cégnek. Az évtized végére a vállalat olyannyira eladósodott hitelező bankjával szemben, hogy az már a működőképeséget veszélyeztette.³ Ugyanez a folyamat játszódott le az iparág többi vállalata esetében is, s végül a válságba került cégek kisebb egységekre bomlottak vagy egyszerűen megszűntek. A Túlélő az egyetlen az iparágban, amely egészen maradt a kilencvenes évek elején. A túlélés több tényező együttes jelenlétének volt köszönhető. 1. Az árbevételnek már 1985-től kezdődően egyre nagyobb hányadát tette ki a nyugati export, s 1990–1991-től a cég árbevételének 45-50 százaléka származott innen, ami mára 75 százalék fölé emelkedett. A vállalat volt szocialista országokba irányuló exportja hagyományosan igen alacsony volt.⁴ Emiatt a más vállalatoknak óriási sokkot okozó keleti piacvesztés⁵ a Túlélőt nem érintette. Komoly problémát jelentett viszont a nyolcvanas évek végén a hazai piac összehúzódása, ezt a nyugati export növelésével eleinte még sikerült kompenzálni, de a kilencvenes évek elejétől már évről évre csökkent az árbevétel, s ezen belül az exportértékesítés is. 2. A túlélés másik fontos tényezője maga a privatizáció volt, ami egyrészt megoldotta a vezetési problémákat, másrészt pedig a hitelező bankkal történt megegyezést követően megszabadította a céget óriási hitelállományától, s ez alapvető feltétele volt a további működésnek.

² Az azonosíthatóság elkerülése érdekében a tanulmány a vállalat valódi nevét nem tartalmazza. Cégünk a „Túlélő” fantázianevet viseli. A névválasztást több tényező is indokolta. 1. Iparága egyetlen vállalata, amely a nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján méretét és tevékenységeit megtartva egyben maradt. 2. A privatizáció után a menedzsment nagy részének sikerült pozícióját megtartania annak ellenére, hogy a belső kivásárlás kísérletei sorra kudarcot vallottak.

³ „1991–1993 között nem volt a cégnek egységes piacpolitikája, egységes vezetése, a fejlesztések elmaradtak, veszteségesen termeltek. A helyzet súlyosságát a tőkehiány, a kétes kintlevőségek, valamint az elfekvő készletek megnövekedése mutatta. Az iparág egyébként is igen tőkeszegény, de ez a cég szintjén még tovább súlyosbodott az említett periódusban.” (Interjú a gazdasági igazgatóval, 1995. március 8.)

⁴ „A Túlélő már a hatvanas évek közepétől kezdődően értékesített a nyugati piacokra. Ez akkoriban még nem számított pozitívumnak, a Túlélő is csak kényszerűségből tette, ugyanis az iparágban jobb politikai kapcsolatokkal rendelkező gyárak jutottak nagy szériájú szovjet értékesítésekhez. Mivel a Túlélő kimaradt ezekből az üzletekből, kénytelen volt a nyugati piacokon vevőt találni termékei számára. Ez az akkor még szerencsétlen helyzet a nyolcvanas évek végétől sok előnnyel járt a vállalat számára.” (Interjú a volt kereskedelmi igazgatóval, 1995. május.4.) Hasonló tanulságot vont le *Szalai-Voszka* [1995] nagyvállalatokról írott tanulmányában. Azok a cégek, amelyek az elmúlt rendszerben több támogatást kaptak, vagy politikai kapcsolataikon keresztül könnyen jutottak piaci előnyökhöz, nem tanulták meg a piaci környezethez való alkalmazkodást, s így a piaci átmenet során sokkal nagyobb nehézségekkel kellett megküzdeniük, mint edzett társaiknak.

⁵ A rubelkereskedelem megszűnésének és a dollárelszámolásra való áttérésnek a hatásairól lásd például *Kornai* [1993].

A Túlélő privatizációjának története 1990-ig nyúlik vissza. A folyamat kezdeti szakaszára jellemző sajátosságok sok hasonlóságot mutatnak más nagyvállalatok magánkézbe adásának történetével. A vállalat vezetői a kilencvenes évek elején kezdtek komolyan foglalkozni a privatizáció lehetőségével. A vezetők privatizációról vallott eltérő nézetei azonban tovább éltezték a menedzsmenten belüli korábbi ellentéteket, s ez a viszály nagyban hozzájárult a belső kivásárlás meghiúsulásához. Ezzel egyidejűleg külső partnerek, leginkább külföldiek is érdeklődni kezdtek a vállalat privatizációja iránt, viszont komoly ajánlat részükről nem érkezett, mivel ők nem kívánták megvenni a teljes vállalatot, csupán annak bizonyos egységeit, ezt az elképzelést azonban az Állami Vagyonügynökség akkoriban nem támogatta. Idáig az eset tipikus: komoly érdeklődő hiányában a vállalat az állam kezében maradt. A folytatás azonban korábban nem jellemző, de legalábbis nem közismert elemeket tartalmaz: a hitelező bank átvette a privatizáció vezérlését, olyan magántulajdonost keresett, akinek a személye, szakértelme biztosítéka a profitabilis működésnek, s ezáltal a bankhitelek visszafizetésének. Először is bankbiztosokat neveztek ki a vállalathoz, majd röviddel később a bankbiztosokkal közösen tárgyalásokat kezdtek az állami tulajdonossal a vállalat megvásárlásának feltételeiről.

A történet szereplői különböző időpontokban és különböző minőségben lépnek színre. Főszereplőknek azokat tekintjük, akiknek a szerepe nagy jelentőségű a történet egészében vagy akár csak egy-egy epizódban. A főszereplők sorában elsőként kell említeni Ü. I.-t, a cég volt vezér- és jelenlegi ügyvezető igazgatóját. Személye végigkíséri a történetet. Pozícióját sikerült megőriznie, ő az egyik „nagy nyertese” a folyamatnak. További főszereplők: K. I., a volt kereskedelmi igazgató és K. K., a külkereskedelmi vezető, akik a privatizáció után elhagyták a vállalatot, de a privatizációt megelőző időszakban nagy hatással voltak a cég életére. A vállalat történetében fontos szerep jut – talán tudta és akarata nélkül – G. I.-nek, a gazdasági igazgatónak, aki a privatizáció előtt a vállalat főkönyvelője volt. A vezérigazgató és a kereskedelmi igazgató között kialakult konfliktus miatt G. I. szerepe megerősödött a privatizáció előtt. A Túlélő hitelező bankja (továbbiakban: Bank) és a bankbiztosok (B. A. és B. B.) a vállalat rossz pénzügyi helyzete kapcsán kerülnek előtérbe, majd az ÁVÜ-vel történt megállapodás után a bankbiztosok – kiegészülve további hat fővel – új magántulajdonosokként szerepelnek a történetben. Az új tulajdonost egy nyolc magánszemélyből álló konzorcium testesíti meg (a továbbiakban: Nyolcak Kft.). A Nyolcak az igazgatóság elnökének és elnökhelyettesének a két volt bankbiztosot választották meg, akik ma is ugyanúgy operatívan vesznek részt a vállalat irányításában, mint már bankbiztos korukban.⁶

Befolyás- és járadékszerzés a privatizáció előtt

Ü. I.-t 1985-ben nevezték ki a vállalat élére vezérigazgatónak. Elődje javasolta erre a posztra, amikor nyugdíjba ment. Ekkor Ü. I. kinevezésével a teljes vezetői gárda egyetértett. A vállalat felső vezetését ekkor még négy fő alkotta: Ü. I. vezérigazgató, G. I. főköny-

⁶ Az említett főszereplőkön kívül megjelennek mellékszereplők is a történetben. 1. A műszaki igazgató tagja volt a vállalat felső vezetői körének, amikor 1985-ben Ü. I. vezérigazgatói kinevezése után az új felső vezetői gárda elkezdte a munkát. A nyolcvanas évek végén a műszaki igazgató azonban távozott a cégtől. 2. A külkereskedelmi csoportvezető K. K.-nak, a külkereskedelmi vezetőnek az oldalán jelenik meg, mint a kialakított külkereskedelmi kft. egyik társtulajdonosa. 3. A privatizáció kapcsán megjelenik a cég egy régi partnere, egy értékesítő cég, a továbbiakban: Partner Kft., aki többször pályázott a Túlélő megvásárlására, mindvégig sikertelenül. 4. A Partner Kft. E-hiteles privatizációs ajánlatát lett volna hivatott finanszírozni a Helyi Bank, de végül is ez az üzlet is kúba esett. 5. A Túlélő átalakulásakor megválasztott első felügyelőbizottság munkavállalói tagjaként lép színre a termelésprogramozási igazgató, aki azon kevesek egyike, akik lojálisak a vezérigazgatóhoz. Felügyelőbizottsági tisztségét a privatizáció után is sikerült megőriznie. 6. A privatizáció után, a cég pénzügyi reorganizációja kapcsán jelenik meg egy pénzügyi befektető, továbbiakban: Befektetési Társaság Kft.

velő, K. I. kereskedelmi igazgató és M. I. műszaki igazgató. Ez a fiatalokból álló dinamikus csapat teljes erőbedobással látott neki a vállalat irányításának. A három műszaki végzettségű vezető (Ü. I., K. I. és M. I.) mindegyike értett a szakma egy-egy területéhez, munkájuk során jól kiegészítették egymást. Hamarosan azonban kiderült, hogy nem minden kérdésben értenek egyet. A csapat szétesése a műszaki igazgató távozásával kezdődött. Az a tény, hogy „a vezérigazgató hagyta őt elmenni, bebizonyította egyrészt, hogy senki sem pótolhatatlan, másrészt pedig, hogy a lelkes csapat már nem a régi”⁷.

A vállalatnál maradt három vezető – Ü. I. vezérigazgató, K. I. kereskedelmi igazgató és G. I., főkönyvelő – viszonya a nyolcvanas évek végétől fokozatosan romlott. A konfliktus a két műszaki beállítottságú, a szakmát jól ismerő vezető között mérgesedett el. A vezérigazgató minden problémát a termelés oldaláról közelített meg, s számára a fejlődés csakis a meglévő nagy vertikális szervezeten belül volt elképzelhető. Ezzel szemben a kereskedelmi igazgató sokkal inkább az értékesítési lehetőségeket figyelte. Ennek alapján már a nyolcvanas évek végén kialakult a véleménye, hogy a termelést a legjobb termékekre kellene specializálni. Ezzel párhuzamosan a gyengébb minőségű termékek gyártását pedig be kellene szüntetni, mivel ezek a nyugati piacokon eladhatatlanok, belföldi értékesíthetőségük pedig a hazai piac beszűkülése miatt válik kérdésessé. A két vezető közötti szakmai nézetkülönbség mögött fellelhetők személyes, alkati eltérések is, amelyek szintén szerepet játszhattak abban, hogy a két vezető együttműködése zátonyra futott. Míg Ü. I. a nagy szervezet biztonságát preferáló alkalmazott típus, addig K. I. vállalkozó kedvű, az újításokkal és a kihívásokkal szemben nyitott, az önállóságot előnyben részesítő ember.

A két szembenálló férfi hatalmas szervezetspecifikus ismeretet halmozott fel a Túlélőnél eltöltött hosszú idő alatt. A vállalat alkalmazottait mindketten jól ismerték. Ennek ellenére, a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulójára a vezérigazgató alig tudott maga mögött néhány lojális embert, míg a kereskedelmi igazgatót szinte a teljes középvezetői gárda, s a legtöbb alkalmazott támogatta. Az erőviszonyok alakulása szempontjából fontos tényező volt, hogy K. I. mellett állt K. K. külkereskedelmi vezető is, akinek a szerepe egyre fontosabbá vált a cégnél, ahogy az export aránya növekedett az árbevételben.⁸ A vezérigazgatónak komoly erőfeszítéseket kellett tennie befolyásának megtartása érdekében. 1. A vezetők megosztottsága biztosította, hogy a másik két felső vezető – K. I. és G. I. – (esetleg kiegészülve néhány középvezetővel) nem fog együttesen fellépni Ü. I.-vel szemben. 2. A befolyás megtartásának másik fontos eszköze volt, hogy a vezérigazgató visszatartotta a vállalattal kapcsolatos információkat, ami megakadályozta, hogy bárki is hatékonyan tudjon fellépni ellene. Az információk monopolizálását szolgálta az is, hogy Ü. I. minden lehetséges privatizációs partnerrel egyedül tárgyalt. „Az ÁVÜ énrám bízta ezt a feladatot, az én felelősségem volt, hogy minden érdeklődő azonos információkkal legyen ellátva a verseny tisztasága érdekében.”⁹ – indokolta a vezérigazgató akkori stratégiáját.

A fentiek következtében a privatizáció előtt a vezetésen belül egyre erősebbek lettek a konfliktusok, ami fokozatosan az alsóbb szintekre is kihatott. A privatizáció idején már szinte minden alkalmazott elkötelezte magát az egyik vagy a másik vezető – többnyire inkább a kereskedelmi igazgató – mellett. A helyzet elmérgesedett, s ellehetlenítette a

⁷ Részlet K. I.-val, a volt kereskedelmi igazgatóval folytatott interjúból. 1995. május 4. K. I. szerint ekkor kezdődtek a konfliktusok a felső vezetők körében.

⁸ A külkereskedelmi tevékenység 1985-től a hazai piac beszűkülése miatt egyre jelentősebbé vált a vállalatnál, ami biztosította a külkereskedelmi vezető számára, hogy egyre nagyobb befolyást gyakorolhasson a folyamatokra. A külkereskedelelem az egyetlen olyan terület volt a Túlélő történetében, ahol a két kereskedelmi vezető csatát nyert a vezérigazgatóval szemben, s komoly újítás bevezetésére került sor. 1991-ben a külkereskedelmi tevékenységet kivitték egy önálló kft.-be, ahol a tulajdonos 70 százalékban a Túlélő, 30 százalékban pedig K. K. külkereskedelmi vezető és közvetlen kollégája, a külkereskedelmi csoportvezető lettek.

⁹ Interjú Ü. I. ügyvezető igazgatóval, 1995. szeptember 29.

két felső vezető együttműködését, amire a privatizáció idején mindennél nagyobb szükség lett volna. Ebben a kritikus helyzetben természetesen komoly szerep jutott a harmadik felső vezetőnek, G. I. főkönyvelőnek.

A privatizáció keretei

A kilencvenes évek elejére elmérgesedett konfliktusok miatt a cégvezetés egysége meg bomlott, ami a működésre is rányomta a bélyegét: a termelés visszaesett és veszteségesé vált, a fejlesztések elmaradtak, még a szinttartó beruházásokra sem volt pénz. A helyzet súlyosságát a tőkehiány, a kétes kintlevőségek, valamint az elfekvő készletek növekedése mutatta. Az erősen romló környezeti hatásokra (hazai piac beszűkülése, hitelkamatok emelkedése, általános tőkehiány, sorban állás) csak gyors és határozott lépésekkel, egységes vezetéssel lehetett volna reagálni. Ezzel szemben ebben az átmeneti időszakban a vállalatnál egyetlen konkrét cél fogalmazódott meg: a termelés szinten tartására, a további romlás elkerülésére, vagyis az alapkapasitások fenntartására és az alapvető piacok megtartására törekedtek. Az átalakulás és a privatizáció üzletileg kritikus helyzetben, a vezetés megosztottsága mellett játszódott le.¹⁰

A Túlélő 1991. december 31-i hatállyal alakult át részvénytársasággá. A részvényeken az Állami Vagyongyűrtés (ÁVÜ) és a helyi önkormányzatok osztoztak. A részvénytársaság első ügyvezetője Ü. I., a cég addigi vezérigazgatója lett, aki egyben az igazgatóság elnöki székét is elfoglalta. Az első privatizációs pályázatot 1992 áprilisában írták ki. Erre a pályázatra júliusban ketten jelentkeztek. A külföldi pályázót formai okok miatt rögtön elutasította az ÁVÜ,¹¹ a hazai érdeklődővel, a Partner Kft.-vel pedig további egyeztetést kezdeményeztek, de ez hamar elakadt. Az ÁVÜ 1992. november végén írta ki az új pályázatot, ebben a körben már privatizációs lízing formájában is elfogadtak pályázatokat. Ekkor is két pályázó jelentkezett: a már júliusban is próbálkozó Partner Kft., aki készpénzes ajánlattal lépett fel, valamint a Túlélő igazgatóságának három tagja egy vezetői lízing ajánlattal. Az ÁVÜ illetékesei mindkét pályázót elutasították. A Partner Kft.-t azért, mert pályázata nem tartalmazott fizetési garanciát, a vezetői lízinget pedig azért, mert pályázatuk üzleti szempontból nem volt megalapozott, vagyis a veszteséges üzletmenet megváltoztatására nem adott meggyőző üzleti tervet.

Mivel már kétszer sikertelenül írtak ki pályázatot a vállalat értékesítésére, az ÁVÜ igazgatótanácsa (továbbiakban: ÁVÜ it) úgy döntött, hogy a legjobb ajánlattevővel tárgyalásokat kezd az üzlet megkötésének feltételeiről. Esetünkben legjobb ajánlattevőként a Partner Kft.-t jelölték meg. 1993 márciusában az ÁVÜ felkérte a Partner Kft.-t, hogy tegye meg újabb ajánlatát. Március végén a Partner Kft. elő is rukkolt egy E-hiteles ajánlattal. A saját erőt letétbe helyezte az egyik helyi bankfiókban, amely nyilatkozatot adott ki arról, hogy a hitelbírálat folyamatban van. Az ÁVÜ it májusban döntött arról, hogy megkötöti a szerződést, és az adásvételnek ettől számított 30 napon belül le kell bonyolódnia. A Partner Kft. a 30 nap leteltével nem tudta teljesíteni a fizetést, mivel a

¹⁰ A termelésprogramozási igazgató szavait idézve: „Az átalakulás és a privatizáció időszakára a cég stagnálása volt jellemző. Még a szinten tartó beruházásokra sem volt pénz. Az utolsó nagyobb beruházás a nyolcvanas évek elején volt. Az átmeneti időszakban egyetlen konkrét cél fogalmazódott meg: a stagnálás fenntartása. A helyzet javulására nem volt semmi remény, a cél az volt, hogy a romlást elkerüljük: az alapkapasitások fenntartására és az alapvető piacok megtartására törekedtünk. Ez sikerült is, ami annál nagyobb szó, ha figyelembe vesszük, hogy az iparágban ez az egyetlen cég, amelyik egészben túlélte ezt az időszakot.” (Interjú, 1995. március 8.)

¹¹ A Túlélő teljes privatizációja alatt ez az egy külföldi pályázat érkezett az ÁVÜ-höz annak ellenére, hogy szóban többen is érdeklődtek a cég iránt. A külföldiek azonban inkább a cég egy-egy részlegét kívánták volna megvásárolni, a teljes vállalat egyikőjüket sem érdekelte.

bank végül is nem adta meg az E-hitelt. Ezt követően az ÁVÜ felbontotta a Partner Kft.-vel kötött szerződést, a Túlélő tehát maradt az ÁVÜ-é.

A Partner Kft. 30 napos fizetési határidejének lejárta előtt jelentkezett egy újabb érdeklődő is az ÁVÜ-nél, a Túlélőt hitelező bank (továbbiakban: Bank) által támogatott Nyolcak Kft. A Túlélő 1993 tavaszára teljesen eladósodott, hitelállománya elérte a vállalati vagyon értékét. Ekkor a Banknak felszámolási eljárást kellett volna kezdeményeznie a vállalat ellen. A felszámolás során azonban a Bank valószínűleg a teljes hitelállományt elvesztette volna, így nem állt érdekében a folyamat elindítása. A felszámolás elkerülése egyetlen módon volt lehetséges, ha a cég nagyon rövid időn belül olyan tulajdonos kezébe kerül, aki várhatóan gondoskodik a tulajdonosi kontroll megteremtéséről, s ezzel a cég működőképességéről, valamint a hitelek visszafizetéséről. Már márciusban – éppen, amikor az ÁVÜ felkérte a Partner Kft.-t, hogy tegye meg végső ajánlatát a Túlélő megvásárlására – a Bank által tulajdonosnak kiszemelt partner, a Nyolcak Kft. tájékoztatta az ÁVÜ-t, hogy meg kívánja vásárolni a Túlélő részvényeit. A Bank már ekkor említést tett róla, hogy bankbiztosokat kíván kinevezni. A bank emberei hamarosan át is vették a cég irányítását, bár hivatalosan bankbiztosnak csak néhány hónappal később, júliusban nevezték ki őket. Ugyanekkor, júliusban született meg a Bank által támogatott Nyolcak Kft. privatizációs ajánlata is. Miután az ÁVÜ már kétszer sikertelenül hirdette meg a céget, szabályzata értelmében pályázaton kívül is eladhatta azt az újonnan jelentkező érdeklődőnek. Az ÁVÜ igazgatótanácsa még októberben jóváhagyta a Nyolcak Kft.-vel kötött szerződés aláírását, s ezzel az „egyforintos üzlet”¹² megkötött: az ÁVÜ tulajdonrésze a Nyolcak Kft. kezébe került. A tulajdonosváltás után a Túlélő igazgatósága és felügyelőbizottsága egyaránt átalakult. Az igazgatóság létszámát felemelték 5 főre, a felügyelőbizottság létszáma 3 fő maradt. Az így meglévő 8 posztot 7 tulajdonos foglalta el, akik mellett a felügyelőbizottságban megtarthatta helyét az alkalmazottak képviselője. Az igazgatóság elnökévé és elnökhelyettesévé a két operatív tulajdonost, B. A.-t és B. B.-t választották.

Koalíciók a privatizáció történetében

A belső kivásárlásról szóló első ötletek – ugyanúgy, mint minden újítás a cégnél – a kereskedelmi igazgatótól származtak, akit Ü. I. – ekkor már ügyvezető igazgatóként – bízott meg azzal a feladattal, hogy gondolkozzon el a privatizáció lehetőségeiről. A kereskedelmi igazgató álláspontja szerint a belső privatizáció egy munkavállalói–menedzseri kivásárlás keretében lett volna lehetséges, amit körülbelül 15 meghatározó középvezető bevonásával képzelt el. Álláspontját azzal indokolta, hogy „a középvezetők bevonása nélkül a belső kivásárlás lehetetlen, mivel ők vannak napi kapcsolatban az alkalmazottakkal, s ennek megfelelően befolyásuk igen nagy a napi folyamatokra”.¹³ Az ügyvezető igazgató elképzelése azonban egészen más volt, ő nem kívánta ilyen széles körre kiterjeszteni a leendő tulajdonosi kört. A két vezető privatizációról alkotott elképzelése olyannyira eltért egymástól, hogy világos volt: e téren nem tudnak együttműködni.

¹² B. A., aki ma az igazgatótanács elnöke, használta ezt a kifejezést a vele készített interjúban (1995. február 10.). E szerint: „A tranzakció az ÁVÜ-n keresztül és jóváhagyásával ment végbe mégpedig úgy, hogy a Bank értéktelen részvényeket cserélt be kárpótlási jegyre az ÁVÜ által kért összeg erejéig ...”, ez pedig önmagában sem volt nagy összeg. Figyelembe kell venni viszont, hogy az ÁVÜ nem volt abban a helyzetben, hogy ellentmondjon a Banknak, mivel a vállalat hitelei elérték a saját tőke szintjét. Ez annyit jelentett, hogy a vállalat gyakorlatilag a Banké lett, amennyiben ugyanis felszámolást kezdeményeznek, akkor elsősorban a Bankot kellett volna kielégíteni. A felszámolás viszont senkinek sem volt érdeke, a felek jobban jártak a megegyezéssel.

¹³ Részlet a volt kereskedelmi igazgatóval készített interjúból (1995. május 5.).

Az ügyvezető igazgató nem maradt tétlen. Szövetkezve az igazgatóság másik két tagjával, 1993 januárjában, amikor az ÁVÜ másodszer hirdette meg a Túlélőt, beadott egy privatizációs lízing pályázatot. A próbálkozás azonban eredménytelen maradt, a pályázatot az ÁVÜ elutasította. A másik tábor, a kereskedelmi igazgató és a külkereskedelmi vezető irányításával, szintén nem maradt tétlen. Nyilatkozatot készítettek, amelyben tájékoztatták volna az ÁVÜ-t arról, hogy a vezetők és alkalmazottak igényt tartanak a cégre. A levelet azok a középvezetők írták alá, akikről a kereskedelmi igazgató már korábban kijelentette, hogy nélkülük nem látja biztosítottnak a belső kivásárlás sikerét. A középvezetőket tehát megnyerték az ügynek, de szükség volt még G. I.-nek (aki az átalakulás után már nem főkönyvelő, hanem gazdasági igazgató volt) a támogatására is. G. I. azonban ebben a kritikus helyzetben – amikor rajta állt, hogy lesz-e munkavállalói–menedzseri kísérlet vagy sem – meghátrált, s nem írta alá a nyilatkozatot. Ez a lépés a középvezetőket is elbizonytalanította, s visszakoztak a K. I. és K. K. által felvetett javaslat támogatásától.¹⁴ A gazdasági igazgató a kockázatmentes, de kisebb haszonnal járó megoldást választotta. A belső kivásárlási ötletek a kialakult koalíciók gyengesége miatt – vagy éppen a koalíciók létrejötte hiányában – sorban elbuktak,¹⁵ utat adva ezzel olyan külső érdeklődőknek, akik élni tudtak a kínálókozó lehetőséggel.

A bankbiztosok 1993 tavaszán jelentek meg a cégnél, s ezzel új fejezet kezdődött a Túlélő privatizációjának történetében. A bankbiztosok színrelépése már önmagában megoldás volt a legtöbb problémára. 1. Automatikusan megszűnt az a bizonytalanság, amit a tulajdonoskeresés, a privatizáció elhúzódása okozott. 2. A vezetési problémák megoldódtak, a vezetés egységessé vált, mivel ettől kezdve mindenben a bankbiztosok döntöttek. Az erőviszonyok teljesen átalakultak, olyan külső, objektív partner jelent meg, akivel szövetkezve az egymással konfliktusban álló felek bármelyike – az ügyvezető igazgató vagy a kereskedelmi vezetők – biztosan megnyerhette a harcot ellenlábásával szemben. B. A. és B. B. már bankbiztosként, de később operatív tulajdonosként is mindent megtektek annak érdekében, hogy kiválasszák a megfelelő partnert a cég további vezetéséhez. Az első időszakban legfőbb feladatuknak a cég és a fontosabb személyek megismerését tekintették.¹⁶ Mivel szakmai ismereteik a pénzügyek területére korlátozódtak, a menedzsment támogatása nélkül sikerük elképzelhetetlen lett volna. Mindazonáltal attól a pillanattól kezdve, hogy bankbiztosként megjelentek a Túlélőnél, kezükbe vették a teljes operatív irányítást. Hamar kialakult az aktuális szövetség: az ügyvezető igazgató és a gazdasági igazgató támogatásával már bankbiztosként irányították a vállalat pénzügyeit. Döntések csak a beleegyezésükkel születhettek, s minden vezetőnek beszámolási kötelezettsége volt. S bár a bankbiztosok hosszasan beszélgettek a kereskedelmi vezetőkkel is

¹⁴ A volt külkereskedelmi vezető elmondása alapján „...a gazdasági igazgató véleménye szerint a belső kivásárlás elképzelhetetlen volt az ügyvezető igazgató nélkül, ez volt a legfontosabb oka, hogy nem támogatta a MBO-MRP ötletet. Emellett komoly veszélyt látott abban, ha nem működnek együtt a bankbiztosokkal, akiknek a személyét garanciának látta a pénzügyi problémák megoldására.” (Interjú a volt külkereskedelmi vezetővel, 1995. május 5.) Ekkor már látszott, hogy a bankbiztosok tulajdonosi szándékkal lépnek fel, s csak ebben az esetben lehet a Bank támogatására számítani. A gazdasági igazgató szemében a belső kivásárlás emiatt egyenlő volt a pénzügyi csődhelyzettel.

¹⁵ A stratégiai interakciók modellszerű elemzését lásd: Fogarassy-Szántó [1996].

¹⁶ A bankbiztosok hosszas beszélgetéseket folytattak külön-külön a vezetőkkel a cég jövőjéről és az egyes emberek szerepéről. „A bankbiztosok már a kezdet kezdetén érdekes humánpolitikába kezdtek. Őt-hat emberrel folyamatos beszélgetésben voltak, mindig kikérték a véleményüket. ... Ezek a beszélgetések kiterjedtek a cégen belüli viszonyokra is, arra, hogy ki kivel van jóban, illetve fordítva. ... Emellett írott anyagokat is kértek a szakmai elképzelésünkről, de ezeket nem valószínűzték meg.” (Részlet a volt kereskedelmi igazgatóval folytatott interjúból, 1995. május 5.)

szakmai elképzeléseikről, a végső csatát újra az ügyvezető igazgató nyerte meg. A kereskedelmi vezetőknek távozniuk kellett a vállalattól.¹⁷

A helyi koalíció mellett az új tulajdonosok a cégen kívül is kötöttek koalíciót, mégpedig a Bankkal. A Bank mindvégig támogatta a Nyolcakat a kivásárlás megvalósításában. Komoly nyomás nehezedett egyrészt magára a Túlélőre, másrészt az ÁVÜ-re, hogy a kiszemelt tulajdonosokat elfogadják. A Bank arra az esetre, ha nem a Nyolcak kezébe kerül a Túlélő, felszámolási eljárás kezdeményezését helyezte kilátásba. Hogy szavait nyomatékosítsa, az ÁVÜ Partner Kft.-vel folytatott tárgyalásainak idején elvonta a cég árbevételét, ezzel majdnem megbénítva a tevékenységet. A Banknak emellett – kapcsolatai révén – szerepe lehetett abban is, hogy a Helyi Bank végül nem folyósította az E-hitelt a Partner Kft. pályázatához.

A tulajdonosváltás hatásai – alkupozíciók a privatizáció után

A privatizáció után a döntéshozó szerepébe B. A. és B. B. operatív tulajdonosok (a privatizáció előtt bankbiztosok) s természetesen rajtuk keresztül a Nyolcak kerültek. Az összes többi szereplő alkupozíciója annak függvényében alakult, hogy az operatív tulajdonosoknak mennyire volt szükségük az egyes személyekre, illetve azok valamilyen speciális ismeretére. Az első időszakban mind az operatív tulajdonosok, mind a menedzsment részéről kölcsönös ismerkedés folyt. Ü. I. ügyvezető igazgató és G. I. gazdasági igazgató megpróbálta kipuhatolni a tulajdonosok szándékait, s megteremteni a feltételeit a mindenképpen szükséges koalíciónak. Ezalatt B. A. és B. B. operatív tulajdonosoknak minél jobban meg kellett ismerniük és meg kellett érteniük a vállalatnál működő mechanizmusokat. Mindkét félnek szüksége volt a másikra. Az ügyvezető igazgatónak szüksége volt a tulajdonosokra, hogy a kereskedelmi vezetőkkel folytatott harcból győztesként kerülhessen ki, s a középvezetői gárda időközben elvesztett támogatását visszanyerje. Az operatív tulajdonosoknak pedig szükségük volt az ügyvezető igazgató helyismeretére és szakmai tudására. Ennek megfelelően a koalíció igen könnyen kialakult közöttük.¹⁸ Mind az ügyvezető igazgató, mind a gazdasági igazgató örült, hogy az operatív tulajdonosok meghozzák a pénzügyi és gazdasági döntéseket. A privatizáció előtti néhány évben ugyanis kiderült, hogy ők ezeket a kérdéseket nem kezelik megfelelően. A másik oldalon az operatív tulajdonosok pedig örültek, hogy a menedzsment helyismerete és szakértelme segítségével a vállalat zavartalanul működtethető. A koalíció nagy vesztesei a kívül rekedt kereskedelmi vezetők, akik távozni kényszerültek a vállalattól.¹⁹

A magántulajdonos megjelenésétől azt várnánk, hogy profittörekvései és az erős tulajdonosi kontroll következtében az eddig szervezetlenül, gazdaságtalanul működő céget

¹⁷ Az operatív tulajdonosokkal folytatott beszélgetések során napvilágra került, hogy a cégnél többen rendelkeznek profiliba vágó vállalkozásokkal. Ezt a Nyolcak összeegyeztethetetlennek tartották a menedzseri feladatok ellátásával. „Ezért a vezetőket választás elé állítottuk: vagy feladják vállalkozásaikat, vagy távozniuk kell a cégtől. A kereskedelmi vezetők ez utóbbi lehetőség mellett döntöttek, míg az ügyvezető igazgató a nagy szervezet biztonságát választotta.” (Részlet B. B.-vel, az igazgatóság elnökhelyettesével folytatott interjúból, 1995. július 12.)

¹⁸ Szokatlan ugyan, hogy az új tulajdonosoknak minimális erőfeszítés nélkül sikerült a menedzsmentet megnyerniük, de az adott helyzetben ez érthető. A privatizáció előtt a vállalat vezetésében teljes csődhelyzet alakult ki, a vezetésen belül felerősödött konfliktusok szinte teljesen megbénították a menedzsment munkáját. Az új tulajdonosok megjelenése egyszerű megoldásként szolgált ebben a helyzetben. Emellett pedig a menedzsment alkupozíciója igen meggyengült a konfliktusok nyilvánvalósága s az ebből adódó kiszolgáltatottság miatt. Nem kellett megnyerni őket, éppen fordítva: ők törekedtek arra, hogy megmaradjanak a pozíciójukban, másrészt, szakmai szempontból egyértelmű volt számukra, hogy erőteljes külső kontroll nélkül saját maguk képtelenek kézbe venni a vállalat jövőjét. Ha erre képesek lettek volna, akkor már megtehetnék volna a tulajdonosváltás előtti években.” (Interjú B. A. elnökkel, 1995. október 15.)

¹⁹ Emellett persze vesztesek a középvezetők is, akiknek a helyzete valószínűleg sokkal jobb lett volna a kereskedelmi vezetők által javasolt munkavállalói-menedzseri kivásárlás esetén.

haladéktalanul átszervezi: megszünteti a gazdaságtalan tevékenységeket, elbocsátja a felesleges munkaerőt, átalakítja a gazdaságtalanul működő, feleslegesen sokszintű szervezetet, leépíti az adminisztratív állományt, modernizálja a működést. Mindezek hatására a termelékenység pedig többszörösére emelkedik. Ez a Túlélő esetében nem így történt. Az új tulajdonosok leginkább a vállalat pénzügyi helyzetének javítására helyezték a hangsúlyt, de ez idáig komoly szervezeti változtatásba, átszervezésbe nem kezdtek bele. Kutatásunk egyik alaphipotézise volt, hogy „a különféle privatizációs formák eltérő módon érintették a gazdasági szervezetek belső struktúráját és kapcsolatrendszeit”.²⁰ Feltételezésünk az volt, hogy – ellentétben a menedzsment által szervezett különböző belső kivásárlási formákkal – a kívülről érkező új tulajdonosok megjelenése jelentősen megváltoztatja a szervezetek működését, ami szétszakítja az addig szinte mozdíthatatlan kapcsolat-hálókat. Jelen eset azzal a tanulsággal szolgált, hogy a kívülről érkező tulajdonosok sem hoznak feltétlenül alapvető változásokat. A változásokhoz többre van szükség, mint egyszerűen a tulajdonos személyének megváltozására, jöjjön az a tulajdonos akár cégen belülről, akár azon kívülről.

A Túlélő új tulajdonosai – pénzügyi s nem szakmai befektetők révén – a cég szervezeti struktúrájához, ezáltal a belső kapcsolatokhoz szinte egyáltalán nem nyúltak hozzá az első másfél-két évben. A cég működési mutatóinak javítását nem a működési feltételek megváltoztatásával, hanem a pénzügyi helyzet jelentős javításával érték el. 1994-ben a Nyolcoknak sikerült tető alá hozniuk egy hitel-tőke konverzióval összekötött tőkeemlést, ami megoldotta a tőkehiány problémáját.²¹ Az üzletnek három szereplője volt: a Nyolcak Kft., a Bank és egy pénzügyi befektető (nevezzük Befektető Társaság Kft.-nek). A cég alaptőkéjét majdnem 40 százalékkal emelték fel. A hitel-részvény cserével a Túlélőt sikerült megszabadítani a saját vagyona értékét elérő rövid lejáratú hitelállományának a felétől, s a további hiteleket is közép-, illetve hosszú lejáratúakká alakították át. Az üzlet lebonyolítása után a részvények több mint egynegyede a Befektető Társaság Kft. kezébe került, s ugyanennyi részvényt kapott a Bank is. A Nyolcak Kft. kezében maradt még mindig a részvények több mint 40 százaléka. A tőkeemelés miatt az önkormányzatok részvényeinek értéke 2 százalékra csökkent.

A pénzügyi reorganizáció tehát az operatív tulajdonosok jelenlétének első évében végbement, azonban a szervezeti kereteket szinte teljes egészében változatlanul hagyták. A Túlélő ma is ugyanabban a vertikális felépítésben, telephelyeken és gépeken szinte ugyanazt a termékskálát állítja elő, mint a privatizáció előtt.²² A változatlanóság pedig azzal jár, hogy a cégnél érvényes belső erőviszonyok ma is ugyanazt a rendet követik, mint a privatizáció előtt. Ez leginkább műhelyszinten igaz, ahol szinte semmilyen változás nem észlelhető a munkafeltételekben, illetve a munkakörülményekben. A felső vezetői szinten a változások már inkább érzékelhetők. Ennek az az alapvető oka, hogy a vezetők napi kapcsolatban állnak az operatív tulajdonosokkal, ők közvetlenül a tulajdonosok kontrollja alatt dolgoznak, meg kell felelniük a követelményeknek.²³ Mivel azonban az operatív tulajdonosok fontosabb szervezeti változtatásokat nem hajtottak végre, a régi menedzs-

²⁰ Lásd: Csontos [1994].

²¹ A történetnek erről a momentumáról a szaksajtó is cikkezett akkoriban. Az azonosíthatóság elkerülése érdekében azonban itt most nem hivatkozunk ezekre a forrásokra.

²² Ez persze csak némi túlzással van így, mert időközben természetesen történt néhány apró változtatás, de ezek egyike sem olyan jelentőségű, amiről azt mondhatnánk, hogy az új tulajdonos megjelenésével alapvető változások következtek volna be a cégnél. Ilyen alapvető változtatásoknak inkább csak az ötletei kerültek napirendre, de ez idáig az ötletek megvalósítása még várat magára.

²³ „A gazdálkodás megváltozása a munkavégzés körülményeit is megváltoztatta. A privatizáció előtt inkább jellemző volt a munkatársak figyelmessége egymás iránt, valamint a nyugodtabb munkatempó, mára azonban ez teljesen megváltozott.” – értékelte a vezetői munkakörülmények megváltozását a termelésprogramozási igazgató (interjú, 1995. március 8.).

ment helyismerete még mindig nagyon értékes, ami erősíti alkupozíciójukat a tulajdonosokkal szemben. A helyismeret mellett a menedzsment pozícióját tovább erősíti az a tény, hogy igen nehéz vidékre jó szakembert elcsábítani.

A Túlélő helyzetének további alakulása egyelőre kérdéses. Nagyon valószínű, hogy a pénzügyi rendezés nem csodafegyver, s a szervezeti változtatások nélkül a működés nem sokáig tartható fenn. A Nyolcak Kft. azonban mára beváltotta az üzlet kezdetekor kinyilvánított azon célját, hogy a társaság anyagi helyzetét rendezi. Kérdés, hogy a továbbiakban 1. a történet a Nyolcak eredeti elképzelése szerint folytatódik-e és a Túlélő részvényeit komoly nyereséggel továbbadják egy új tulajdonosnak, vagy 2. az operatív tulajdonosok kimondatlan „álma” valósul meg: a céget megtartják, s ezzel megalapozzák jelenlétüket és további terjeszkedésüket az iparágban.

Záró megjegyzések

Esettanulmányunk a magyar privatizációnak egy eddig még alig elemzett változatát igyekezett bemutatni, amikor a hitelező bank erős alkupozíciója révén befolyásolja a privatizáció kimenetelét. Az elemzés speciális eszközökkel történt. A leírás a szervezet belső struktúrájának, a szereplők között kialakult stratégiai interakcióknak a vizsgálatát célozta. A rendelkezésre álló adatok és információk alapján megállapítható, hogy a felső vezetők közötti érdekkonfliktusok, személyes és szakmai ellentétek – mint azt a jelen eset is bizonyítja – olyan kiindulási helyzetet teremthetnek a privatizáció során, amely alapvetően befolyásolhatja a folyamat lezajlását. Ebben a situációban a belső kivásárlás sikerének esélyei nullára csökkenhetnek. Ezzel párhuzamosan a romló gazdasági helyzetben lévő cég eladása egyre sürgetőbbé válhat, ezzel előnyös induló feltételeket teremtve a kívülről érkező érdeklődőknek. A vállalat kritikus helyzete nemcsak a kivásárlás feltételeinek javulását eredményezheti ekkor, hanem a menedzsment gyenge alkupozíciója miatt az új tulajdonosok befolyása közvetlenül a privatizáció után gyorsan és egyszerűen növelhető.

Hivatkozások

- BÓDIS LAJOS [1995]: Tények, hipotézisek és részeredmények a műhelyszintű vizsgálathoz. Kézirat, Budapest.
- CSONTOS LÁSZLÓ [1994]: Szempontok a privatizáció és a hierarchikus gazdasági szervezetek belső szerkezetének változásai közti összefüggések tanulmányozásához. Szociológiai Szemle, 4. sz.
- FOGARASSY GABRIELLA [1995]: Ketten, merre? Előre! Esettanulmány a Túlélő gyár vezetői körében készített interjúk alapján. Kézirat, Budapest.
- FOGARASSY GABRIELLA–SZÁNTÓ ZOLTÁN [1996]: Privatizáció és a nevető harmadik. Szociológiai Szemle, 2. sz.
- KORNAI JÁNOS [1993]: Transzformációs visszaesés. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- SZALAI ERZSÉBET–VOSZKA ÉVA [1995]: Privatizáció és szervezetváltás: A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében (Kutatási részjelentés). Kézirat, Budapest.