

Mihályi, Péter; Sztankó, Éva

Working Paper

A tőzsdei bevezetés jelentősége két magyar óriásvállalat példáján - MOL és MVM

IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2015/8

Provided in Cooperation with:

Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences

Suggested Citation: Mihályi, Péter; Sztankó, Éva (2015) : A tőzsdei bevezetés jelentősége két magyar óriásvállalat példáján - MOL és MVM, IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2015/8, ISBN 978-615-5447-66-2, Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/108371>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

MŰHELYTANULMÁNYOK

DISCUSSION PAPERS

MT-DP – 2015/8

**A tőzsdei bevezetés jelentősége két magyar
óriásvállalat példáján – MOL és MVM**

MIHÁLYI PÉTER – SZTANKÓ ÉVA

Műhelytanulmányok
MT-DP – 2015/8

MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont
Közgazdaság-tudományi Intézet

A tőzsdei bevezetés jelentősége két magyar óriásvállalat példáján – MOL és MVM

Szerzők:

Mihályi Péter
külső munkatárs
Magyar Tudományos Akadémia
Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont
Közgazdaság-tudományi Intézet
tanszékvezető egyetemi tanár
Pannon Egyetem - Pénzügytani Intézeti Tanszék
vendégprofesszor
Közép-Európai Egyetem (CEU)
E-mail: peter@mihalyi.com

Sztankó Éva
docens
Pannon Egyetem - Pénzügytani Intézeti Tanszék

2015. január

ISBN 978-615-5447-66-2
ISSN 1785-377X

Kiadó:
Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont
Közgazdaság-tudományi Intézet

A tőzsdei bevezetés jelentősége két magyar óriásvállalat példáján – MOL és MVM

Mihályi Péter – Sztankó Éva

Összefoglaló

A magyar energetika két meghatározó cégcsoportja a MOL Nyrt. és az MVM Zrt. már három évtizeddel ezelőtt is az ország legnagyobb iparvállalatai voltak – még hozzá úgy, hogy nagyjából azonos méretűk volt, mind az árbevétel és a létszám tekintetében. Az 1989-ben még azonos súlycsoportba tartozó vállalatok társasággá alakulása és későbbi sorsa eltérő volt. A MOL egy szűk és összetartó magyar menedzseri kör által irányított, tőzsdén jegyzett multinacionális vállalattá, Közép-Európa egyik vezető integrált olaj- és gázipari cégcsoportjává nőtte ki magát. Az MVM viszont állami cég maradt, vezetése folyamatosan cserélődött, nem tudott kitörni a nemzeti keretek közül; nem került a tőzsdére, méreteit tekintve pedig zsugorodott. Árbevétel alapján számolva 2013-ban a két cég között már hatszoros volt a különbség. Ennek okai – elemzésünk szerint – elsősorban a menedzsmentek eltérő értékeiben, kultúrájában és stratégiájában keresendők. A villamosenergia-ipar vezetői a tervgazdasági rendszer mérnöki logikáját próbálták meg továbbvinni a 90-es években is, arra való hivatkozással, hogy az ágazat csak hosszútávú koncepciók mentén irányítható és fejleszthető. A MOL menedzsmentje kezdettől fogva pénzben és tőkében gondolkodott. Üzletemberként hamar felismerték, hogy a cég fejlődésének kulcsa a globalizált világgazdaságba való beilleszkedés, ezen belül pedig a külföldi terjeszkedés. Az MVM és a mögötte álló szakmai lobby alapjában véve a privatizáció lassítására, blokkolására törekedett, a MOL menedzsmentje viszont arra összpontosított, hogy a folyamat élére állva maga határozza meg a privatizáció feltételrendszerét. A MOL-os vezetés hamar felismerte, hogy a tőzsdei privatizáció egyszerre jelentheti azt, hogy a szétszórt tulajdonosi struktúra mellett a menedzsment fenn tudja tartani saját hatalmát, és azt is, hogy részvénytulajdonosként személyesen is profitáljanak a részvényárfolyamok emelkedéséből.

Tárgyszavak: tőzsdei bevezetés, menedzsment érdekeltsége, villamosenergia-ipar, olajipar

JEL kód: L1, L5, L71,2, P26

The importance of being listed on the stock exchange, as exemplified by two large Hungarian companies (MOL and MVM)

Péter Mihályi – Éva Sztankó

Abstract

The Hungarian oil company (MOL) and the national electricity holding (MVM) counted as the largest socialist enterprises already 30 years ago. Prior to 1990, they were roughly of the same size in respect of sales and employment, as well. Since the regime change, however, their development paths differed enormously. MOL has become an internationally listed company, one of the largest in its kind in Central and Eastern Europe, but remained strongly under the control of its Hungarian top management. By contrast, MVM remained fully state-owned, in spite of the partial privatisation in 1996. The electricity company failed to become international, never became mature enough for an IPO. As a result, the company actually shrank both in absolute and even more in relative terms. In terms of sales, MOL is now six times bigger.

This paper argues that the explanation of this divergence is to be found in the different values and strategies of the two companies' top management. The leaders of the electricity industry have continued to apply the engineering logic of the centrally planned economy even after 1990. Their main contention was that this is a „particular” industry, which requires long-term plans and close cooperation with the incumbent governments. The management of MOL, by contrast, has thought in terms of money and capital right from the regime change. As business people, they quickly understood that the success of MOL is critically dependent on its integration into the globalized world, which in practice meant aggressive expansion abroad. The leaders of MVM instead tried to hamper the privatization process all along. The managers of MOL have also understood that privatization through an IPO is the appropriate trick to maximize their own, internal power. Furthermore, they also grasped that through stock options they can become Hungarian billionaires themselves.

Keywords: : IPO, motivation of firm managers, electricity industry, Hungarian oil and gas industry

JEL classification: L1, L5, L71,2, P26

A tőzsdei bevezetés jelentősége két magyar óriásvállalat példáján – MOL és MVM

Mihályi Péter* – Sztankó Éva**

ÖSSZEFOGLALÓ

A magyar energetika két meghatározó cégcsoportja a MOL Nyrt. és az MVM Zrt. már három évtizeddel ezelőtt is az ország legnagyobb iparvállalatai voltak – méghozzá úgy, hogy nagyjából azonos méretük volt, mind az árbevétel és a létszám tekintetében. Az 1989-ben még azonos súlycsoportba tartozó vállalatok társasággá alakulása és későbbi sorsa eltérő volt. A MOL egy szűk és összetartó magyar menedzseri kör által irányított, tőzsdén jegyzett multinacionális vállalattá, Közép-Európa egyik vezető integrált olaj- és gázipari cégcsoportjává nőtte ki magát. Az MVM viszont állami cég maradt, vezetése folyamatosan cserélődött, nem tudott kitörni a nemzeti keretek közül; nem került a tőzsdére, méreteit tekintve pedig zsugorodott. Árbevétel alapján számolva 2013-ban a két cég között már hatszoros volt a különbség. Ennek okai – elemzésünk szerint – elsősorban a menedzsmentek eltérő értékeiben, kultúrájában és stratégiájában keresendők. A villamosenergia-ipar vezetői a tervgazdasági rendszer mérnöki logikáját próbálták meg továbbvinni a 90-es években is, arra való hivatkozással, hogy az ágazat csak hosszútávú koncepciók mentén irányítható és fejleszthető. A MOL menedzsmentje kezdettől fogva pénzben és tőkében gondolkodott. Üzletemberként hamar felismerték, hogy a cég fejlődésének kulcsa a globalizált világgazdaságba való beilleszkedés, ezen belül pedig a külföldi terjeszkedés. Az MVM és a mögötte álló szakmai lobby alapján véve a privatizáció lassítására, blokkolására törekedett, a MOL menedzsmentje viszont arra összpontosított, hogy a folyamat élére állva maga határozza meg a privatizáció feltételrendszerét. A MOL-os vezetés hamar felismerte, hogy a tőzsdei privatizáció egyszerre jelentheti azt, hogy a szétszórt tulajdonosi struktúra mellett a menedzsment fenn tudja tartani saját hatalmát, és azt is, hogy részvénytulajdonosként személyesen is profitáljanak a részvényárfolyamok emelkedéséből.

Tárgyszavak: tőzsdei bevezetés, menedzsment érdekeltsége, villamosenergia-ipar, olajipar.

* A veszprémi Pannon Egyetem Pénzügytani Intézeti tanszékének tanszékvezető egyetemi tanára, a budapesti Közép-Európai Egyetem (CEU) vendégprofesszora, az MTA Közgazdaság-Regionális Tudományi Kutató Központ Közgazdaság-tudományi Intézetének külső munkatársa. E-mail: peter@mihalyi.com

** Pannon Egyetem Pénzügytani Intézeti Tanszék, docens

JEL kód: L1, L5, L71,2, P26.

The importance of being listed on the stock exchange, as exemplified by two large Hungarian companies (MOL and MVM)

ABSTRACT

The Hungarian oil company (MOL) and the national electricity holding (MVM) counted as the largest socialist enterprises already 30 years ago. Prior to 1990, they were roughly of the same size in respect of sales and employment, as well. Since the regime change, however, their development paths differed enormously. MOL has become an internationally listed company, one of the largest in its kind in Central and Eastern Europe, but remained strongly under the control of its Hungarian top management. By contrast, MVM remained fully state-owned, in spite of the partial privatisation in 1996. The electricity company failed to become international, never became mature enough for an IPO. As a result, the company actually shrank both in absolute and even more in relative terms. In terms of sales, MOL is now six times bigger.

This paper argues that the explanation of this divergence is to be found in the different values and strategies of the two companies' top management. The leaders of the electricity industry have continued to apply the engineering logic of the centrally planned economy even after 1990. Their main contention was that this is a „particular” industry, which requires long-term plans and close cooperation with the incumbent governments. The management of MOL, by contrast, has thought in terms of money and capital right from the regime change. As business people, they quickly understood that the success of MOL is critically dependent on its integration into the globalized world, which in practice meant aggressive expansion abroad. The leaders of MVM instead tried to hamper the privatization process all along. The managers of MOL have also understood that privatization through an IPO is the appropriate trick to maximize their own, internal power. Furthermore, they also grasped that through stock options they can become Hungarian billionaires themselves.

Keywords: IPO, motivation of firm managers, electricity industry, Hungarian oil and gas industry.

JEL-classification: L1, L5, L71, P2, P26.

Tartalom

1. Régi versenytársak	6
2. Brutális felértékelés (MVM) és leértékelés (MOL) a privatizáció előtt	19
2.1. Átalakul az MVM tröszt	19
2.2. Megszüntetés és vállalat alapítás az olaj- és gáziparban	22
3. A villamosenergia-ipar részleges privatizációja, 1993-1998	25
4. A MOL teljes privatizációja, 1993-2006	31
4.1. Az állam legnagyobb tulajdonosként visszatért a MOLba	36
5. A hatósági árszabályozás szerepe a privatizáció után	38
5.1. Villamosenergia-ipar	38
5.2. Szénhidrogén-ipar	39
6. Terjeszkedés vagy a privatizáció visszacsinálása	41
6.1. MVM: Napirenden a tőzsdei bevezetés, 2004-2010	42
7. Az MVM-et a kormány a MOL kárára fejleszti?	49
8. Tanulságok	53
FÜGGELÉK: Ki kicsoda a MOL-ban és az MVM-ben?	55
(22 rövid szakmai portré)	55
Bakay Árpád (1928-2008)	55
Csák János (1962)	55
Halzl József (1933)	56
Hatina, Slavomir (1947)	58
Hernádi Zsolt (1960)	60
Járosi Márton	61
Kamarás Zoltán	61
Kapolyi László (1932 - 2014)	62
Karl Imre (1957)	65
Kocsis István (1952)	65

Künszler Béla (1946).....	68
Lengyel Gyula (1934).....	68
Mártha Imre (1975)	68
Miklós László (1954).....	70
Mosonyi György (1949)	70
Pál László (1942).....	70
Podolák György (1943)	71
Rahimkulov, Medget (1945).....	72
Teleki Pál (1937)	73
Tóth József (1945)	74
Varga-Sabján László.....	75
Világi Oszkár (1963)	75
HIVATKOZÁSOK	76
FORRÁSJEGYZETEK.....	78

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT: A MOL ÉS AZ MVM HELYEZÉSEI KÖZÉP-EURÓPAI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN	8
2. TÁBLÁZAT: AZ MVM TÖRTÉNETÉNEK MÉRFÖLDKÖVEI, 1991-2014.....	17
3. TÁBLÁZAT: A MOL TÖRTÉNETÉNEK MÉRFÖLDKÖVEI, 1991-2014	18
4. TÁBLÁZAT: AZ MVM RT. ÉS A MOL RT. JEGYZETT TŐKÉJÉNEK ÉRTÉKE A PRIVATIZÁCIÓ ELŐTT	24

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1.	ÁBRA. A BRUTTÓ IPARI TERMELÉS, A VILLAMOSENERGIA-ELŐÁLLÍTÁS, A KŐOLAJ- ÉS A FÖLDGÁZKITERMELÉS ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON, 1960 – 2011 KÖZÖTT	10
2.	ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL ÁRBEVÉTELE, VALAMINT RÉSZESÉDÉSÜK AZ IPARI ÁRBEVÉTELBŐL, 1992-2013	11
3.	ÁBRA. AZ MVM CSOPORT ÁRBEVÉTELE ÉS AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY/NETTÓ ÁRBEVÉTEL ARÁNYA, 1994-2013	12
4.	ÁBRA. A MOL-CSOPORT ÁRBEVÉTELE ÉS AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY/NETTÓ ÁRBEVÉTEL ARÁNYA, 1994-2013.....	13
5.	ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL SAJÁT TŐKÉJÉNEK VÁLTOZÁSA, 1992-2014	14
6.	ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL SAJÁT TŐKE ÉS ADÓZÁS UTÁNI JÖVEDELEM VÁLTOZÁSA, 2005-2013	15
7.	ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL ÁLLOMÁNYI LÉTSZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA, 1992-2013.....	16
8.	ÁBRA. A MOL RÉSZVÉNYEK ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRFOLYAMA, 1993-2004	35
9.	ÁBRA. A MOL RÉSZVÉNYÁRFOLYAMÁNAK ALAKULÁSA A BÉT-EN, 1995-2014.....	35

KERETES ÍRÁSOK JEGYZÉKE

1.	HÍGUL A TULAJDONOSI STRUKTÚRA	100
2.	RÉSZVÉNYOSZTOGATÁS KONCEPCIÓ NÉLKÜL.....	32
3.	FOLYTATÓDIK A RÉSZVÉNYEK OSZTOGATÁSA.....	33
4.	KORRUPCIÓS VÁDAK.....	47

1. Régi versenytársak

*„Hajt az idő gyorsan – rendes útján eljár –
Ha felülünk, felvesz, ha maradunk, nem vár;
Változik a világ: gyengül, ami erős,
És erős lesz, ami gyenge volt azelőtt.”*
Arany János: Toldi

A magyar energetika két meghatározó cégcsoportja a MOL Nyrt. és az MVM Zrt. - pontosabban e cégek jogelődei -, már három évtizeddel ezelőtt is az ország legnagyobb iparvállalatai voltak. 1982-ben a létszámot és a bruttó állóeszközértéket tekintve a Magyar Villamosművek Tröszt (MVMT) volt a nagyobb, a belföldi értékesítést tekintve viszont az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt (OKGT) volt a listavezető.* Hogy forintban kifejezve mekkora volt a két cégcsoport termelési értéke, az egészen a rendszerváltásig államtitok volt, a KSH és a Figyelő c. gazdaság hetilap évente egyszer nyilvánosságra hozott listáiból¹ csak annyi volt kiolvasható, hogy ez a szám 1987-ben már mindkét cégnél meghaladta a 10 milliárd forintot.² A foglalkoztatott létszámot tekintve a nemzetgazdaság egészében is a legjelentősebb munkáltatók között volt a két szocialista szuper nagyvállalat (tröszt)^a – de csak a MÁV és a Magyar Posta után.

A rendszerváltás kezdetétől fogva az MVM vezetői úgy tekintettek saját vállalatukra, mint amely egyenrangú és egyen fontosságú a MOL-lal: az olajcég tehát mindvégig hivatkozási és viszonyítási alap volt. A MOL vezetése és általában a szénhidrogén lobbiképviselei viszont nem foglalkoztak különösebben sem az MVM-mel, sem a villamosenergia-iparral. Ők a saját útjukat járták, és nem gondolták, hogy érdemes lenne folyton oldalra vagy hátranézni.

Az 1989-ben még azonos súlycsoportba tartozó vállalatok társasággá alakulása és későbbi sorsa eltérő volt.³ A MOL egy szűk és összetartó magyar menedzseri kör által

* A jobb áttekinthetőség kedvéért a hivatkozások, források jegyzéke a tanulmány végén található. A lapalji lábjegyzetek érdemi, kiegészítő információkat tartalmaznak.

^a Ma már csak kevesen emlékeznek arra, hogy a 70-es években kb. egy tucat magyar vállalat működött tröszti formában, de ezek többsége, összesen 8 tröszt már a rendszerváltás előtt megszűnt. Voszka (1997) 212. o.

irányított, tőzsdén jegyzett multinacionális vállalattá, Közép-Európa egyik vezető integrált olaj- és gázipari cégcsoportjává nőtte ki magát. Az MVM viszont állami cég maradt, vezetése folyamatosan cserélődött, nem tudott kitörni a nemzeti keretek közül; nem került a tőzsdére, méreteit tekintve pedig zsugorodott. Konszolidált árbevétel alapján, forintban számolva 2013-ban a két cég között már hatszoros volt a különbség.⁴

Közép-kelet európai összehasonlításban – mint az 1. táblázat is mutatja - , 18 ország nagyvállalatai között, a tőzsdén jegyzett cégek ranglistáján a MOL 2014-as 3,8 Mrd eurós eredményével a piaci kapitalizációt tekintve a 15. helyen szerepelt, éppen hogy megelőzve a második legnagyobb magyar céget, a 16. helyen álló OTP bankot. Árbevétel tekintetében viszont a MOL a régió 2. legnagyobb vállalata, szemben az MVM-mel, amelyik ugyanezen a listán csak a 42. helyezést érte el.^a

A MOL vezetése az állami tulajdon teljes megszűnése után 1999-ben stabilizálódott: Hernádi Zsolt 1999. február 24-től áll kapcsolatban a MOL-lal – előbb IG tag, majd 2000. július 7-től IG elnök, végül 2001. június 11-től a jelen kézirat lezárásáig – tehát 14 éve (!) - elnök-vezérigazgató. Az MVM esetében a (részleges) privatizáció után is folytatódott a rendszerváltás utáni állami cégekre jellemző vezetői fluktuáció. 1998 és 2014 között a villamosipari cég nem kevesebb, mint hét vezérigazgatót fogyasztott el^b - vagyis átlagosan alig több, mint két évnyi lehetőséget kaptak a cég vezetői. A két társaság tulajdonosi helyzetéből következően jelentőssé vált az eltérés a hirdetési-szponzorációs költségek területén is. Az **MVM Csoport** 2014-ben mintegy 10 Mrd Ft-ot költött erre a célra, míg a nála ötször nagyobb **MOL-csoport**^c csak harmadennyit.⁵ Ezt a jókora különbséget nehéz másképpen magyarázni, mint azzal, hogy az MVM, mint állami vállalat a mindekori kormány titkos kasszájaként működik, amelyből a kormányhoz közeli szervezeteket és cégeket támogatják.

^a A képet valamelyest árnyalná, ha az árbevételeket konszolidált módon mutatná a fenti táblázat, vagyis a két cégcsoport valamennyi cége együtt kerülne kimutatásra.

^b Névszerint: Tombor Antal, Bakács István, Katona Kálmán, Pál László, Kocsis István, Mártha Imre és Baji Csaba (jelenleg is hivatalban).

^c A két vállalatcsoport nevének eltérő írásmódja tanulmányunkban a cégek honlapján jelenleg alkalmazott, eltérő konvenciókat tükrözi.

1. TÁBLÁZAT: A MOL ÉS AZ MVM HELYEZÉSEI KÖZÉP-EURÓPAI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

A) TŐZSDEI KAPITALIZÁCIÓ (2014. JÚL. 31.)

	TÁRSASÁG	ORSZÁG	MRD €	RELATÍV POZÍCIÓ (MOL = 100)
1.	ČEZ (Skupina ČEZ České Energetické Závody)*	Csehország	11,4	302
...				
4.	PGE (PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.)*	Lengyelország	9,3	246
7.	PGNiG (Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA)*	Lengyelország	6,8	181
...				
10	OVM Petrom*	Románia	6,1	162
11.	INA*	Horvátország	5,2	139
...				
14	PKN Orlen (Polski Koncern Naftowy Orlen)*	Lengyelország	3,8	100
15.	MOL*	Magyarország	3,8	100
16.	OTP Bank	Magyarország	3,6	96
...				
22.	Richter Gedeon	Magyarország	2,3	61

Megjegyzések:

* Energiaipari cég.

Az MVM nem tőzsdén jegyzett társaság, ezért nem szerepel a listán.

Forrás: A szerzők számításai Deloitte (2014) 13. o. alapján

B) 2013-AS ÁRBEVÉTEL ALAPJÁN

	TÁRSASÁG	ORSZÁG	MRD €	RELATÍV POZÍCIÓ (MOL = 100)
1.	PKN Orlen	Lengyelország	27,0	149
2.	MOL*	Magyarország	18,1	100
...				
6.	ČEZ	Csehország	8,3	46
...				
16.	Audi Hungária	Magyarország	5,9	33
...				
22.	Slovnaft*	Szlovákia	4,7	26
...				
34.	INA*	Horvátország	3,6	20
...				
42.	MVM**	Magyarország	3,1	17
...				
66.	MFB Magyar Földgázkereskedő	Magyarország	2,3	13
...				
76.	MVM Partner**	Magyarország	2,0	11
...				
91.	E.ON Hungaria	Magyarország	1,8	10
...				
100.	Panrusgaz**	Magyarország	1,6	9
...				
128.	TVK*	Magyarország	1,4	7
...				
196.	MOL Romania*	Románia	1,0	6
...				
273.	MET Magyarország*	Magyarország	0,8	5
...				
338.	MOLTRADE – Mineralimpex*	Magyarország	0,7	4
...				
374.	MVM Paksi Atomerőmű**	Magyarország	0,6	3

Megjegyzések:

* A MOL-csoport tagja és/vagy a MOL-nak jelentős részesedése van a társaságban.

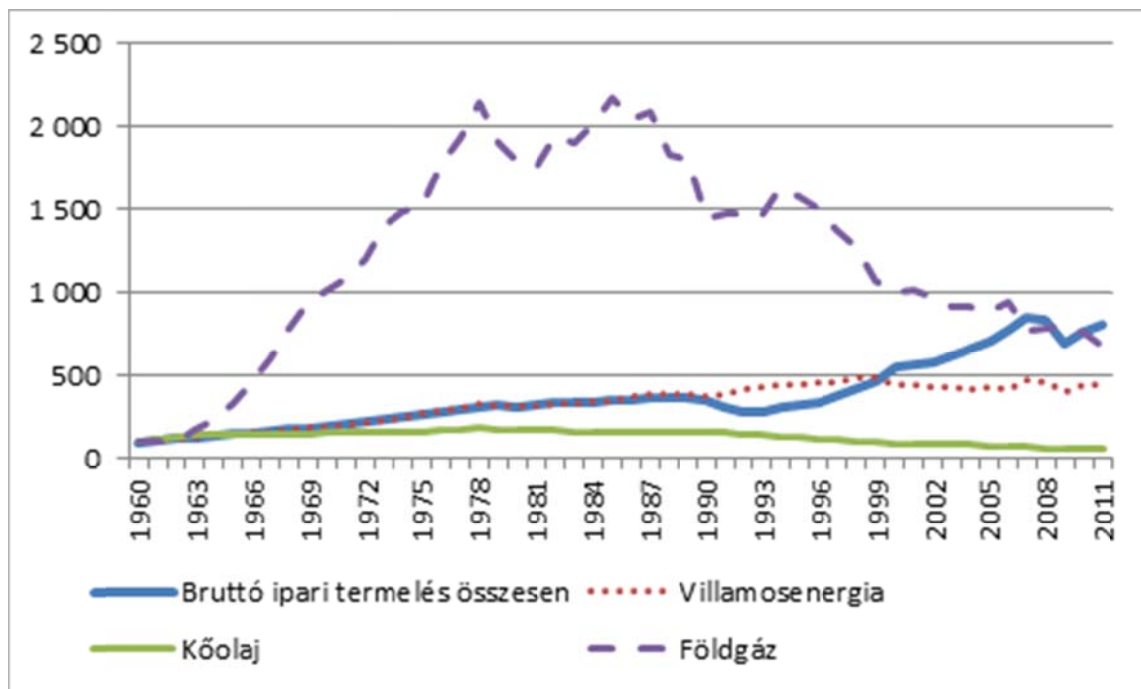
** Az MVM-csoport tagja és/vagy a MVM-nek jelentős részesedése van a társaságban.

Forrás: A szerzők számításai Deloitte (2014) 44-53. o. alapján

A két cég teljesítmény-különbségét vizsgálva az okokat célszerű elsőként a fizikai értelemben vett termelés oldaláról megközelíteni. A mából visszatekintve jól látható, hogy a hazai termelés, illetve kitermelés volumene a villamosenergia-iparban és a szénhidrogéniparban nagyon eltérően alakult. A hazai földgázkitermelés a rendszerváltás előtti három évtizedben dinamikusán nőtt, ezt követően viszont zuhanásszerűen csökkent. A villamosenergia-termelés a 2000-es évekig nagyjából az ipari átlagnak megfelelően emelkedett, míg a kőolatermelés az egész időszakban csak minimális dinamikát mutatott.

1. ÁBRA. A BRUTTÓ IPARI TERMELÉS, A VILLAMOSENERGIA-ELŐÁLLÍTÁS, A KŐOLAJ- ÉS A FÖLDGÁZKITERMELÉS ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON, 1960 – 2011 KÖZÖTT

1960=100



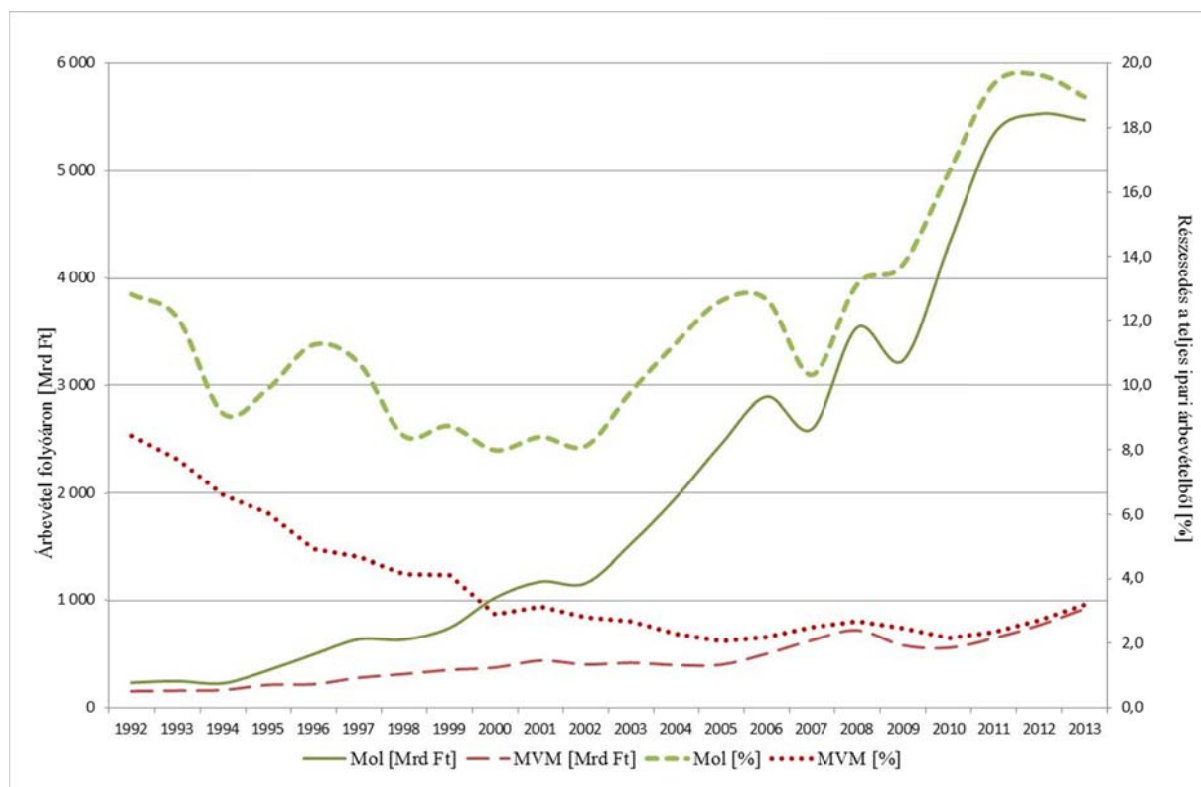
Megjegyzés: Az ipar termelés adata értékalapon, a másik három adatsor természetes mértékegységben számolva.

Forrás: KSH

Az árbevétel tekintve a két vállalat pályája a kezdetektől fogva divergált, közöttük a különbség folyamatosan nőtt. A részvénytársasággá történő átalakulást követően (1991) az MVM árbevétele 60%-a volt a MOL árbevételének, amely arány 2013-ra 17%-ra mérséklődött. Az ipar árbevételéből való részesedésük is lényegesen módosult, a MOL 13%

és az MVM 9%-os értéke 2013-ra 19%, illetve 3%-ra változott. Míg a MOL esetében jelentős, 50%-os volt a növekedés, addig az MVM-nél a részesedés közel 40%-ra csökkent (2. ábra).

2. ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL ÁRBEVÉTELE, VALAMINT RÉSZESEDÉSÜK AZ IPARI ÁRBEVÉTELBŐL, 1992-2013

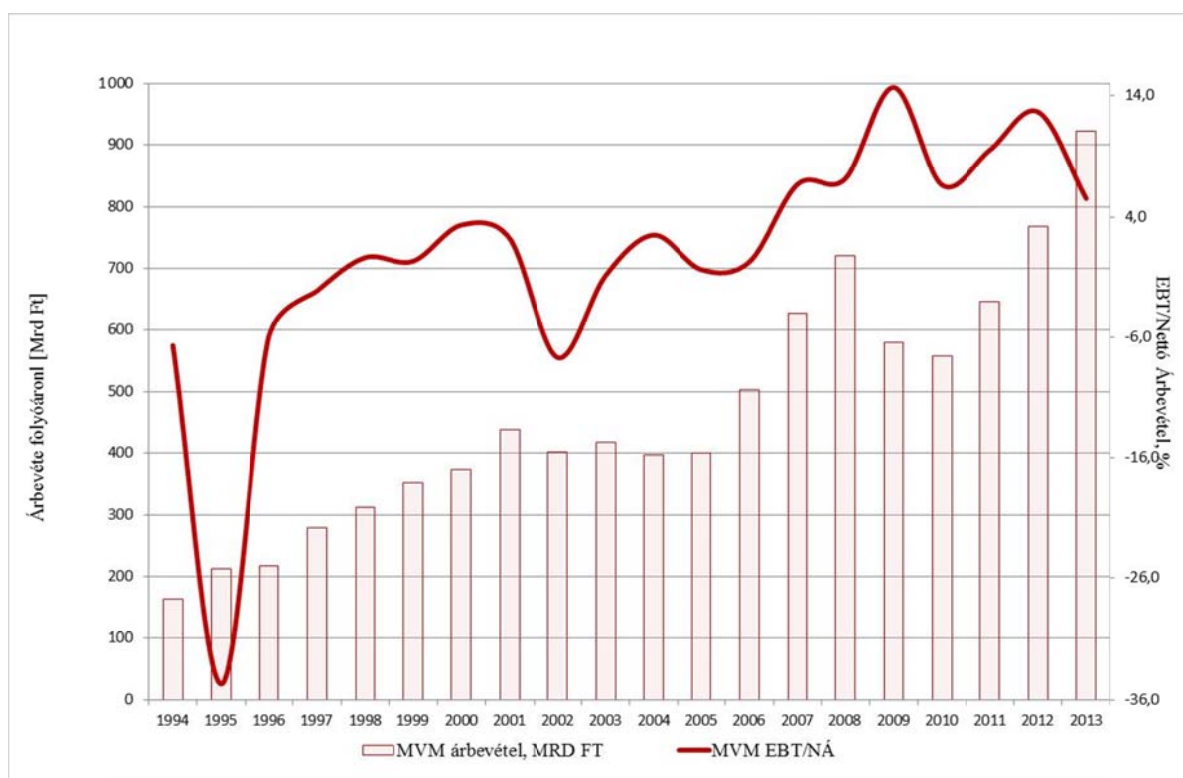


Forrás: MVM/MOL konszolidált éves jelentések, KSH iparstatisztikai évkönyvek.

Az adózás előtti eredmény és az árbevétel arányát vizsgálva mindkét társaság igen hullámzó képet mutat. Az MVM 1994-1997 valamint 2002-2003 között és 2005-ben, a MOL viszont 1994-ben és 2013-ban volt veszteséges (3. és 4. ábra).^a

^a Az árbevétel, és ennek következtében a nyereség alakulása mindkét társaság esetében jelentős mértékben függött és függ ma is a világpiaci árak alakulásától, illetve attól, hogy ezek a tendenciák közvetlenül megjelenhetnek-e a belföldi árakban, vagy az állam ezt hatósági eszközökkel korlátozza. A MOL a 2013-as veszteség közel 30%-át a hazai piacon szenvedte el és ebben szerepet játszott a rezsicsökkentés hatása is. Erre a problémára később még visszatérünk.

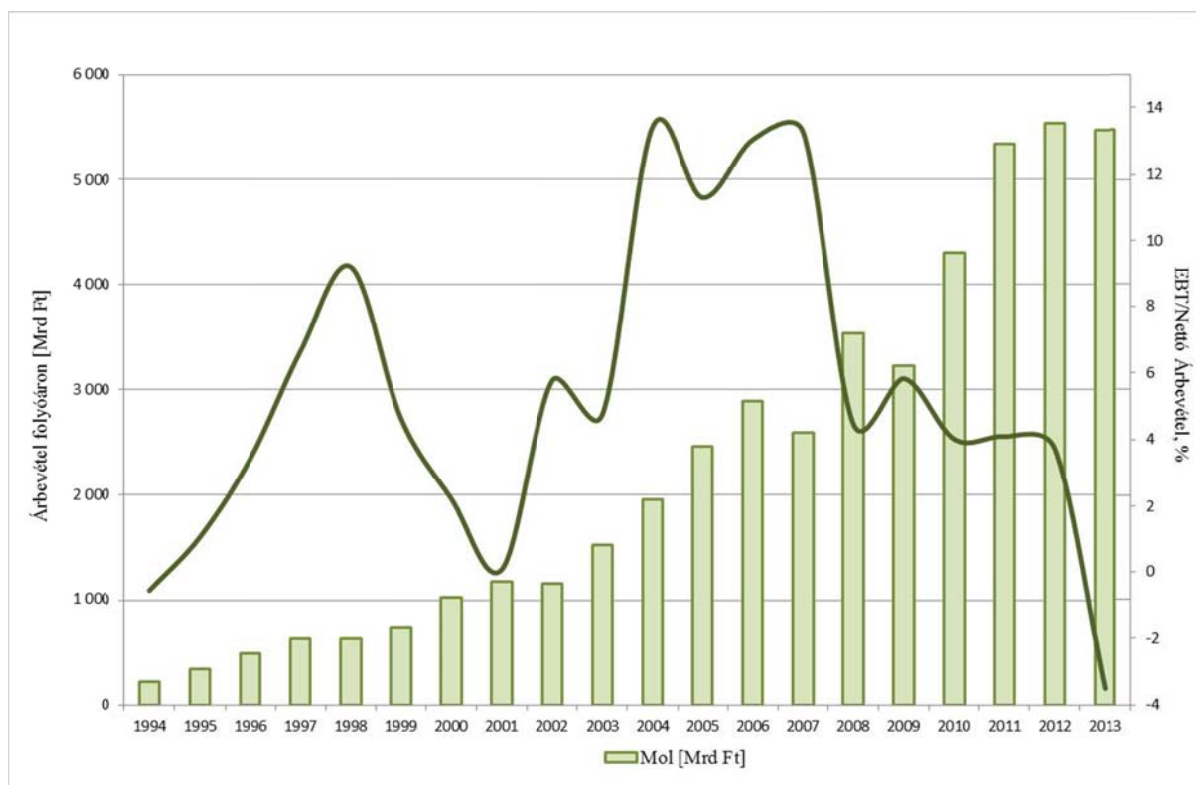
3. ÁBRA. AZ MVM CSOPORT ÁRBEVÉTELE ÉS AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY/NETTÓ ÁRBEVÉTEL ARÁNYA, 1994-2013



Megjegyzés: A veszteséges években az EBT/nettó árbevétel arány közgazdaságilag nem értelmezhető.

Forrás: MVM konszolidált éves jelentések.

4. ÁBRA. A MOL-CSOPORT ÁRBEVÉTELE ÉS AZ ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY/NETTÓ ÁRBEVÉTEL ARÁNYA, 1994-2013



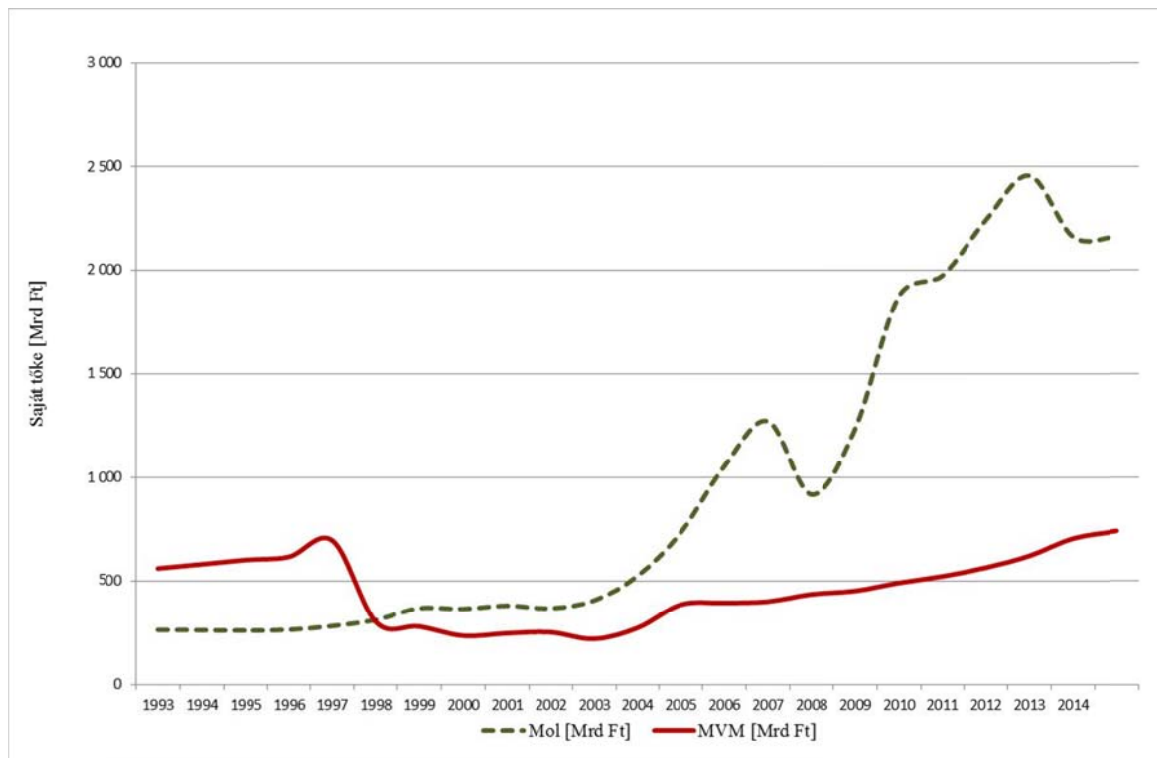
Megjegyzés: A veszteséges években az EBT/nettó árbevétel arány közgazdaságilag nem értelmezhető.

Forrás: MOL konszolidált éves jelentések.

A 2009-es recesszió nyomán – amikor a GDP egyetlen év alatt 6,4%-kal csökkent - az árbevétel növekedése és a nyereséghányad mindkét társaságnál brutálisan visszaesett. Az adózás előtti eredmény és a nettó árbevétel aránya a MOL-nál a korábbi 13 %-os szintről 4%-ra mérséklődött 2012-re. Az MVM-nél az értékek sokkal nagyobb fluktuációt mutatnak, 2013-ban a nyereséghányad közel 5% volt, valamivel kevesebb mint 2008 előtti szint (6,7%). 2013-ban az adózott eredményt tekintve az MVM megőrizte 8 helyét (32 Mrd Ft) az országos listán; a MOL 2012-es 156 Mrd Ft-os nyereségéből viszont 19 Mrd Ft veszteség lett. A MOL eredményét egy több mint 100 Mrd Ft-os veszteség leírás is rontotta, ami egy olajfinomítóhoz köthető. Emellett a *downstream* üzletág (lényegében a finomítás) is közel 100 Mrd Ft-os veszteséget okozott.

Az átalakulás időpontjában az MVM *saját tőkéje* még 50 %-kal magasabb volt, 2013-ra viszont ez az előny a MOL értékének 30%-ra mérséklődött (5. ábra).

5. ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL SAJÁT TŐKÉJÉNEK VÁLTOZÁSA, 1992-2014

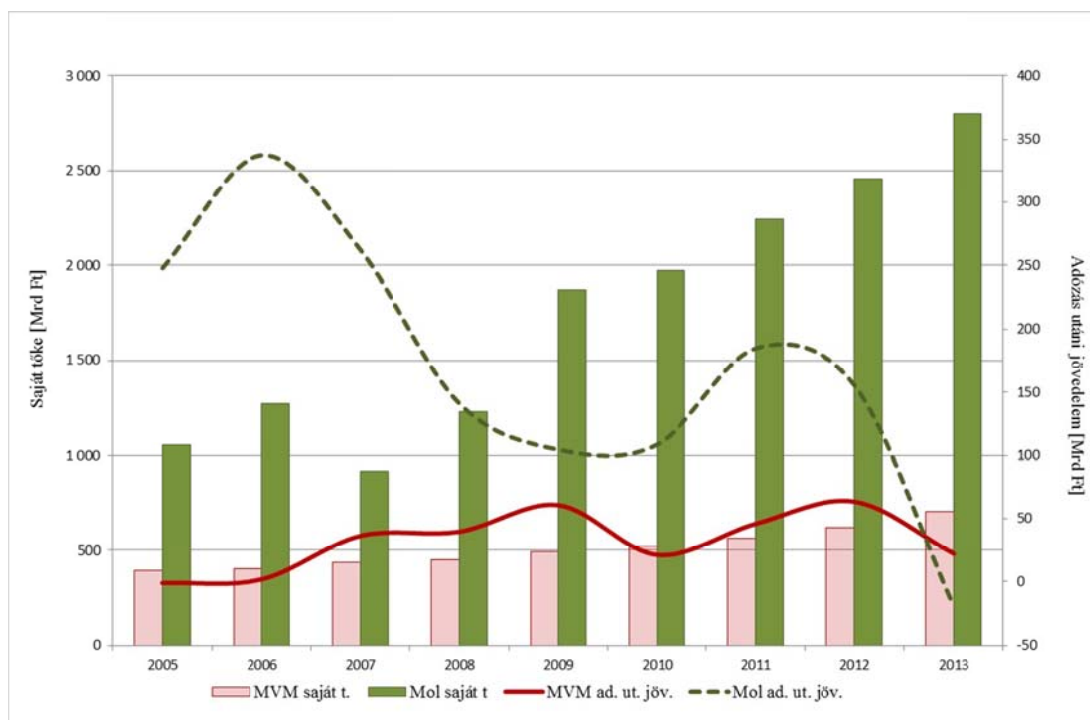


Forrás: MVM/MOL konszolidált éves jelentések.

Az 6. ábrán a saját tőke és a profit változása látható a 2005-2013-as időszakban.^a A MOL a 2013-as veszteséges évet kivéve minden évben magasabb profitot tudott realizálni, mint az MVM, amihez a regionális terjeszkedés miatt jóval magasabb saját tőke tartozott.

^a A korábbi években az MVM több évben is veszteséges volt, így a profit adatok nem értelmezhetők. Ezért választottuk a 2005 utáni időszakot az összehasonlításra.

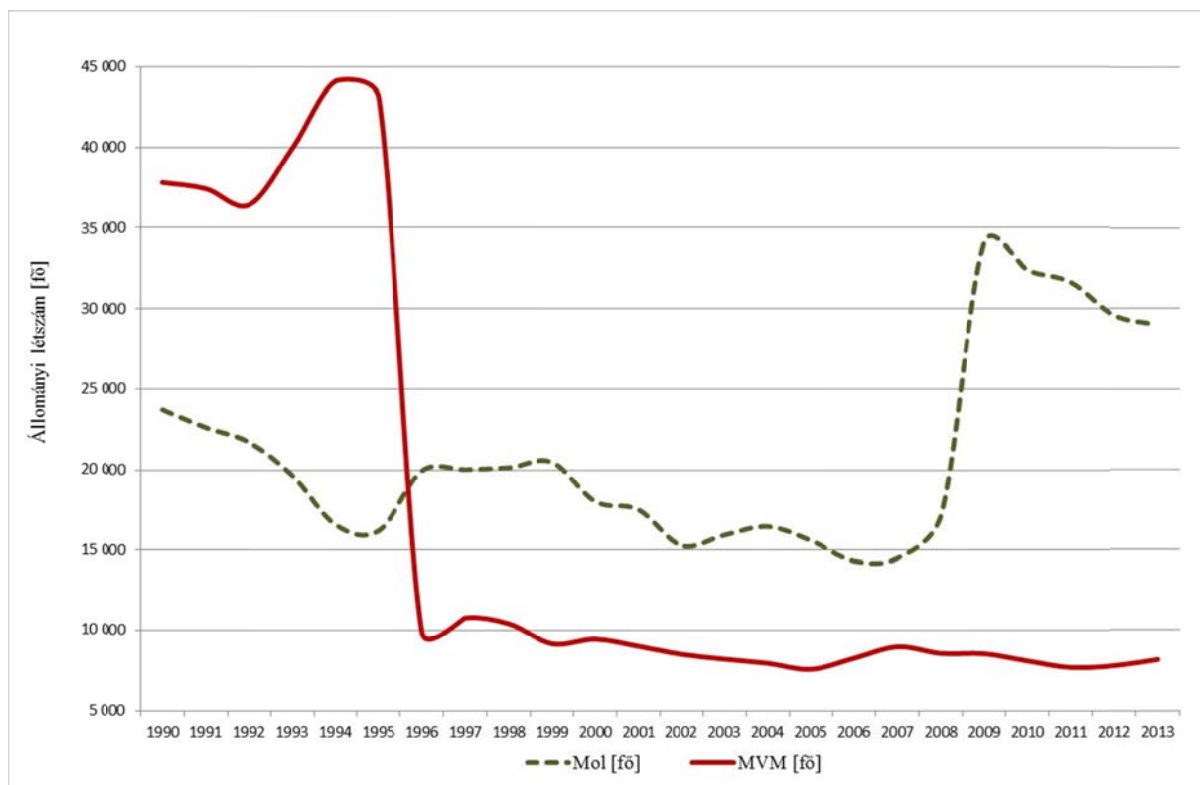
6. ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL SAJÁT TŐKE ÉS ADÓZÁS UTÁNI JÖVEDELEM VÁLTOZÁSA, 2005-2013



Forrás: MVM/MOL konszolidált éves jelentések.

Az MVM-ben a munkavállalók létszáma 1970-85 között 35 ezer fő körül volt, 1989-re elérte a 40 ezret. Az MVM létszáma 1990-ben, majd az erőmű-bánya integrációt követően jóval meghaladta a MOL létszámát, ám a részleges privatizáció után 10.000 fő körüli értékre csökkent és ezen a szinten stabilizálódott (7. ábra). A magyarországi munkavállalókat tekintve azonban csak 10% eltérés, vagyis a létszám közel azonos. A MOL a csoportszintű 29 ezer főből (INA, Slovnaft, külföldi leányvállalatok) Magyarországon kb. 10 ezer alkalmazottat foglalkoztat.

7. ÁBRA. AZ MVM ÉS A MOL ÁLLOMÁNYI LÉTSZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA, 1992-2013



Forrás: MVM/MOL konszolidált éves jelentések.

A számszerűen nyomonkövethető mutatók alakulásának elemzése után az 1. és a 2. táblázatban összefoglaljuk a két társaság, illetve a két iparág életének legfontosabb eseményeit az 1991-2014-es időszakban, majd ezt követően fogunk áttérni a minket leginkább érdeklő folyamat, az eltérő privatizációs stratégiák, illetve annak következményeinek bemutatására.

2. TÁBLÁZAT: AZ MVM TÖRTÉNETÉNEK MÉRFÖLDKÖVEI, 1991-2014

1991		Társasággá alakul az MVMT. Állami tulajdon aránya: 100%
1992		Ogy. határozat az energiapolitikáról.
1993		Bánya-erőmű integrációk. 1. privatizációs kísérlet: a pályázat eredménytelen.
1994		Schroders-féle privatizációs koncepció alapján megszületik az 1. villamosenergia törvény (Vet.)
1995		Sikerül eladni mind a 6 áramszolgáltatót és 2 erőművet.
1996		ÁPV Rt. eladja a Tiszai Erőművet és a Budapesti erőművet; MVM részben eladja a Mátrai Erőművet.
1997		ÁPV Rt. eladja a Bakonyi és a Pécsi Erőművet.
1998-2000		
2001		Az Ogy. elfogadja a 2. Vet.-et: létrejön a közüzem és a versenypiac kettőssége.
2002		Létrejön a GKM alá tartozó, MVM-től független MAVIR.
2003-2004		
2005		Kocsis István az MVM vezérigazgatója.
2006		A MAVIR visszakerül az MVM-holding alá.
2007		Életbe lép a 3. Vet.: elvben megszűnik a közüzem és a versenypiac kettőssége.
2008		Folyik a tárgyalás a Vértesi Erőmű eladásáról. MVM 11%-os részesedést vásárol az Elmű-ben. Kocsis I.-t leváltják. Napirendre kerül a MAVIR leválasztása az MVM-ről; MVM része lesz az ÚTP ^a -nek. Felfüggesztik az ÚTP-t, de folytatják az MVM/MAVIR tőzsdei privatizációjának előkészítését.
2009		Jan. 1-től teljes a piaci liberalizáció. Az EU vizsgálat nem talál hibát az MVM működésében. Meghiúsul a Vértesi Erőmű eladása. Több tételből álló, 20 Mrd Ft-os pénzügyi botrányra derül fény az MVM-ben. Újabb egy évvel elhalasztják az áramtőzsde megnyitását. 100 Mrd Ft körüli nyereséget mutat ki az MVM Csoport. A társaság felkészült a tőzsdei bevezetésre.
2010		Megnyílik az áramtőzsde.
2011-2014		Rendőrség és ügyészség vizsgálja az MVM ügyeit. A privatizáció lekerül napirendről, az MVM nyit a gáz- és a telekommunikációs szektor felé.

Forrás: A szerzők összeállítása.

^a A Gyurcsány Ferenc miniszterelnök által javasolt Új Tulajdonosi Program rövidítése.

3. TÁBLÁZAT: A MOL TÖRTÉNETÉNEK MÉRFÖLDKÖVEI, 1991-2014

1991	OKGT megszüntetése, MOL Rt. megalakulása.
1992	
1993	Privatizációs tanácsadó kiválasztása.
1994	
1995	MOL-Mineralimpex vita; versengő privatizációs koncepciók, tőzsdei értékesítés 1. szakasza.
1996	15 évre szóló, titkos magyar-orosz államközi megállapodás a földgázszállításról.
1997	A tőzsdei privatizáció 2. szakasza.
1998	A tőzsdei privatizáció 3. szakasza.
1999	
2000	MOL bevásárol a Sloznaft-ba.
2001	
2002	Sloznaft teljesen MOL tulajdonba kerül.
2003	MOL bevásárol az INA-ba; kudarcba fullad a tőzsdei privatizáció 4. szakasza.
2004	Új földgáz-törvény hatályba lép; gáz üzlet-ág eladása; sikeres tőzsdei értékesítés (4. szakasz).
2005	MOL opciós jogot kap a maradék részvények megvásárlására.
2006	MOL él az opciós jogával. Tőzsdei értékesítés 5. szakasza. Privatizáció lezárul, az állam kezében nincs több MOL részvény.
2007	Nyílt összecsapás az ÖMV-vel. Lex MOL.
2008	EU vizsgálat a MOL ügyeiben, valamint a MOL - ÖMV fúzió feltételeiről. Az EU ellenállása miatt az ÖMV eláll a befektetési szándéktól. Nemzetközi tőzsdeválság miatt zuhan a MOL árfolyama is.
2009	Az orosz Szurgutnyeftegaz veszi át az ÖMV 21,2%-os részvénytársaságját, de nem gyakorolhatja részvényesi jogait.
2011	A Horvát Állam megakadályozza, hogy a MOL megszerezze az INA többségét. A Magyar Állam megállapodást köt az orosz céggel a 21,2%-os csomag visszavásárlásáról. Ismét az állam a MOL legnagyobb tulajdonosa.
2013	Elindul a földgáz-tőzsde. ^a
2012 - 2014	A Horvát Állam korrupcióval vádolja a MOL-t, ez bénítóan hat vissza a cégre.

Forrás: A szerzők összeállítása.

^a A tőzsdét az e célra alapított, CEEGEX Közép-Kelet-Európai Szervezett Földgázpiac Zrt. működteti, tulajdonosa az áramtőzsdét működtető HUPX Zrt., amely a rendszerirányító MAVIR Zrt. leányvállalata. Ez utóbbi pedig a 100 %-ban állami tulajdonú MVM Csoport része.

2. Brutális felértékelés (MVM) és leértékelés (MOL) a privatizáció előtt

A privatizációra való felkészülés jegyében mind a két vállalat esetében megtörtént a társasági formára való áttérés és megszülettek a két ágazatra szabott, regulációs jogszabályok is. A szocialista tervgazdaság idején a két cég monopolhelyezete magától értődő volt, a piacgazdaságra való áttérés után speciális és bonyolult szabályozókra volt szükség. Ezek a monopolpozíciókat nem szüntették meg, de ennek keretein belül szabályokat állapítottak meg, mondván, hogy közüzemi szolgáltatásról van szó.⁶ Ez a helyzet akkor változott meg jelentős mértékben, amikor az EU-tagságból kifolyólag elkerülhetetlenné vált a gáz és a villamosenergia-piac liberalizációja.⁷

2.1. Átalakul az MVM tröszt

A magyar villamos energia rendszer történetében a 2013-as év több szempontból is emlékezetes évforduló, a villamosenergia-szolgáltatás 2013-ban volt 125 éves és 50 éve⁸, 1963 szeptember 1-én alakult meg a Magyar Villamos Művek Tröszt (MVMT) 12 erőmű vállalatból, hat területi áramszolgáltatóból és beruházási/karbantartó vállalatokból.^a Ettől az időponttól kezdve, egészen 1987. szeptember 1-ig, tehát 24 évig (!) ugyanaz a személy, Schiller János állt vezérigazgatónaként a *vertikálisan integrált* vállalat élén. A pártállami hierarchiában az MVM, mint vállalat az energiaügyi miniszter helyettes főosztályaként funkcionált.^b Az iparágban a rendszerváltás előtti évtizedek legnagyobb beruházása a Paksi Atomerőmű megépítése és bővítése volt, valamint a félbehagyott Bős-Nagymarosi vízierőmű építése és visszabontása.^c Ehhez képest az összes többi megvalósult erőművi beruházás eltörpült.

^a Az új társaság kialakításánál elsősorban a francia EDF volt a minta, amely akkoriban az egyik legkorszerűbb szervezetnek számított Európában. Az integrált nagy állami tulajdonú társaságok létrehozása Európában általános gyakorlat volt a háborús károk helyreállítása és a gyorsan növekvő villamos energia igények kielégítése érdekében.

^b Ez nem volt kivételes. Hasonló helye volt a MÁV-nak a közlekedési minisztériumban.

^c Ld. az MVM 1992. évi üzleti jelentését. 1967 elején született döntés arról, hogy Pakson épüljön meg az első magyar atomerőmű. Az első négy blokk (1760 MW) üzembe helyezésének éve: 1982, 1984, 1986 és 1987. Ennek költsége 2010. évi áron 891 Mrd Ft (\approx 4,3 Mrd \$) volt. A 880 MW-ra tervezett bőszi, illetve nagymarosi vízi erőműre (BNV) 1989-ig – akkori árakon – 100 Mrd Ft-ot költött az ország. A leállított BNV projekt lebontással, kártérítésekkel és perekkel kapcsolatos Magyarországot terhelő teljes költséget egy magyar kormánydokumentum 1,75 Mrd \$-ra becsülte. [Saját számítások 50 év MVM (2013) 11-12. o., *Népszava*, 2013. júl. 15. alapján.]

1992 januárjában az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) – 1991. december 31-i, visszamenőleges hatállyal – döntött az MVMT és tagvállalatai átalakításáról az 1990. évi VII. törvény szabályai szerint.^a Az állóeszközöket nem nettóértéken, hanem újraelőállítási értéken vitték be az átalakuló társaságok mérlegébe. Ennek egyrészt az lett a következménye, hogy **az állóeszközvagyron átlagosan 3-szorosan haladta meg a korábbi könyv szerinti értéket**, másrészt meg az, hogy a belterületi föld értéke a társaság összvagyonán belül viszonylag alacsony lett. Az ÁVÜ-t az a megfontolás vezette, hogy a szokványos átalakítási elveket követve a vagyon jelentős hányadát a belterületi föld tette volna ki, aminek az ellenértékét részvény-formában az önkormányzatoknak kellett volna átadni, és mert a részvények fele amúgy is az MVM Rt.-t illette (erre még visszatérünk), az állam számára egy ilyen technikával lebonyolított átalakulás esetén szinte alig maradt volna eladható részvény. Így tehát a drasztikus vagyonfelértékelés nyomán, az átalakult MVM Rt. 564 Mrd Ft-os ($\approx 7,5$ Mrd \$) tőkeértékét^b tekintve Magyarország legnagyobb társasága lett. Ennek ellenére európai összehasonlításban csak közepes méretűnek számított. Nagyságát tekintve a finn IVO és a német Bayernwerk AG-vel tartozott egy csoportba.

HÍGUL A TULAJDONOSI STRUKTÚRA

A fentebb említetthez képest kisebb zűrök – de több mint két évtizeden keresztül (!) meg nem oldott jogi nehézségek és költségek – származtak abból, hogy az átalakuláskor mintegy 2%-nyi MVM részvény települési önkormányzatokhoz került. Ezek azután részben megtartották, részben eladták a részvényeket. Akármelyik utat is választották, az MVM-et többé nem lehetett 100%-os állami tulajdonú cégnak tekinteni. Ez a társaság irányítását nagymértékben bonyolította, drágította (pl. minden csipp-csupp döntéshez közgyűlést kell összehívni). A részvények kevesebb, mint 1%-a végül magánszemélyek és magyar magáncégek tulajdonába került, akik ezen az úton közvetlen betekintést és kiváló kapcsolatépítési lehetőséget kaptak az ország egyik legnagyobb állami cége irányában.^c Sőt arra is volt példa, hogy az egyik kisztrésvényes a közgyűlésen robbantson ki milliárdos nagyságrendű üzleti vitát. Ez történt – például - az MVM 2009. évi rendes közgyűlésén. Minden jel szerint a konfliktus mögött az MVM és Kapolyi László sok milliárd forintos tétékért, több síkon is zajló vitája állt.⁹ Mindezek nyomán a 3. Orbán-kormány 2014 végén törvényt nyújtott be az Országgyűlésnek, amely lehetővé teszi a kisztrésvényesek által birtokolt részvények kisajátítását.¹⁰

^a A döntés alapja a 3165/1991 (ápr. 25.) Korm. rendelet volt. Más források szerint az átalakulás az 1989. évi XIII. törvény, az átalakítási törvény szerint zajlott. Az átalakulásokat egyébként a cégbíróság, a földhivatali eljárások bonyolultsága miatt, csak 1993. július 9-én jegyezte be. A tulajdonjogi rendezés teljes körűen még 1996 végén sem fejeződött be. Voszka (2012) szerint a tröszt szétszedését az Ipari Minisztériumból Bakay Árpád helyettes államtitkár irányította. id. mű 9-11. o.

^b Sajáttőke alapon számolva. Az MVM jegyzett tőkéje ennél valamivel alacsonyabb, 528 Mrd Ft volt.

^c 2013-ban már csak 0,13%-nyi részvény volt ilyen befektetők – 7 magánszemély, 3 cég és 3 települési önkormányzat – kezében. A magánszemélyek között volt található Korányi G. Tamás, újságíró, tőzsdei befektető. A cégen keresztüli tulajdonlásra jó példa Leisztinger Tamás, aki egyik érdekeltsége, a Pannon-Váltó Ingatlanbefektetési és Vagyonkezelő Nyrt. révén nyert belátást az MVM ügyeibe, illetve a jobboldali kötődésű CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt.-vel partnerségre lépett Pannónia Nyugdíjpénztár is. HVG, 2013. szept. 16.

Az eszközvagyon felértékelése – amire az 1992. január 1-én életbe lépett számviteli törvény alapján már nem lett volna lehetőség – az ágazati lobby-érdekek szempontjából is alaposan végiggondolt döntés volt. Az amortizáción keresztül ugyanis így viszonylag könnyen lehetett biztosítani a működéshez szükséges pénzügyi forrást, és – a privatizáció akkor még távoli perspektívájából nézve – az összvagyon tényleges piaci értékét is reálisan tükrözte ez a megemelt vagyonérték. Más oldalról viszont a villamosenergia-ipar vezetőinek tudomásul kellett venniük, hogy a megnövekedett amortizációs költségeket a tarifa rendszerben egyelőre nem lehetett elismertetni. Így az ágazat azonnal veszteségesé vált.

A társasággá alakítást követően az MVM Rt. sajátos holdingként funkcionált, ami mind a józan paraszti ésszel, mind a tényleges jogi helyzettel ellentmondásban volt. Az átalakulás során lényegében az MVMT trösztii vállalati struktúráját rögzítették, mert ez tűnt a legegyszerűbb megoldásnak, noha ez sem műszakilag, sem üzemgazdasági, sem nemzetgazdasági érvekkel nem volt védhető. Eleve **indokolatlan volt egy ilyen kis villamosenergia-rendszert 16 részvénytársaság formájában működtetni.** A kétszintű szervezet azt jelentette, hogy a konszernközpont társasági-jogi értelemben nem irányíthatta közvetlenül a leányvállalatokat, nem adhatott nekik közvetlen utasításokat. *De facto* mégis megvalósult a közvetlen irányítás, annál is inkább, mert az ÁVÜ, majd az éppen akkortájt, az ÁVÜ versenytársaként megalakított Állami Vagyonkezelő Rt. (ÁV Rt.) a saját tulajdonrészét vagyonkezelésbe adta az MVM-nek. Különösebb túlzás nélkül mondhatjuk, hogy a 90-es évek első felében álrészvénytársaságok, fiktív szerződéses kapcsolatok útján, folyamatos keresztfinanszírozással tartották egyben a vállalat-csoportot.

Az amúgy is kusza alá-fölérendeltségi viszonyokat még tovább bonyolította az 1993-as **erőmű-bánya integráció**^a, amely tovább erodálta a cég amúgyis gyenge profittermelő képességét és 20 ezer fővel duzzasztotta a létszámot. Az MVM menedzsmentje ezt az akciót kezdeményezően támogatta.^b Ha nem is mindenki, de a vezetők közül elég sokan hamar megérezték, hogy a bányabezárásokkal kapcsolatos politikai nehézségek az egész

^a Ez az ipari és kereskedelmi miniszter, Szabó Iván ötlete volt. Ld. Rádai (2001) 88. o., valamint 50 év MVM (2013) 74-78. o.

^b Ld. Az MVM 1992. évi üzleti jelentését. Egyébként ennek az összevonásnak az előzményei 1991-re nyúltak vissza, amikor egy kiterjedt bányász-sztrájk hatására a kormány egyezkedni próbált. Ebbéli szándékát a kormány annyira komolyan vette, hogy 1992 elején Szabó Iván pénzügyminiszter még az MVM átalakulását is felfüggesztette annak érdekében, hogy beerőszakolja a bányákat a szenes erőművekbe. Akkor ez nem sikerült, mert a jogszabály nem engedte felszámolás alatt álló cégek apportját. Ld. Voszka (1995) 191-192. o., *HVG*, 1992. jan. 16.

villamosenergia-ipar privatizációját lassítani fogják. Márpedig az ágazat és a cég vezetői éppen ezt akarták.

2.2. Megszüntetés és vállalat alapítás az olaj- és gáziparban

Az, amit a mai MOL jogelődjének tekinthetünk, a Magyar Amerikai Olajipari Részvénytársaság (MAORT) néven 1938-ban alakult meg. Meglehetősen radikális körülmények között a MAORT-ot *de facto* már 1948-ban államosították.^a 1949-ben a MAORT-ból öt nemzeti vállalatot hoztak létre a Dunántúli Ásványolajipari Központ irányítása alatt, majd ezeket 1952 októberében beolvasztották az 1949-ben létrejött Magyar-Szovjet Olaj Rt.-be (MASZOLAJ).^b Ezt követően 1957-ben létrehozták a Kőolajipari Trösztöt, amelyhez 1960-ban a gázipar is csatlakozott. Az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt (OKGT) állami vállalként működött 1991-ig, az MVM-hez hasonlóan alig változó vállalati szerkezetben.

A MOL Magyar Olaj- és Földgázipari Rt.-t 1991. október 1-én, az OKGT 9 tagvállalatának összevonásával – egykori vezérigazgatójának szófordulatával élve¹¹ –, "tragikus hirtelenséggel" alapították meg. Ekkor már a tröszt gázszolgáltató^c és háttérpári vállalatai több hónapja önálló élete éltek, miután kiváltak a trösztből. A trösztnél nyilvántartott korábbi 45 ezerből 22 ezer dolgozó maradt, vagyis a vállalat a felére soványodott.

A "tragikus hirtelenség" mögötti folyamatok megértéséhez vissza kell nyúlnunk néhány évet. Akkor kezdődtek ugyanis a viták arról, hogy milyen formát öltjön a társaságba szervezendő OKGT. Az *integrált holding* szervezet koncepcióját, a tröszt vezetése kívül, külföldi szakértők is támogatták. Ez utóbbiak közé tartozott az Amerikában élő Teleki Pál, aki eredeti szakmáját tekintve geológus volt, és a 80-as évek második felében, amerikai megbízói támogatásával szoros kapcsolatokat épített ki a magyar olajipar vezetőivel. A 90-es választás után tehát Teleki privilegizált helyzete szinte magától adódott, amit csak erősített Antall József miniszterelnök vonzódása az egykori magyar arisztokraták leszármazottaihoz.

^a 1948 augusztusában a MAORT egyes vezetőit szabotázs vádjával letartóztatták. Szeptemberben a vállalatot állami kezelésbe vették és a következő év decemberében *de jure* is államosították.

^b A MASZOLAJ a magyar olajipar teljes vertikumát 1954-ig fogta össze egyetlen, 50-50%-os részesedésű magyar-szovjet vegyesvállalatban.

^c Az öt regionális gázszolgáltató összesen 44,5 Mrd jegyzett tőkével önállósult, vagyis kb. fele akkora tőkével, mint amennyi az OKGT-ből a MOL-ba került.

Mindenki más – beleértve az ÁVÜ-t, az MNB-t és a funkcionális minisztériumokat, valamint a kormányzó párt, az MDF fontos gazdaságpolitikai műhelyeit – a holding megszüntetését és részenként való privatizációját pártfogolta.

A tröszt vezetése a semmit sem bizonyító külföldi tapasztalatokra (hiszen mindenre van példa és ellenpélda), illetve az ellátási felelősségre hivatkozott. Ha az olaj- és gázipar nem marad egy szervezetben, úgy "az energiagazdálkodással összefüggő feladatok szükségképpen államigazgatási szintre kerülnek" – hangzott az OKGT vezérigazgatójának kissé ködösen fogalmazott álláspontja.¹² Elég volt pár hónap, s a benzinár-emelés miatt kirobbant taxisblokádnak nyomán az Antall-kormány megértette az olajos lobby üzenetét: ha legalább részben egyben marad a cég, akkor majd ők (és nem a kormány) lesznek a népharag céltáblája. Ez hatott.

1991 tavaszán tehát a kormány döntött a gyors átszervezésről^a és ezen belül arról, hogy a trösztöt nem fogják elemeire szedni. Az viszont máig nem világos, hogy milyen kényszer hatására utasította Bod Péter Ákos ipari miniszter a vállalat élére állított miniszteri biztost, Subai Józsefet, valamint az ÁVÜ-t, hogy az OKGT-t jogutód nélkül szüntessék meg, és egyes vállalatok összevonásával alapítsák meg a Magyar Olajipari Rt.-t.^b A döntéshozók talán úgy gondolták, a jogutód nélküli megszüntetés gyorsabban vezet eredményre, mint a szabályos átalakulás. Egy szempont bizonyosan felmerült: az átalakuláshoz vagyonszámleletet kell készíteni, míg az új szervezet alakításánál van mód a könyv szerinti értéken történő apportra. Fontos, de zavaró eleme volt az OKGT megszüntetésének az a kb. egy éves folyamat is, melynek során az egykori ÁFOR benzinkutak jelentős része levált a tröszt szervezeti rendszeréből és beolvadt különféle nyugati olajcégek (BP, Shell, AGIP stb.) magyarországi leányvállalataiba.^c Az ÁVÜ IT jegyzőkönyvei alapján csak annyit lehet megállapítani, hogy a szálak a kormány és/vagy az ágazati minisztérium kezében voltak, de valójában a vagyongazdálkodók maguk sem látták, hogy mi miért történik.^d

^a Erre vonatkozóan egy titkos, 3000-es kormányhatározat is született, a *3149/1991 Korm. sz. hat.* A társaság első elnöke Teleki Pál.

^b A társaság nevébe hamarosan bekerült ugyan a „gáz” szó – így lett az elgondolt Magyar Olajipari Rt.-ből Magyar Olaj- és Gázipari Rt.” –, de tartalmi értelemben a gázüzlet nagyobbik része önálló életre kelt.

^c 1991 folyamán az OKGT - saját hatáskörben, de az ÁVÜ jóváhagyással, versenyen kívül - gyakorlatilag könyv szerinti értéken eladta az ÁFOR benzinkút lánchoz tartozó kutak jelentős részét.

^d Az ÁVÜ IT 1991. júl. 24.-i ülésének jegyzőkönyvében szó szerint az áll, hogy a tröszt átalakulásakor „nem az állami bevétel az elsődleges szempont. Az IT nem kívánja kizárni a kormányzati kezdeményezésű töltőállomás eladásokat.” Ilyen eladások egyébként még 1992 második felében is történtek (pl. a BP számára).

Az átalakulási folyamat megkerülésének viszont az lett a következménye, hogy – eltérően az MVM esetétől - nem került sor a MOL vagyonának tételes felértékelésére. Különösen fontos, hogy a MOL által megkutatott gáz és olajkészletek értéke sem lett felbecsülve, s így nem is került be a vagyoni értékű jogok közé.^a Pedig óriási értékről volt szó: egy 1994-ben készült kormány előterjesztés ezt 140-150 Mrd Ft-ra taksálta. Az idő hiányában könyvszerinti értéken kiszámolt eszköz oldali mérleg már meghatározta a tőkeszerkezet torz voltát is: a MOL megalakulásakor 95,7 Mrd Ft jegyzett tőke mellé 165,5 Mrd Ft tőketartalék került – a különféle ingatlanok. Az ÁVÜ szakemberei természetesen tisztában voltak azzal, hogy a **MOL vagyonának** ilyen mértékű **leértékelése** (261 Mrd Ft ≈ 3,5 Mrd \$) a privatizáció során majd vissza fog ütni, ti. a 95,7 Mrd Ft-nyi jegyzett tőkének megfelelő részvény névértéke lesz a tárgyalásokon a kiindulási alap, de aggodalmukra Bod Péter Ákos csak annyit mondott, hogy "majd később beviszitek a tőketartalékot a jegyzett tőkébe".

4. TÁBLÁZAT: AZ MVM RT. ÉS A MOL RT. JEGYZETT TŐKÉJÉNEK ÉRTÉKE A PRIVATIZÁCIÓ ELŐTT

	Mrd Ft	Mrd USD
MVM	528	7,0
MOL	96	1,3

Forrás: Szerzők saját számítása cégszámok alapján.

^a A koncessziós törvény értelmében a föld méhének kincsei nem forgalomképesek és csak kizárólagos állami tulajdonban lehetnek. Tehát a megkutatott vagyon, mint "eszköz" közvetlenül nem is kerülhetett a társaság mérlegébe.

3. A villamosenergia-ipar részleges privatizációja, 1993-1998

Az első magánosítási kísérletre 1993/94 fordulóján került sor, amikor az ÁVÜ az áramszolgáltató társaságok (ÁSZ) kisebbségi részesedését – átlagosan 15%-nyi részvényt - kívánt értékesíteni. Kiszámítható szabályozási feltételek hiányában azonban a megajánlott árak lényegesen elmaradtak a várakozástól, így az eladás meghiúsult.^a Az 1994 júliusában hivatalba lépett Horn-Kuncze kormány a villamosenergia-iparban nehéz örökséget talált, jóllehet a politikai, illetve a szélesebb körű közvélemény akkor nem érzékelte, és nem is érzékelhette az állapotok kritikus jellegét. Tény ugyanis, hogy az energiaellátás problémamentes volt 1990-94 között – vagyis volt áram -, amivel ezekben az években kevés poszt-szocialista ország büszkélkedhetett. Az ellátás biztonságát alapvetően három körülmény teremtette meg:

- (i) az energiaigények abszolút mértékben csökkentek;
- (ii) az alapvető energiahordozók szállítása a volt Szovjetunió térségéből, az időközben végbement politikai és nemzetiségi konfliktusok ellenére is lényegében stabil maradt.
- (iii) miután a térségben az igények mindenütt csökkentek, átmeneti túlkínálat keletkezett, így az oroszországi termelőknek nem is igen volt módjuk szállításaikat máshová csoportosítani.

A szociál-liberális kormány megbízásából az un. kizárólagos vásárló modell^b logikája alapján – megelőlegezve a 96/92/EC irányelvben lefektetett szabályozást^c – egy angol tanácsadó cég, a Schroders dolgozta ki a privatizáció új koncepcióját az ÁVÜ-vel rivalizáló, másik privatizációs szervezet, az ÁV Rt. számára. Az elgondolások szerint a privatizált magyar villamos energia rendszer alapvetően a Nagy-Britanniában és Írországban,

^a A sikertelenséghez még hozzájárult, hogy az Európai Unióban is ekkor készítették elő a villamosenergia-piacok szabályozását, és már megkezdődött a nagy nyugati energetikai cégek felbontása.

^b A kizárólagos vásárlói rendszerben a megtermelt energiát egyetlen entitás veszi meg az erőművektől, majd ez a nagykereskedő értékesítette a piac többi szereplőjének. A rendszer elméletileg ezzel biztosította a stabil és kiszámítható árakat. Az első sikeres modell Írországban jött létre.

^c A 96/92/EC irányelv lehetővé tette, hogy bárki létesíthessen új termelő kapacitást és a feljogosított fogyasztók, a kereskedők valamint a termelők hozzáférhessenek a hálózatokhoz. A direktíva az egyes tevékenységek keresztfinanszírozásának megelőzésére a tevékenységek szétválasztását is előírta (*unbundling*). Lényegében ezeket az elveket rögzítette az 1994. évi XLVIII. villamos energia törvény (VET). A privatizáció jogi alapját pedig *Az állam tulajdonában lévő vállalkozói vagyon értékesítéséről szóló 1995. évi XXXIX. tv.* teremtette meg).

Argentínában és Norvégiában meghonosított **liberalizált versenymodellre**^a hasonlított volna. Ennek lényege, hogy az erőművek és az ÁSZ-ok között egyáltalán nincs tulajdonosi kapcsolat (egymásnak nem tulajdonosai, és felettük sem áll egy közös tulajdoni szervezet), a tranzakciókat kereskedelmi szerződések szabályozzák. Lesz majd áramtőzsde is.^b Megszűnik tehát a keresztfinanszírozás, az áramtermelés és elosztás költségei egyértelműen kimutathatók lesznek. A lecsupaszított MVM feladata maradt volna a rendszerirányítás, az alaphálózat működtetése és a villamos energia nagykereskedelme, továbbá 1-1 különleges jogokat biztosító részvény minden társaságból.

A versenymodell működésének két alapfeltétele volt:

- (i) az MVM Csoport tagjai külön-külön kerüljenek értékesítésre, s a pályázat során biztosítani kell, hogy a befektetők közül senki se szerezzen túlhatalmat.
- (ii) az erőművekbe befektető külföldi cégek 20-25 éves hosszútávú megállapodásokat (HTM) kötnek az MVM-mel az áram átvételére, az MVM pedig hasonló HTM-ekkel biztosítja be saját magát arról, hogy az erőművektől megvásárolt áramot az ÁSZ-ok meg fogják vásárolni tőle.^c

Az ágazat privatizációja lehetőséget kínált arra is, hogy a stratégiai befektetők megjelenése után 60-80 Mrd Ft értékben részvényt lehessen felajánlani a **kárpótlási jegy** tulajdonosoknak. Erre – még 1994 őszén – Horn Gyula személyesen tett ígéretet az Országgyűlés színe előtt. Ennek betartása is a sikeres nagyprivatizációktól függött.

Az MVM felső menedzsmentje azonban kezdettől fogva szemben állt a Schroders-féle koncepcióval.¹³ Igaz, az államtalanítást a gazdaság más ágazataiban sem mindenütt fogadta mindenki lelkesen, de mindenütt másutt szép számmal voltak olyan vállalatvezetők, akik maguk álltak a privatizáció élére. Vagy azért, mert maguk is tulajdonossá akartak válni, vagy

^a Érdemes nyomatékkal is hangsúlyozni, hogy a „liberalizált versenymodell” kifejezést az ÁVÜ és az ÁV Rt. összevonása nyomán létrejött új szervezet, ÁPV Rt. is használta. Ld. egyebek mellett Suchman Tamás (MSZP) írásos tájékoztatóját az Ogy. 1995. november 1-i politikai vitanapján.

^b Több sikertelen kísérlet ellenére sokáig sem voltak képesek a piaci szereplők és a hatóságok megegyezni a magyarországi áramtőzsde létrehozásáról. Paradox módon viszont a prágai áramtőzsdén 2009 közepén már folyt a kereskedés a magyar villamosenergiával, méghozzá magyarországi teljesítést feltételezve [www.hvg.hu, 2009. márc. 8.]. Végül a *Mavir* által 2007-ben alapított, budapesti áramtőzsde – hivatalos nevén: HUPX Magyar Szervezett Villamosenergia-piac Zrt. - 2010. július 20-án kezdte meg működését.

^c Amíg Magyarország nem volt tagja az Európai Uniónak, addig ezek a hosszútávú szerződések nem tűntek problematikusnak. 2004 után változott a helyzet ezért 2008 végéig – az EU nyomására – az összes ilyen szerződés felbontásra, illetve újratárgyalásra került.

azért, mert úgy gondolták, hogy akkor járnak jobban, ha ők segítenek az államnak az új tulajdonos kiválasztásában. Az MVM menedzsmentjének ellenállása azonban páratlan volt a magyar privatizáció történetében.¹⁴ Mivel érveltek?

- Szükségtelennek ítélték az MVM szétszedését és a privatizációt, a versenymodellt kipróbálatlannak tartották. Szerették volna fenntartani az „állam az államban” helyzetet, amikor sem az ÁPV Rt., sem az ágazati minisztérium nem képes átlátni a cég pénzügyeit, az altársaságok közötti tőkemozgásokat. Az ágazat vezetői a centralizált szovjet modellben szocializálódtak, amely – mint utólag kiderült – nem állt nagyon távol a német és francia dirigista modell^a logikájától. A transzparenciát és a verseny szellemét sugárzó angolszász gondolkodás teljes mértékben idegen volt az ágazat legtöbb szakembere számára. Többségük angolul sem tudott.
- A versenymodell logikája szerinti privatizációval azért sem értettek egyet, mert féltek attól, hogy a privatizáció során csak az áramszolgáltatók és a legjobb erőművek lesznek kelendők, a többi pedig ott marad az állam nyakán.
- Az sem tetszett, hogy a privatizációs bevételek az ÁPV Rt.-hez, végső soron a költségvetéshez kerüljenek – mindenképpen szerették volna a bevételt az iparágon belül tartani.
- A villamosenergia-lobby kulcsfigurái eltérően vélekedtek arról, hogy az MVM-alvállalatok mely részét kell minden áron megtartani, és mit lehet „feláldozni” a privatizáció oltárán. Lengyel Gyula elsősorban az erőműveket akarta állami tulajdonban látni, míg Pál László az áramszolgáltatók esetében ragaszkodott az állami tulajdonhoz.¹⁵
- Abban viszont kezdettől fogva viszonylag széles körű volt az egyetértés, hogy ha nem lehet megakadályozni a privatizációt, akkor az MVM-nek a *MOL* modelljét kellene követnie, tehát tőzsdei privatizáció legyen, de úgy, hogy a menedzsment meg tudja tartani hatalmát.

^a A francia villamosenergia monopóliumot, az EDF-et csak 2005 novemberében érintette meg először a privatizáció szele. A cég részvényeinek 15%-át ekkor vezették be a tőzsdére.

- Ugyanennek a gondolatmenetnek a folytatásaként a menedzsment egy része úgy tekintett a tőzsdei bevezetésre, mint ellensúlyra a mindenkori kormány rövidlejáratú érdekei által motivált beavatkozásokkal szemben.^a

Bár a moztatórugókat 1994 nyarán még nem lehetett ilyen világosan látni, az ÁV Rt. jól érzékelte az MVM Igazgatóságának ellenállását.^b Ezért az új kormány azonnal lecserélte a teljes IG-t és a vezérigazgatót. Pár hónap alatt azonban kiderült, az új MVM vezetés sem fogadja el a verseny-modellt. Sőt, a privatizációs koncepcióval Pál László ipari miniszter sem ért egyet. „Minden erőmmel azon leszek, hogy ez a határozat ne valósuljon meg.” – mondta a sajtó nagy nyilvánossága előtt.^c MVM privatizációját tehát szinte minden oldalról csak támadások érték. Lényegében egységes volt a koncepció elutasításában a parlamenti ellenzék, de a kormányzó szocialista párti honatyák között is sokan ellenérzésekkel figyelték a fejleményeket. Szívből ellenezte a magánosítást az ágazati szakszervezet is. Megszólalt a vitában tucatnyi szakmai-tudományos szervezet is – többségük szintén a privatizáció ellen foglalt állást.^d Támadásba lendültek az önkormányzatok is, akik azt remélték, hogy ingyen fognak hozzájutni egy nagy halom, később jó áron eladható részvényhez.

Két évtized távlatából újragondolva a sorsdöntő 1994/95-ös hónapokat nem nehéz megérteni a villamosipari lobby makacs ellenállást. A rendszerváltás idején az akkor még tröszt formában működő cég létszám és tőkeérték tekintetében az ország legnagyobb vállalata volt. A konszernszerűen működő cég vezetése - vélt és valós monopol-pozícióira való hivatkozással - országos iparpolitikát tudott csinálni, eljátszotta az energetikai hatóság szerepét, közvetlenül irányított két tucat társaságot, sőt azt is megengedhette magának, hogy százmilliós nagyságrendben beszálljon a politikai kapcsolatépítéssel összekötött szponzorálási

^a Ezt bizonyítja a következő idézet is, amelyet utólag az MVM Stratégia osztályának egykori vezetője fogalmazott meg. „Az olcsóbb forrlehetőségen túlmenően az MVM Rt. tőzsdei bevezetésének lehetne egy nem elhanyagolható, **hivatalosan soha se hangoztatott** haszna is, hogy ha pl. az állam az MVM Rt.-t annak gazdasági érdekeivel ellentétes magatartásra kényszeríti, akkor a gyors piaci reakció ellensúlyként korlátozhatja az állami beavatkozást. (...) A tőzsdének az az egyik nagy haszna, hogy gyorsan jutalmaz és büntet, ezáltal a tulajdonosokat és a menedzsmentet a döntéseiknél nagyobb odafigyelésre ösztönzi.” 50 év MVM (2013) 97. o. a szerzők kiemelése.

^b A 2. Orbán-kormány megalakulása után az akkori MVM-vezérigazgató, Mártha Imre ezt nyíltan el is ismerte egy sajtó nyilatkozatában: „Fontos leszögezni, hogy a Magyar Villamos Művek a kezdetektől ellenezte a privatizációt.” *Napi Gazdaság*, 2010. jún. 3.

^c Idézi: *Beszélő*, 1995. 16. sz. Ezt követően, 1995. július 15-i hatállyal Pált a miniszterelnök le is váltotta.

^d Fontos kivételt jelent az Energiagazdálkodási Tudományos Egyesület, amelynek elnöke Zettner Tamás és elnökhelyettese Wiegand Győző több nyilvános fórumon is érvelt a privatizáció megkerülhetetlensége mellett. (Pl. Magyar Privatizációs társaság 1995. június 19-i a "Villamosenergia-ipar privatizációja" c. konferencián; *Magyar Nemzet* 1996. jan. 2.)

akciókba. Ehhez képest, az a szerep, amit a privatizáció után a lecsupasított MVM menedzsmentjére várt, valóban nem volt vonzó alternatíva.

Az MVM vezetői már 1994-ben is világosabban látták saját helyzetüket, mint az ÁPV Rt., és ezt kihasználták. Az MVM menedzsmentje minden lehetséges alkalommal azt hangsúlyozta, hogy a villamosenergia-rendszer irányítása, ellenőrzése és a távlati fejlesztések koordinálása stratégiai fontosságú, állami feladat. Ebben igazuk is volt. Csak éppen azt nem tették hozzá - s az ÁPV Rt. apparátusában sem jutott eszébe senkinek -, hogy ezeket a feladatokat az államigazgatási apparátusokban, és nem az MVM-ben kell ellátni. Hétköznapi nyelvre fordítva ez azt jelenti, hogy az MVM-ből 5-10 magasan kvalifikált szakembernek a privatizáció után át kellett volna ülnie az Ipari Minisztériumba és onnan irányítani a rendszert, mint ahogyan ez számos más országban – például Ausztriában, Belgiumban, Csehországban, Németországban stb. - történik. A villamosenergia-rendszerben valóban szükség van egységes, központi irányításra *is*, de ezt a feladatot közalkalmazotti státuszban kell végezni.

Csak hogy ez - mind anyagi, mind presztízs szempontból - óriási veszteséget jelentett volna az érintettek számára. Addig, amíg az MVM társasági formában működik, ezek a szakemberek a köztisztviselői bérek 3-5-10-szeresét is megkereshetik, gépkocsit, mobil telefont stb. kaphatnak. A minisztériumban vagy a miniszterelnöki hivatalban egy osztályvezető vagy főosztályvezető számára mindez teljességgel elérhetetlen volt a 90-es évek közepén. Végső soron tehát ez a nagyon is kézzel fogható **személyes anyagi érdek** motiválta az MVM felső menedzsmentjét. Az ÁPV Rt. viszont képtelen volt átlátni a helyzetet, s megfelelő módon argumentálni a nyilvánosság és a politika szűkebb körein belül.

Fél évvel a Horn-Kuncze kormány megalakulása után az 1990 óta szinte folyamatosan Budapesten tárgyaló nagy külföldi befektetők – különösen a németek – kezdték elveszíteni türelmüket. Ezért nyomást gyakoroltak Horn Gyulára, és el is érték, hogy a pályázatok formája és tartalma – többé-kevésbé – az ő kívánalmainak megfelelően alakuljon.^a A privatizáció felgyorsításával kapcsolatos, hosszúra nyúlt, nyilvánosság előtt folyó koalíciós kötélhúzás a közvélemény jelentős része számára unalmassá vált. Kezdett elterjedni az "inkább legyünk túl rajta" felfogás. Ilyen előzmények után jelent meg 1995. július 29-én a villamosenergia-ipari társaságok privatizációjáról szóló pályázati felhívás (előbb több hazai,

^a Kohl kancellár személyes küldötte, Joachim Grünewald nyugalmazott államtitkár több hetet töltött Budapesten az energia-szektor privatizációjának tanulmányozásával, s javaslatait írásban is eljuttatta a miniszterelnökhöz. Grünewald úr tevékenysége elismeréseként két évvel később megkapta a Magyar Köztársasági Érdemrend Középkeresztje kitüntetését. *Népszabadság*, 1997. aug. 21.

majd néhány vezető nyugati napilapban). A privatizáció új vezetője, Suchman Tamás elképesztő ütemet diktált, és azt képes volt be is tartani. A lényeges üzletek az év végéig megkötettek, és befolyt az államkasszába a privatizációs bevétel is. A következő három évben már csak minimális értékesítésre került sor.

Végeredményben minden áramszolgáltató és - a paksi^a, illetve a vértesi kivételével - az erőművek is külföldi szakmai befektetők többségi tulajdonába kerültek, míg a maradék részvényeken az állami vagyonkezelő, illetve az MVM osztozott. A 6 erőmű és az 5 áramszolgáltató részvényeinek értékesítéséből több mint **1 Mrd USD állami bevétel és 500 M USD vállalati bevétel** származott – ti. az által, hogy az eladásra került erőművi és áramszolgáltatói részvények egy részét az MVM holding (és nem a privatizáció szervezet) adta el. Ez az eredmény messze túlszárnyalt minden korabeli várakozást. A siker egy csapásra helyreállította Magyarország 1994-ben megromlott nemzetközi reputációját és önbizalmat adott a szociál-liberális koalíciónak.^b 1998-99-ben a stratégiai befektetők által megvásárolt hat áramszolgáltató cég részvényeit a BÉT-re is bevezették.^c

Utólag visszagondolva az 1995-ös év hektikus hónapjaira, egyértelmű, hogy a privatizáció irányítói alaposan alábecsülték a magyar villamosenergia-ipar értékét az összeurópai energia-liberalizáció kontextusában. Kiderült, hogy a nagy német, angol, és francia energia-konzernek a magyar piacot önmagában is és a tranzit lehetőségek szempontjából is stratégiai jelentőségű területnek tekintették. Ők már akkor az 1988-ban meghirdetett EU liberalizációra gondoltak – függetlenül attól, hogy Magyarország és a tőlünk keletre fekvő országok számára az EU tagság csak a távoli jövő ígérete volt 1995-ben.

^a Az átalakított MVM-re – és benne az átviteli hálózatra, illetve a Paksi Atomerőműre – is érkezett érvényes ajánlat, és az ár – 200 millió DM - is elfogadható volt. Mégis, az ÁPV Rt. Igazgatósága úgy döntött, hogy visszautasítja a német-svájci-francia konzorcium ajánlatát.

^b "A privatizáció egyértelműen sikerágazat."- mondta 1996 közepén Horn Gyula miniszterelnök.

^c 2014-re azonban már csak két ÁSZ maradt a BÉT-en, a német szakmai befektető által irányított, valójában már régen egy céggként működő észak-magyarországi, illetve budapesti áramszolgáltató, az ÉMÁSZ és az ELMŰ.

4. A MOL teljes privatizációja, 1993-2006

A 90-es évek első felében megtörtént a földgázellátás átfogó szabályozása^a és ezzel megindulhatott a MOL Rt. fokozatos privatizációja - tőzsdei úton, több lépcsőben, elsősorban pénzügyi befektetők részére. A siker esélyei jók voltak. A MOL 1994-ben az egyetlen teljesen integrált olaj- és gázipari vállalat volt egész Kelet-Európában. Árbevétele alapján pedig ekkor már az ország legnagyobb cége volt.

A cég privatizációs tanácsadója 1993 közepétől a francia Maison Lazard et Cie. volt – a részvények tulajdonosa, az ÁV Rt. nem alkalmazott külön tanácsadót. 1992-93-ban az újonnan alakult ÁV Rt.-nek filléres pénzügyi gondjai voltak^b, ezért született ez az akkoriban is szokatlannak számító döntés, hogy a MOL maga fizesse a tanácsadót. Arra azonban akkor senki sem gondolt, hogy ez a konstrukció szükségszerűen oda fog vezetni, hogy a tanácsadó nem a tulajdonos, hanem a megbízó érdekeit fogja követni. A tanácsadó eredeti megbízása 50% + 1 szavazat szakmai befektető részére történő értékesítésére szolt. Mire az új kormány 1994 nyarán átvette a folyamatok irányítását, a menedzsment már félig megnyerte a csatát az állammal szemben. Ekkor már csak 30-35%-os kisebbségi részvény-pakett értékesítése maradt napirenden, amelyet második lépésben követett volna a tőzsdei értékesítés.

A lehetséges szakmai vevők körének kijelölésekor az ÁV Rt.-t több egymással is összefüggő megfontolás vezette. Döntő súllyal esett latba az a megfontolás – bár erről a szociál-liberális koalíció hatalomra jutása után a nyilvánosság előtt kevesebb szó esett -, hogy mindenképpen meg kell akadályozni a MOL orosz kézbe kerülését. Világos volt, hogy a magyar gazdaságban a földgázszállítások miatt, már amúgy is jelentős szerepet játszó orosz Gazprom cég érdekelt lenne a MOL megszerzésében, hiszen a MOL-nak épp a Gazprom a legnagyobb szállítója. Ahogy ezt az ÁV Rt. menedzsmentje már 1992-ben megfogalmazta: **mindenképpen el kell kerülni, hogy a gázcső mindkét végén egy orosz energiaipari óriás álljon.**

^a A bányászatról szóló 1993. évi XLVIII. törvény és a gázszolgáltatásról szóló 1994. évi XLI. törvény. Ez utóbbi törvény részeként a földgázellátás működési modellje az elnevezését – *single buyer* modell – az alapján kapta, hogy a földgázforrásokhoz kizárólag egy nagykereskedő, a MOL Rt. férhetett hozzá (hasonlóan a villamosenergia-ipar *single buyer* működési modelljéhez).

^b Az alapításkor megígért készpénz apportot a kormány nem adta oda, a szervezetnek még nem voltak saját bevételei, osztalék jövedelem sem volt várható 1993 májusáig.

Ebből következően stratégiai cél volt egy vagy több nyugati energia-multi bevonása, akikről joggal volt feltételezhető, hogy ők majd ellenállnak az orosz felvásárlási kísérleteknek. Az ÁV Rt. tehát azt javasolta a MOL-nak, hogy a részvényértékesítés előkészítésével párhuzamosan hozzon létre közös vállalatokat, különféle szakmai befektetőkkel. Az elgondolás az volt, hogy ezek az akciók egyrészt tőkeemelés útján növeljék a MOL részvénytömegét (emlékezzünk rá: a cég jegyzett tőkéje botránnyosan alacsonyan lett megállapítva!), másrészt a készpénz, illetve technológiák apportja útján gyorsítsák meg korszerűsítést. A privatizációs koncepciónak ezt az elemét a szakzsargon üzletági együttműködésnek vagy a MOL **alulról történő privatizációjának** nevezte. Mint egy 1994 nyarán készült előterjesztés írta:

„A tőzsdéi bevezetésnek mindenképpen előfeltétele, hogy a MOL ne egyedül jelenjék meg, hanem a tájékoztatóban szerepeljen, hogy milyen partnerekkel jött létre közös vállalkozás, mert ezzel a részvények értékét nagymértékben lehet növelni. A MOL a magyar gazdasági környezetben rendkívül nagy és fontos vállalat, de a nemzetközi olajiparban csak a hozzáértők számára ismert egyáltalán. Ugyanakkor, ha sikerül a MOL nevét valamely nagynevű multinacionális vállalat nevével egybekötni, úgy az a részvények kibocsátási áránál 150-200%-os részvényárfolyam növekményt jelenthet.”

RÉSZVÉNYOSZTOGATÁS KONCEPCIÓ NÉLKÜL

1991-ben még el sem kezdődött a cég privatizációja, de a MOL telephelyeinek otthont adó települési önkormányzatoknak - a belterületi föld jogán – máris odaigérték 7%-nyi részvényt. Ugyanezen a jogcímen 1993-ban további 3%-ot kapott Tiszaújváros önkormányzata is.

1993 júniusában 100 ezer darab bemutatóra szóló 10 ezer Ft névértékű részvény osztalék-elsőbbségivé való átalakítása nyomán az ÁV Rt. 1 Mrd Ft címletértékű részvényt ajánlott fel kárpótlási jegy (KPJ) ellenében „2 kárpótlási jegy = 1 részvény” átváltási arányban.^a A 12%-os garantált hozamot ígérő 100 ezer darab részvényből akkor mindössze 3044 db-ot jegyeztek le. Láthatóan a kisbefektetők nem nagyon bíztak az állami tulajdonú társaságban. Elvi alapon sem, meg azért sem, mert a társaság – több okból kifolyólag – csak igen szerény nyereséget tudott termelni.^b 1994 márciusában az ÁV Rt. az előző akcióból megmaradt MOL részvényeket újra felajánlotta KPJ ellenében 2:3 arányban. Így már a részvénycsomagot túljegyezték. 1994 júniusában újabb 3,9 Mrd Ft címletértékű részvény került forgalomba szintén KPJ ellenében, az átváltási arány ekkor 1:1 volt.

A MOL vezetése azonban keményen ellenállt. Egyetlen egy altársaságába sem vontak be komoly külföldi szakmai partnert, miközben a céget magát darabokra szedték: **a MOL-on belül 1994-ben már 102 altársaság működött.** Mondani sem kell, hogy ez hihetetlen mértékben megnehezítette akár az állami vagyionkezelő, akár a külföldi befektető számára, hogy átlássa a cég belső pénzügyi viszonyait. Pontosan ez volt a cél. A MOL

^a Érdemes figyelni a dátumokra: 1993. aug. 31., 1994. ápr. 7. A második jegy-cserét, amely feltételeit tekintve kétszer olyan kedvező volt, mint az első, pár héttel a választások előtt hirdették meg. A 12%-os elsőbbségi részvényeket 1995-ben törzsrészvényekké kellett átalakítani, hogy a két félé részvény egymás mellett élése ne zavarja a tőkepiaci bevezetést.

^b Egyébként ez idő tájt az ÁVÜ az OTP részvényeit sem igen tudta eladni: a kárpótlási-jegy cserékre is alig volt érdeklődés!

menedzsmentje keresztülvitte akaratát egy másik alapkérdésben is. Módosították a társaság alapszabályát: 10%-ban maximalizálták az egy tulajdonos kezében lévő, szavazásra feljogosító részvények számát. Vagyis, bármely tulajdonos csak 10%-nyi szavazattal rendelkezett, függetlenül a tényleges tulajdoni aránytól – és ezt a szabályt, vagyis magát az alapszabályt csak 75%-os többséggel lehet megváltoztatni! Ez a konstrukció gyakorlatilag **leválthatatlanná tette a cég menedzsmentjét.**^a

FOLYTATÓDIK A RÉSZVÉNYEK OSZTOGATÁSA

Az ÁPV Rt. 1995. október 30. és november 10. között kedvezményes feltételekkel 5,4 millió részvényt ajánlott fel a MOL és altársaságai munkavállalói számára. A munkavállalók a kedvezményes vételár 25%-át voltak kötelesek kiegyenlíteni, míg a fennmaradó részt 3 év alatt, kamatmentesen, részletekben lehetett kifizetniük. A kamatmentes hitel akkortájt hatalmas nemzeti ajándék volt. Az infláció 30% körül járt, a banki kamatok 35-40% körül. A munkavállalók fejenként legfeljebb 313 darab részvényt jegyezhetek. A Társaság felajánlotta, hogy a MOL-lal közvetlenül munkaviszonyban álló dolgozóktól az általuk lejegyzett és részükre allokált részvények 25%-át visszavásárolja.^b A dolgozók az így járó összegből kötelesek voltak a fennmaradó részvények vételárának első törlesztő részletét, valamint az eladott részvények kedvezményes vételárát az ÁPV Rt.-nek megfizetni. A MOL-hoz ilyen módon összesen közel 1 millió saját részvény került. A dolgozói részvényértékesítés mellett, és azt követően az ÁPV Rt. 492 ezer névre szóló részvényt felajánlott a Társaság vezetőállású munkatársainak – ugyancsak részletfizetési kedvezménnyel. 1995. december 4-13. között az ÁPV Rt. belöldi nyilvános forgalombahozatal során hazai pénzügyi befektetők, valamint a kisbefektetők számára további 3,2 millió db részvényt értékesített.^c

A megváltozott privatizációs koncepcióhoz új tanácsadó kellett, hiszen a Lazard cég mandátuma nem tőzsdei értékesítésre szólt. Mire a terveket átszabták, 1995 utolsó negyedéve lett. A magyar gazdaság iránt érdeklődő külföldi befektetők elsősorban a villamosenergia- és a gázipar privatizációjára figyeltek, az ország megítélését ettől tették függővé. Bizonytalansági tényező volt, hogy a MOL Igazgatóságának elnöke 1995. szeptember 15-én az a Pál László lett, aki egy évvel korábban ipari miniszterként az MVM privatizációjának is keresztbe feküdt.¹⁶ A MOL bevezetése a budapesti és a luxemburgi tőzsdére (1995. november 28.) viszonylag kevés figyelmet kapott. Külön balszerencse, hogy a nemzetközi olajcégek piacán ebben a negyedévben több jelentős tranzakció is utolsó fázisába érkezett, s így azok a MOL papírok konkurenciájaként jelentek meg a befektetők számára. Így végül az 1 000 Ft-os

^a Az ötletet a MOL a Richtertől vette át. Érdekes, hogy a MOL-hoz hasonló pályát befutó OTP menedzsmentjének csak 2009-ben jutott eszébe először, hogy alapszabály-módosításként megpróbáljon áterőltetni a közgyűlésen egy ilyen 10%-os szabályt. Csányi kísérlete azonban sem 2009-ben, sem a következő évben nem járt sikerrel, mert a döntéshez szükséges 2/3-os részvényesi támogatást nem tudta megszerezni.

^b Más szóval ezzel a lehetőséggel csak a MOL Rt. dolgozói élhettek, a MOL altársaságainak dolgozói - akik szintén kedvezményes feltételekkel vásárolhattak MOL részvényt - ebből a további kedvezményből már nem részesültek.

^c A részvényosztogatás a későbbiekben is folytatódott, de jóval kisebb tételekben. 1996/1997 fordulóján 176,2 M Ft névértékű részvényt az ÁPV Rt. ingyenesen átadott a magyarországi kisebbségi önkormányzatoknak.

címletű részvényekből a tervezett 24,6 milliónál kevesebbet, csak 18,5 millió darabot sikerült külföldön értékesíteni.^a

Sajnos, a MOL első tőzsdei bevezetésének időzítése is rossz volt. 1995 végén nem került sor a gázárak tervbe vett korrekciójára, s ez a tőzsdei befektetőket kifejezetten aggasztotta. Nemcsak a devizáért eladott részvények darabszáma, de az árfolyam is lényegesen alacsonyabb volt a vártnál. Ezzel együtt is tény, hogy ez volt a közép-európai térség addigi legnagyobb tőkepiaci tranzakciója (angolul: initial private offering, IPO).^b A MOL a budapesti tőzsde egyik legértékesebb társaságává vált, számottevően növelve a BÉT méretét és forgalmát.^c Utólag az is egyértelmű, hogy a villamosenergia- és a gázszektor privatizációja, ami éppen ezekben a hetekben zajlott, lényegesen javította Magyarország megítélését. Amennyiben tehát a MOL tőzsdei bevezetésére nem 1995 novemberében, hanem 1996 elején került volna sor, az elérhető árfolyam 30-40%-kal is magasabb lehetett volna. Ezalatt a 3-4 hónap alatt a MOL részvény árfolyama persze így is emelkedett, csak éppen ez a befektetőket, és nem a magyar államot gazdagította.

A későbbiek során még több részletben, több féle konstrukcióban is sor került részvényeladásra, és az árfolyam is emelkedett (8. ábra), de a végső mérleg a bevétel szempontjából csalódást keltő volt. 1995-2006 között az állami vagyonkezelőknél készpénzes eladásból – összesen **2,6 Mrd USD** bruttó bevétel keletkezett.^d Az MVM-ből származó bevételhez képest – mint említettük az 1,5 Mrd USD volt – ez mégis imponáló eredmény.

^a Összesen mintegy 150 befektető jutott a magyar olajipari vállalat papírjaihoz. A részvények 56%-át az Egyesült Államok, 40%-át pedig Nagy-Britannia befektetői kapták. A fennmaradó 4%-ot svájci, holland, német és olasz befektetők igényelték. Igaz, pár hónappal később, amikor a Bokros-csomag hatására javulni kezdett a magyar gazdaság külső megítélése, a külföldi pénzügyi befektetők éltek opciós jogukkal és további 1,5 millió részvényt vásároltak.

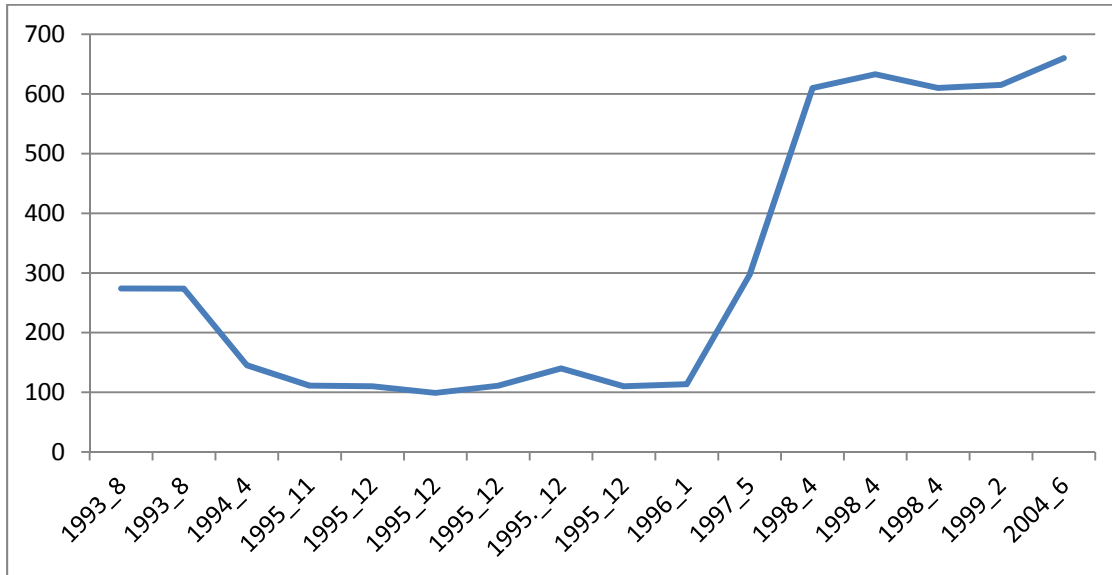
^b Ha magyarországi összehasonlítást keresünk, akkor csak az OTP privatizációja lehet a megfelelő összehasonlítási alap. Nos, a MOL esetében kb. 3-szor annyi részvényt sikerült külföldi befektetőknek értékesíteni.

^c A társaság részvényeit a nemzetközi piacon is forgalmazzák, így New Yorkban, Luxemburgban, Münchenben és Varsóban is.

^d Az OKGT-ből egykor levált cégek túlnyomó többsége a későbbiekben szintén privatizációra került. A legnagyobb bevétel az öt regionális gázszolgáltató eladásából folyt be, összesen 593 M USD. Ezt akár hozzá is adhatjuk a MOL-ért kapott privatizációs bevételekhez.

8. ÁBRA. A MOL RÉSZVÉNYEK ÉRTÉKESÍTÉSI ÁRFOLYAMA, 1993-2004

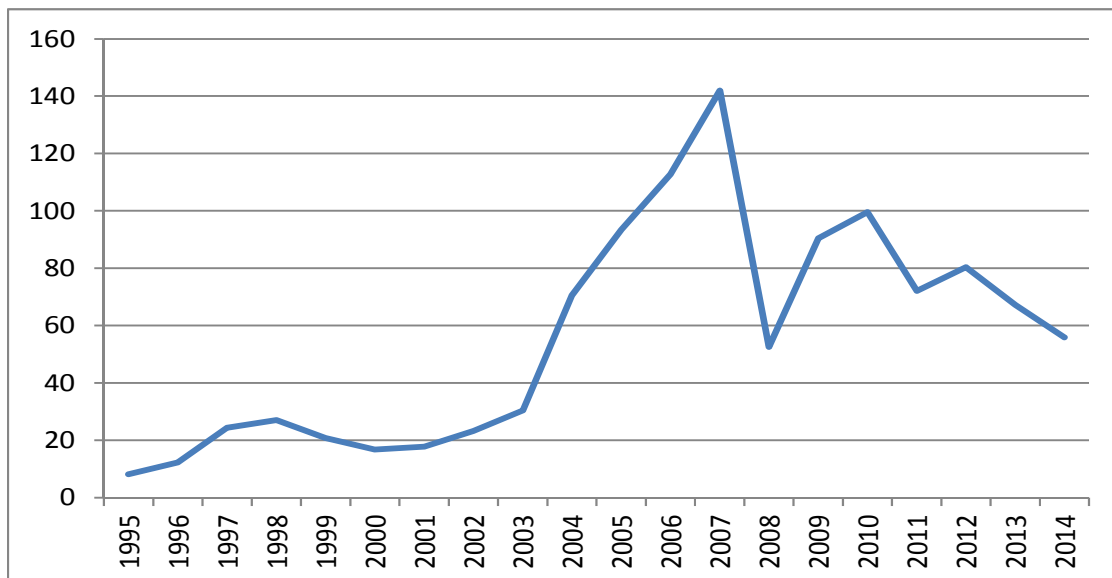
A jegyzett tőke névértékének %-ában



Forrás: Macher (2000), 252-253. o. és saját gyűjtés.

9. ÁBRA. A MOL RÉSZVÉNYÁRFOLYAMÁNAK ALAKULÁSA A BÉT-EN, 1995-2014

(USD-re átszámítva, év végi adatok)



Forrás: A szerzők számítása a BÉT hivatalos adatai alapján.

Ha viszont azzal hasonlítjuk össze, ami akkor keletkezhetett volna, ha 1991-ben az ágazati minisztérium nem kapkodva hozza létre a MOL-t az OKGT-ből, tehát mód van a normális értéken történő átalakulásra, majd pedig a cég egyben kerül értékesítésre egy szakmai befektetőnek, akkor kevés ok van az elégedettségre. Ha csak azt feltételezzük, hogy a cég alapításakor a cég vagyonát teljes mértékben tőkésítették volna, akkor a 260 Mrd Ft-os saját tőke érték - 1995. évi árfolyamon számolva - 2 Mrd dollárnak felelt volna meg. Ehhez képest a 11 év alatt, részletekben befolyt 2,6 Mrd USD szégyellni valóan kevés. Akkor is nagyon alacsony az összeg, ha a bevételt csak a gázüzletág értékével vetjük össze. Ez, amikor a MOL 2004 őszén maga értékesítette ezt az üzletágat, önmagában is 2,2 Mrd €-t ért, ami dollárra átszámítva akkor 2,9 Mrd USD-nek felelt meg!

4.1. Az állam legnagyobb tulajdonosként visszatért a MOLba

Mint az kezdettől fogva jól ismert kockázat volt, a tőzsdei forgalmazás során fennáll a veszélye annak, hogy a MOL-ban - és ezzel a magyar energiapiacra - olyan szakmai befektető szerez meghatározó befolyást, aki számára nem a magyar érdekek a legfontosabbak. Kezdetben minden szakértő az orosz Gazpromra gondolt. Később világossá vált, hogy ez úgy is történhet, hogy első lépésében nem az orosz cég, hanem valamelyik vele szövetséges vállalat veszi meg a MOL részvényeit, s azokat csak második lépésben adja tovább az orosz félnek. Ezen indokok alapján az osztrák ÖMV felvásárlási kísérletére^a a kormányzat az un. *lex MOL*-al válaszolt, amely igazi fából vaskarika volt. A törvény ugyanis korlátozta a külföldi tulajdonszerzést a magyar stratégiai, energetikai cégekben. Ezért az OMV, akár voltak korábban hosszú távú tervei a MOL-lal, akár nem (ezt talán soha nem fogjuk megtudni), hiába vásárolt 22%-nyi MOL részvényt, végül eladta a részesedését. Nem a Gazpromnak, hanem egy másik, ugyancsak állam-közeli orosz kőolaj- és földgázipari konszernnek, a Surgutneftegas-nak.^b

^a Az osztrák olajipari ÖMV (Österreichische Mineralölverwaltung) konszern ugyanis 2007 nyarán 20 % fölé emelte tulajdonhányadát és nyilvánosságra hozta azt a részvényárfolyamot, amelyen vételi ajánlatot szándékozott tenni a többi részvényesnek az irányításhoz szükséges befolyás megszerzése érdekében. A MOL vezetése azonban ellenségesnek minősítette és elutasította az OMV felvásárlási szándékát és a részvényeseknek is ezt javasolta.

^b Az orosz cég 2009-ben lett a MOL legjelentősebb kisebbségi tulajdonosa, miután az osztrák OMV felvásárlási kísérlete meghiúsult. Az osztrákok részvénycsomagjukat 1,4 Mrd €-ért adták el az orosz vállalatnak. A tranzakciót követően az osztrákoknál nem maradt MOL-részvény.

Ez volt a közvetlen előzménye annak, hogy hosszas egyeztetések után az állam 2011-ben 1,88 Mrd €-ért (508 Mrd Ft) visszavásárolta az orosz Surgutneftegas részvényeit, s így rövid időn belül ismét az állam, pontosabban a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (MNV) lett a cégben a legnagyobb tulajdonos (24%). Régiós összehasonlításban persze ez nem tekinthető kivételnek: 2014-ben a horvát INA-ban 45%, az osztrák ÖMV-ben 32%, a lengyel PKN-ben 28%, román Petromban pedig 41% volt az állami tulajdon részaránya.^a

^a A Surgutneftegas részvényei mellett a magánnyugdíj-pénztárak portfóliójából az államosításuk miatt átkerült részvényekkel együtt 2014 végére a MOL-ban 24,7 % lett az állami részarány.

5. A hatósági árszabályozás szerepe a privatizáció után

5.1. Villamosenergia-ipar

A privatizációt megelőzően és az azt követő években a villamos energia önköltségi ára jelentősen megnövekedett, amelyben szerepet játszott az import energiahordozók részarányának és világpiacon árnak növekedése, valamint a forint árfolyamának romlása is.^a Ennek következtében az MVM Csoport működési eredménye az árak rendezése előtt negatív volt. A villamos energia fogyasztói árát 2003-ig kizárólag a hatósági árszabályozás határozta meg.¹⁷ Az első 1997-2000 közötti árciklusban a kezdeti negatív érték után a nyereség kismértékben növekedett, a második ciklusban (2001-2004) azonban átlagosan negatív maradt, ami folyamatos vagyonszűkítést jelentett.^b Az MVM-ben évente közel 36 Mrd Ft üzemi veszteség keletkezett, amit csak állami segítséggel lehetett rendezni, miközben az uniós menetrendnek megfelelően éppen a piacnyitás előtt állt a vállalatcsoport.

A hatósági árszabályozás mellett, szabad árazású bilaterális megállapodások megkötésére a 2003. január 1-én bekövetkezett piacnyitást követően volt először lehetőség. A fogyasztói árak azonban ezt követően is emelkedtek^c és az MVM piaci részaránya továbbra is jelentős maradt a *nagykereskedelmi piacon*.

Napjainkban a hazai erőművek termelésük közel 50%-át a korábbi közüzemi nagykereskedővel kötött középtávú megállapodások keretében értékesítik, a megújuló és hulladékalapú termelésüket pedig kötelező átvétel keretében, rendeletben meghatározott áron veszi át tőlük az MVM tulajdonában lévő átviteli rendszerirányító (MAVIR Zrt.). Az MVM a hazai erőművektől vásárolt villamos energia mintegy felét az egyetemes szolgáltatásra jogosult felhasználókat (pld. lakosság, kis-és közép-vállalkozások, közintézmények) ellátó egyetemes szolgáltatók számára értékesíti, ez azonban teljes forgalmának csupán töredéke, a

^a Ezek mellett lényeges áralakító tényező volt a Villamos Energia Törvény (VET) alapján az árakba beépülő nyereség is.

^b Az I. árszabályozási ciklus (1997-2000) a privatizált társaságoknál biztosította a 8%-os saját tőkearányos nyereséget, az állami tulajdonú társaságok nyeresége viszont elmaradt ettől a szinttől.

^c A fogyasztói árak növekedésének oka a kapcsolt energia-termelés (hő + áram), illetve a megújuló energiaforrások kötelező átvételéből származó villamos energia értékesítés növekvő keresztfinanszírozása volt.

meghatározó a versenypiaci szegmens.^a A *kiskereskedelmi piacon* az MVM részesedése 2013-ban mindössze 10 %-os volt.^b

A villamos energia igény változását elsősorban a gazdasági helyzet alakulása befolyásolja. A rendszerváltást követő visszaesés után az átlagos növekedés 2% volt évente, amelyet a 2008-as gazdasági válság jelentős visszaesést okozva megszakított. A fogyasztói árak csökkenése is ekkor következett be, ami közel 20%-os visszaesést okozott az MVM Csoport árbevételében.^c Az árbevétel a 2010-2013-as időszakban ismét növekedni kezdett, a közel 60%-os növekedéséből azonban kb. 20% az E.On cégek akvizíciójához köthető.

Összességében tehát elmondható, hogy az MVM Csoport árbevételének és eredményességi mutatóinak változásait a piacnyitás óta alapvetően a *szabadpiaci nagykereskedelmet* befolyásoló tényezők alakítják.

5.2. Szénhidrogén-ipar

A rendszerváltást követően a MOL érdekei először 2000 nyarán kerültek élesen szembe a kormányzat elképzeléseivel. Az 1. Orbán-kormány idejekorán közölte, hogy a 2000. július 1-én esedékes gázáremelés során nem fogja hagyni, hogy a MOL érvényesítse a gázimport bekerülési költségének emelkedését, s ezáltal a 8%-os eszközarányos megtérülési rátát. Az év folyamán a helyzet tovább romlott. Miközben köztudott volt, hogy a kormány 2000. évi gazdaságpolitikája 16 dollár/hordó olajár feltételezésére épült, a nyersolaj világpiaci ára hétről-hétre magasabbra kúszott és megközelítette a 40 dollárt. A MOL tavasszal készített 30-40%-os emelési javaslatát a kormány elvetette, csak 12%-ot engedélyezett, s ezzel megszegte a gáztörvény által garantált 8%-os tőkearányos megtérülés elvét. A MOL bíróság előtt támadta meg a kormány döntését – a hírek 300-600 Mrd Ft-os kártérítési igényről

^a Az egyetemes szolgáltatók a villamos energiát döntően az MVM-től vásárolták 2013-ban is. A hatósági árkontroll alá eső egyetemes szolgáltatói szegmensben az MVM közel 80 %-os részesedésével meghatározó szereplő. A hatósági árszabályozás alá tartozó területen (egyetemes szolgáltatás) bonyolódott 2013-ban a hazai bruttó villamosenergia-fogyasztás negyede.

^b A 2003-as piacnyitást követően itt is elkülönül a hatósági áras és a versenypiaci szegmens. A hatósági áras közüzemi szolgáltatást, amelynek igénybe vételére korábban minden fogyasztó jogosult volt, 2008-ban felváltotta a jóval szűkebb jogosultsági körre vonatkozó egyetemes szolgáltatás.

^c Ehhez még hozzájárult, hogy a hosszú távú szerződések megszűnésével és a teljes piacnyitással a hazai termelés 25 %-ka kiszorult a piacról.

szóltak. A jogi vita, mint az várható is volt, jócskán elhúzódott, s a per végül 2002-ben a MOL vereségével végződött.

Ez természetesen a tőzsdére is hatott: a MOL papírok ára esett, és ennek nyomán orosz és német oldalról megindult a MOL-részvények ellenséges szándékú felvásárlása (amiről korábban már szóltunk). Megelégetve a gázár körüli huzavonákat, a MOL 2001-ben megkezdte a földgáz nagykereskedelmi üzletág kiszervezését – azzal a nyilvánvaló céllal, hogy az egészet értékesítse. A választások és kormányváltás miatt ez a folyamat igen lassan haladt előre. Miután a gázár a 2004. január 1-én életbe léptetett liberalizációt követően nagyjában-egészében a helyére került, felgyorsultak az üzletág értékesítésére irányuló tárgyalások. November 4-én írták alá a MOL gázüzletág részleges értékesítéséről szóló szerződéseket, melyek az üzletág eladásra ajánlott részét 2,2 Mrd €-ra (\approx 540 Mrd Ft) értékelték. A vevő a német E.ON Ruhrgas International (ERI) lett, az orosz Gazprom cég elsős számú európai partnere és – 6,5% erejéig – résztulajdonosa. A magyar és az EU-s versenyszabályozási eljárások elhúzódása miatt MOL és az E.ON megállapodása csak 2006 januárjában hatályosult. A kiadott közlemények szerint a gázüzletágból csak két cég, a kereskedő és a tároló került eladásra, de az 100%-ban. Ugyancsak tulajdonost cserélt a MOL 50%-os Panrusgaz részesedése is. A tranzakció nyomán a MOL kb. 1 Mrd eurós bevételhez jutott.

A helyzet a következő 10 évben sem változott lényegesen. Továbbra is érvényesült a politikai jelszó: választások előtt nem emelkedhetnek a lakossági gázárak. Ez azután keresztfinanszírozásra kényszerítette a gázipar szereplőit, ám az iparág ezzel együtt is veszteséges volt.

6. Terjeszkedés vagy a privatizáció visszacsinálása

A privatizáció utáni időszakot a MOL nemzetközi terjeszkedésre használta, az MVM vezetése viszont inkább a vertikális holding újjáépítésére törekedett. Miután az újabb akvizíciók érdekében feláldozta a gázüzletágat, a MOL képes volt fontos cégeket megvásárolni a szomszédos országokban, és így a régió egyik energetikai óriásává nőtte ki magát. Először az északi versenytársat, a szlovák nemzeti olajvállalatot, a Slovnaftot kebelezte be: a tulajdoni hányad aránya 2014-ben 98% volt. A déli irányú expanzió során a MOL a horvát nemzeti olajtársaságban, az INA-ban is részesedést (47,1%) szerzett, majd 2007-ben megvásárolt egy olaszországi olajfinomítót is. Az alapanyag termelésének bővítése érdekében a cég koncessziós jogok megszerzésével kitermelő helyekhez jutott Oroszországban, Kazahsztánban, a Közel-Keleten, Pakisztánban és az Északi-tengeren is. Belföldön a legfontosabb akvizíció a Mineralimpex (2006) és a Tiszai Vegyi Kombinát (TVK) megvásárlása (2000), illetve a Lukoil orosz társaság magyarországi benzinkútjainak átvétele (2014) volt.

2009-ben a MOL egy újabb megállapodás alapján átvette az INA teljes irányítását.^a Más lapra tartozik, hogy a horvát kormány szerint a MOL szabálytalanul szerezte meg az INA fölötti irányítási jogot – emiatt a viszony a horvát féllel elmérgesedett. A konfliktus kimenete kétséges, a megoldás még sokáig elhúzódhat. A MOL egyelőre ragaszkodik stratégiai döntési pozíciójának megtartásához és elutasítja a jelenlegi szerződés érvénytelenségét.

1996 után az MVM jövőjét illetően több koncepció is született. Felvetődött a kisebbségi tulajdoni hányad tőzsdei értékesítése, csak a nagykereskedő cég állami tulajdonban tartása, illetve a villamosenergia-ellátás teljes vertikumában jelen lévő integrált társaságcsoporthá, stratégiai holdinggá történő átalakítás terve is. Egy évtized azonban kevésnek bizonyult a döntéshez. Pontosabban szólva, folyamatosan születtek mindenféle döntések, csak éppen ezek hol az egyik, hol a másik távlati céllal voltak összhangban.

Az első privatizációs hullámot követően az MVM menedzsmentje azt is felismerte, hogy számukra az OTP vagy a MOL-menedzsment által kitalált megoldás nem ígér garantált sikert. A villamosenergia-ipar ugyanis – szemben az olajiparral, vagy a bankszektoral –

^a A MOL szempontjából az akvizíció mozgatórugói elsősorban az INA vezetékös infrastruktúrája és a szénhidrogén készletei, illetve a tengeri terminál volt. Az INA egyébként több szempontból is nagyon fontos része a MOL-csoportnak, amit jól mutat, hogy az EBIDTA 30 %-át, illetve a kitermelés 40 %-át a horvát cég adta 2011-ben.

stagnáló, lassan fejlődő ágazat, ezért egy esetleges tőzsdei bevezetés esetén a részvényárak nem biztos, hogy meredeken fognak emelkedni. Márpedig az OTP és a MOL vezetői ennek az áremelkedésnek a nyomán tudtak százmilliókat, esetenként milliárdokat is nyerni. Kezdetben ezért nem siettették az MVM-esek a tőzsdei privatizációt sem. Később, 2004-től kezdve – elsősorban a MOL sikereit látván – megint vonzónak tűnt a villamosenergia-lobby számára a tőzsdei bevezetés, de addigra már késő volt. Magyarország nemzetközi tőkepiaci megítélése évről-évre romlott, 2008 után pedig a villamosenergia-ágazat egész Európában leértékelődött a technológiai változások és a megújuló energia-források EU-s elvárások által is erőltetett előtérbe kerülése nyomán.¹⁸

Ebbe az ellentmondásokkal teli érderendszerbe logikába illeszkedett bele az is, hogy 1998 után az MVM Csoport bővülni kezdett: az anyavállalat egyre több mindent vásárolta vissza abból, ami 1995-98 között eladásra került. Valójában már az 1. Orbán-kormány (1998-2002) hatalomra jutása után újraszervezte pozíciót a villamosenergia-lobby, és fokozatosan megszerezte az MSZP energia-szakértőinek nyílt és egyöntetű támogatását is. Így és éppen ezért a vertikális holding visszaépülése a nyolc éven át kormányzó MSZP-SZDSZ koalíció idején (2002-2010) is folytatódott.

6.1. MVM: Napirenden a tőzsdei bevezetés, 2004-2010

2004 utolsó napjaiban – Pál László utódként - az MVM privatizációját ÁPV oldalról levezénylő Kocsis István került az MVM vezérigazgatói posztjára. Az ő célja egyértelműen a MOL és az OTP, illetve a cseh villamosipari konszern (Skupina ČEZ České Energetické Závody, rövidítve: ČEZ-csoport) példájának lemásolása volt – vagyis a tőzsdei bevezetés. Hároméves programot hirdetett, amelynek közvetlen célja a cégcsoport piaci értékének 2-2,5-szeresére növelése volt. Azt is ígérte, hogy „jóváteszi a privatizáció során elkövetett hibákat”, visszaállítja a vertikális holding-struktúrát, és újra állami nagyvállalatot csinál a félig-privatizált MVM-ből.^a Lássuk, mi minden történt a Kocsis-korszakban!

^a 2014-ben a ČEZ részvényeinek 70%-a állami tulajdonban volt, a többi részvényvel a prágai és a varsói tőzsdén folyt a kereskedés. Méreteit tekintve a társaság az első 10 európai villamosenergia-cég közé tartozik mind a kiszolgált fogyasztók számát (8.), mind a tőzsdei kapitalizációt (9.), tekintve. Ez utóbbi mutató nagysága 11,4 Mrd € volt 2014 novemberében. A cég jelentős leányvállalatokat működtet Romániában, Bulgáriában, Lengyelországban, valamint Törökországban és Albániában is. A csoport foglalkoztatottainak száma 26 ezer fő. <http://www.cez.cz/en/cez-group/cez-group.html>

- a) (A VET. módosítása nyomán az MVM hatalmi bázisán belül jött létre az ún. TSO-modell (*Transmission System Operator*). Ez papíron a hálózatosan összekapcsolt cégek teljes tulajdoni szétválasztását jelentette, valójában ezek a jogi értelemben rendkívül bonyolult és költséges változtatások egy roppant egyszerű célt szolgáltak. Azt, hogy az MVM ismét tröszti jellegű vállalatként – modernebb megfogalmazásban: **integrált nemzeti társaságcsoporthként** - működjön. Az ún. uralmi szerződések^a rendszerén keresztül – szembe menve az EU elvárásaival - gyakorlatilag nullára redukálta az MVM 13 leányvállalatának mozgásterét, ideértve a MAVIR-t^b, valamint a Paksi Atomerőművet és a Vértesi Erőművet is.
- b) Az MVM eredményesen lobbizott az **árszabályozás** terén is: 2006 augusztusában és 2007 februárjában is volt egy-egy áramemelés. Így 2007 végére az MVM Csoport is el tudta érni a kb. 8%-os sajáttőke arányos nyereségszintet. 2009-ben pedig a cég 100 Mrd Ft körüli nyereséget tudott felmutatni.
- c) Kocsis jelentősen növelte az MVM értékét azzal, hogy megszerezte az Országgyűlésben képviselt nagy politikai pártok jóváhagyását a paksi **atomerőmű** üzemidő hosszabbítására, és egy vagy két 1000 MW-os blokk építésének előkészítésére is.^c Az elképzelés akkor az volt, hogy 2012 elején nemzetközi tendert fog kiírni az MVM a paksi bővítésre.¹⁹
- d) Új lendületet kapott a **hagyományos erőmű-építés** is. A Kapolyi László által tulajdonolt System Consulting céggel együttműködve, az ukrán határ közelében,

^a Az uralmi szerződés fogalmát a Gt. 2006. július 1-től hatályos módosítása vezette be a magyar vállalatirányítási jogrendbe. Eszerint elismert vállalatcsoporthként is működhet az a gazdasági társaság, amely konszolidált beszámoló készítésére kötelezett, és uralmi szerződés megkötésével kezdeményezi ezt. Az uralmi szerződés az uralkodó tag és az ellenőrzött társaság között létrejött olyan, kölcsönös akaratlan alapuló szerződés, melynek lényegi eleme az egységes üzleti célok megvalósítására való törekvés, oly módon, hogy a meghatározó befolyást az uralkodó gyakorolja. Az uralkodó társaság az uralmi szerződés megkötését követően az ellenőrzött társaság ügyvezetését utasíthatja, az ellenőrzött társaság működésére vonatkozóan kötelező határozatot is hozhat, kinevezheti és visszahívhatja az ellenőrzött társaság vezető tisztségviselőit, sőt az ellenőrzött társaság cégvezetőjévé az uralkodó tag munkavállalója is kinevezhető. A Cégbíróság 2007. máj. 25-én jegyezte be az MVM-et, mint elismert vállalat-csoportot. Az egész országban az MVM volt, amelyik először alkalmazta ezt az új szervezet-irányítási technikát.

^b A hatályos VET nem tette lehetővé a MAVIR Zrt. elismert vállalatcsoporthoz való csatlakozását. A társasággal Együttműködési Megállapodás megkötésére került sor, amely a operatív működés területeire nem terjedt ki.

^c Ez volt az ún. Teller, illetve Lévai projekt. Az 1000 MW-os bővítés valójában nem új kezdeményezés. Az ágazat szakemberei már 1983-ban igényelték a Szovjetunióból ilyen méretű blokkokat, de akkor a tervek megghiúsultak. Ld. Kerényi (2006) 40. o. Ezt a politikai konszenzust később egy Ogy. határozat is megerősítette. Ld. 25/2009. (IV. 2.) OGY határozat az atomenergiáról szóló 1996. évi CXVI. törvény 7. §-ának (2) bekezdése alapján, a paksi atomerőmű telephelyén új atomerőművi blokk(ok) létesítésének előkészítését szolgáló tevékenység megkezdéséhez szükséges előzetes, elvi hozzájárulás megadásáról. A határozatot 2009. március 30-án fogadta el az Országgyűlés 330 igen, 6 nem és 10 tartózkodás mellett. Ekkor már Kocsist – egészen más okokból – eltávolították az MVM éléről.

Vásárosnaményben²⁰ 2008 áprilisában rakták le egy 232 MW kapacitású, új csúcserőmű alapkövét (Heller-erőmű). Ugyanott megkezdődött egy 75 MW kapacitás bioetanol erőmű építésének előkészítése is. Az MVM szándéknyilatkozatot írt alá az RWE-vel a 90-es évek közepe óta tervezett mátrai lignit-erőmű első ütemének közös megvalósításáról.^a Elindultak a tárgyalások a franciákkal is: az EDF két különböző helyen 400-400 MW-os erőmű építésére tett ígéretet. Tárgyalások kezdődtek egy Szerencsen megépíthető szalma-erőműről, egy kisebb csúcserőmű megépítéséről a Bakonyi erőműben^b és egy Bátorfyerén megvalósuló, mikroszaporító üzem építéséről, amely alapanyag-szaporító bázisa lett volna egy országos energianád-termeltetői rendszernek.²¹ Kocsis a Balkánon is és Romániában is tárgyalásokat kezdett az MVM expanziójáról, és készültek tervek egy szivattyús-tározós erőmű építésére vagy megvásárlására.

- e) Ígérete szerint Kocsis hozzálátott a korábban privatizált áramszolgáltatók visszavásárlásához is. 2007/2008 fordulóján az MVM 19,2 Mrd Ft-ért megvásárolta az Elmű 10,54%-os részvénycsomagját a budapesti önkormányzattól, miután részvényenként 2 000 Ft-tal ráígért az főtulajdonosok, az RWE (55,25%) és az EnBW (27,25%) konzorcium 28 ezer Ft-os ajánlatára. A 2008-as év folyamán az MVM - titokban - a másik RWE-tulajdonú áramszolgáltatóban, az *Émászban* is részesedést vásárolt.^c

Kocsis működését bő három éven át minden vonalon siker kísérte. Az általa előkészített törvényjavaslatok 95-99%-os támogatással mentek át az Országgyűlésben. Ráadásul úgy, hogy a villamosenergia-lobby MSZP-s kulcsembere, Podolák György képviselő saját kormánya és Gyurcsány Ferenc miniszterelnök háta mögött szervezte a Fidesszel való együttműködést.^d Az már csak hab a tortán, hogy 2007 végén és 2008 elején az MVM-et,

^a E célra egy közös társaság is létrejött, amelyben az MVM volt többségi tulajdonban. A 2. Orbán-kormány egyik első döntésével ezt a projektet is leállította, s ezzel egyfelől utat nyitott a gázimport növelésének, illetve a paksi atomerőmű bővítésének. *Népszabadság*, 2010. okt. 29.

^b Az 50,5%-os MVM többségű, 70 M eurós költségű, új, ajkai gázcsúcserőmű alapkövét 2009-ben tették csak le. Az új cég kisebbségi tulajdonosa Demjén Sándor volt az Euroinvest Zrt.-n keresztül. A két, összesen 58 MW teljesítményű blokkot – még az üzembe helyezés előtt - 2011 októberében az MVM 100%-ban megszerezte, vagyis Demjén Sándor kiszállt az üzletből. *Népszabadság*, 2008. máj. 23., 2011. okt. 12.

^c 2014 tavaszán az MVM ÉMÁSZ részesedés mértéke már közel járt a 12%-hoz, az ELMŰ-ben pedig a 16%-hoz.

^d „Hosszú távú energiastratégiai szempontjaink voltak, ennek érdekében vállaltuk fel az erőteljes konfliktust a kormánnyal, a miniszterelnökkel.” – nyilatkozta utólag Podolák. Hargitai (2010).

illetve Kocsist személyesen is magas kitüntetésekkel ismerték el (Gábor Dénes díj, Kármán Tódor díj, Kurساتov-díj^a).

Ilyen sikerek után még az iparágat és a politikát közlelről ismerők számára is teljes meglepetés volt, amikor két nappal a nevezetes, 2008. március 9-i népszavazás^b után Gyurcsány Ferenc bejelentette Kocsis azonnali leváltását, és az MVM-mel kapcsolatos minden fontos kérdés teljes újragondolását. Természetesen rögtön megindultak a találgatások. S miután Kocsis és az MVM igen sok szálon kapcsolódott a magyar gazdasági és politikai élet legfontosabb történéseihez, a média és a szakmai körök a legkülönbélebb egymást kizáró, vagy egymást kiegészítő találgatásokkal álltak elő²²:

- a) Az MVM és a magyar kormány kétszínű viselkedése - egy későbbi találó kifejezéssel élve: pávatánca²³ - évek óta ingerelte az Európai Unió versenyhatóságait, illetve a honi Gazdasági Versenyhivatalt. Volt ok azt feltételezni, hogy Brüsszelből, nem hivatalos úton, szigorú utasítások érkeztek: ha a magyar kormány nem tesz azonnal intézkedéseket, az EU bizottság egyszerre több fórumon is el fogja ítélni az MVM versenykorlátozó magatartását²⁴, illetve a társaságnak nyújtott állami támogatásokat. Tény, hogy a Kocsis leváltását követő első kommunikációs kormány-offenzíva csak ezt az érvelést használta.^c
- b) Kocsis leváltása az OTP, a MOL-csoport és Csányi Sándor hatalmának korlátozását szolgálta. Kétségtelen, hogy a két társaság és a két nagyhatalmú gazdasági vezér sok szálon kapcsolódott egymáshoz. Kocsis tagja volt az OTP IG-nek, Csányi pedig alelnöke a MOL-nak stb. Kocsis már korábban engedélyt kért a miniszterelnöktől arra, hogy az MVM-ben Csányi, a MOL és/vagy az OTP is tulajdonosi jogosítványokhoz jusson a tervbe vett tőzsdéi privatizáció során.
- c) Kocsis egy négyszemkörti megbeszélésen szembe fordult Gyurcsány Ferenc Új Tulajdonosi Programjával (ÚTP). Kocsis ellenezte az MVM meglevő részvényeinek

^a Ezt az orosz-magyar nukleáris együttműködés előmozdításáért kapta Moszkvában.

^b A népszavazásnak semmi köze nem volt az energetikához, a kérdések a vizezdíjra, a kórházi napidíjra és a tandíjra vonatkoztak.

^c „(M)ára a MVM-nek túlereje és túlhatalma lett. Egy versenytárs nélküli, sok tekintetben monopolisztikusan működő szereplő, ráadásul Magyarország egyik legfontosabb gazdasági szereplője. A keze messze elér, az érverése messzire hallatszik. Nincs mese, ilyenkor, amikor elkülönült, gyenge fogyasztók vannak, itt a kormánynak van dolga.” – mondta sokat sejtetően az Országgyűlésben Gyurcsány Ferenc miniszterelnök 2008. márc. 17-én.

eladását, helyette egy tőkeemeléses konstrukciót javasolt. Egy ilyen konstrukció nagyban megkönnyítette volna, hogy az MVM menedzsmentje – az OTP-től felveendő hitelek segítségével – áron alul hozzájuthasson egy kb. 5%-os részvénytárcához. Vagyis az MVM másolta volna a MOL és az OTP jól ismert, illetve a Graboplast és a Rába kevésbé ismert trükkjét: a tőzsdei privatizáció ellenére a menedzsment *de facto* kézben tarthatja a társaságot, s közben 4-5 ember személy szerint is milliárdossá gazdagszik.

- d) Más vélekedések szerint a Kormány az MVM feldarabolására készült, hogy megnyissa az utat az orosz olajipar terjeszkedő cégei számára. Ebből a szempontból az MVM Csoport legértékesebb darabja az MVM Trade Zrt., illetve a kapacitásait megduplázni készülő Paksi Atomerőmű volt.
- e) Az MVM feldarabolása a MOL érdekében állt, feltéve, ha ezen a módon el tudja érni a nagynyomású gáz- és a MAVIR-hoz tartozó nagyfeszültségű villamos áram vezetékhálózatának összevonását. Ennek a megoldásnak abból a szempontból is lenne értelme, hogy hosszabb időre garantálná mind a nagyfeszültségű villamosenergia és az olajszállító vezetékhálózat állami (nemzeti) kézben tartását. Elgondolható tehát, hogy a színpad mögött éppen ezt a tervet újították fel az MSZP és a Fidesz meghatározó üzleti körei.²⁵
- f) Felmerült az is, hogy Gyurcsány Ferenc miniszterelnök lemondani készül és majd elfoglalja a Déli Áramlat gázvezeték is felügyelő társaság vezetői székét.²⁶
- g) Egy másik spekuláció szerint Gyurcsány valamilyen módon Kapolyi Lászlóval kívánt politikai üzletet kötni, például oly módon, hogy Gyurcsány kilép az MSZP-ből és átveszi a Kapolyi által irányított Szociáldemokrata Párt vezetését. Egy ilyen politikai üzlet gazdasági ellentételezésének lehetett volna tekinteni az MVM feldarabolását is.^a

Akár mi is volt a kormány, pontosabban szólva Gyurcsány Ferenc valódi szándéka, a gyors megvalósítás útjában jogi akadályok álltak. Kiderült, hogy Kocsis leváltására leghamarabb a társaság májusban megrendezendő éves közgyűlésén kerülhet csak sor. Időközben viszont felbomlott a kormánykoalíció, az MSZP kisebbségi kormányzásra kényszerült, s ezért sokak szemében reális lehetőségnek tűnt, hogy Kocsis ezt a válságot is túl fogja élni. „Soha még gazdasági kérdésekben ekkora nyomás nem nehezedett rám annak érdekében, hogy változtassak a véleményemen.” – mondta Gyurcsány Ferenc egy budapesti versenyhivatali

^a Hogy ez nem volt teljesen alaptalan feltételezés, azt megerősíti az a tény is, hogy a Vértesi erőmű eladását ugyanaz a közgyűlés hagyta jóvá, ami Kocsis leváltásáról is döntött.

konferencián, miközben az MVM székházában éppen folyt a májusi, éves rendes közgyűlés és Kocsis leváltása. Az említett konferencián, Gyurcsányon kívül más gazdasági vezetők is felszólaltak. Mindannyian azt ígérték, hogy a MVM és a MAVIR szétválasztása gyorsan meg fog történni, és mind a két társaság tőzsdére megy.^a

Gyurcsány saját terveihez végül nem volt képes erős szakmai támogatást szerezni. Bár végül Kocsis menni kényszerült, helyére olyan emberek kerültek, akik a korábbi évtizedek során mindvégig a villamosenergia lobbiz érdekeit képviselték, zsigeri alapon elleneztek a privatizációt (pl. Lengyel Gyula, Pál László), sőt ezzel egy időben távozni kényszerültek az MVM IG-jéből és FB-jéből az SZDSZ által delegált, privatizáció és versenypárti szakértők is.^b

2008. augusztus végén még úgy volt, hogy a Gyurcsány által kitalált ÚTP keretében a MVM 75%-át, illetve a MAVIR 25-50%-át tőzsdén értékesítik. De ez az elkötelezettség sem tartott sokáig. Szeptemberben – a nemzetközi pénzügyi válság első szelére – az ÚTP hivatalosan is felfüggesztésre került. Ebben a pillanatban az egyik legbefolyásosabb MSZP-s energia-politikus hirtelen megfordította a Pakssal kapcsolatos érvelést is: „Most, hogy a parlament döntött a paksi atomerőmű bővítéséről, azt a stabilitást, ami az energetikában kialakult, különösen kár volna megbontani”- nyilatkozta Podolák György, a párt gazdasági kabinetjének vezetője az egyik szaklapnak.²⁷

KORRUPCIÓS VÁDAK

2009 tavaszán, amikor már a budapesti közlekedési társaság, a BKV vezérigazgatója volt, visszamenőleges támadás is érte Kocsis Istvánt. Március végétől egészen augusztus közepéig hetente jelentek meg újabb és újabb hírek arról, hogy 2007-ben és 2008-ban Kocsis számos olyan üzleti döntést hozott, amellyel megkerülte az MVM vezető testületeit, s amelyek összességében nem csak 35 Mrd Ft-ra becsülhető²⁸ kárt okoztak a holdingnak, de felvetették a korrupció gyanúját is. Mint ahogyan az ilyenkor gyakran történik, most is az történt, hogy a zavaros számla-ügyekre először a társaság könyvvizsgálója bukkant rá az éves mérleg készítésekor. Az első híradások szerint Kocsis nem is tagadta, hogy elfogadhatónak tartja, ha az MVM balkáni privatizációs terjesztése érdekében, *offshore* cégeken keresztül „alkotmányos költségek” kifizetésére került sor.

Az MVM 2006-2008 közötti ügyeivel kapcsolatban 2012 nyarán készült el a vádirat. Kocsist és 6 társát – köztük Kapolyi Lászlót - hat vádpontban, bünszervezetben elkövetett hűtlen kezeléssel, és 15 Mrd Ft károkozással gyanúsították meg. 2013 decemberében egy horvátországi szállodabérlés és egy ciprusi offshore céggel kötött vagyonkezelői szerződés miatt bünszövetkezetben elkövetett sikkasztás és hűtlen kezeléssel Kocsist külön is megvádolták, két további, az MVM-hez kapcsolódó 2007-es ügyben, több mint 2 Mrd Ft kár okozást említve. Ez utóbbi ügyben az elsőfokú bírósági tárgyalás 2013 októberében kezdődött el Kaposváron.

^a Ennek épp az ellenkezője történt. 2009 utolsó napjaiban, 95%-os többséggel egy törvénymódosítást fogadott el az Országgyűlés, melynek eredményeként az MVM-nek nem kellett eladnia a MAVIR-t, vagy a MAVIR-nak a hálózatát. A MAVIR „független rendszerirányító”-ként a cégcsoport része marad.

^b Ez azzal állt közvetlen összefüggésben, hogy 2008 májusában felbomlott az MSZP-SZDSZ koalíció.

Akárhogyan is alakult Kocsis későbbi sorsa, tárgyunk szempontjából csak annyi fontos, hogy a menedzsment 2008-ban megkezdte a vállalatcsoport **tőzsdei felkészítését**, igen ambiciózus, 800-1000 Mrd Ft-os piaci érték elérését tűzve ki célul.^a A terv szerint, 12-18 hónap alatt megtörtént volna a belső működési feltételek átalakítása. A második fázisban már a tényleges tőzsdei bevezetés végrehajtása volt a cél, amelynek során vizsgálták a Budapesti, a Frankfurti, a Londoni és a New Yorki Tőzsdére való bevezetés feltételeit is, ez utóbbit azonban ilyen rövid idő alatt lehetetlen volt teljesíteni. Megtörtént a kulcsfontosságú területek átvilágítása, beleértve a szervezeti struktúrát, az irányítás alapelveit, a részvényesi érték meghatározását és az értéknövelési területek beazonosítását. Az MVM által alkalmazott és a „legjobb piaci gyakorlat” között feltárt hiányosságok kezelésére pedig konkrét javaslatokat fogalmaztak meg. A munka egyik legfontosabb eredménye a vállalatcsoport aktualizált értékelésének az elkészítése volt.

Az eredmény lesújtó volt. Az európai integrált energetikai társaságokkal való összehasonlításban a társaságcsoport jelentősen elmaradt az E.ON, az RWE, vagy a ČEZ eredményességétől. Az árbevétel arányos EBITDA hányados az európai társaságok 27%-os átlaga alatt maradt (MVM Csoport: 15%), az EVA mutató a többiek 2,5-5,5 % átlagához képest negatív értéket mutatott.^b A tőkestruktúra vizsgálat szerint a 13%-os tőkeáttétel is jelentősen elmaradt az európai szektorátlagtól (CEŽ→38%), és ez mutatkozott meg az alacsonyabb ROE és EVA értékekben is.^c Mindent egybevéve az MVM Csoport vállalatértéke a könyvszerinti érték 85%-át sem érte el. Egyszerűbben fogalmazva, a cég részvényeit a tőzsdén csak névérték alatt lehetett volna eladni.

Az eredeti elképzelés szerint a tőzsdei értékesítés első ütemére már 2009-ben sor került volna.²⁹ Túl azon, hogy a fentiek miatt a részvényeket normális körülmények között is csak nyomott áron lehetett volna értékesíteni, a 2009-ben drámaian megváltozott nemzetközi pénzügyi és gazdasági környezet önmagában is jó hivatkozási alap (ürügy) volt a folyamat

^a Az MVM Zrt 2007-es konszolidált beszámolója szerint a saját tőke értéke 2007-ben 440 Mrd Ft volt.

^b A mutatókat a 2007-es tényadatok alapján 2010-ig történő kitekintéssel készítették el. Egyébként a helyzet már a 90-es évek végén is hasonló volt. Mint azt Voszka (2012) is helyesen állapította meg, az MVM menedzsmentje szempontjából a tőzsdei bevezetés előkészítése sokszor alibi-tevékenység volt. Bizonyosak voltak benne, hogy a várható alacsony részvényár miatt végül is egyetlen kormány sem meri majd rászáni magát az MVM „elköttyevetyélésére”.

^c A vállalatértékelés a nemzetközileg alkalmazott módszertanok szerint, a 2007-es auditált konszolidált mérleg adatok alapján készült ⇒ összehasonlító, benchmarking értékelés, Diszkontált Cash Flow (DCF) értékelés;

megállítására a Kocsis leváltása után pozícióba helyezett új vezetésnek. A működés hatékonyságára irányuló tőzsdeképeségi feladatok végrehajtása viszont folytatódott és az operatív működés során ezek hasznosultak (pld. költségek csökkentése, az összes leányvállalatra érvényes IFRS szerinti beszámolók készítése, üzemzavarok kezelésének csoportszintű összehangolása). Más területeken azonban nagyon lassú volt, vagy megrekedt az előrelépés (például a felsővezetői ösztönzési rendszer tőzsdei elvárásoknak megfelelő átalakítása, a csoportszintű beruházási és akvizíciós programok kidolgozása és azok értékelése vagy, a csoportszintű kockázatkezelés kialakítása területén), ami nyilvánvalóan összefüggött azzal, hogy egyik hónapról a másikra az MVM új üzletágakba vágott bele (gáz-business, telekommunikáció).

A potenciális bővülés másik ágán jelentős erőnövekedést jelentett az a tény, hogy a 2. Orbán-kormány az MVM-re – pontosabban az MVM által alapított leányvállalatra, az MVM Paks II. Atomerőmű Fejlesztő Zrt.-re – bízta az orosz-magyar együttműködésben 2026-ra elkészülő 5. és 6. új, egyenként 1200-1200 MW-os paksi blokk építését - nagyságrendileg 12,5 Mrd € keretösszeg erejéig.³⁰ 2014 novemberében azonban ezt a céget elvették az MVM-től, és helyette a Miniszterelnökség lett a társaság és a feladat gazdája. Ez önmagában is súlyos presztízs-veszteség volt, de egyben új konfliktus-forrást is generált az MVM Csoport és a kormány között.

7. Az MVM-et a kormány a MOL kárára fejleszti?

Többször is előfordult, hogy a MOL és az MVM útjai kereszteződni látszottak. 2002 táján merült fel először, hogy a MOL nyelje le az MVM-et, amikor a Fidesz kormány regnálásának utolsó hónapjaiban kísérletet tett a MOL gázüzletágának kivásárlására. Ez a felvetés persze másokban azt az ötletet generálta, hogy ez pont fordítva történjen, vagyis, hogy az MVM a MOL rovására erősödjön. 2010 és 2014 között éppen ez történt.

A 2. Orbán kormány hatalomra kerülése után egy évvel több jel utalt arra, hogy a kormány a 100%-ban állami tulajdonú MVM-et új pályára akarja állítani, hogy ezzel gyengítse a többségi magántulajdonban álló MOL-csoport piaci pozícióit. 2011 nyarán az szivárgott ki, hogy az MVM 800 M €-t kínált az E.ON Földgáz Trade, illetve az E.ON Földgáz Storage Zrt. részvényeire – vagyis a villamosenergia-ipari társaság be akar törni a MOL piacára, megvásárolva annak egykori földgázüzletágát. Az a hír viszont nem szivárgott

ki, és a nyilvánosság is csak utólag szerzett róla tudomást, hogy 2011 nyarán az MVM Csoporthoz tartozó villamosenergia-kereskedő cég, az MVM Partner Zrt. beszállt a földgáz-import üzletbe, méghozzá úgy, hogy a MOL és a Fidesz-holdudvarába tartozó magyar vállalkozók által tulajdonolt MET Zrt.-vel társulva – a lehetséges konkurrenciát jogszabályi úton kizárva a versenyből - kedvezményes árú gázt hozott be Ausztriából. Ám az üzleten a nagy haszon nem az MVM-nek jutott, hanem a MET Zrt.-nek.³¹

A MOL gázüzletágának visszavásárlását eredményező, 2013. szeptember 30-án lezárt tranzakció teljes értéke 281,3 Mrd Ft (\approx 950 M €) volt.^a Az MVM saját forrásból 51 Mrd Ft-ot, az MNV Zrt.^b – tulajdonosi kölcsön formájában - 71 Mrd Ft-ot tett bele az üzletbe, a számla nagyobbik részét, 159 Mrd Ft-ot viszont csak banki hitelből tudta kifizetni a villamos művek. Pár nappal később azonban az is kiderült, hogy valójában a tranzakció még ennél is többbe került: az MVM ugyanis 60 Mrd Ft tulajdonosi kölcsönt kellett, hogy nyújtson az egyik újonnan megvásárolt cégnek.

A kormány 2012 végén módosította a gáztörvényt is, s ebből az is következett, hogy a MOL köteles eladni részesedését a stratégiai tározót működtető cégben. Az eredeti terv az volt, hogy az algyői tároló az MNV Zrt.-hez kerül. Csakhogy, mivel az MNV az MVM tulajdonosa is, ez versenyjogi aggályokat vetett fel, hiszen így közvetve minden tároló az MNV Zrt.-hez tartozott volna. Ekkor koncepció-váltás történt, melynek nyomán az 1,9 Mrd m³-es algyői tároló 2014 elején a Magyar Fejlesztési Bankhoz (MFB) került. Még meglepőbb fejlemény volt, amikor 2014 őszén megalakult az MFB Földgázkereskedő Zrt., amelynek a bank 100%-ban tulajdonosa lett és tulajdonképpen arra kapott mandátumot, hogy versenyezzen az E.On-tól az MVM-hez került gázkereskedő céggel.^c

2013 végén, a közvélemény által szinte észrevétlenül zajlott le a *FŐGÁZ* 1995-ben részlegesen privatizált részvényeinek visszavásárlása. A Főváros részvényeit az MNV Zrt. vette magához, a német befektetők 49,83%-os pakettjét pedig az MVM vásárolta meg 41 Mrd Ft-ért. Mindez – ahogy mondani szokták – szép és jó az MVM bővülése szempontjából. Csakhogy, a politikai megfontolásokból mesterségesen alacsonyan tartott gázárak minden

^a Mintegy mellékes ügyletként az MVM 900 M Ft-ért megvásárolta az 1994-ben alapított magyar-orosz gázkereskedő vegyesvállalat, a Panrusgáz magyar részről birtokolt részvényeit is.

^b Az MNV Zrt., vagyis a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. az ÁPV Rt. jogutódaként jött létre 2007/2008 fordulóján.

^c A gáznagykereskedelem MFB-hez kerülését indokolhatja az, hogy az EU megtiltotta az MVM-nek a magyar-szlovák gázvezeték üzemeltetését, mivel így a gázpiac 60-65 %-a felett diszponálós cégcsoport korlátozható a versenytárs kereskedők hozzáférését a gázbehozatali kapacitás 15 %-át jelentő vezetékhez.

cégek csak veszteséget okoztak: előbb a MOL-nak, azután a német befektetőknek, innentől kezdve pedig az MVM-nek.

A MOL elleni támadásként lehet értelmezni a 111 km hosszúságú, magyar-szlovák összekötő földgázvezeték megépítését is, illetve az ezt kivitelező Magyar Gáz Tranzit Zrt. 49,98%-os tulajdoni hányadának megszerzését is. Bár 2011-ben, a projekt elindulásakor is tudni lehetett, hogy az MVM, mint gázipari cég nem lehet egyidejűleg egy szállító vezeték tulajdonosa is, a kormány könnyedén túllépett az EU idevágó szabályain. 2014 őszén azonban látszólag mégis meghátrált: az MVM előbb a Nemzetgazdasági Minisztériumnak, az pedig a Belügyminisztériumnak volt kénytelen átadni a Magyar Gáz Tranzit Zrt.-ben birtokolt részesedését – ami nyilvánvalóan csak egy Brüsszel felé tett jogászokodó-formai álcázó lépés csupán. Egy évvel később döntés született az MVM és a Gazprom között a Déli Áramlat földgázvezeték 229 kilométeres magyarországi szakaszának megépítéséről. A felek megállapodtak a hazai szakasz mintegy 600 M €-os beruházásáról, ám teljesen váratlanul az orosz fél 2014 december első napjaiban az egész projektet *ad acta* tette. Ez már valódi kudarc volt.

De más fejlemények is történtek – és ezek sem bizonyultak sikeresnek az MVM szempontjából. Fontosnak tűnő döntés volt az országos optikai adattovábbító hálózat hasznosítására létrehozott MVM NET Zrt. megalapítása volt 2012 márciusában, amely az állami intézményrendszer elektronikus hírközlési igényeit kiszolgáló Nemzeti Távközlési Gerinchálózatot működteti. Ennek előzményként érdemes megemlíteni egy másik állami kezdeményezést is: az MVM (45%), az MFB (45%) és a Magyar Posta (10%) 2012-ben megalapította a nemzeti mobilcéget, az MPVI Zrt.-t, amelynek az lett volna a feladata, hogy konkurenciát teremtsen a működő három mobilszolgáltatónak. Bár a kormányzat részéről komoly reményeket fűztek a társasághoz, egy éves fennállása alatt érdemi tevékenységet nem végzett, mert szabálytalanságok sorozatára derült fény, és ezért konkurencia pert indított. Végül a Kúria is úgy látta, hogy az MPVI Zrt. jogszerűtlenül nyerte el a jogot a negyedik mobilhálózat kiépítésére, így a társaságot megszüntették.

2014 márciusában – pontosan egy hónappal a választások előtt – a sajtónak kiszivárgott egy hír, miszerint az MVM és az E.ON Hungária Zrt. elvi, nem kötelező szándéknyilatkozatot írt alá az E.On lakossági gáz, illetve áramszolgáltató tevékenységét ellátó cég, az E.On Energiaszolgáltató Kft. visszaállamosítására. Ezen túlmenően tárgyalni fog a két fél az E.ON által üzemeltetett, korábban a KÖGÁZ, illetve a DDGÁZ tulajdonában

álló mintegy 18 ezer km-nyi gázvezeték tulajdonjogáról is. Ha ez – mondjuk 2015-ben - mind bekerül az MVM könyveibe, akkor a cég nagyot erősödik. Kérdés, bekerül-e. Az MVM szempontjából nézve veszélyben van a Főgáz Rt. közel 50%-os részvénytartása is. EU-s versenyjogi aggályok miatt 2014 szeptemberében kormány bejelentette, hogy ezeket a részvényeket is az MFB fogja megkapni.³²

E tanulmány kéziratának lezárásakor, 2015 első heteiben úgy tűnik, hogy a közel jövőben az MVM nem erősödni, hanem még inkább gyengülni fog. Az MVM egyetemes szolgáltatáshoz kapcsolódó villamosenergia- és gázüzletága már 2015-ben leválik a cégcsoportról és beolvad egy újonnan létrehozandó, 100%-ban állami tulajdonú, a Magyar Posta Zrt. köré szervezett, non-profit indíttatással működő általános villany-, gáz és távfűtő holdingba³³, utolsó munkanapján, az Első Nemzeti Közműszolgáltatóba. Az MVM tehát a gázüzletágban nem fejlődésnek, hanem további zsugorodásnak néz elébe, miközben a villamosenergia-kereskedelemben hozzájárul saját közvetlen konkurrenciájának megteremtéséhez.

De elképzelhető egy másik forgatókönyv is. 2014 végén felvillant az a lehetőség, hogy a kormány egyidejűleg közvetlen irányítása alá veszi az MVM-et is és a MOL-t is a Szlovák Villamos Művek (Slovenské Elektrárne, SE) 66%-nyi részvényének megvásárlása kapcsán. Ennek megfelelően 2014 november 19-én az MVM és a MOL 98%-os szlovákiai leányvállalata, a Slovnaft közösen nem kötelező érvényű vételi ajánlatot tett az egyidejűleg két atomerőművi blokkot is építő, illetve a bősi vízerőművet működtető szlovák energia-cégre.^a Az iparágat belülről ismerő szakértők szerint a vétel elsősorban a Roszatom érdekeit szolgálná, mivel az orosz fél számára ez lenne a legbiztosabb garancia arra, hogy az általa elkezdett két elavult technológiát reprezentáló 440 MW-os erőművi blokk bővítése be is fog fejeződni.^b

^a A szlovák villamosművek Szlovákiában 2 atomerőművet, 34 vízerőművet, 2 hőerőművet és 2 naperőművet működtet. Ezek között van a mohi atomerőmű is, amelynek harmadik és negyedik blokkja jelenleg is építés alatt áll. Az ENEL az építkezés befejezését több éve halasztja, egyebek mellett azért, mert az új blokkok áramtermelése a csökkenő villanyáram árak mellett veszteséges is lehet.

^b Az SE-t 2006-ban már részlegesen privatizálták, a részvények 66%-át az olasz Enel vásárolta meg 839 M €-ért. Az eladásra a több mint 40 milliárd € adósságot felhalmozó olasz cég adósságelfaragási tervei kapcsán kerülne sor. A szlovák cég áratermelési volumene kb. kétszerese az MVM által előállított árammennyiségnek [Hargitai (2014)]. Európai összehasonlításban egyébként az Enel az 1. helyen áll a kiszolgált fogyasztók számát tekintve, illetve a 3. helyen állt a tőzsdei kapitalizáció szerint. Magyarország mellett cseh, finn, orosz, francia és kínai vevők is érdeklődnek az SE iránt, amelyre egyébként a szlovák államnak elővásárlási joga van.

8. Tanulságok

A rendszerváltás idején még egy súlycsoportba tartozó két cég-csoport, a MOL és az MVM eltérő pályát futott be az elmúlt 25 során. Ennek okai – elemzésünk szerint – elsősorban a menedzsmentek eltérő értékeiben, kultúrájában és stratégiájában keresendők. A villamosenergia-ipar vezetői a tervgazdasági rendszer mérnöki logikáját próbálták meg továbbvinni a 90-es években is, arra való hivatkozással, hogy az ágazat csak hosszútávú koncepciók mentén irányítható és fejleszhető. A MOL menedzsmentje kezdettől fogva pénzben és tőkében gondolkodott. Üzletemberként hamar felismerték, hogy a cég fejlődésének kulcsa a globalizált világgazdaságba való beilleszkedés, ezen belül pedig a külföldi terjeszkedés. Az MVM és a mögötte álló szakmai lobby alapján véve a privatizáció lassítására, blokkolására törekedett, a MOL menedzsmentje viszont arra összpontosított, hogy a folyamat élére állva maga határozza meg a privatizáció feltételrendszerét. A MOL-os vezetés hamar felismerte, hogy a tőzsdei privatizáció egyszerre jelentheti azt, hogy a szétszórt tulajdonosi struktúra mellett a menedzsment fenn tudja tartani saját hatalmát, és azt is, hogy részvénytulajdonosként a top menedzsment személyesen is profitáljon a részvényárfolyamok emelkedéséből.

Kocsis István működése idején az MVM vezetése megpróbálta rohamléptekben behozni elmaradását és 1-2 év alatt tőzsdeképessé tenni a villamosenergia-ipari holdingot. A mából visszatekintve azonban egyértelmű, hogy a rendszerváltás utáni elvesztegetett egy évtizedet már utólag nem lehetett behozni. Több okból sem. A kevésbé lényeges ok az, hogy a társasággá alakulás idején az MVM-t jelentősen túlértékelték, szemben a MOL-lal, amit viszont alulértékelték. Ennél fontosabb oka a kudarcnak az, hogy a 90-es években Nyugat-Európában még nagy volt a tülekedés a magyar cégek iránt, ez 2000 után folyamatosan csökkent. Időközben átalakult a villamosenergia-piac is. Emögött okként és okozatként az áll, hogy drasztikusan csökken minden fajta energia ára. Napjainkban a tőkeerős és a magyar piac iránt potenciálisan érdeklődő német-francia-olasz energetikai cégek maguk is fölösleges kapacitásokkal rendelkeznek. Nem bővülnek, maguk is leépítésre kényszerülnek. Ha nincs más vevő, akkor a magyar államnak adják el, azt is, amit a 90-es években tőle vásároltak.

Sokat ártott az MVM Csoport tőzsdei kilátásainak az a tény is, hogy állami tulajdonú cégeként mindvégig ki voltak téve a napi politika befolyásának, ami – egyebek mellett – az ismétlődő vezető-cserékben mutatkozott meg. Ez önmagában is egy lefelé tartó spirálba lökte

a cégcsoportot. Ráadásul, az időszak nagyobbik részében az MVM menedzsmentje egyáltalán nem vagy csak csekély mértékben élvezte a mindenkori miniszterelnök közvetlen támogatását. Mindennek szükségszerűen sodródás lett e következménye.

2014 végén ismét előtérbe kerültek a geopolitikai szempontok, amelyek ugyan 1989-et követően sem veszítették teljesen érvényüket, de annyira nem voltak meghatározók. Miután a putyini Oroszország a 2008-as pénzügyi válság nyomán nyíltan szembefordult az Egyesült Államokkal és az Európai Unióval, ráadásul éppen a Magyarországgal közvetlenül is határos Ukrajna miatt, teljesen új helyzet állt elő a magyar-orosz kapcsolatokban. Az állami tulajdonú orosz vállalatok, elsősorban a Gazprom, de mások is, célpiacnak tekintik Magyarországot. A MOL-csoportban stratégiai részesedést szeretnének vásárolni, az MVM-ben pedig a paksi bővítés keretében próbálnak pozíciókhoz jutni. Könnyen lehet, hogy ennek a helyzetnek az lesz a megoldása, hogy 2-3 éves távlatban a MOL beolvad valamelyik sikeres nyugat-európai energetikai konglomerátumba, a zsugorodó MVM pedig átalakul egy folyamatosan veszteséget termelő infrastruktúra céggé, olyaná, mint a BKV, a MÁV-csoport vagy a Volán-vállalatok. Akkor már senkinek sem lesz rá szüksége.

Egészen más lenne a helyzet abban a – kevéssé valószínűnek tűnő – esetben, ha az MVM- MOL páros eredményes lenne a szlovákiai erőmű tenderen. A két cégcsoport ilyen volumenű együttműködése ugyanis folyamatosan napirenden tartaná a két cég állami kézben történő összeolvasztásának lehetőségét.

FÜGGELÉK: Ki kicsoda a MOL-ban és az MVM-ben?

(22 rövid szakmai portré)

Bakay Árpád (1928-2008)

Mérnök, vállalatvezető. Mint az *MVM Rt.* elnöke került be az *ÁV Rt.* Igazgatóságába (IG) 1993. október 1-én, s ahonnan pontosan három évvel később, 1994. október 3.-án távolították el. Szekeres Szabolcs bukása után, 1994. jan. 17-től 1994. október végéig - hivatali idejének lejártáig - ő volt az IG elnöke is.

Pályája nagy részét az *Energiagazdálkodási Intézet*ben töltötte, majd 1990-92 között az IKM energiaügyekért felelős helyettes államtitkára volt. Nevéhez fűződik az Országgyűlés elé terjesztett, első országos energiapolitikai koncepció, amely teljes mértékben megkerülte a privatizáció problémáját – még gondolatként sem vetve fel ezt a lehetőséget. Bakay 1994-es eltávolítására elsősorban ez adott okot.

Bartha Ferenc privatizációs kormánybiztos megítélése szerint Bakay akadályozta a villamosenergia-ipar privatizációját, ezért felmentésre került nem csak az *ÁV Rt.*, de az MVM IG tagsága alól is. Miután eltávolodott a privatizáció "állami" oldaláról, Bakay német villamosipari konszernnek magyarországi tanácsadójaként tevékenykedett.

Az MDF jelöltjeként 1996. június 17-én Bakay bekerült az *ÁPV Rt.* Felügyelő Bizottságába (FB). Az 1998. évi választások után ismét „előlépett”: az FB-ből visszakerült az IG-be és tagként ott maradt 2002. május 28-ig.

Később helyet kapott a *MAVIR* FB-ben. 1989-ben egyik alapítója és később elnöke volt a Rákóczi szövetségnek, annak a politikai szervezetnek, amely elsősorban a határon túli magyarok szervezeteit támogatta, s amely mögött – kezdetektől - az MVM állt igen jelentős anyagi erőforrásokkal.

Csák János (1962)

Közgazdász, szociológus, műfordító, diplomata, Fidesz-közeli nagyvállalkozó. A 90-es évek végének egyik menedzsersztárja.

1987-ben végzett az MKKE-n, pénzügy–szociológia szakon. Első munkahelye a KSH munkaügyi statisztikai osztálya, itt két évet töltött. Innen ment át a bankszektorba. Az *OKHB*-nál közgazdasági, üzletpolitikai, tervezési területeken dolgozott – egészen 1993-ig.

1993 után a *Matáv Rt.* pénzügyi ágazatának vezetőjeként elismerést vívott ki magának szakmai körökben, ennek köszönhetően rábízták a Matáv-csoport több cégének irányítását. Például ő vezette az időközben megszűnt Inwestelt, FB tag volt a Westel 450 Kft.-ben és a piacvezető mobilszolgáltató, a Westel 900 Rt. elnöki tisztét is betöltötte.

Ezek után nem kis meglepetést keltett, hogy 1999. február 24-én a *MOL* elnökévé választották. Az akkor 37 éves Csákot sokan egy politikai döntés haszonélvezőjének tartották, hiszen nemcsak koránál fogva, hanem kapcsolatai révén is Fidesz-közeli gazdasági vezetőnek látszott. (A labdarúgás szerelmeseként jó kapcsolatokat ápolt egy másik focirajongóval, a miniszterelnökkel.)

Azt, hogy a *MOL* elnök és a kormányfő között a kapcsolat egy ponton túl már nem volt felhőtlen, akkor kezdték rebesgetni, amikor az olajtársaság júniálisán megtartott *MOL-Kormány* focimeccsről Orbán Viktor távol maradt. A súrlódások 1999 őszére már nyilvánvalóbbá váltak, mert a gázár körül kialakult vita jól mutatta: a menedzser és a politikus véleménye alapkérdésekben tér el. Csák János kevesebb, mint másfél éves elnökség után, pontosan a gázár-emelés mértékét meghatározó kormánydöntést követően, 2000. június 21-én állt fel a *MOL* vezetői székéből.

Következő munkahelye a *CA-IB* cégcsoport volt. 2001-2003 között a *CA-IB Corporate Finance* Beratings GmbH ügyvezető igazgatója Bécsben, majd a *CA-IB Értékpapír Rt.*, és a *CA-IB Tőkepiaci Tanácsadó Rt.* elnök-vezérigazgatója.

Csák 1999-ben egyik vállalkozásán keresztül megszerezte a romániai *Kriterion* könyvkiadót, 2003-ban pedig a magyar *Helikon* kiadót.^a 2003 decemberében – Madarász Lászlóval, Fodor Istvánnal és másokkal – kezdeményezője volt a *Székely Kálmán Alapítványnak*³⁴, amely a későbbi években fontos szerepet kapott a Fidesz kommunikációjában. 2004 tavaszán – Kékessy Dezső volt párizsi magyar nagykövettel együttműködve - nagyobb összeget investált a jobboldali *Heti Válasz* kiadó cég megvásárlásába.³⁵ 2004-től a *Budapest Bank* FB elnöke.

A 2. Orbán-kormány 2011 elején Orbán Csákot Londonba küldte nagykövetnek, ahonnan a szokásos négy éves ciklus lejárta előtt, 2014 januárjában tért vissza Budapestre.

Halzl József (1933)

Villamosenergia-ipari szakember, jobboldali politikai közszereplő. 1988-tól az MDF tagja. Az Antall-kormány 1991-ben állította az *MVM* Tröszt élére.

^a Ez a kiadó adta ki Orbán Viktor két könyvét is 2006-ban és 2007-ben. Saját vagyonbevallásai szerint az ebből származó szerzői honorárium volt Orbán vagyonosodásának legfőbb bizonyítéka.

HVG portré
(részletek)

Halzl József
a Magyar Villamos Művek Tröszt új vezére

1991. május 18.

"... Győrött születtem, 1933 decemberében" - tájékoztat a gyökerekről az MDF vezető energetikusa, akinek állásváltozása, elődjének villámgyors menesztése miatt, nagy nyilvánosságot kapott. (...) A középiskolában egy osztályba jár Szabó Ivánnal, az MDF fő gazdaságpolitikusával, akivel mind a mai napig jó barátságban van. Szabó és Halzl egyszerre kerülnek be a Műszaki Egyetemre is, 1952-ben; Halzl a hőerőgépész tagozaton tanul. ... A friss diplomás 1957-ben az *Energiagazdálkodási Intézetben* (EGI) helyezkedik el, ez is maradt egyetlen munkahelye mostanáig. "Nem vágytam sem el, sem többre. ismertek engem, nem voltam sohasem tagja a pártnak, s az én számból soha nem hangzott az el, hogy „elvtárs,,. Végül az EGI szakmailag amolyan ellenzéki fészek is volt..." - magyarázza a hűség indokait. Azért lassan menetel felfelé, 1976-tól főosztályvezető, 1990-től az intézet egyik vezérigazgató-helyettese. 1987 őszén "olvastam a Lakitelekről szóló híradást, s felkeltette a szimpátiámat". 1988-ban be is lép a Fórumba, majd: "elhatároztuk, hogy nem várhatunk, ki kell lépünk a porondra. Egy hét alatt 50 főt szerveztünk be a mozgalomba." 1989 óta Halzl a Fórum energetikai szakértői bizottsága egyik szóvivője, s részt vesz az MDF energiapolitikai koncepciójának kimunkálásában. Tagja lesz a *Magyar Villamos Művek Tröszt* felügyelő bizottságának. Május 10. óta pedig ő a tröszt vezérigazgatója.

- *Kinevezése s elődjének menesztése nemcsak szakmai körökben kavart nagy viharokat. Megmondaná, ki kezdeményezte az 50 esztendő's Hatvani György leváltását?*

- Az ipari miniszter, aki a felügyelő bizottságtól is, amelynek magam is tagja voltam, véleményt kért ebben az ügyben.

- *A felügyelőbizottsági szavazáson heten szavaztak. Ön miként voksolt?*

- Először is két szavazás volt. Amit önök említettek, ott az volt a kérdés, hogy a szervezeti átalakulás igényel-e személyi változást is. Itt én igennel szavaztam. A másikon már az én alkalmasságom volt a tét. Ott egyhangúan mindenki igent mondott. Azon egyébként nem voltam jelen.

- *Miért szavazott igennel?*

- Mert bizalmi válság van a kormány és a tröszt között, ami tarthatatlan.

- *Bár a politika szintjén ezt tagadták, Szegő Andrea, a villamos-ipari szakszervezet főnökhasszonya egy nyilatkozatában mégiscsak elkottyantotta, hogy az ön elődje "sok szállal kötődött a régi rend érdekképviseleihez..." Szóval ez volt az indok...*

- Az érdek-összefonódásokat Szegő nálam jobban látja. Én kívülálló vagyok. E kérdésben nem szívesen foglalnék állást.

- *Azt mondják, elődje népszerű volt a trösztnél. Ön milyen lojalitásra számít?*

- Abban bízom, hogy a többség számára világossá válik: a bizonytalanságot nem szabad hosszú távon fenntartani. Számítok persze rá, hogy lesz, akik nem veszik szívesen a cserét...

- *Szóval lesz nagytakarítás?*

- A gyöngyösi erőműnél már felmentették a korábbi főnököt, a Duna mentinél is pályázatot írnak ki. Természetesen nem lehet kizárni, hogy másutt is sor kerül majd hasonló lépésekre.

- *Ön soha nem volt "villamos műves". Hogyan fogja most átképezni magát?*

- Ahol pótolnom kell ismereteimet, az a villamos gépek és a hálózatok. De végső soron, mint vezérigazgatónak nem kell minden területen vérbeli szakembernek lennem.

- *Mennyi türelmi időt ad magának, hogy megismerje a tröszt átalakítás elődje által kidolgozott koncepcióját? Egyáltalán egyetért vele?*

- Nekem az lesz talán a legfontosabb feladatomban, hogy közös nevezőre hozzam az átalakulással kapcsolatos minisztériumi, tröszt és felügyelőbizottsági verziókat. Ugyanis három koncepció van, és ezek nem tökéletesen azonosak.

- És lesz hozzá elég energiája, ambíciója? Az OKGT 59 éves vezérét ugyanis nemrégiben éppen azzal az indokkal küldték el, hogy ebben a korban már ne várjon bele egy új koncepció megvalósításába. Na most, ön az 58-ikban van.

- Higgyék el, nagyon nehezen szántam rá magam, de annyian győzködtek, hogy végül csak megtörték az ellenállásomat. Ezt az új pozíciót nem kerestem magamnak. Végül azért mondtam mégiscsak igent, mert megfordult a fejemben, mi történik az üggyel, ha nem vállalom

- Szakmájában évek óta két nagy "energiás" csapat versengett egymással, az EGI és az Erőterv. Mi lehet az oka, hogy most az EGI győzött? Jókor álltak ki az MDF mellett?

- A mostani energiapolitikai koncepciót a mi intézményünk készítette elő. Hogy ezek a szakemberek most vezető pozíciókba is kerüljenek, azt a magam részéről érthetőnek vélem. A régi koncepcióban a Villamos Tröszt is "benne volt", éppen az Erőtervvel együtt, vagyis egyértelműen kiszolgálták a Kádár-rendszer energiapolitikáját.

- Ön ellenezte a bős-nagymarosi vízerőmű-beruházást?

- Még 1988-ban kidolgoztam munkatársaimmal olyan alternatív megoldásokat, amelyek révén a vízerőmű leállítása esetén pótolni lehet a kieső villamos energiát. Olcsó gáz-gőz körfolyamatú hőszolgáltató erőművi blokkok építését javasoltuk. Úgy érzem, ez impulzust adhatott annak is, hogy fordult a kocka...

- Hogyan lehetett, hogy mégis szinte az utolsó percig csak a szakmán kívüli ellenzék hangját lehetett hallani, most pedig mintha mindenki - ön is - mindig a vízerőmű ellen lett volna?

- Működtek a reflexek: sokan úgy érezték, nem minden kockázat nélküli a tiltakozás. Mint felvidékinek egyébként nekem nem tetszett a Duna elterelése, a Csallóköz tönkretétele sem.

- Szóval most már tudjuk, ön mindig is ellene volt a gigantomániás erőműprogramoknak. Kanyarodjunk vissza ahhoz, hogy ön már egy székkal magasabban ül. Elárulná, mennyit keres ma egy magyar trösztvezér?

- Éppen annyit kapok, mint elődöm: bruttó 120 ezer forintot.

- Ez mennyivel több annál, amit az EGI-ben kapott?

- Jó másfélszerese.

- Mennyi időre tervez?

- Az átalakítás után új konstrukció lép életbe, a tröszt ugyanis a mai formájában megszűnik. Nem számítok semmire, nem is tervezek előre. Ha akkor is szükség lesz rám, nem fogok ellenállni.

Halzl 1994-ben MDF-es országgyűlési képviselőjelölt, a *Budapest Bank* IG tagja. 1996-2000 között – az MDNP jelöltjeként - a Hungária TV Közalapítvány kuratóriumának elnökségi tagja. 1994-ben leváltják az MVM éléről, de 1998-ban ismét bekerül az addigra már nagymértékben átalakult MVM IG-be. 2002-ben ismét eltávolítják. 1994-től a Stratégiai és Közszolgáltató Társaságok Országos Szövetségének elnöke. 1999-2002 között az Illyés Közalapítvány kuratóriumának elnöke. A 2003-ban alapított Baross Gábor Nemzeti Gazdaságpártoló Társaság társelnöke. 1991-től vezetője a Rákóczi Szövetségnek, amely a határon túli magyarság támogatásával foglalkozott. A szervezet irodája hosszú időn át az MVM székházában volt.

Hatina, Slavomir (1947)

Szlovák mérnök, ipari vezető, nagyvállalkozó, a *MOL* egyik fontos üzleti partnere és résztulajdonosa.

Pályáját 1970-ben kezdte a csehszlovákiai Sloznaft olajipari vállalatnál. Hatina 35 évig volt a Sloznaft kötelékében, ahol eredetileg szakmunkásként kezdte, de a MOL Rt. belépését megelőzően már hosszú éveken át a nagyvállalat vezérigazgatója, azt követően pedig évekig

az igazgatótanács elnöke volt. Később egy olyan magánszemélyekből álló szlovák cégcsoport, a Slovintegra élén állt, amelyik közel 9%-os, 60 Mrd Ft értékű részesedéssel 2004-ben a MOL egyik legnagyobb tulajdonosa volt (←6.7.10).

A Slovintegra zártkörű részvénytársaság így tulajdonosi struktúrája nem publikus, de feltételezhető, hogy Hatina kezében meghatározó tulajdoni hányad van. Megalakulása óta ő a társaság elnöke, vezető pozíciót töltött és tölt be a Slovnaftban, 2002 októberétől tagja a MOL FB-nek, miután 1999-ben meghatározó szerepe volt a Slovnaft és a MOL összeolvadásában.

A Slovintegra részvénytársaság 1995 áprilisában alakult a Mečiar-kormány által favorizált menedzseri- alkalmazotti részvénytársaságként. A 2,3 millió koronás alaptőkéjéből a részvények 51%-át a vállalat 19 csúcsmenedzsere birtokolta, a maradékon pedig a több mint 4500 alkalmazott osztozott. Az állami privatizációs ügynökségnek köszönhetően a Slovintegra gyorsan többségi tulajdont szerzett a Slovnaftban, meglehetősen kedvezményes áron. Miközben az EBRD (Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank) 1995-ben egy 10%-os csomagért 1000 koronát fizetett részvényenként, a Slovintegra 156 koronás árfolyamon jutott hozzá az első 39%-hoz. A vételár elvben 6,4 Mrd korona volt, de ezt több módon is csökkenthették. A kifizetendő 1 Mrd korona hitelekkel finanszírozható volt. Néhány hónappal később újabb 18,5%-hoz jutottak, szintén 155 koronás árfolyamon. A 385 M koronás vételár előteremtéséhez elegendő volt eladni piaci áron egy 2,5%-os csomagot a korábban megszerzett részvényekből.

A Mečiar-kormány bukását követően 1998 végén az új kormány több privatizációt is felülvizsgáltatott. Így a Slovnaft privatizációját is, melynek eredményeképpen módosították a szerződési feltételeket és a Slovintegra visszaadta az állami vagyonügynökségnek a részvények 10%-át. A felek megegyeztek, hogy ezáltal a Slovnaft privatizációja végleg lezárult.

1999-ben, amikor Hatina úgy döntött, hogy az általa vezetett Slovnaft a MOL-lal fuzionál, a cég pénzügyi helyzete miatt kényszerhelyzetben volt, mégis stratégiai döntést hozott. A lehetséges alternatívák közül – a Slovnaftért jelentkezett a lengyel PKN és az osztrák ÖMV is – a hosszú távon ígéretesebb ajánlatot választotta, amely révén lehetőség nyílt az olajipar regionális konszolidációjának megvalósítására.

2000 áprilisában az osztrák ÖMV előtt a MOL lett a befutó, 36 USD-s árfolyamon vásárolta meg első, 36,2%-os csomagját. A 262 M USD-s vételárból 150 milliót 20%-os tőkeemelésre fordítottak, 112 millióért pedig megvásároltak 15%-ot a Slovintegrától a tőzsdén. 2003 márciusában egy összetett konstrukció keretében a MOL megvette a Slovintegra és a Slovvena cégek maradék 31,6%-os részesedését, összességében 362 M USD-ért. Ebből azonban 277 M USD tulajdonképpen egy részvénytársaság-ügylet volt, hiszen a MOL 1%-nyi A sorozatú saját tulajdonában lévő részvénnyel és 10%-nyi – zártkörű tőkeemelés keretében kibocsátott és egy ideig korlátozottan forgalomképes – C sorozatú új részvénnyel fizetett. A MOL összesen, a nyilvános ajánlat keretében felvásárolt részvényekkel együtt kb. 860 M USD-t költött a Slovnaft megszerzésére.

2001 decemberében Hatina lemondott a Slovnaft vezérigazgatói posztjáról, majd 2005. február 8-án az IG elnöki pozícióról is, de továbbra is megőrizte részesedését a Slovintegrában. Lehetséges, hogy ő és a Slovintegra fokozatosan eladták MOL részesedésüket is. Ennek azonban részben ellentmond az a tény, hogy 2007 áprilisától Hatina MOL FB tagságát újra meg újra meghosszabbította a közgyűlés.

Hernádi Zsolt (1960)

Közgazdász, bankár, nagyvállalati vezető, Fidesz közeli nagyvállalkozó.

1986-ban végezte el az MKKE-t, tagja volt a Rajk László Szakkollégiumnak. Első munkahelye a Deutsche Bank, majd az Unicbank volt. 1989-től az *OKHB* – a későbbi K&H Bank – munkatársa, egyik vezetője, majd vezérigazgató-helyettese. Meghatározó személyes kapcsolata Csányi Sándorral és Csák Jánossal innen datálódik. 1994-2001 között a *Takarékbank* vezérigazgatója. Sokak szerint Hernádi közvetlenül Csányinak köszönhetette kiemelkedő karrierjét az 1. Orbán-kormány idején.

Mint afféle jolly jókért, Hernádit Orbán számos állami cég élén kipróbálta. 1999. február 24-től áll kapcsolatban a *MOL*-lal – előbb IG tag, majd 2000. július 7-től IG elnök, végül 2001. június 11-től elnök-vezérigazgató.

Hernádi szerepet játszott a *CD Hungary* privatizációjában is: egyik alapítója volt annak a cégnek, amelyen keresztül a vállalat az *OTP*-hez került. Magánvagyonának jó részét *MOL*-vezetőként szerezte: vezetőként ő is nagy volumenű részvényopcióhoz jutott, amelynek lehívását az *OTP* segítette hitel nyújtásával. De működött a kapcsolat fordítva is: kedvezményes úton Hernádi nagy mennyiségű *OTP* részvényt is vásárolt.

2000. május 29-től a *Malév* IG tagja, majd egy rövid ideig az IG elnöke is.

A *Manager Magazin* 2006. évi 100-as listáján Hernádi 4 Mrd Ft-ra becsült vagyonával a 88. volt.

2011. április 29-től Hernádit beválasztották az *OTP Bank* külső IG tagjainak sorában. Egyes megfigyelők ezt már úgy értékelték, mint egy fajta visszavonulási útvonal kijelölését. Az minden esetre tény, hogy kb. ettől az időponttól kezdve – több irányból is – egyre nőtt a külső nyomás a *MOL*-ra, és személy szerint Hernádira. 2011. július első napjaiban Hernádit a horvát hatóságok hivatalosan is korrupcióval gyanúsították meg, és kikérték a magyar hatóságoktól. 2013 szeptemberében – miután Horvátország EU-tag lett - európai letartóztatási parancsot is kiadtak ellene. 2014 tavaszán-nyarán Hernádi 4 hónapra visszavonult a *MOL* irányításából, de október 1-én azután mégis újra felvette a munkát és visszavette a cég irányítását.³⁶ Közben Magyarországon is büntető per indult ellene – ugyanebben az ügyben. Ez a per viszont 2014 decemberében jogerősen is felmentő ítélettel zárult.

Járosi Márton

Gépészmérnök, erőművi energetikus szakmérnök, a villamosenergia-szektor privatizációjának egyik legfőbb ellenzője, KDNP-s politikus.

Járosi 1959-től a *Borsodi Hőerőmű*ben, Kazincbarcikán dolgozott. Mint önéletrajzában írja „vallási és politikai meggyőződése miatt többször szenvedett hátrányokat, leváltják, 1976-ban el is bocsátják”³⁷.

1991-től az *MVM* általános vezérigazgató-helyetteseként ő vezeti a villamosenergia-ipar szervezeti, részvénytársasági rendszerre történő átalakítását. Az 1994-es kormányváltás után rendkívüli felmondással eltávolítják az *MVM Rt.*-ből. 1997-ben a bíróság a rendkívüli felmondást megalapozatlannak ítélte, és hatályon kívül helyezte.

Járosi kezdeményezője volt a Magyar Energetikai Társaság és az Energiapolitika 2000 Társulat megalakításának. Az energetikán kívül is szerepet vállalt a társadalmi-politikai átalakulásban. A Hazai termék - Hazai munkahely (H+H) Alapítvány ügyvezető elnöke (1993-1998). A budapesti Gönczy Pál Református Iskola-Alapítvány (1988-98) kuratóriumának elnöke. 1993-1997 között a KDNP tagja, a Szakértői Tanács elnöke, az 1994-es országgyűlési választásokon képviselőjelölt. A Magyar Kereszténydemokrata Szövetség alapító tagja, 1999-ig alelnöke.

Kamarás Zoltán

A BME-n szerzett villamosmérnöki oklevelet, majd mérnök közgazdász diplomát a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem posztgraduális szakán. Pályafutása első felében a Magyar Villamos Művek Trösztnél (majd az *MVM Rt.*-nél) dolgozott hálózatfejlesztési, később gazdasági (kontrolling, pénzügyi vezetői) területen.

A privatizációs vagyonkezelői tevékenység kezdete 1993., az *ÁV Rt.*, majd az *ÁPV Rt.* szervezetében, fő feladatként a villamosenergia-ipari és a hozzájuk kapcsolódó bányák ügyeivel foglalkozik. Menedzserként tagja annak a csapatnak, mely 1995-ben előkészítette és lebonyolította hat áramszolgáltatói és két erőművi társaság értékesítését.

2003-tól ügyvezető igazgatóként feladata többek között az *ÁPV Zrt.*, illetve az *MNV Zrt.* portfóliójába tartozó stratégiai társaságok vagyonkezelési feladatainak (*Magyar Posta Zrt.*, *Szerencsejáték Zrt.*, *MVM Zrt.*, *MOL Rt.*, *Mehib Rt.*, *EXIM Rt.*, *Hitelgarancia Rt.*, *Tiszavíz Vízerőmű Energetikai Kft.*, majd később *FHB Nyrt.*, *Malév Zrt.*, *Budapest Airport Zrt.*, *MAHART Zrt.*) ellátása. Irányításával került előkészítésre és lebonyolításra a Malév, valamint az *FHB* 2007. évi privatizációja is.

2008-tól ügyvezető igazgatóként vezeti az MNV Zrt. elsősorban energetikai, ipari, valamint a GKM vagyonkezelésébe adott cégeket tömörítő társasági portfólióját. 2010-ben két ízben is tagja volt a Malév IG-nek.

A 2. Orbán-kormány idején eltávolították az MNV Zrt-ből.

Kapolyi László (1932 - 2014)

Bányamérnök, politikus, akadémikus, üzletember, 1997-2012 között a Magyarországi Szociáldemokrata Párt (SZDP) elnöke, 2002-2010 között listás Országgyűlési képviselő (MSZP). 2010-ben Kapolyi a városnaményi körzetben az MSZP színeiben, egyéniben is elindult, de nem szerzett mandátumot. 2012-ben, illetve 2013-ban mind a politikából, mind az üzleti életből teljesen kiszorult. Ezzel együtt is ő volt az egyetlen rendszerváltás előtti miniszter, aki a fordulat után saját vállalkozásával lett sikeres.

Kapolyi vagyonát alapvetően két, nagy állami üzletnek köszönhette. Az első az ún. budapesti adatátviteli körgyűrű volt. A második még jelentősebb volt. A System Consultingnak 1994-ben – egy *offshore* cég közbeiktatásával - sikerült olyan hosszú távú megállapodást kötnie az állami tulajdonú, Ukrinterenergo céggel, amely 2008-ig lehetővé tette számára, hogy az ukrán lakossági piacnak szánt, olcsó áramot vegye meg a burszini erőműből, és azt jó haszonnal továbbadja az *MVM*-nek.³⁸

HVG portré
(részletek)

Kapolyi László
akadémikus, ex miniszter, az MSZDP elnöke
1997. augusztus 16.

(...) “Az újpesti gimnáziumban együtt jártam a kiscsiga Lányi Zsolttal, sőt a Torgyán fivérekkel is” – jelzi aztán, mennyi mindent mesélhetne, ha akarna. Ő viszont még nincs 19, amikor a műszaki egyetem hid- és szerkezetépítési szakának hallgatójaként a *Mélyépterv*-nél már munkába áll, majd Tatabányára megy, és a szénbányáknál 23 esztendő tölteni egyre magasabban fekvő szinteken. Közben diplomát szerez a nehézipari műszaki egyetem bányaművelési szakán, de a közgazdasági egyetem ipar szakán is. 1976-ban robbant: “fővé”-ből egyszeriben bányászati miniszterhelyettes lesz. 1981-ben már ő az energetikáért felelős államtitkár, két évre rá pedig ipari miniszter. Közben 1985-88 között még az MSZMP KB tagjának is megválasztják. Nevével több nagyberuházást is összekapcsolnak, így – bár “nem is én kezdtem” – az eocénprogramot. 1987-ben aztán hidegzuhany: “miután a parlament elfogadta az ipari szerkezet-átalakító programomat”, minden különösebb indoklás nélkül leváltják. Ezután hangzatos nevű parkoló pályákon “dísz-funkcionál”. 1989-ben ő is rendszert vált: vállalkozó lesz. Cége, a System Holding Rt. többmilliárdos éves forgalmat bonyolít. Kapolyi sokakkal ellentétben nem az MSZP-be igazol, hanem a szocdemek egyik vonalára állítja a váltót. 1994-re irányzatának pártelnöke. Hazai akadémiai rendes tagsága és a miskolci egyetemi díszdoktorság mellett a Moszkvai Bányászati Egyetemnek is díszdoktora, sőt az Orosz Tudományos Akadémia külső tagja is. Az ex miniszter, a kacsalábon forgó palotájáról szóló mendemondákat cáfolandó, ma is abban a társasházban lakik angol és német könyveket fordító feleségével, “amelyet még iparban dolgozó mérnökként vásároltam”. De lehet, hogy “előbb-utóbb összevonom cégem működési helyét – az

irodaházat és a lakásunkat” – jelzi, hogy a célszerűség jegyében cégének nagyvonalúan igényes központjába költözik.

– *Mondják, Magyarország egyik legvagyonosabb embere lett. Igaz?*

– A cég tavalyi forgalma 9 Mrd Ft volt, de a magyarországi vagyon a tőkepiaci értéket nézve persze jóval kisebb, több százmillió körüli, és részben objektumokban, irodaházakban, információs központokban van. Vannak komolyabb külföldi érdekeltségeink Ukrajnában a lemergi területen, szénmosók, villamosenergia-importtal összefüggő befektetések.

– *Mégsem látjuk a vállalkozói szféra sztárjainak körében. Nem fogadják be a klubba?*

– Már kiöregedtem az új menedzseri rétegre jellemző “dinamikus stílusból”. Ezt reálisan fölmértem. Korosztályom más attitűddel dolgozik, más üzleti nyelvet beszél.

– *Nyilván, mert – például önnél – politikai vonalon az MDP-nél kezdődött...*

– Nem léptem be az MDP-be. Életem érdekes spotélménye viszont, amikor 1956 októberében, a Műegyetem befejezése utáni három hónapos tiszti továbbképzésemkor az egyetemi századot felvezényelték Pestre nemzetőrnek. Ma is megvan a nemzetőr-igazolványom. Parancsokat hajtottunk végre. Ott voltam a Köztársaság téren őrsgében, és egy társammal őriztük a Kinizsi utcai garázst is...

– *Nem egészen értjük, hogy – nem földrajzi értelemben – hol állt, merre lőtt?*

– Ilyenkor elég, ha valaki megjíjed, elég egy pillanat, és máris lő... De ez szerencsére nem történt meg.

– *Megíjedhetett, mert, mint mondja, 36 éves koráig várt a párttagsággal is. Mi motiválta?*

– Lehet, hogy szégyellnem kellene, de engem nem a politikai oldal mozgatott, hanem a gazdasági reform. Annak a megyének volt atmoszférája, vonzáskörzetéhez tartozott Burgert Róbert, Horváth Ede, volt egy politikailag lazább, szakmailag intenzív kapcsolat Havasi Ferencsel... A reform, ami számomra az akkor elérhető maximumnak tűnt, az vitt a pártba.

– *Mit tudott ebből megvalósítani?*

– Én a második olajárrobbanás után vezettem az energetikát az országban, és ma is eredményemnek tartom, hogy Magyarországon – szemben több nyugati országgal – soha nem volt energiakorlátozás. De ide sorolom még, hogy sikerült beindítani az energiaracionalizálási programot. Eredménynek érzem akkori javaslataimat a katalitikus krakküzem megépítésére Százhalombattán és a paksi atomerőmű-építés meggyorsítására.

– *Ezt, főként környezetvédők, bűnlajstromként emlegetik. Paksot például ma is vállalná?*

– Én igen, a paksiak nem vállalhattak engem. Még az 1992-es tízéves ünnepség protokoll-listájáról is kihúzták a nevemet, mondván, aki akkoriban a vörös zászlót lobogtatta, ne jöjjön Paksra.

– *Az energiaüzlet körüli lobbyháborúk mindig érdekes dolgokat produkáltak. Paksi elkötelezettségei okán minden bizonnyal önnek kellett a Bős–Nagymaros-ellenzők legnagyobb informális szövetségésének lenni. Hogy nem sikerült megfűrnia?*

– Nem az én tárcámhoz tartozott. Hiába elleneztem, a kormány úgy döntött, hogy kell Bős. Vagyis ennyit ért egy ipari miniszter befolyása.

– *Szerénykedik. Ma egyébként, obligón kívül, hogy látja, mi volt a baj a vízi erőművel?*

– Szerintem más lett volna a társadalmi fogadtatása, ha úgy épül, mint az európai vízi út magyarországi szakasza, ha nem elsősorban energetikai beruházásként próbálják “eladni”. Ebben egyébként egy véleményen vagyunk Mosonyi Emil professzorral.

– *Ilyen szerény lett volna a mozgástere? Hiszen az energia politika, mi több, külpolitika, azt meg imádta Kádár János. Vele hogyan boldogult?*

– Az volt a szokás, hogy ha valamit az ember jelenteni akart, kézzel írott levélben el kellett küldeni a Kádár-titkárságra. Így vittem át neki az ipariszerkezet-átalakítási programot vagy az Amerikából hozott Bush-üzenetet. Ott tette ama ominózus megjegyzését, hogy nem érti a sok diplomámat.

– *Ajjaj, nem lehetett könnyű élete. De később sem, hiszen 1987-ben állítólag egy másik reformerpártoló, Németh Miklós penderítette ki a miniszteri bársonyszékből.*

– Mit mondjak? A felmentéseknél azt mondta, hogy neki semmi szerepe nem volt a dologban. Életemben nem jutott volna ilyesmi az eszébe... Nos, az azóta kezembe került iratokból tetten érhető: Némethnek kifejezetten az volt az álláspontja, hogy nekem mennem kell. Minden indok nélkül... Többen használták fel arra a beosztásukat, hogy átálljanak a másik oldalra.

– *Végül is hálásnak kellene lennie neki, sőt, az ön későbbi felajánlközását ugyanúgy elhárító*

Antall-garnitúrának is, hogy a vállalkozásba kényszerítették. Elérhette volna állami strapakáderként, hogy önálló kutatóintézetet és egy – a kívülálló számára nem egészen pontosan körvonalazható – pártot finanszírozzon?

– Ha úgy vesszük, valóban hálás lehetek a sorsnak, hogy van miből menedzselni tudományos kapcsolataimat. Ami az MSZDP-t illeti, egységes baloldali párt vagyunk, az MSZP-től balra állunk. Nem véletlen, hogy annak a pártnak a baloldali tömörülésével van együttműködésünk.

– *No meg, ha az újság nem hazudott, Thürmer Gyula Munkáspártjával is. Ami annyit jelent, e téren is keményen dolgozik. Tudja már, mikor adná föl a vezetői posztot?*

– Ha nem sikerülne olyan pártszövetséget kialakítani, amelyikkel át tudnánk lépni legalább az egy, de inkább az öt százalékos küszöböt, nem vállalnám tovább. De a magyar politika nagy vesztesége volna, ha ez a 107 éves múlttal rendelkező történelmi párt eltűnne a süllyesztőben. A pártban persze megmaradnék, szponzorként is tenném a dolgom.

Kapolyi jelentős szerepet játszott a rendszerváltás előtt keletkezett ún. szovjet államadósság levásárlására irányuló üzletekben. Ehhez kapcsolódva 2003-2008 között tárgyalásokat folytatott a *Vértesi Erőmű Rt.* (VE) megvásárlásáról, miután a szovjet fél számára egy erőműbe való generátorral fizetett. Az üzlet végül nem jött létre, Kapolyi pedig egy másik telephelyet keresett a generátor számára. 2008-ban nagyon megromlott Kapolyi viszonya az MVM-mel, a két fél kölcsönösen egymást perelte. 2009 végén ezekben a perekben Kapolyi jobbra vesztésre állt. 2012 elején Kapolyit hűtlen kezeléssel gyanúsította meg a Nemzeti Nyomozó Iroda (NNI) a VE 2009-es áramvásárlásai ügyében. A cég belső vizsgálata szerint az ügyletek során 10 Mrd Ft kerülhetett az MVM-től - Kapolyi László cégén keresztül - egy *offshore* vállalkozáshoz.³⁹ A 2012 nyarán elkészült, ún. MVM-perben, a Kocsi István elleni vádirat – harmadrendű vádlottként - bünszervezetben elkövetett hűtlen kezeléssel gyanúsította meg Kapolyit is.

Kapolyi László 2002-ban a Magyar Hírlap 100 leggazdagabb magyar listáján a 34. helyen volt 4,5 Mrd Ft-ra becsült vagyonával. 2005-ben jelentős anyagi támogatást nyújtott a Népszavának. Vélhetően szponzorálta az UTE-t is, miután hosszú éveken át ő volt a klub elnöke. 2012-ben Kapolyi neve már nem szerepelt a leggazdagabb 100 magyar listáján – vagyonának jelentős része elúszott.

Bizonyára a fentiekkel is összefüggött, hogy 2012 novemberében lemondott pártelnöki funkciójáról, majd – 2013 áprilisában – a párt etikai bizottsága Kapolyit kizárta az SZDP tagjai közül. A kizárás oka az volt, hogy az Állami Számvevőszék súlyos törvénysértéseket tárt fel a párt gazdálkodásában. Kapolyi viszont azzal védekezett – minden valószínűséggel okkal -, hogy az ő vezetése idején a párt egyetlen fillér állami támogatást nem kapott, ő a saját pénzből működtette azt.⁴⁰ Ettől függetlenül a párt Kapolyi utáni vezetése a több mint 120 éves szervezet jogutód nélküli megszüntetése mellett döntött. Egyidejűleg "politikai jogutódként" létrehozták a Magyar Szociáldemokraták Pártja (Szocdemek) elnevezésű tömörülést.

2013 nyarán Kapolyit újabb anyagi csapás érte, a System Consulting Kft. ellen jogerősen elrendelték a felszámolást.⁴¹ 2014 decemberében – hosszas betegség után - hunyt el.

Karl Imre (1957)

A miskolci Nehézipari Műszaki Egyetemen, később az MKKE-n tanult. A 80-as években az *MMG*-nél, majd a *Péti Nitrogénipari Műveknél* dolgozott. Később a KISZ, illetve a DEMISZ apparátusában vállalt vezető szerepet – többek között ez utóbbi szervezet szövetségi kamarása is volt.

1990-94 között válságmenedzser. A 90-es évek első felében egy sor magáncégben vezető tisztségviselő (Panoráma Szálloda Rt. IG elnök; Gamma Műszaki Rt. IG-elnök; Gold's Line Kereskedőház Kft. ügyvezető; InfoGroup Kiadó Rt. IG elnök; Inhold Vagyonkezelő Rt. IG tag).

1996-2002 között MSZP-s országgyűlési képviselő, 1996-98 között energetikai kormány megbízott. 1996-tól Horn Gyula rendszeres tenisz partnere.

Karl 1996-tól FB tagja volt annak a miskolci székhelyű ETL Rt.-nek, amely az Energol Rt. partnereként később az olajszőkítési perek egyik főszereplője volt. Nevét belekeverték az ún. K&H botrányba is: Kulcsár Attila szerint ő Karl Imre pénzét is kezelte a bankban.⁴²

2004-től az *MVM* IG és a budapesti *VOLÁN* IG tagja, valamint az Erőművi Társaságok Szövetségének főtitkára. Ez utóbbi funkciójától 2005-ben megvált és az *MVM* stratégiai igazgatója lett; 2007 nyarától a Paksi Atomerőmű FB tagja, illetve elnöke. Ugyancsak FB elnöki pozíciót kapott az *MVM Villamosenergia Kereskedelmi Zrt.*-ben is. Egy rövid ideig FB elnök volt az *MVMI Informatikai Zrt.*-ben is. A 2008. évi közgyűlésen Karl Imrét visszahívták az *MVM* IG-jéből, de megtartotta stratégiai igazgatói stallumát. A 2010-es választások után valamennyi állami funkciójából leváltották.

Kocsis István (1952)

Gépészmérnök, vállalati csúcsmenedzser, a magyar privatizáció egyik meghatározó személyisége. 1993. szeptember 6-án került az ÁV Rt.-be vezérigazgató-helyettesi rangban, s ugyanebből a pozícióból távozott 1997. december 31-én.⁴³ Kinevezésekor bekerült az ÁV Rt. IG-be is, ebből a tisztségéből 1995. június 15-én - az ÁPV Rt. megalakulásakor - mentették fel. Lascsik Attila felmentése után, Kocsis 1996. június 1. és október 30. között az ÁPV Rt. vezérigazgatója. Mindösszesen tehát több mint négy évet töltött a vagyonkezelőnél csúcsvezetői beosztásban.

Pályája kezdetén Kocsis közel 15 évig tanított és kutatott a BME-n, oktatóként megragadt az adjunktusi fokozatnál. Tagja volt a BME pártbizottságának, és 1985-ben kollégiumi igazgatónak is kinevezték. Eközben - 1978-79-ben - a *Vegytervben* a *Paksi Atomerőmű* tervezési munkáival foglalkozott.

MSZMP-s funkciója ellenére - több volt kollégája és diákja szerint is - a pártban renitensnek számított. Az általa vezetett Kármán Tódor Kollégiumban aktív diákköri élet folyt: a 80-as évek végén egymásnak adták a kilincset a reformok szükségességéről beszélő előadók, Hankiss Elemértől Lengyel Lászlóig, Bihari Mihálytól az amerikai nagykövetig. Elintézte, hogy az egyetem nyomdájában hivatalosan indexen lévő könyveket sokszorosítsanak: sok egyéb mellett kiadatta Orwell 1984-ét vagy a román titkosszolgálat éléről Amerikába szökött Pacepa emlékiratait. Kapcsolatban volt a KISZ reformköreivel, kirándulásokra, előadásokra járt. A rendszerváltás idején is aktívan politizált, egyetemi irodájában MDF-szervezetet alapított.

Kocsis hosszú éveken át szinte minden munkahelyén árnyékként kísérte Latorcai Jánost, akinek bizalmas munkatársa és barátja volt. Kapcsolatuk még a gépszerkezettani tanszéken együtt töltött időkből datálódik - Kocsis Latorcai tanítványa volt. Amikor Latorcai leigazolt a KDNP-be, kollégái Kocsist buzgó kereszténydemokrataként ismerték. (Amikor 1996 novemberében a KDNP-ben kiéleződött a személy harc Giczy György és Latorcai között, Latorcai ellen felhasználták Kocsishoz fűződő barátságát is, meg azt az apróságot, hogy a már nem-miniszter Latorcait Kocsis "fizetés-kiegészítés"-ként betette egy állami erdőgazdaság igazgatóságába.) 1991-92-ben Kocsis a *Fegyver és Gázkészülékgyár Célgépgyárában* (FÉG) dolgozik beosztott mérnökként. Amikor egy névtelen bejelentésre alapozott IKM ellenőrzés nyomán kiderül, hogy a gyárban a futószalagról számjelzés nélküli géppisztolyok jönnek le, a botrányt úgy tusolták el, hogy a vezetés első vonalát menesztették. Így lett a FÉG-ben Latorcai vezérigazgató, Kocsis főmérnök. 1992-93-ban követi Latorcait az IKM-be, ahol hamarosan helyettes-államtitkárrá nevezték ki. Ebben az időben Kocsis tagja volt a *DUNAFERR* IG-nek is. Kocsist a Latorcai-családhoz üzleti kapcsolatok is fűzték: az Eopolis Befektetési és Kereskedelmi Kft.-ben Kocsis és Latorcai feleségei voltak üzlettársak. Ugyancsak üzlettárs volt ebben a vállalkozásban Boros Imre cége, a Finconsult Kft. is.⁴⁴

Kocsis 1993-ban került az ÁV Rt.-be, ahol mindvégig konfliktusban állt az akkori vezetővel, Szekeres Szabolccsal. Az ÁPV Rt. megalakulásakor - 1995 nyarán - pártközi viszály tört ki Kocsis személye kapcsán. Az MSZP és Suchman Tamás ragaszkodott ahhoz, hogy megkapja a vezérigazgató-helyettesi címet, az SZDSZ ezt minden áron meg akarta akadályozni. Az Igazgatóság két ízben is szavazott ebben az ügyben. Végül győzött az erő: Kocsis vezérigazgató-helyettes lett. Kocsis – talán saját maga számára is váratlanul - 1996. június 1-én kapta meg Lascsik Attila pozícióit: vezérigazgató lett és tagja az ÁPV Rt. Igazgatóságának. Pár hónappal később, 1996. október 4-én, a Tocsik-ügy kapcsán az Igazgatóság teljes körű leváltásakor ő is kikerült az IG-ből, de még előtte egy nappal – vagy esetleg visszadátumozott módon? - aláírta a *DUNAFERR* később nagy botrányt kiváltó vagyonezelési szerződését.

Az ÁPV Rt. új IG-je még teljes létszámban fel sem állt, 1996. november 1-i hatállyal sietve máris kinevezték általános vezérigazgató-helyettesnek. Pozíciója még hónapokon át megingathatatlan volt, s még arra is sikerrel rá tudta venni az ÁPV Rt. új vezetését - Csiha Juditot, Kovács Árpádot és a vezérigazgató Szabó Pált, hogy támogassák az ún. Magyar Holding koncepciót - azaz az ÁPV Rt. átmentését a privatizáció utáni időkre. Külső szemlélő számára ehhez képest váratlan volt Kocsis távozásának időzítése 1997. december 31-re.

Mint később nyilvánosságra került, Kocsis közös megegyezéssel és 10 millió Ft végkielégítéssel távozott a privatizációs szervezettől.⁴⁵ Pár hónappal később az is kitudódott, hogy Németországban vállalt munkát - az RWE egyik áramszolgáltatójához került főosztályvezetői beosztásba,⁴⁶ havi fizetése az RWE-nél 18 ezer DM volt.⁴⁷ Ez a fejlemény egyszer csak rávilágított a privatizációs szervezet vezetőire vonatkozó összeférhetlenségi szabályok egyik hiányosságára. Arra ugyanis volt szabály, hogy egy privatizátor ne mehessen privatizált vállalathoz dolgozni, de arra a lehetőségre a jogalkotó nem gondolt, hogy mi van akkor, ha a privatizátor a vevő alkalmazásába áll. Kocsis esetében pontosan ez történt. Két év után tért vissza Magyarországra. Előbb az RWE tulajdonban álló *ÉMÁSZ* vezérigazgatója lett, később átvette az ugyancsak RWE kézben lévő budapesti *ELMŰ* irányítását. 1997 áprilisában bekerült az *OTP Bank* IG-be, s feltehetően ezzel is összefügghetett, hogy befektető társa lett Csányi Sándornak a *Villányi Borászat Rt.*-ben, a *Gemenc* vadásztársaság FB elnöke lett, stb.

A 2002-es választások után távozott az RWE-től és ismét állami szolgálatba állt. A *Paksi Atomerőmű* vezérigazgatója, s egyben az *MVM* IG tagja lett. 2004 decemberében a leváltott Pál László utódként az *MVM* megbízott vezérigazgatója, majd 2005. január 13-tól kinevezett vezérigazgatója. Mellette megtartotta IG tagságát a Paksi Atomerőműben is. Nagy tervei voltak: az *MVM*-ből ismét vertikálisan szervezett holdingot akart csinálni. Három éven át úgy tűnt, hogy minden e tervek szerint halad. 2008 márciusában – a nagy politikai viharokat kiváltó népszavazást követő napokban – Gyurcsány Ferenc miniszterelnök váratlanul bejelentette, hogy Kocsist le fogja váltani az *MVM* éléről, és alapjaiban újragondolja a vállalatcsoport jövőjét. Mivel az elkövetkezendő hetekben – a kormánykoalíció felbomlása miatt - Gyurcsány pozíciója is megrendülni látszott, sokan feltételezték, hogy Kocsis ezt a válságot is túléli. Nem ez történt: az *MVM* 2008. május 9-én megtartott, éves rendes közgyűlésen május 31-i hatállyal minden funkciójából felmentették. Viszont pár héttel később, június 14-én megkapta Csepi Lajos korábbi elnöki funkcióját a *MÁV Start Zrt.* IG-jében. Majd 2008. szeptember 1-től a *BKV* vezérigazgatója lett, méghozzá úgy, hogy pályázata alapján kapott kinevezést a Főváros politikai vezetőitől.

2009 márciusában súlyos vádak merültek fel Kocsis 2006-2008 közötti *MVM*-beli vezetői döntéseivel kapcsolatban. Egy KDNP-s képviselő ez ügyben interpellált az Országgyűlésben és vizsgálóbizottság felállítását követelte. Elsősorban a Kapolyi Lászlóval, illetve a Szász Andrással kötött üzletek okozta károk miatt az *MVM* IG-je hűtlen kezelés miatt feljelentést is tett ellene a Központi Nyomozó Irodánál, amely áprilisban nyomozást is kezdett. Ugyancsak a rendőrséghez fordult a Vértesi Erőmű igazgatósága. A személyét érő támadások hatására Kocsis 2009 augusztusában lemondott a *MÁV Start* elnöki pozíciójáról, de a *BKV*-s vezérigazgatói stallumát meg tudta tartani. Az *MVM*-hez kapcsolódó, 11 tranzakció ügyében Kocsist 2011 augusztusában gyanúsítottként hallgatta ki a Nemzeti Nyomozó Iroda. Néhány nappal később, 2011. szeptember 5-én Kocsis – közös megegyezéssel – távozott a *BKV*-tól. Új munkahelye az *OTP Merkantil Bankja* lett. 2012 januárjában Kocsis *BKV*-s működése kapcsán 6 szerződés vonatkozásában is nyomozni kezdett a Budapesti Rendőr-főkapitányság gazdaságvédelmi osztálya, a *BKV* székházában házkutatást is tartottak, majd májusban – két, a Hagyó üggyel elkülönülten kezelt tanácsadói szerződés kapcsán – hűtlen kezeléssel

gyanúsították meg. Az MVM 2006-2008 közötti ügyeivel kapcsolatban az NNI 2012 nyarán készült el a vádirattal: Kocsist és 6 társát – köztük Kapolyi Lászlót - hat vádpontban, bünszervezetben elkövetett hűtlen kezeléssel, és 15 Mrd Ft károkozással gyanúsították meg. 2013 decemberében egy horvátországi szállodabérlés és egy ciprusi offshore céggel kötött vagyonkezelői szerződés miatt a Fővárosi Főügyészség bünszövetkezetben elkövetett sikkasztás és hűtlen kezeléssel Kocsist külön is megvádolta két további, MVM-hez kapcsolódó 2007-es ügyben, több mint 2 Mrd Ft kár okozást említve.⁴⁸ Ez utóbbi ügyben az elsőfokú bírósági tárgyalás 2013 októberében kezdődött el Kaposváron.⁴⁹

Künszler Béla (1946)

Mielőtt a privatizáció területére érkezett volna 20 évig egy erőműveket tervező cégnél dolgozott, majd 1990-1993 között az ipari tárcánál energetikai kérdésekkel foglalkozott. 1993 szeptemberétől az ÁV Rt.-nél, illetve az ÁPV Rt.-nél majdnem egy évig nála volt az állami vagyon 75 százaléka: a teljes energiaipar, a távközlés és hírközlés, a közlekedés és öt regionális vízmű. A Lascsik-időszakban, 1994 derekától a villamosenergia-ipart bízták rá. 1996. december 4-én eltávolították az ÁPV Rt.-ből, de nem került ki az iparágból: a francia tulajdonú *ÉMÁSZ*, majd a *DÉMÁSZ* vezérigazgatója lesz. 2006-ban vonult nyugdíjba.

Lengyel Gyula (1934)

Villamosmérnök, a magyar villamosenergia-ipar egyik meghatározó szereplője. A BME elvégzése után pályáját 1958-ban a Borsodi Hőerőműben kezdte, de pár hónap után a Pécsi Hőerőműbe került, ahol 1971-ig dolgozott. Ekkor került fel a fővárosba, az MVM Tröszt központjába. 1992-ben már vezérigazgató helyettes volt. 1992-94 között az OVIT, 1994-96 között az MVM Rt. vezérigazgatója. Bár ez utóbbi pozíciójába az MSZP-SZDSZ kormány azért nevezte ki, hogy segítse a társaság privatizációját, valójában inkább akadályozta, miután nem értett egyet az ÁV Rt., illetve a későbbi ÁPV Rt. privatizációs koncepciójával. 1996-97-ben elnök-vezérigazgató. Ezt követően, több ciklusban is tagja, illetve elnöke volt az MVM IG-nek.

Mártha Imre (1975)

Közgazdász. 2002. január 1-től az ÁPV Rt. energia- és infrastruktúra igazgatóságának vezetője. Kinevezését közvetlenül megelőzően az amerikai Enron cég londoni irodájában dolgozott. Feltételezhetően ő is szerepet játszott abban a tranzakcióban, amelynek során az Enron olyan pénzügyi kötelezettségeket vállalt az *MVM* felé, amelyet később nem tudott teljesíteni.

Ezt megelőzően, első munkahelyén az Eurocorp Nemzetközi Pénzügyi Rt.-nél, Bakay Árpáddal, Lengyel Lászlóval, Bajnai Gordonnal és Rabár Ferencsel dolgozott együtt. 1998-99-ben a jogutód cég, a Westdeutsche Landesbank Investment Rt. alkalmazásában állt, amely az RWE magyarországi színrelépését készítette elő.⁵⁰

2003 tavaszán távozott az ÁPV Rt.-től és az MVM kereskedelmi igazgatója lett, 2006. január 1-től az MVM csoporton belül megalapított, a közüzemi szférát kiszolgáló MVM Villamosenergia Kereskedelmi Zrt. vezérigazgatója. Mártha – egy közbeiktatott vállalkozásán, a Szt. György Lovasklub Kft.-n keresztül – 10 db MVM részvényvel is rendelkezett.

Kocsis István váratlan menesztése után, 2008. június 1-i hatállyal Mártját megválasztották az MVM-csoport IG tagjává és megkapta a vezérigazgatói kinevezést is.

HVG-portré
(részletek)

Mártha Imre
a Magyar Villamos Művek vezérigazgatója
2008. jún. 14.

"Lótenyésztőnek és gazdálkodónak készültem" - tudatja az alig 33 évesen máris a magyar villamos ipar első emberévé lett csodamenedzser, hogy eddigi élete során persze nem mindig vezérigazgató kívánt lenni. (...) Az ifjú 16 évesen már Angliába törekszik, ahová egy családi ingatlan értékesítése után be is fizetik. Hamarosan a cambridge-i továbbtanuláshoz folyamodik ösztöndíjért, amelyet el is nyer. Diploma után pár évig itthon "elemző voltam az Eurocorpnál", ám 2000-ben ismét Londonban helyezkedik el, az Enron világcégnél, amely korántsem emiatt omlik össze. (...) 26 évesen tehát újra hazajön, és addigi tapasztalatait az ÁPV Rt. energetikai igazgatóságának ügyvezető igazgatójaként kamatoztatja, "fél évet az Orbán-, újabb felet a Medgyessy-kormány alatt". Ennyi idő is elég azonban a Műveknek - ahol az Orbán-kormány alatt igazgatósági tag -, hogy felfigyelve rá, elcsábítsák, így lesz 2003-tól a cég kereskedelmi igazgatója, három évre rá vezérhelyettes, illetve az MVM Trade vezére is. Innen emelkedett a nemrég leváltott Kocsis István helyére.

- Ön (...) már huszonévesen az állam képviselője volt a legnagyobb magyar áramcégnél. Miképpen érte el, hogy ne tekintsek megvezethető zöldfülűnek?

- Szerencsére szorult belém jó adag józan nyírségi paraszti ész is. Ráadásul az energetikához való kötődésem már az első munkahelyemen, az Eurocorpnál megalapozódott.

- Akármennyi nyírségi esze van is, most biztosan nincs könnyű helyzetben, hiszen a céget a kormány ketté szeretné vágni. Állítólag az elődjét is azért mozdították el, mivel ellenállt. Ön, aki ült már a tulajdonosi oldalon is, nyilván kissé tudathasadásos kell legyen...

- Azzal kezdem, hogy a tudatom 2002 óta abszolút MVM-es. Vezérigazgatóként csakis az MVM érdekeit kívánom képviselni és érvényesíteni, a menedzsment élén nem is tehetek mást. Vagyok azonban annyira józan, hogy tudom, ez állami tulajdonú cég, és a főrészesvényes maga a magyar állam. Egy feladatom van: felhívni a magyar államot képviselők figyelmét az egyes döntések következményeire - a döntés azonban a tulajdonos joga.

(...)

- Még mindig roppant fiatal, sokfelé ágazhat az élete. Például, ha jön a kurzusváltás. Nem gondolja, hogy majd a Gyurcsány-nómenklatúrához sorolják?

- Ehhez csak annyit, hogy 33 évesen kiszámoltam, akárhogy változtatják is a nyugdíjszabályokat, még minimum harminc évet dolgoznom kell. És tudják, hogy azalatt még hány kormányunk lesz?

A 2. Fidesz kormány 2010. július 30-án Márthát indoklás nélkül leváltotta. Ezzel nagyjából egy időben – ismeretlen feljelentőhöz kötődő – bejelentés alapján a Fővárosi Ügyészség nyomozni kezdett az ő vezérigazgatósága idején született döntések ügyében. Ez a nyomozás 2011 januárjában megszűnt, miután a hatóságok nem találtak bűncselekményre utaló nyomokat. 2011 tavaszán Mártha egy hazai magántulajdonban álló energiacég, az ELMIB Zrt. vezérigazgatója lett, majd 2013 januárjában távozott az Invitel Zrt-hez.

Miklós László (1954)

Mérnök-közgazdász, 1994-98 között az MSZP országgyűlési képviselőjeként egyike volt a Bokros-csomag és a privatizációs folyamat aktív támogatóinak. (Őket hívták az MSZP-n belül „Bokros-árvák”-nak.)

Pályájának jelentős részét a kőolajiparban töltötte, 1982-85 között hivatásos KISZ funkcionárius volt. 1998-ban távozott a politikából és a MOL egyik vezető munkatársa lett. 1992-ben a Nitroil Vegyipari Termelő-fejlesztő Rt. IG tagja volt. 2002-től az MVM FB elnöke. 2008-tól a Könyvvizsgálói Közfelügyeleti Bizottság elnöke.

Mosonyi György (1949)

Vegyipari mérnök, hosszú időn át a MOL egyik meghatározó vezetője.

Mosonyi a Veszprémi Vegyipari Egyetemen szerezte első diplomáját, később az MKKE-n is diplomázott. 1972-74 között az *Áfornál* dolgozott. 1974-től az egyik első magyar *joint venture*, a Shell konszernnel közösen tulajdonolt Interag Rt.-nél a Shell kenőanyag-üzletágának magyarországi képviselője, majd később a Shell Hungary Rt. elnökvezérigazgatója.

1999-ben lett a MOL Rt. vezérigazgatója, illetve később ügyvezető igazgatója. 2011 végén ment nyugdíjba a MOL-tól, de elvállalta az FB elnöki funkciót és később a TVK IG elnöki munkáját is ellátta. 2012 tavaszán beválasztották a *Magyar Telekom* IG-tagjai közé.

Pál László (1942)

Villamosmérnök. MSZP-s politikus, ipari miniszter, több ízben is az állami tulajdonú MVM és MOL egyik meghatározó vezetője. 1990-97 között országgyűlési képviselő. Meggyőződéses baloldali politikus, aki kezdettől fogva ellenszenvvel és bizalmatlanul figyelte a privatizációt.

Diplomáját Moszkvában szerezte, 1981-82-ben elvégezte az MSZMP Politikai Főiskoláját is. A rendszerváltás előtt pályája nagy részét az OMFB-ben töltötte. 1989 júliusában kinevezték az Ipari Minisztérium államtitkárává, 1990. május 2-ig a feldolgozóipar felügyeletét látta el.

A kormány COCOM-ügyekkel megbízott képviselője volt. Később a *Videoton*-ban dolgozott tanácsadóként. Ezt a céget azért hagyta ott, mert nem értett egyet az ÁVÜ privatizációs stratégiájával. Egy ideig a kevésbé ismert Interbip Mikroelektronikai Rt. IG tagja. Érdekes színtöltője volt a magyar privatizáció történetének, amikor 1992 áprilisában önálló képviselői indítvánnyal Alkotmánymódosításra tett javaslatot, mellyel azt akarta elérni, hogy a privatizációs törvények 2/3-osak legyenek. (Ezt a javaslatot az Országgyűlés akkori többsége még napirendre sem volt hajlandó tűzni.)

Az MSZP elnökségének javaslatára lett az 1994. július 15-én hivatalba lépett MSZP-SZDSZ kormány ipari és kereskedelmi minisztere. Az Országgyűlés honlapján található életrajza szerint, a villamosenergia-ipar privatizációja kapcsán is különvéleményt képviselt, mondván, hogy az áramszolgáltató vállalatok többségi tulajdonának az *MVM Rt.* kezében kell maradnia, hogy a villamosenergia-rendszer perspektivikus működése biztosítva legyen. Élesen ellenezte a *HungarHotels* privatizációját is. Amikor miniszterként az idegenforgalomért is felelt, sikerült is megakadályoznia. Nézeteit nem fogadta el sem Békesi László, sem Bokros Lajos pénzügyminiszter, sem Horn Gyula miniszterelnök, aki 1995. június 22-én - július 15-i hatállyal – felmentette. A rendszerváltást követően ez volt az első alkalom, hogy a kormányfő formálisan is maga kezdeményezte egy minisztere felmentését. Ettől függetlenül, Pál képviselő maradt. Továbbra sem értett egyet a privatizációs törvény és az önkormányzati tulajdonról szóló törvény idevonatkozó részének módosításával, és nem is szavazta meg a javaslatokat.

Pár hónappal később, 1995 szeptemberében – mintegy kárpótlásként – Pál a MOL elnöke lett. Ezt a pozícióját 1999. február 24-ig tartotta meg, akkor a Fidesz kormány mást állított helyére. Ezt követően a Ganz Holding Kft. igazgatója lett. A 2002-es választás után az állami tulajdonú MVM vezérigazgatója és az IG tagja lett. 2004. december 1-i hatállyal felmentették, utóda Kocsis István lett. Újabb kárpótlásként Pál 2005 februárjában a IG tagságot kapott a *Malév*-ben és a BKV-ban, de alapjában véve a magánszférában kereste megélhetését. 2008-ban márciusában, Kocsis bukása után megint visszakerült az MVM IG-be, ahol a 2010-es kormányváltásig maradt tag.

Podolák György (1943)

Energetikai és privatizációs ügyekben nagy befolyással bíró MSZP-s politikus, 1998-tól 2010-ig országgyűlési képviselő, az utolsó ciklusban a Gazdasági Bizottság alelnöke. 2001-ben tagja volt a cementipari privatizációt vizsgáló albizottságnak is.

Podolák a *Csepel Művek*-ben volt esztergályos, majd elvégezte a gépipari technikumot, később az MSZMP Politikai Főiskoláját is. 1986-tól a *Ruhaipari Gép- és Kerékpárgyártó Vállalat* igazgatója volt. 1987-ben megalapította az első, amerikai-magyar termelő vegyes vállalatot, a Schwinn – Csepel Kerékpárgyárat, melynek 1992-től 2001-ig vezérigazgatója is volt. Ezt a céget 1996-ban az YBM Magnex International Inc. Nevű, kanadai cég vette át, amely a maffia-tevékenységgel gyanúsított Szemjon Mogiljevics tulajdonában állt, s aki akkoriban

Budapesten élt. A céget – amelynek IG-jében egyébként Podolák is benne volt – úgy vezették be a torontói tőzsdére, hogy a várható részvény-ár emelkedés alapja a budapesti gyár sikere lesz. 1998-ban a cég értéke már elérte az 1 Mrd kanadai dollárt, amikor kiderült, hogy az ígéretek alaptalanok, a mérlegbeszámolók pedig hamisak. A történet vége hatalmas tőzsdei bukás lett.⁵¹ Mogiljevicset 2009 óta az FBI is körözi.

1994-ben Podolák megalapította a Csepeli Gyáriparosok Szövetségét — ennek azóta elnöke. 2000-tól a Csepel Sport Club Alapítvány Kuratóriumának elnöke. 1997-ben a Nyugdíjbiztosítási Önkormányzat Felügyelő Bizottságának delegált tagja lett. 2000 májusától a Magyar Szocialista Párt tagja.

2009 végén nagy visszhangot váltott ki, amikor Podolák – a Fideszes Fónagy Jánossal közösen – benyújtotta az Országgyűlésben a T/11303 számon lajstromba vett "Egyes energetikai tárgyú törvények módosításáról" címmel ellátott, 57 paragrafusból álló törvényjavaslatot, amely különleges monopol-jogokat biztosított az *MVM*-nek és a *MOL*-nak. Sok szakember nyomban „korrupciót” kiáltott, és nagyon helytelenítette a két nagy párt effajta együttműködését.⁵² Egyébként a javaslat elfogadása volt a 2006-2010-es kormányzati ciklus egyik utolsó, gazdasági szempontból jelentős jogalkotási lépése.

Rahimkulov, Medget (1945)

Az orosz állampolgárságú, feltehetően tatár származású, mohamedán vallású üzletember^a neve akkor tűnt fel magyar sajtóban, amikor 1993 decemberében az Interprocom cég vezetőjeként megvásárolta a *Dunántúli Kőolajipari Gépgyárat* (DKG). 1994. október 1-től már az ő az elnöke a DKG-East Olaj- és Gázipari Gyártó Rt.-nek, és az orosz gázipari óriás, a *MOL* és a Gazprom 50-50%-os tulajdonában álló, ekkor alapított Panrusgaz orosz-magyar vegyes vállalatnak.^b

A közgazdasági diplomával rendelkező Rahimkulov 1969-től a szovjet gáziparban dolgozott. 1979-ben került először kapcsolatba Magyarországgal, amikor a *Videoton* elektronikai egységeket szállított gázvezetékek automata vezérlőrendszereihez. 1989. június 15-től a Budapesten bejegyzett, fentebb már említett Interprocom orosz-magyar gázipari vegyes vállalat vezérigazgatója. Az Interprocom a Gazprom egyik leányvállalataként jött létre, amelynek bonyolult tulajdonosi szálai Viktor Csernomirgin, egykori miniszterelnökhöz is kapcsolódtak.⁵³ Az Interprocomban társtulajdonosként jelen volt a *Videoton* németországi leányvállalata, a Waltham Electronic GmbH. Is.

Rahimkulov 1994-ben költözött Magyarországra és hamarosan az ország leggazdagabb üzletemberévé vált.⁵⁴ De avatatlan szemlélők számára ettől sem lett látható sem személye, sem az, hogy üzleti lépéseit ki és mi motiválja. Egyfelől továbbra is ő volt a Gazprom magyarországi rezidense, másfelől, a saját, illetve családtagjai tulajdonában álló vállalkozások

^a Egyes források orosz nevén említik: Mihail Nyikolajevics Rahimkulov.

^b A cég bejegyzési dátuma némileg félrevezető: a céget közvetlenül az 1994. évi választások után alapították, a nyári hónapokban.

(Kafijat, Firthlion) is komoly tranzakciókat kezdeményeztek. E cégek bevonásával 1996 augusztusában az Gazprom leánybankja, a Gazprombank megvásárolta az *Általános Értékforgalmi Bankot (ÁÉB)*, melynek vezérigazgatójává Rahimkulovot nevezték ki. Amíg Rahimkulov banktulajdonos volt, Oroszország ragaszkodott ahhoz, hogy a Magyarország felé irányuló gázexport pénzügyi lebonyolítása az ÁÉB-n keresztül történjen. Orosz laptudósítások szerint, Rahimkulovnak és az ÁÉB-nek kezdettől fogva kulcsszerepe volt abban, és ahogyan a Gazprom oroszországi menedzsmenete a cégóriásból megszerzett magánvagyonát külföldre menekítette.

Rahimkulov – ismét csak ki tudja, kinek a nevében – 2000-ben majd 2006-ben is próbálkozott a *BorsodChem* és a *TVK* megvásárlásával, 2003-ban egy időre megszerezte a *Zalakerámia* irányító pakettjét, és ideiglenesen 25%-os befolyásra tett szert az *Antenna Hungáriában*. 2005-ben már említésre méltó részesedése volt a *MOL*-ban, az *OTP*-ben (9%) és a *Forrás Rt.*-ben is. 2005 októberében a Gazprom eladta részesedését az ÁÉB-ban, s így az szinte 100%-ban a Rahimkulov-család magántulajdonába került. 2007-ben valószínűleg rajta és cégein keresztül jutott jelentős MOL részvénypakethez az ellenséges felvásárlásra készülő osztrák ÖMV. Egy 2007-es, a Wikileaks által kiszivárogtatott amerikai külügyi távirat szerint Veres János akkori magyar pénzügyminiszter úgy látta, hogy a Gazprom új vezetése és Rahimkulov között már “nyíltan ellenséges” volt a viszony.⁵⁵

2005-ben a 150 leggazdagabb magyar listáján Rahimkulov az 1. helyre került 83 Mrd Ft-nyi becsült vagyonával. Egy későbbi interjúban azonban saját magyarországi vagyonát ennek több mint kétszeresére becsülte.⁵⁶ Oroszországi összehasonlításban Rahimkulovnak nem volt ilyen jó helyezése – egy 2007-es listán csak 54. volt.⁵⁷ Lapjelentés szerint 2008 tavaszán Rahimkulov Magyarországról visszaköltözött Oroszországba – itteni vállalkozásait két fia, Ruszlán és Timur viszi tovább.⁵⁸

Egyes hírek szerint azonban az idősebb Rahimkulov Moszkvából is jó kapcsolatokat ápol a MOL-lal és az OTP-vel: az orosz üzletember 2013-ban az OTP Bank Nyrt. egyik legnagyobb tulajdonosa volt. Azt nem tudni, hogy a MOL-ban volt-e közvetlen részesedése, mert az olajcég honlapján nem részletezi az egyenként 5%-nál kevesebb, de összesen 27,2 százaléknyi MOL-papírt birtokló külföldiek kilétét.

Teleki Pál (1937)

Mérnök-geológus, az ÁV Rt. alapító elnök-vezérigazgatója 1992. október 29-től 1993. október 1-ig. Ténylegesen azonban már 1993. június 17-én lemondott, a személye körül kialakult nemzetközi botrány után. Telekit mind washingtoni, mind budapesti körökben élesen bírálták, amikor napvilágra került, hogy Magyarországi fizetését évi 130 ezer USD-vel egészítette ki az amerikai költségvetési pénzekből gazdálkodó Magyar-Amerikai Vállalkozási Alap. Ez az akkori magyar miniszteri fizetés 8-szorosa volt. Sokak szemében összeférhetetlennek is tűnt, hogy a magyar privatizáció irányításában kulcs-szerepet játszó szakember bérét egy amerikai befektetési alap fizesse.

Teleki 1956-tól a rendszerváltásig az USA-ban élt. Életének erről a szakaszáról semmit sem lehet tudni. Geológia szakemberként került vissza Magyarországra 1985-ben, mint az *OKGT*-ben dolgozó világbanki szakértő. 1991 októberétől egy éven át a *MOL IG* elnöke volt – és mint utólag kiderült ekkor is az amerikai kormány fizette a bérét. 1993 nyarán Magyarországról visszaköltözött az USA-ba, és személyesen soha többet nem szerepelt a nyilvánosság előtt.

A 90-es évek közepén világbanki szakértőként dolgozott tovább. 1996 tavaszán neve ismét szóba került, de a *MOL* közgyűlésén nem kapott elegendő szavazatot ahhoz, hogy bekerüljön a társaság vezető testületeibe. 2003-ban Teleki a *USID* szakértőjeként a mongóliai ásványvagyon feltárásában vett részt.

Tóth József (1945)

Külkereskedő, gázipari szakember. A veszprémi Vegyipari Egyetemen, illetve az *MKKE*-n szerzett egyetemi diplomát. Pályafutását 1968-ban a *Mineralimpex Magyar Olaj és Bányatermék Külkereskedelmi Vállalat*nál kezdte, mint mérnök üzletkötő, később osztályvezető-helyettes. 1975-től osztályvezető, főosztályvezető-helyettes, illetve főosztályvezetői pozíciókat töltött be, majd 1980-tól vezérigazgató helyettes. Ez a vállalat több évtizeden át monopolhelyzetű tárgyalópartnere volt a szovjet-magyar olaj- és gázimport tranzakciókban.

1984 és 1996 között a *Mineralimpex* vezérigazgatója volt, és folyamatosan azért küzdött, hogy a *MOL*-lal szemben is megmaradjon a cég függetlensége. 1992-től 2011-ig a Magyar Ásványolajszövetség elnöke is volt. 1996-ban – a privatizációt megelőzően - a *MOL* mégis bekebelezte a *Mineralimpex*et, de Tóth még három évig az utódcég, a *MOL-Mineralimpex Rt.* vezérigazgató-helyettese maradhatott. 1999-ben megvált ettől a pozíciótól, de bekerült a *MOL Rt.* Igazgatóságába. 2005 és 2009 között – bizonyára a *MOL* megbízásából – Tóth kulcsszerepet játszott az *EMFESZ*-szel való titkos együttműködésben. Tóth – cégén keresztül – 24%-os tulajdonosa a Papp Géza által tulajdonolt *Olajterv* Csoportban és érdekeltsége van az *Equilor Befektetési Zrt.*-ben, amelynek egyben *FB* elnöke is, s amelyet valójában még ő alapított Töröcskei Istvánnak 1990-ben a *Mineralimpex* pénzéből. Ugyancsak volt tulajdonrésze az *ESMA* reklámcégben is, ahol *FB* tag.

Tóth a Veszprémi Pannon Egyetem címzetes egyetemi tanára és a Szingapúri Köztársaság magyarországi tiszteletbeli főkonzulja. Ennek a ténynek azért is van jelentősége, mert 2008-tól az *EMFESZ* pénzei egy szingapúri cégen keresztül kerültek magánzsebekbe.⁵⁹ A 100 leggazdagabb listáján Tóth 2013-ban a 22. helyen állt 25 Mrd Ft-os becsült vagyonnal.

2014 elején, amikor Pap Géza kiszállt az *Olajtervből*, Tóth is lemondott a társaság *IG* elnöki pozíciójáról, de arról nem érkezett hír, hogy tulajdoni részét is eladta volna.⁶⁰

Varga-Sabján László

MSZP holdudvarába tartozó gazdasági vezető. A rendszerváltás előtt a Minisz-tertanács Hivatalának elnökhelyettese, illetve a Magyar-Szovjet Baráti Társaság alelnöke volt.

2007-ben az MVM-ben – Kocsis István mellett – vezérigazgatói tanácsadói posz-tot töltött be. Egy időben pedig a Paksi Atomerőmű humánpolitikai igazgatója volt. Vezető tisztségviselő pozíciói: Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt. IG-elnök (2007-), Paksi Atomerőmű Zrt. IG-tag (2005-?), MVM Informatika Zrt. IG-tag. (2006-?). 2013-ban – Kocsis István perében – ő is a vádlottak padjára került a Kaposvári Törvényszéken indított perben.

Világi Oszkár (1963)

Szlovákiai, magyar származású üzletember, országának egyik leggazdagabb embere, a Fidesz egyik szlovákiai támogatója, de egyben a szlovákiai magyar párt, a Bugár Béla nevéhez köthető MKP pénzügyi lobbistája is.

A jogász végzettségű Világi 26 éves korában, az 1989-es csehszlovákiai forradalom után, a Parlament felső házában lett tagja, később alelnöke. Csehszlovákia felbomlása után kezdődött üzleti pályája. Jogászként tanácsaival segített számos privatizációs akciót, így – egyebek között – a *MOL-Slovnaft* ügylet létrejöttét és az *OTP* szlovákiai terjeszkedését. Több éven át a szlovák állami vasúttársaság elnöke. 2006 után ő lett a Slovnaft vezérigazgatója. 2012-ben neve felmerült az ún. Gorilla akció kapcsán is, melyben a szlovák titkosszolgálat a privatizációs tranzakciók esetleges korrupciós szálait próbálta felderíteni.⁶¹

HIVATKOZÁSOK

Csaba Károly – Sággy Erna (2008): „Átszervezés előtt az MVM”, *Heti Világgazdaság*, márc. 22.

Deloitte Top 500 Central Europe 2014 [2014]
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/ce-top500-2014.pdf>

Hargitai Miklós (2010): “Gentlemanusok – A Fónagy-Podolák tengely: nemzeti érdekek az energiapolitikában”, *Népszabadság*, júl. 3.

--- (2014): „Több is veszhet Mohinál”, *Népszabadság*, nov. 28.

Kerényi A. Ödön (2006): *A magyar villamosenergia-ipar története 1888-2005 – Tények és személyes emlékek*, Bp.: MVM.

Macher Ákos (2000): *Adatok és tények a magyar privatizációról*. Számadás a talentumról sorozat. Bp.: ÁPV Rt.

Magyari Péter (2015): „A legtöbb pénzt most így lehet csinálni Magyarországon”, www.444.hu, jan. 14.

Marnitz István (2008): „Egy cégbe álmodják az MVM és a MOL vezetékhalozatát”, *Népszabadság*, márc. 19.

--- (2014): „Távozik az MVM kommunikációs vezére”, *Népszabadság*, szept. 13.

Mezei András [1998]: „Mit akar a MOL Rt.?” (Interjú Pál Lászlóval), *C.E.T.*, augusztus 18-53.

Mihályi Péter (1997): „Az MVM privatizációjának alapkérdései”, *Világgazdaság*, júl. 14.

--- (2003): „A vállalatvezetők motivációja a szocializmusban és a piacgazdaságban – régi és új tapasztalatok”, *Közgazdasági Szemle*, 50. évf. május.

--- (2012): „Paks, alternatíva nélkül”, *Heti Világgazdaság*, aug. 25.

--- (2010): *A magyar privatizáció enciklopédiája*, 1-2. kötet, Veszprém – Budapest: Pannon Egyetemi Kiadó – MTA Közgazdaságtudományi Intézet.

Petz Ernő (2006): *A magyar villamosenergia-ipar privatizációjának tragikus története*. Kézirat. Bp. <http://www.enpol2000.hu/szakmai-keres/privatizacio/article/Szakmai%20keres%C5%91/34-Privatiz%C3%A1ci%C3%B3/117-a-magyar-villamosenergia-ipar-privatizaciojanak-tragikus-tortenete>

Rádai Eszter (2001): *Pénzügyminiszterek reggelire*, Bp.: Helikon-Beszélő.

Székffy Klára (2014): „Az európai villamosenergia-piac átalakulása a megújuló energiaforrások térnyerésének hatására”, *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. június.

Sztankó Éva (2011): „Miért összeegyeztethetetlenek a magyar hosszú távú villamosenergia-vásárlási megállapodások a közösségi vívmányokkal?”, *Közgazdasági Szemle*, július – augusztus, 653-666.

--- (2013): „Az Európai Unió liberalizált energiapiaca- Dilemmák és kérdések”, *Competitio*, december XII. évfolyam, 2. szám, 5-19.

Tóth István János (szerk.) (2010): *Kormányzati kudarcok, járadékvadászat és korrupciós kockázatok a magyar villamosenergia-szektorban*. Bp.: BCE Társadalomtudományi Kar Szociológiai és Társadalompolitikai Intézet Korrupciókutató Központ – Energia Kontroll Projekt, május.

http://energiakontrollprogram.hu/sites/energiakontrollprogram.hu/files/ekp_tanulmany_jaradekvadaszat-es-korrupcio.pdf

Vince Péter (1999): „Az állam gazdasági szerepvállalásának változásáról – Egy monopolszerkezetű iparág példája alapján”. Ld. Laki – Pete – Vince (szerk.): *Mindannyiunkban van valami közös, Lányi Kamilla születésnapjára*, Bp.: Kopint-Datorg – MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont.

--- (2009): „Modellváltás a földgázellátásban”, ld. *Verseny és szabályozás 2008*, Bp.: MTA Közgazdaságtudományi Intézete. 328-348.

Voszka Éva (1995): *Az agyaglábakon álló óriás. Az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság felállítása és működése*, Bp.: Pénzügykutató Rt.

--- (2012): „Mérleghinta. A Magyar Villamosművek mint nemzeti bajnok”, *Külgazdaság*, 56. évf. 5-6. sz. 4-40. [Lényegesen hosszabb változatban ld. Várhegyi Éva – Voszka Éva [2010]: *A verseny és a versenyképesség kapcsolata Magyarországon: Nagyvállalatok mint nemzeti bajnokok*. Bp.: Pénzügykutató Zrt. 6-148.]

50 év MVM (2013). *Az MVM Magyar Villamosművek Közleményei*, 50. évf. 3-4. sz.

FORRÁSJEGYZETEK

-
- ¹ *Figyelő: A Százak Klubja*, 1983. szept. 22. 9. o.
- ² *Figyelő: A Százak Klubja*, 1988. júl. 21. 5. o.
- ³ A villamosenergia-ipar, illetve a Mol privatizációs történetének első 20 évéről, az 1989-2009 közötti periódusról ld. Mihályi (2010) 703-762. és 763-792. o.
- ⁴ HVG: *Magyar vállalatok toplistái*, 2014. július 26, 39-49 o.
- ⁵ Marnitz (2014).
- ⁶ Vince (1999), (2008).
- ⁷ Sztankó (2013).
- ⁸ Az MVM történetének monografikus feldolgozását ld. Kerényi (2006) és az 50 év MVM (2013) kiadványban.
- ⁹ Ld. „Mérleghamisítással vádolja az MVM-et egy kisorosztályos”, www.Index.hu, 2009. júl. 24.
- ¹⁰ <http://index.hu/gazdasag/2014/11/25/mvm/>
- ¹¹ Ld. Mándoki Zoltán ügyvezető vezérigazgató nyilatkozatát a *HVG* 1996. febr. 10.-i számában.
- ¹² Ld. Zsengellér István 1990. május 25-én írt levelét Bod Péter Ákos ipari miniszterhez. Idézi: Voszka (1995) 204. o.
- ¹³ Az ellenérvek utólagos összefoglalását ld. Petz (2006). A villamosenergia-ipar privatizációjának részletes, 1993-2009 közötti történetét ld. Mihályi (2010) 6.5 fejezetében.
- ¹⁴ Mihályi (2003).
- ¹⁵ Voszka (2010).
- ¹⁶ Pál nézeteiről ld. Mezei (1998) terjedelmes interjút.
- ¹⁷ Sztankó (2011).
- ¹⁸ Székffy (2014).
- ¹⁹ A 2009-2013 közötti fejlemények részletes dokumentációját ld. a *Népszabadság*, 2014. febr. 8-i számában.
- ²⁰ A System Consulting ukrain villamosenergia üzleteiről ld. az orosz www.versii.com honlap cikke alapján, a *Világ gazdaság*, 2009. jún. 17-i számában, hirdetésként megjelent, terjedelmes írást.
- ²¹ *MTI*, 2012. ápr. 21.
- ²² Csaba - Sággy (2008).
- ²³ Ezt a kifejezést az Európai Unióval kapcsolatos sajátos magyar viselkedés kapcsán Orbán Viktor miniszterelnök használta egy brüsszeli, magyar újságírók számára szervezett sajtóértekezletén, 2012. május 31-én. Ld. <https://www.youtube.com/watch?v=0s5gzvb87ZY>
- ²⁴ Ennek részletes tárgyalását ld. – egyebek között – Tóth (2010) tanulmányában.
- ²⁵ Marnitz (2008).
- ²⁶ *Magyar Nemzet*, 2008. márc. 21.
- ²⁷ *Figyelő*, 2009. ápr. 16.
- ²⁸ Ld. Bodoky Tamás 9 részes cikksorozatát a www.index.hu internetes portálon 2009. március – augusztus időszakban, és az ezt összefoglaló – Bodoky (2010) - cikksorozatot.
- ²⁹ 1059/2008. (IX. 9.) Kormányhatározat.
- ³⁰ <http://www.mvmpaks2.hu/hu/hirek/SitePages/newsDetails.aspx?NewsID=165>
- ³¹ Magyarai (2015).

³² <http://mno.hu/energia/az-mfb-hez-kerul-az-allami-fogaz-reszesedes-1254633>

³³ A cél a villamosenergia-, a földgáz- és a távhő-közszolgáltatások egy társaságcsoportha történő szervezése. Ld. 1484/2014. (VIII. 27.) Korm. határozat.

³⁴ <http://www.origo.hu/itthon/20110306-a-szell-kalman-tortenete-es-kuratoriumi-tagjai.html>

³⁵ *HVG*, 2004- máj. 8.

³⁶ *Népszabadság*, 2014. okt. 2.

³⁷ www.enpol2000.hu, 2007. nov. 24. letöltés

³⁸ *HVG*, 2008. nov. 5. Más források szerint a megállapodás 2005-ben jött létre és 2016-ig szólt - vagyis 20 évre. Ld. az orosz www.versii.com c. internetes újság magyarra fordított cikkét a VG, 2009. jún. 17-i szában.

³⁹ www.origo.hu, 2012. febr. 6.

⁴⁰ *Népszabadság*, máj. 31.

⁴¹ *HVG*, 2013. júl. 13.

⁴² <http://www.stop.hu/belfold/pinter-dezso-es-karl-imre-is-kulcsar-ugyfele-volt/855282/>

⁴³ Részletes portróját ld. *Manager Magazin*, 2006. nov., *HVG*, 2008. márc. 22.

⁴⁴ *HVG*, 2003. jan. 18.

⁴⁵ *HVG*, 1998. jan. 10.

⁴⁶ *Magyar Hírlap*, 1998. május 29.

⁴⁷ <http://www.fideszfrakcio.hu/nyomtathato.php?CikkID=2840>

⁴⁸ www.index.hu, 2013. dec. 2.

⁴⁹ <http://estiujsgazdasag/csaladi-per-lett-az-mvm-ex-vezerenek-ugye>

⁵⁰ *HVG*, 2002. febr. 9., *Manager Magazin*, 2008. 6. sz.

⁵¹ *HVG*, 2008. febr. 2.

⁵² Kis (2010), Hargitai (2010).

⁵³ *St. Petersburg Times*, 2001. máj. 22.

⁵⁴ Berger (2004).

⁵⁵ <http://atlatszo.hu/2013/12/04/orosz-oligarcha-lehetett-a-mol-tulajdonostarsa/>

⁵⁶ *HVG*, 2005. dec. 3., *Manager Magazin*, 2007. 3. sz.

⁵⁷ (oroszul) Финанс. – Рейтинг российских миллиардеров-2007 (orosz milliárdosok értékelése 2007).

⁵⁸ *HVG*, 2008. máj. 17.

⁵⁹ Portróját ld. 150 csúcsvagyon, *Népszabadság* kiadás 2013.

⁶⁰ *Népszabadság*, 2014. febr. 13.

⁶¹ *HVG*, 2012. febr. 4.