

Állami piacteremtés – nemzeti bajnok teremtése

*A nemzeti bajnok teremtésének időszaka sem Európában, sem nálunk nem zárult le, sőt paradox módon az uniós csatlakozással és a teljes liberalizációval párhuzamosan számos jel inkább a módszer újraéledésére utal. A következő két cikk egy kutatás alapján ennek magyarországi megjelenési formáit, mozgatórugóit, működési mechanizmusait és hatásait mutatja be két nagyon különböző vállalati esettanulmányon keresztül. Jelentősen eltér a két cég története, helyzete, magatartása, és nagyon különbözik az állami kezelés, piacteremtés is. Olyannyira, hogy az egyik vállalat esetében a kutatás arra kereste a választ, hogy egyáltalán nemzeti bajnoknak tekinthető-e a cég. A kiválasztott esetek szándékosan nem a legkeményebb stratégiai, monopolhelyzetű vagy állami cégek köréből kerültek ki. Bizonyos értelemben a jelenség periferiáját elemezzük, azt illusztrálva, milyen széles vállalkozói csoportokra terjedhet ki a nemzeti bajnok teremtése, annak minden következményével együtt.**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D73, H25, L52.

A versenyt nemcsak a piaci szereplők korlátozhatják, hanem a verseny mint közérdek érvényesítésére hivatott állam is. A versenyképesség javítására hivatkozó állami versenykorlátozás egyik alapvető módszere ma Magyarországon az állami támogatás, ezen belül egy sajátos technika, a piacteremtés. Az állam ugyanis nemcsak már megtermelt jövedelmeket csoportosíthat át, hanem a bevételszerzési esélyeket – azaz a jövőben realizálható profitokat – is újrendezheti azzal, hogy befolyásolja a piacok megszerzésének és megtartásának vállalati esélyeit a belső piac adminisztratív és szabályozási védelmének változatos formáival, a kivitel ösztönzésével és állami megrendelésekkel, ha azokat nem nyílt versenyben, a szokásostól eltérő feltételekkel adják. Ezek a módszerek fontos szerepet játszanak a szakirodalomban sokat vitatott nemzetibajnok-teremtésben is.¹

* A kutatást a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központjának támogatása tette lehetővé. A következő két cikk a VKK/5/2006 támogatási szerződés záró tanulmányában (Antalóczy–Voszka, 2008) szereplő két eset leírásának rövidített változata. A teljes szöveget lásd www.gvh.hu

¹ A nemzeti bajnokokról lásd például: Allen et al. [2006], Riess–Välilä [2006], Török [2003], az állami támogatásokról és a piacteremtésről Voszka [2003].

A kutatás célja az állami szervezetek versenykorlátozó lépéseinek, kiemelten a piacteremtés szerepének feltárása a nemzeti bajnokok létrehozásában, és az ezt szolgáló egyedi döntések, valamint intézményesült eljárások hatásának vizsgálata a versenyszabályozás feltételrendszerére.

Kiinduló hipotézisünk az volt, hogy az állami támogatás, a piacteremtés versenytorzító hatású, de bizonyos feltételek között az érintett vállalat szempontjából rövid távon, sőt hosszabb időszakot nézve is eredményes lehet.

Tanulmányunk nemzeti bajnoknak tekinti azt a nemzetközi, globális piacokon is versenyképes vállalkozást, amely nemcsak a piaci magatartásával emelkedett ki, terjeszkedett, hanem ehhez a nemzetállam segítsége is hozzájárult – azaz a nemzeti bajnokot állami kedvezmények teremtik. A jelenség hazai tulajdonban lévő, általában sajátos piacokon tevékenykedő, eleve viszonylag nagy és jó politikai kapcsolatokkal rendelkező cégeket érint. Kicsi, utolérő gazdaság esetében először a hazai piacon kell versenyképessé tenni az akár kisebb-közepes vállalatokból felépített nemzeti bajnokokat, hogy felvehessék a versenyt az országban leányvállalatokkal rendelkező vagy itt értékesítő multikkal, s csak a második fokozat a regionális-globális szerep megalapozása.

Állami piacteremtés – nemzeti bajnok teremtése: a Vegyépszer esete

VOSZKA ÉVA

„MINDEN KORMÁNYOK BARÁTJA”

A Vegyépszer¹ sorsa az 1990-es évek elejétől kezdve három jól elkülöníthető szakaszt mutat. A nehéz indulást az ezredfordulón gyors felfutás követte, és a kedvező helyzetet hosszú évekre sikerült stabilizálni. A vállalat a piaci kudarcok hatására az állam felé fordult, majd jól sáfárkodott a megszerzett talentumokkal, kivételezett helyzetének megszűnése után is talpon maradt.

Küzdelen a túlélésért: az alapvető szerkezeti jellemzők kialakulása

A Vegyépszer szocialista vállalatból lett nagy, magyar magántulajdonban álló társaság. A honlapon ismertetett cégtörténet szerint 1951-ben alapították, vegyipari gépek és berendezések gyártására, szerelési, generáljavítási munkákra, majd építőipari tevékenységgel, tervezéssel is foglalkozott. A korabeli főáramhoz viszonyítva késve, csak az 1970-es években bővült kisebb egységek beolvasztásával. Az így kialakított Vegyiműveket Építő és Szerelő Vállalat számára jó növekedési lehetőséget hozott a vegyipari-petrolkémiai Központi Fejlesztési Program, és a cég a környező országokba is exportálta szolgáltatásait, zömmel államközi megállapodások alapján. A szélesebb közvéleménnyel a szovjet orenburgi, jamburgi, földgáz- és olajipari beruházásokban játszott fővállalkozói szerep ismertette meg a nevét.

¹ A Vegyépszernek a sajtóban, a napi politikai harcokkal szoros összefüggésben gyakran tárgyalt történetét a sokszor nem pontos és nem is elfogulatlan publikációkon kívül nyilvános cégdokumentumok és az érintett piacot jól ismerő partnervállalatok képviselőivel, tanácsadókkal folytatott beszélgetések alapján rekonstruáljuk. Az interjú feltétele azonban a kérdések kényes volta miatt az anonimitás volt, ezért azokra nem név szerint hivatkozunk.

Voszka Éva, a Pénzügykutató Zrt. tudományos főmunkatársa. E-mail cím: voszka@yahoo.com

A hazai és külföldi állami piacteremtés szűkülése, az 1990-es évek elejének recesz-sziója, a beruházások visszaesése, a KGST államközi szerződések megszűnése miatt a privatizációs időszak nehéz helyzetben találta a Vegyészert. Ezen kezdetben a tulajdonosi jogokat gyakorló Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) sem segített, sőt leválasztotta a cégről a vidéki gyártó bázisokat, ami azonban több más esettől eltérően nem bizonyult megcsönkítő, az anyavállalat sorsát megpecsételő szétvá-lasztásnak a tevékenység súlypontjának eltolódása miatt.

A privatizációra 1994 júniusában került sor, de az előkészítés nyilvánvalóan még a parlamenti választások előtt zajlott. Az állami vagyonkezelő információi szerint a többségi tulajdont a menedzsment által alapított Épszer Unió Kft. szerez-te meg, 28 százalék pedig a Munkavállalói Résztulajdonosi Program (MRP) szer-vezetének és a dolgozóknak jutott a névérték 114 százalékáért. Sajtóforrások sze-rint a többségi tulajdonosok mindössze hárommillió forintot tettek le készpénzben az akkor több mint egymilliárd forint jegyzett tőkéjű s ennek tízszeres forgalmát bonyolító cég részvényeiért, a többbit kárpótlási jeggyel és Egzisztencia hitellel fedezték.² 1997-ben a részvények tíz százaléka a Forrás Vagyonkezelő és Befek-tetési Rt.-hez került, amely a gyengélkedő cég kisebbségi pakettjéért már csak 23 százalékot adott.

A hazai tulajdonosi középosztály megteremtését célzó kedvezményes privatizá-ció módszereket akkoriban széles körben alkalmazták. A vezetői kivásárlásra ala-pított, mindmáig főtulajdonos Épszer Unió „helyzetbe hozása” azonban eltért a szokásos ügyletektől.

A társaság kulcsembert, *Nagy Elek*et az ÁVÜ 1992-ben nevezte ki az akkor még kizárólagos állami tulajdonban lévő Vegyészernél elnökévé.³ Az Erdélyből a nyolcvanas évek elején áttelepült építész-közgazdász 1990 után Antall József gazdasági főtanácsosa lett, majd befektetési tanácsadóként szoros kapcsolatot tartott Slosár Gáborral, az ÁVÜ egyik vezetőjével, akivel együtt dolgoztak a Magyar Vállalkozói Kamarában, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványban és a Provízió Rt.-ben. Állítólag Slosár közremű-ködött az elnöki kinevezésben is, mert az ÁVÜ vezetői értekezletén eredetileg más volt a jelölt.

Bár az igazgatóság vezetője később átmenetileg otthagyta a posztját – csak 1998-ban, az újabb kormányváltás idején jelent meg az Épszer Unióban, s lett a Vegyészernél elnök-vezérigazgatója –, a menedzsment több tagjával együtt létrehozott cége megnyerte a priva-tizációs pályázatot, mégpedig az ÁVÜ által elbocsátott régi vezérigazgató csapatának jobb, 200 százalékos vételárjával szemben. A vállalat régi vezetőjét később tisztázta ugyan a bíróság az állami feljelentés vádjai alól, de addigra a Vegyészernél elkelt.⁴

² *Féderer–Római* [2002a].

³ Nagy először a Közepület Tervező Vállalatnál dolgozott, sokáig tartós külszolgálatában (Nigé-riában, majd Algériában). 2002-ben már az ötödik leggazdagabb magyarként tartották számon 25 mil-liárdos becsült vagyonnal (*Ferenczi*, 2004). A Manager Magazin összeállítása szerint 2006-ig a 6–7. helyen állt, 40 milliárdra növelve vagyonát.

⁴ A történet forrása: *Féderer–Római* [2002a], *Ferenczi* [2004].

Az állami segítség csak a társaság megszerzéséhez volt elegendő, a működéshez nem. A cég évekig komoly piaci és pénzügyi gondokkal küzdött, az adósságok halmozódtak. Az 1997-ben megfogalmazott új stratégiája szerint a nehéz helyzetből karcsúsítással és profilbővítéssel próbált kitörni. Az 1990-es évek második felében több száz dolgozót elbocsátottak, a tőkeszerkezet javítása érdekében eladták a régi székházat. A hagyományos vegyipari-erőművi beruházások mellett új tevékenységekbe kezdtek főként a magasépítés területén: szennyvíztisztítók, kórházak, lakások és üzletközpontok építésében vettek részt.⁵

Bár az árbevétel tízmilliárd forint fölött maradt, a 2000 tavaszán tartott közgyűlésen a vezetés az előző év nehézségeit ecsetelve elismerte, hogy „...a likviditási problémák akuttá váltak”. Hírek szerint felszámolási eljárás is indult a cég ellen.⁶ Addigra azonban ismét színre lépett az állam. A vállalat a nagy tengizi munka ki-egyenlítően követeléseire hivatkozva kereste meg a Magyar Fejlesztési Bankot (MFB), s a pénzügyintézet 1999-ben lejegyezte az ötéves futamidővel kibocsátott egymilliárd forint értékű kötvényét. Ennek fejében egy százezer forint névértékű aranyrészvényhez jutott, amely a közgyűlés hatáskörébe tartozó legfontosabb kérdésekben vétőjogot adott az MFB-nek.⁷

Időközben a tulajdonosi szerkezet más elemei is megváltoztak. Az ezredforduló után az MRP és a dolgozók már nem szerepelnek a részvényesek között. 2004-ben a cég 75 százaléka az Épszer Unióé volt, egynegyed részt pedig annak főtulajdonosa, az Ingatlanforgalmazó és Gazdasági Tanácsadó Rt. (Inforg) birtokolt.

A Vegyészert tehát a szocialista múlt és némi karcsúsítás után a privatizáció révén pozícióba került vállalatvezetők irányítása alá került. A vagyonszerzéshez és az életben maradáshoz már az 1990-es években is kaptak segítséget. A cég a saját erejéből is megpróbált talpon maradni, de ezzel párhuzamosan kialakultak a kormányzati kapcsolatok ápolásához szükséges összekötő szálak és magatartásminták is.

A felfutás időszaka

A sorsfordulót a Vegyészert számára a 2000-től nyilvános verseny nélkül megszerzett több százmilliárdos útépitési munkák jelentették. Hogyan jutott a súlyos gondokkal küszködő vállalat ekkora megrendeléshez, és hogyan élt a kivételes lehetőséggel?

⁵ Lásd: www.kfki.hu/chemonet/mk/mk/98

⁶ *Féderer–Római* [2002a]. Szakmabeliek szerint egy versenytárs vállalat akarta „bedönteni”.

⁷ *Juhász* [2002a] Más források szerint a nagyobbik részt kereskedelmi bankok jegyezték, az MFB csak 300 millióval szállt be, de az egész csomagra garanciát vállalt (A Vegyészert visszavásárolta..., 2002).

Útépítési piac és gazdaságfilozófia

Az útépítés sajátos piac a szegmentáltság és a politikai beágyazottság miatt. A gyorsforgalmi utak, autópályák építése a mélyépítésen belül is elkülönül, mert ehhez speciális műszaki felszerelésre és szaktudásra, nagyobb tőkére, eszközállományra van szükség, mint a többi területen. Ezen belül is különválnak a bonyolult munkák összehangolására, finanszírozására képes fővállalkozás az egyszerűbb, noha esetenként nagy volumenű alvállalkozástól, bár a két részpiac átjárható.⁸

A politikai kapcsolatot a nagy volumen és az állami megrendelés alapozza meg. Mivel a vevő valamilyen központi vagy helyi állami szervezet, tetemes mennyiségű közpénz elköltéséről van szó, amelynek jelentősek az externális (környezetvédelmi, regionális, gazdaságfejlesztési) hatásai. A kivitelező szemszögéből állami piacteremtésről van szó, amely hosszú évekre biztosítja a munkát, és a nagy volumen miatt egyetlen szerződés a szokásos árbevételének akár a többszörösét is hozhatja. Ráadásul a sokszor jól indokolható egyediség, a feladatok összetettsége és a megrendelő ellenőrzési kapacitásának gyengesége vagy éppen szándékos, a maga részét is szem előtt tartó nagyvonalúsága miatt a nyereség rátája és összege magas lehet. A kormányzati szintű döntés, a mindkét fél számára lényeges, a kis százalékokkal is sok pénzt jelentő nagyságrend miatt az autópálya-építések – a hasonló méretű és jellegű üzletekkel együtt – a korrupció ideális terepének tekinthetők, és időről időre rájuk vetül a gyanú, hogy a törvénytelen pártfinanszírozás fontos forrásai. „A politika a világon mindenütt leveszi a maga hasznát a nagy állami megrendelésekből” – mondta ki a széles körben elterjedt feltételezést nyilvánosan is egy vállalati szakember.⁹ Általános feltételezés szerint politikai externália látványos kormányzati teljesítmény felmutatása a választási kampányban; a parlamenti ciklus lezárulta előtt minden kormány igyekszik a lehető legtöbb szalagot átvágni ökörsütés, de legalábbis nagy sajtónyilvánosság kíséretében.

A Vegyészert felfuttató Orbán-kormány elődeihez – és utódaihoz – hasonlóan ebben a legutóbb említett gyakorlatias értelemben is politikai kérdésnek tekintette az autópályák ügyét. A tízéves sztrádaépítési program 700 kilométernyi autópálya létesítését, 600 milliárd forint elköltését irányozta elő, amelynek később a határidejét előrehozták, a horizontját terjesztették, majd a Széchenyi-terv keretében a nagyságát is megnövelték.

Ezek a tervek kedveztek az addigra magántulajdonba került, de stagnáló mélyépítő iparnak. Az ágazatban az évtized közepén 22 cég volt 250 főnél többet foglal-

⁸ GVH [2002a, 2002b].

⁹ *Féderer-Római* [2002b]. A közvélekedésre jellemző, hogy egy felmérés szerint a kis- és középvállalatok vezetői szerint a leginkább korrupciógyanús terület az állami beruházás, és a vállalatok bevételük tíz, esetenként húsz százalékát is hajlandóak visszaadni annak, aki állami megrendeléshez juttatja őket (*Római* 2003). A Transparency International felmérése a közbeszerzésekben 20-25 százalékos díjnövelési rátát becsül. Transparency International [2008]

koztató nagyvállalat, közülük tíz külföldi tulajdonban A gyorsforgalmi utak építésében jártas három régi szereplő (Aszfaltútépítő, Betonútépítő, Hídépítő) mellé a volt vezetők által megvett vagy újonnan alapított magánvállalkozások sorakoztak fel, meglehetősen magas koncentrációval: a nagyvállalatok adták a szakágazat árbevételének több mint a felét, a legnagyobb három cég pedig önmagában közel a negyedét.

Az állami döntéshozók a tetemes üzemeltetési költségek és folyamatos konfliktusok miatt elvetették a korábban két kisebb szakaszon alkalmazott koncessziós módszert, és drágának ítélték az akkortájt közbeszerzéssel épített Gyöngyös–Füzesabony sztrádát. A kormányzati bírálókat szerint túl erős az „útépítési lobbizás”, nagy költséggel és nyereséggel dolgoznak, amit a feltételezések szerint a piacok egymás közötti felosztásával szereznek meg, azután pedig jórészt kivisznek az országból.¹⁰ A magas árakat részben annak tulajdonították, hogy a pályázati feltételek (bankgaranciák, referenciák) csak a külföldi tulajdonba került tőkeerős cégeknek adtak esélyt, itt viszont a magas belépési korlátok miatt gyenge volt a verseny. Esetenként a rossz minőséggel dolgozó alvállalkozók alkalmazását nehezményezték, máskor a kisebb magyar cégek bevonásának, a foglalkoztatási helyzet javításának mellőzését.¹¹

Mivel az előző években jórészt külföldieknek eladott vállalatok voltak a kivitelezők, a politikai kritika ellenük fordult. Az érvelés jól illeszkedett a hatalomra került pártok általános gazdaságfilozófiájához, amelynek lényegét induláskor így fogalmazták meg: „Továbbra is számítunk a külföldi tőke gazdasági jelenlétére, azonban a hazai vállalkozók – mind a kicsik, mind a nagyok – erősítését a legfontosabbnak tartjuk.”¹² A „hazai” nemsokára a „magyar tulajdon” szinonimája lett, és főként kis- és közepes méretű vállalatokat jelentett. Ezek előnyben részesítését azzal lehetett indokolni, hogy a magyar cégek sok területen hátrányban vannak a nagy múltú, tőkeerős külföldiekkel szemben, és a belföldi gyártókat, szolgáltatókat más országok is sokszor segítik.

Az autópálya-építéssel kapcsolatban a kormányzat azt a feltételezést hirdette, hogy a kisebb magyar cégek olcsóbban dolgoznak, növelik a foglalkoztatást, és a haszon nem kerül a határokon túlra. Sokat hangoztatott cél volt az is, hogy alárendelt pozíciók helyett „a magyar vállalkozók végre fővállalkozók lehessenek a saját hazájukban” – így az állami megrendelésekkel megizmosodjanak, versenyképesé váljanak az európai uniós csatlakozásig itthon és a környező országok piacán is.¹³

Ennek érdekében a kisebb útépítési megrendeléseknél a kis és közepes cégek javára változtak a tenderfeltételek, az autópályák (majd a Széchenyi-tervből finan-

¹⁰ A Magyar Fejlesztési Bank egy felmérése azt mutatta, hogy korábban 4-5 vállalat összejártszott, és az indokoltnál mintegy harminc százalékkal magasabb árszintet értek el az útépítésben (*Ószabó-Vajda*, 2000).

¹¹ *Iván* [2001a], *Hitelből...* [2001], *Bevált...* [2002], *Kamasz–Magos* [2002].

¹² *Fidesz MPP* [1998], 102. o.

¹³ Orbán Viktor beszéde a Testnevelési Főiskolán, 2002. április 9., *Bevált...* [2002].

szírozott utak) ügyében pedig a jogszabályok célszerű értelmezésével megszületett a leginkább vitatott döntés, a közbeszerzés mellőzése.

A gyorsforgalmi úthálózat fejlesztéséről szóló kormányhatározatok nem rendelkeztek a kiválasztási eljárásról. Az 1999-től érvényes eljárásrend szerint a munkák fő felelőse a gazdasági tárca helyett az MFB tulajdonaként létrehozott Nemzeti Autópálya Rt. (NA Rt.) lett, e cég igazgatósága, illetve az ötmilliárd feletti ügyletekről az MFB rendelkezhetett a kivitelező megbízásának módjáról, majd a szerződéskötésekről. A végső döntést a pénzügyi tárca tulajdonosi jogokat gyakorló minisztérium és a Miniszterelnöki Hivatal hozta.¹⁴

A kérdés, amit a következő években főként az egyik legnagyobb mellőzött játékos, a Strabag feszegetett a Versenyhivatalnál és a Közbeszerzési Döntőbíróságnál (KDB), majd a Fővárosi Bírósághoz és az Alkotmánybírósághoz is fellebbezve, hogy vonatkozik-e a közbeszerzési törvény az NA Rt.-re és az MFB-re. A válaszok először elutasítóak voltak, majd elbizonytalanodtak. Amíg azonban a hosszadalmas procedúra lezárult, addig a kormányzati értelmezés érvényesült, és a megrendeléseket nyílt verseny nélkül adták ki.

A Gazdasági Versenyhivatal a megrendelő oldalán nem állapított meg erőfölényt, mondván, hogy az nem piaci szereplő, és az Állami Számvevőszék egy jelentésére hivatkozva úgy vélte, hogy a két nagy állami társaságnak nincs versenyzetési kötelezettsége, mert ráfordítása „a társasági jog alapján nem jelenik meg (a központi) költségvetés kiadásaként”.¹⁵ Nem adott helyt a kifogásnak a KDB sem, azzal az indokkal, hogy az NA Rt. nem tartozik a közbeszerzési törvény hatálya alá.¹⁶ A Strabag bírósághoz fordult, amely az Alkotmánybíróság állásfoglalását kérte arról, hogy alkotmányos-e ebben az ügyben a közbeszerzés kormányzati kezelése.¹⁷ A legmagasabb jogi fórum elutasította a vizsgálatot, és a Fővárosi Bíróság a 2001-es beadványról az eljárás hosszas szüneteltetése után csak 2005 végén határozott, és akkor új eljárásra kötelezte a KDB-t.¹⁸

A közbeszerzést mellőzését formálisan az tette lehetővé, hogy a finanszírozás nem közvetlenül a költségvetésből, hanem két állami társaságon keresztül valósult meg. Ezután – a fenti állásfoglalások szerint – a kivitelező kiválasztásáról hozott kormányzati döntés már nem sértette szembeszökő módon a hatályos törvények betűjét. Attól azonban óvakodtak a független, illetve hatalmi ellensúlyokat jelentő szervezetek, hogy a törvények szellemének érvényesítését is számon kérik a hivatalban lévő kormányon.

¹⁴ GVH [2002b].

¹⁵ GVH [2002a, 2002b].

¹⁶ Bírósághoz... [2001].

¹⁷ Alkotmányellenesen... [2002].

¹⁸ Vegyépszer... [2005].

A kivitelező kiválasztásának történetét nehéz rekonstruálni, mert a rejtőzködő eljárás során néha még az írásbeliség legegyszerűbb hivatali szabályait is mellőzték. Az ügyben két évvel később vizsgálódó Gazdasági Versenyhivatal csak az érintettek szóbeli, helyenként nem kellően megindokolt közlésére támaszkodhatott.¹⁹

Az NA Rt. vezérigazgatója a Versenyhivatalnak adott nyilatkozatában azt állította, hogy minden olyan kivitelezővel tárgyaltak, amely alkalmas lehetett a munka elvégzésére, köztük a Nemzetközi Betonútépítővel, a Strabaggal és az érdekeltségi körébe tartozó Magyar Aszfalt Kft.-vel, a Hídépítővel, továbbá a Mélyépítő Rt.-vel, a Betonút Rt.-vel és a Vegyépszerrel. Az első négy cég konzorciuma építette az M3-as sztráda előző szakaszát, ahol komoly minőségi kifogások merültek fel, és a többletköltségek miatt éppen perben álltak az NA Rt.-vel.²⁰ A kizárásuk melletti jó évrre azonban a döntéshozók nem hivatkoztak. Először állítólag mindegyiküket megnyugtatták, hogy őket is „hazai” cégnek tekintik, de egyre határozottabbá vált a magyar tulajdon kritériuma. „Ha az autópálya-építés során az derült volna ki, hogy a magyar vállalkozók a kormány támogatása ellenére sem lettek volna képesek erre a beruházásra, akkor nemcsak a magyar vállalkozók buktak volna meg, hanem a polgári kormány is” – mondta a döntés után a miniszterelnök.²¹

A magyar tulajdon feltételét több útépítő cég is teljesítette. Eltérő véleményeket hallottunk arról, hogy ebből a körből lehetett volna-e más jelölt a nagy megbízás teljesítésére. Először a Mélyépítő Budapest Kft. látszott favoritnak, majd egy újonnan létrehozott konzorcium élén a zalaegerszegi Hoffmann Kft.²² Iparági szakértők szerint a legnagyobb esélyes a nagy múltú, kiváló szakmai tapasztalatokkal rendelkező Betonútépítő Nemzetközi Építőipari Rt. (BN Rt.) lehetett volna.

A Vegyépszer későbbi konzorciális partnerének, a Betonút Rt.-nek az „ikervállalatát”, a BN Rt.-t a szocialista nagyvállalat kettéválasztásakor egy olasz cég vásárolta meg, amely azonban csődbe ment, és pakettjét végül egy pénzügyi befektető, a magyar kézben lévő Pannon-Flax vette meg, tőkeemeléssel átmenetileg stabilizálva a pénzügyi helyzetet. A vállalat azonban hiába alakított öt másik társával konzorciumot az új nagyberuházásokra. A régi, éppen pereskedő építő csoportnak is tagja, sőt vezetője volt ugyanis – ami nemcsak a sajtó, hanem a döntéshozók számára is azt jelenthette, hogy a Horn-kormány „liblingjé”-nek tekinthető.²³

Beszélgatópartnereink közül néhányan úgy tudják, hogy az 1998-as kormányváltás után – az új, nagy üzletek reményében – néhány Fidesz-közeli befektető meg akarta venni a BN Rt.-t. Az iparágban járatlan és a cég rejtett értékeit csak akkor, a vásárlás után felfedező tulajdonosok azonban állítólag túl sokat kértek. A vállalat esélyes lett

¹⁹ GVH [2002b].

²⁰ GVH [2002b].

²¹ 15 éves... [2000].

²² K. Sz. A. [2000].

²³ Mindenki... [2000], Kapitány Szabó [2002a], R. Kovács [2002].

volna a Vegyépszer-pozíció betöltésére, de ezt a Pannon-Flax elpuskázta: a sikertelen alku megpecsételte a cég sorsát.

A kisebb-nagyobb építőipari vállalatok széles körei nem várták ölbe tett kézzel a kormányzati döntést. Szövetségeket alakítottak, új konzorciumként munkára jelentkeztek az NA Rt.-nél, és valószínűleg mindenütt lobbiztak a nagy megrendelésért.²⁴ Vagyis a potenciális kivitelezők között – a közvélekedéstől eltérően – volt verseny. Csakhogy ez nem nyilvánosan, előre meghirdetett piaci paraméterek alapján zajlott. Mivel a döntési kritériumokat a résztvevők nem ismerhették pontosan, illetve nem mindenki jutott megfelelő alkuhelyzetbe, megalapozottnak látszik az a vélekedés, hogy az ezredfordulón nemcsak az itthon bejegyzett, hanem a magyar tulajdonban lévő cégek sem indulhattak egyenlő eséllyel az autópálya-építés fővállalkozói pozíciójáért.²⁵

A megrendelő Nemzeti Autópálya Rt., miután az ajánlkozók többségét érdemi válasz nélkül hagyta, és az M3 első szakaszát kivitelező csoport négy tagját többekévesbé hallgatólagosan kizárta a további menetből, a továbbépítés ajánlattételi tervét a Mélyépítő Rt.-nek, a Vegyépszernek és a Betonút Rt.-nek adta ki. A megrendelő azt állította, hogy az első nem adott ajánlatot – tudósítások szerint a Mélyépítő nem tudta vállalni a feltételeket, amibe belefér a szakmai közvélekedés: a tulajdonosok „elrontottak valamit”, valószínűleg nem ígértek elegendő kompenzációt –, a másik kettő pedig közölte, hogy konzorciumként vállalnák el a kivitelezést.²⁶ A tárgyalások a hozzáértők nem kis meglepetésére sikerrel zárultak. A meglepetés oka egyrészt a Vegyépszer köztudottan labilis pénzügyi helyzete és útépítési tapasztalatainak hiánya volt. A cég úgy kapta meg a közel negyvenmilliárd forintos üzletet, hogy korábban „egyetlen kilométer autópályát sem épített Magyarországon”,²⁷ a munkához a saját kapacitás és az alvállalkozói kapcsolatrendszer is hiányzott. Ezért kerülhetett be a konzorciumba másodhegedűsnek a szakmában jártas Betonút Rt. De ennek lehetett még egy indoka, ami összefügg a másik meglepetést kiváltó ténnyel: az érintett vállalatot MSZP-közeli céggént ismerték.²⁸ Beszélgetőpartnereink közül többen úgy tudják, hogy a „furcsa páros” nem önszántából állt össze, hanem a nagy pártok közötti háttér-megállapodás nyomán. Bizonyítéknak kevés, de tény, hogy a Vegyépszer később is több hasonló ügylet részese lett.

Az útépítési ismeretek hiányát a fővállalkozói múlt kompenzálhatta, amire a Vegyépszer részben még állami céggént, külföldön, nehéz körülmények között tett szert. A döntéshozókat meg lehetett győzni arról, hogy ez a jártasság a legfontosabb; a kivitelezéshez értő kulcsembereket könnyen át lehet hozni a vállalathoz. A Vegyépszer vezetői az 1990-es években gyakorlatot szereztek a zárt ajtók mögötti tárgyalásokban, a kormányzati kapcsolatok ápolásában is. Az elnök-vezérigaz-

²⁴ Ószabó-Vajda [2000].

²⁵ Juhász [2002b].

²⁶ Szerződéskötés... [2000], GVH [2002b].

²⁷ Szilágyi [2000].

²⁸ Szilágyi [2000], Ószabó-Vajda [2000].

gatót és a tulajdonosi kör által összefogott Inforg-Épszer csoportot már akkor is szoros szálak fűzték a kormánypártok több befolyásos tagjához, köztük olyanokhoz, akik a kiválasztási döntések egyik letéteményesénél, az MFB-ben is megjelentek.²⁹ A pénzügyi kötetek egy másik szempontból is lényeges lehetett, legalábbis a Gazdasági Versenyhivatal szerint: „...a Vegyépszer kiválasztásában fontos szerepet játszott az a szempont, hogy az NA Rt. többségi tulajdonosa, az MFB szavazatelsőbbbségi részvényvel rendelkezett a Vegyépszer Rt.-ben, és így kellő ráhatása és ráhatása lehetett a megrendelőre és a kivitelezőre egyaránt.” Ráadásul ez a cég „...nem volt abban a helyzetben, hogy az érintett piacot elhagyhatta volna jelentős veszteség nélkül”.³⁰ Vagyis a Vegyépszer számára ez a szerződés egyszeri, páratlan lehetőséget jelentett még 1999-ben is ingatag piaci-pénzügyi pozíciójának megszilárdítására, egész jövőbeli sorsának megalapozására. Ebben az értelemben a vállalat kiszolgáltatott volt a megrendelőnek és a végső döntést hozó kormányzati szervezeteknek. Talán nem alaptalan a politikai riválisok által többször megfogalmazott, de a kívülálló kutató számára nehezen ellenőrizhető feltételezés, hogy ebben a helyzetben a cég kész volt vizsontszolgáltatokra is. Esetleg éppen az erre való hajlandóságnak vagy a vizsontszolgáltatnak a mértéke lehetett a kiválasztás alapja.

A deklarált kormányzati célok teljesítése

Bár a kiválasztás kritériumai hivatalos, összefogott formában nem jelentek meg, a mozaikokból három cél rajzolódik ki: a magyar tulajdon, a gyorsított tempó és az 1997-ben kialakultaknál öt százalékkal alacsonyabb ár.³¹

A magyar tulajdon fontosságának indoklása a külföldi vállalkozók bírálatából indult ki, elsősorban a foglalkoztatás alacsony szintjét, a magas árakat, a nagy nyereséget és annak részvényesi lefölozését nehezményezve. Szakértők azt állítják viszont, hogy a Magyarországon bejegyzett külföldi útépitő cégek döntően hazai munkaerővel, hazai alvállalkozókkal dolgoztak. Egy összesítés szerint a hat nagyvállalkozás az 1990-es években zömmel fejlesztésekre költötte a bevételeit, és viszonylag kevés hasznot vitt ki: az összesen 23 milliárdos fejlesztéssel és négy milliárdnyi társasági adó megfizetésével szemben csak 5,5 milliárdos osztalék kiutalása áll.³² Ami a gyorsaságot illeti, a zárt ajtók mögött folyó tárgyalások nem vettek igénybe kevesebb időt, mint egy átlagosan három hónapig tartó közbeszerzés. S bár

²⁹ A nagyobbik kormánypárt gazdálkodásának egyik kulcsszereplője, Simicska Lajos ekkor az MFB főtanácsadója, sokak szerint szürke eminenciása volt, majd több vállalkozásban is közös érdekeltiséget szerzett a Vegyépszer-csoporttal. Erről a következő években tovább bővülő hálózatról részletesen ír többek között *Králik-Rádi* [2004].

³⁰ GVH [2002b].

³¹ Két héten... [2000]. A legutolsó szempont szerepelt a 2000. februári kormányhatározatban, de a számítás módja is kétséges volt.

³² *Iván* [2001a]. A hat cég: Hídépítő, Betonútépitő Nemzetközi Rt., Magyar Aszfalt, Strabag, Egút, Alterra.

a győztes konzorcium vállalta a szoros határidőket, a csak 2000-ben indított építkezéseken a parlamenti választásokig nem lehetett csodát tenni: a felújításokon kívül összesen húsz kilométernyi fél autópályát adtak át a forgalomnak – egy héttel előbbre hozva a határidőt – a parlamenti választások második fordulójára előtt két nappal.³³

Az árcsökkenésről hivatalos kimutatás nem jelent meg. Egyes szakértői elemzések, amelyek lehetnek elfogultak is, áremelkedést mutattak ki, mégpedig húsz százalékot, illetve kilométerenként 300 millió forintos többletet.³⁴ (Sajtóhírek szerint 2000-ben is lett volna olcsóbb ajánlat az autópálya-építésre, csak túl későn érkezett, illetve nemzetközi tulajdonban lévő konzorcium tette.³⁵) Nincsenek megbízható adataink ezeknek a számításoknak az ellenőrzéséhez, az összehasonlítást bonyolító költségnövelő tényezők beszámításához, ezért nem vállalkozunk arra, hogy a sajtóban is folyamatosan zajló számháborúban állást foglaljunk. Csak annyit állíthatunk biztosan, hogy az autópálya-építési kormányprogram (700 kilométer 600 milliárd forintért) egymilliárd alatt tervezte az egységnyi útra jutó költségeket. Az ajánlott árat az NA Rt. is sokallotta, de már eleve az előirányzatnál magasabb szintről indult: 2000 májusában 1,2 milliárdra szeretne volna leszorítani az ajánlattevők 1,3 milliárdos kilométerárát – de sikertelenül.³⁶ Az Állami Számvevőszék 2002 tavaszán publikált jelentésében még nem nyilvánított határozott véleményt, csak egy évvel később írta le, hogy a három évvel korábban kötött szerződés alapján az M7 felújítása a piaci árnál majdnem harminc százalékkal többbe került.³⁷

A zárt ajtók mögött zajló áralkuban feltehetően szerepet játszott egyrészt az, hogy az asztal másik oldalán a nemrégiben felállított NA Rt. képviselői ültek, talán még hiányos ismeretekkel, tapasztalatokkal. Másrészt kevés vállalattal indultak el komoly tárgyalások, miközben szorított az idő, a gyorsítás politikai követelménye, amit a végső döntést hozó Miniszterelnöki Hivatal közvetlenül érvényesíteni tudott. Így a Vegyész a korábban bemutatott nagyfokú függés ellenére a véghajrában már erős alkupozícióban lehetett.

A kormányzati döntések jóléti hatásának utólagos értékelése nagymértékben függ attól, hogy sikerült-e elérni az árcsökkentés célját – de ez ugyancsak kétséges. A konzorcium valószínűleg nem az alacsony árakkal nyert. A piacot jól ismerő szakemberek szerint elképzelhető, hogy a megrendelő célja nem is az árak leszorítása volt, hanem hogy a korábban külföldi tulajdonosoknak kifizetett „extraprofit” a határokon belül maradjon – ami egybevág a „lehessen fővállalkozó” politikai jel-szavával. A magas díjakból pedig a vevő és a szállító is részesedhetett.

³³ Átadták... [2002], *Féderer-Római* [2002a]. Tegyük hozzá, az utóbbi, a Vegyész-történetet részletesen bemutató egész oldalas cikk valószínűleg nem véletlenül ugyanekkor jelent meg a *Népszabadságban*.

³⁴ *Iván* [2001a], Két héten... [2000]. A cikk *Kovács Kálmán* ellenzéki politikust idézi.

³⁵ *Szajlai* [2000], *Iván* [2001b].

³⁶ *Szilágyi* [2000], *Római* [2001], Aláírták... [2001].

³⁷ *Iván* [2002b]. A Vegyész vitatta a megállapítást.

A Vegyipar tevékenységének néhány jellemzője 1998–2006 között
(Milliárd forintban)

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|-------|-------|------|------|-------|------|------|------|------|
| Nettó árbevétel | 13,8 | 11 | 21,3 | 93,1 | 151,8 | 55,1 | 38,2 | 57,4 | 97,0 |
| Alvállalkozói díj | 3,7 | n. a. | 11,1 | 72,6 | 118,1 | 33,2 | 21,9 | 28,4 | |
| Saját árbevétel | 10,1 | n. a. | 10,2 | 20,5 | 33,7 | 21,9 | 16,3 | 29,0 | |
| Alvállalkozók/Nettó árbevétel (%) | 22,5 | n. a. | 52,1 | 78,0 | 77,8 | 60,3 | 38,2 | 49,5 | |
| Export | 7,1 | 6,4 | 6,7 | 8,9 | 2,9 | 0,3 | 0,9 | 0,03 | |
| Létszám (fő) | 1712 | 1616 | 1361 | 626 | 600 | 590 | 605 | 679 | |
| Saját tőke | 1,9 | 2,0 | 2,2 | 5,7 | 9,2 | 12,5 | 17,3 | 19,1 | 16,7 |
| Jegyzett tőke | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Kötelezettségek | 6,1 | n. a. | 15,7 | 26,9 | 58,1 | 31,4 | 47,4 | 88,0 | 57,2 |
| Ebből: hitel | n. a. | n. a. | 1,6 | 2,4 | 2,3 | 1,6 | 18,5 | 35,8 | |
| Adózás előtti eredmény | 0,07 | n. a. | 0,9 | 3,7 | 9,3 | 8,6 | 6,2 | 4,3 | 5,8 |
| Eredmény/árbevétel % | 0,5 | n. a. | 4,2 | 3,9 | 6,1 | 15,6 | 16,2 | 7,5 | 6,0 |
| Eredmény/saját tőke % | 3,7 | n. a. | 40,9 | 64,9 | 101,1 | 68,8 | 35,8 | 23,5 | 28,7 |
| Árbevétel a szakágazatban (helyezés) | 3. | n. a. | 2. | 1. | 1. | 2. | 3. | 2. | |
| Árbevétel a szakágazatban (%) | 3,6 | n. a. | 2,9 | 8,6 | 13,2 | | | | |
| Nyereség a szakágazatban (helyezés) | 10. | n. a. | 3. | 1. | 1. | 4,8 | 2,8 | 3,6 | |
| Nyereség a szakágazatban (%) | 0,5 | n. a. | 3,0 | 8,2 | 21,2 | 19,7 | 15,3 | 8,4 | |
| Árbevétel az összes nagyvállalat százalékában | 10,3 | n. a. | 11,5 | 27,2 | 51,6 | 19,5 | 11,3 | 13,4 | |
| Nyereség az összes nagyvállalat százalékában | 2,1 | n. a. | 10,9 | 34,7 | 66,6 | 58,9 | 40,9 | 31,3 | |

Megjegyzés: Nagyvállalatok: a mélyépítő ipar 250 főnél többet foglalkoztató cégei.

Forrás: Vegyipar-mérlegek és -eredménykimutatások, 1998–1999. HVG, 2002. május 25.

A Vegyész–Betonút páros nemcsak 2000-ben kapott nyilvános verseny nélkül két nagy szerződést, hanem 2002 tavaszáig a Nemzeti Autópálya Rt. minden – összesen 300 milliárd forint értékű – megrendelésének kizárólagos fővállalkozója lett úgy, hogy másoktól még ajánlatokat sem kértek. Az indító döntések után már szóba sem került a versenyztetés, a kijelölés automatikussá vált. A választási kampány időszakában még további 200 milliárdos építési szerződést készítettek elő, ezek nagyobbik csomagjának aláírására azonban már nem került sor.

Toplista és munkaszervezés

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

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

A táblázat azt is világosan mutatja, hogy a Vegyész valóban fővállalkozóként működött: az árbevétel tetemes része – az első nagy állami megrendelések idején közel nyolcvan százaléka – csak átfutó tétel volt. A nagy építkezéseknél az alvállalkozók foglalkoztatása mindenütt megszokott. Szakértők véleménye szerint ennek szintjét Magyarországon megemeli egyrészt az, hogy az infrastrukturális beruházások a parlamenti ciklusok hatására nagy kilengésekkel ingadoznak – az apályok miatt nem érdemes minden tevékenységet a vállalaton belül tartani. Másrészt a kis külső cégek munkája olcsóbb, nemcsak az alacsonyabb rezsiköltségek, hanem a kiterjedt feketemunka miatt is.

Már önmagukban ezek a számok is utalnak rá, hogy a Vegyész induláskor nem volt könnyű helyzetben. Útépítési felkészültségének hiányát a Betonút Rt. legfeljebb egyes részterületeken tudta pótolni. A konzorcium vezetője már az M3-as beruházási szerződésének aláírása előtt megkezdte a sztrádaépítésben jártas szakemberek felvételét – a konkurencia szerint „elszippkázta a legjobb mérnököket”.³⁹ A szakma egyik bennfentese szerint a vállalatnak nagyon kapóra jött, hogy a Betonútépítő Nemzetközi Rt. éppen akkor ment tönkre – e nélkül talán el sem tudta volna végezni a feladatot. A felszámolt cég jó szakembergárdájának egyik fele a

³⁸ Figyelő TOP 200 [1999, 2000, 2001, 2002].

³⁹ Szilágyi [2000], Iván [2000].

Betonútnál, a másik a Vegyépszernél talált állást. Egy beszélgetőpartnerünk azt hangsúlyozta, hogy „...az útépités túlmisztifikált, mert az korántsem olyan bonyolult dolog, mint mondjuk egy olajfinomító vagy festéküzem felépítése. Kell öt-tíz ember, aki ért hozzá, átlátja az egész folyamatot – a többi csak szervezés kérdése.”

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

A fizikai kapacitásokat eleinte alig bővítették, csak néhány használt nagy gépet vettek, többet pedig béreltek. Az első munkák zömét 3-400 alvállalkozóval végeztették, amelyek körét az NA Rt.-vel is egyeztetnie kellett. A Vegyépszernél az útépitésre vonatkozó kormányhatározat értelmében jórészt magyar tulajdonú kis- és középvállalatoknak adott megrendelést. Ám a fővállalkozásban tapasztalt cég nem bánt velük kesztyűs kézzel.

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

Az M3 építésén az alvállalkozók általánosan dolgoztak, tízszeres bankgaranciát kellett letenniük, és 60 napos fizetési határidővel jutottak a pénzükhöz. 2001 tavaszán pedig a konzorcium az ő kiválasztásától eltérő módszert alkalmazott: versenyeztette az alvállalkozókat például földmunkákra, vízelvezetésre, csatornaépítésre. Állítólag egy munkára ötven jelentkező is akadt.⁴¹

A kiterjedt hálózat irányítására a Vegyépszernél négy, a vállalatcsoporthoz tartozó „generálkivitelezőt” alkalmazott, amelyek kiadták és koordinálták a munkát. A megoldást sok külső kritika érte, ezért 2002 elején nyilvánosságra hozták a legtöbb alvállalkozó kilétét, azaz a Vegyépszernél-piramist.⁴² Az alvállalkozói láncolatot eufemisztikusan a pénzáramlás és a felelősség átláthatatlansága miatt szokás bírálni. A kérdés a politikai ellenfelek számára valójában azért fontos, mert elvileg itt érhető tetten a pénzek átszivattyúzása magánzsebekbe vagy pártkasszába, amire a piaconál magasabb ár ad fedezetet.

Jól fizető üzlet jutott például a kormányzat másik kedvencének, a Defend őrző-védő cégnek: az M3 útvonalának bombamentesítésére 1,4 milliárd forintot kapott, és a munkát állítólag 877 millióért továbbadta egy olyan cégnek, amely egy év múlva már „fantomizálódott”, hajléktalanok tulajdonába került. 2002 nyarán az újságírók a Fidesz „Tocsik-ügyét” vélték felfedezni a kívülállók számára jócskán felülszámlázásnak látszó – és a névadó tranzakcióhoz hasonlóan a megszerzett bevételek egy részének átutalására igencsak alkalmas –, többmilliárdos ügyvédi, tervezői és minőség-ellenőrzési díjak esetében.⁴³

⁴⁰ *Mink* [2001].

⁴¹ *Mink* [2001], *Haraszti* [2001].

⁴² *Iván* [2002a].

⁴³ *Mink* [2002c], *Féderer-Római* [2002c].

De nemcsak a túl magas, hanem a túl alacsony árakkal is baj lehet. Ilyenkor a cégnek (és a mögötte álló kormányszatnak) a szegény magyar alvállalkozók kizsigerelését – a nyilvánosan hirdetett célok képmutató voltát – vethetik a szemére. A bedolgozók közül néhányan – persze már a munkák lezárultát és a kormányváltást követően – nyilvánosan is panaszkodtak, hogy a tényleges munkavégzők csak a tönkremenetelhez elegendő éhbérért dolgoztak.⁴⁴

Bármekkorák voltak is az alul- vagy túlfizetések, tény, hogy a felfutás éveiben a Vegyépszer nyeresége is szépen emelkedett. Az adózás előtti eredmény 2000-től 2002-ig tízszeresére, több mint kilencmilliárd forintra nőtt, ami árbevétel-arányosan csak 6,1 százalékot jelentett – de a szakágazathoz tartozó nagyvállalatok nyereségének a kétharmadát hozta úgy, hogy az adózás előtti eredmény páratlan módon meghaladta a saját tőke értékét. Ehhez hozzájárulhatott, hogy az induló árak tovább nőttek.

Az M3 építésénél és az M7 felújításánál a konzorcium a szerződéses díjon felül öt-milliárdos számlát nyújtott be pótmunka, azaz plusz feladatok elvégzése miatt. Ezt az NA Rt. és az ellenőrző Általános Mérnöki Iroda (ÁMI) háromnegyed évig vitatta. A konfliktus élességét és a kivitelezők erejét jelzi, hogy a kifizetést ellenző mindkét cég vezérigazgatóját menesztették – az ÁMI élére állítólag jó vegyépszeres kapcsolatokkal rendelkező ügyvezetőt neveztek ki –, és ezután 2,1 milliárdot kiutaltak.⁴⁵ Az M9-nél kétmilliárdos pótlólagos igényt adott be a konzorcium, amit utóbb ötödére mérsékeltek.⁴⁶ A 2002 március végén aláírt építési szerződés már kétmilliárdos kilométeráron kötött, amit az NA Rt. a nehezebb terepviszonyok ellenére is indokolatlannak tartott, ezért hosszú hónapokig halogatta az aláírást.⁴⁷ Elképzelhető, hogy a kampány finisében kellemetlen botrány elkerülése mellett ezek az árviták is hozzájárultak ahhoz, hogy az újabb előkészített csomagot – amely egyes becslések szerint harmincszázalékos felárat tartalmazott⁴⁸ – már nem hozták tető alá.

Noha a Nemzeti Autópálya Rt. az első szerződéskor és később is megpróbálta lealkudni a Vegyépszer árait, erre az adott erőviszonyok között – amikor a vezérigazgatók leváltásából is sejthetően a beruházás politikai megrendelője inkább a kivitelező pártján állt – kevés esélye volt.

Óvatos terjeszkedés

A fővállalkozó bevétele, profitja és hitelképessége elég lett volna a nagyobb léptékű terjeszkedés elindításához, de a cég 2002-ig inkább csak kerülgette a hasonló profilú, részben konkurenciát jelentő vállalkozásokat. Az óvatosság indoka talán az irányítási kapacitások teljes lekötöttsége, egy esetleges kormányváltást követő

⁴⁴ *Féderer-Római* [2002a].

⁴⁵ *Mink* [2002c].

⁴⁶ *Római* [2002].

⁴⁷ *Mink* [2002a].

⁴⁸ *Mink* [2002a].

kedvezőtlen helyzetre tartalékolás, a rugalmasság megőrzése volt, esetleg kedvezőbb alkalomra, további áresésre vártak.

A két legnagyobb falat az 1998-ig sikeres, a csúcson negyvenmilliárdos árbevételű produkáló Betonútépítő Nemzetközi Rt. (BN Rt.) és a korábban ugyancsak a legnagyobbak közé tartozó Alba Regia Építőipari Vállalat (ARÉV) lett volna. A Vegyépszer mindkét, az ezredfordulón már komoly pénzügyi bajba került társasággal tárgyalt. Az első megvásárlásáról letett, vagy azért, mert az eladók keveselltek az ajánlott árat, vagy mert a vevő végül is nem akarta megszerezni a vállalkozást a 13 milliárdos adósságállománnyal együtt.⁴⁹ Ha az volt a feltételezés, hogy később, felszámolásból még olcsóbban, terhek nélkül meg lehet szerezni a nagy múltú céget,⁵⁰ akkor a számítások beváltak. A Vegyépszer csak az éppen létfentosságú szellemi kapacitás egy részét szerezte meg – a nagyobb falat partnerének, a Betonút Rt.-nek jutott. Az ARÉV-ből viszont 2002-ben a Vegyépszer is diszkrét vásárlásba kezdett. A két történetet azért érdemes részletesebben felidézni, mert a vevők később is alkalmazott terjeszkedési stratégiájának főpróbáit mutatják.

Az olasz tulajdonos csődje után a Betonút Nemzetközi Rt. sorsát a szakmán belüli feltételezések szerint az pecsételte meg, hogy a pénzügyi tulajdonosok elutasították a kormányközeli cégek vásárlási ajánlatát, majd világossá vált: a magyar tulajdon és a nagy tapasztalatok ellenére nem kap részt az újra induló autópálya-építésekben. A hitelezők az állami „kegyvesztettség” láttán indították el egymás után a felszámolási eljárást.⁵¹

A BN Rt. 2000 végén először öncsődbe menekült, és ki is egyezett a hitelezők zömével, az adósságok fejében a részvények harminc százalékát átadva nekik. A főtulajdonos Pannon-Flax megpróbálta eladni a céget – a sajtóhírek egy izraeli befektetőről szóltak, akit azonban gyorsan elriasztott a gyorsan elrendelt APEH-vizsgálat.⁵² A vállalkozást nem sikerült talpra állítani, végül 2002 tavaszán a többségi pakett egy Cipruson bejegyzett céghez, majd a Betonút ügyvédjéhez került.⁵³ Amikor 2003 elején a bíróság elrendelte a vállalat felszámolását, addigra az már a Betonút „érdekkörébe” került: a régi ellenlábás beültette képviselőit a BN Rt. felügyelőbizottságába (úgy, hogy a közgyűlés zavartalanságát a helyi biztonsági emberek mellett a Betonút Rt. védelmét is ellátó Kötter Security emberei vigyázták), majd fokozatosan megszerezte a tönkrement vállalkozás vagyont, embereit és piacát – adósságok nélkül.⁵⁴

A korábbi főtulajdonos úgy vélte, hogy a csődnek nem gazdasági, hanem politikai okai voltak, és szándékosan tették tönkre a vállalkozást.⁵⁵ Egy kisméretű még erősebb megfogalmazásával: a pártkasszák feltöltése a nagy állami megrendelésekből más

⁴⁹ *Iván* [2000], *R. Kovács* [2002].

⁵⁰ Erre utal *Féderer–Római* [2002b].

⁵¹ *Juhász* [2002b], *Felszámolják...* [2003].

⁵² *R. Kovács* [2002]. Van, aki úgy tudja, hogy a vizsgálat elindításában és általánosabban, a cég felszámolásában aktív szerepet játszott a legnagyobb kormánypárt: a Fidesz egyik gazdasági főembere már korábban megfenyegette a BN vezetőjét, hogy vagy eltűnik a színről, vagy tönkreteszik a vállalatot.

⁵³ *Ciprusiak...* [2002], *A Betonút...* [2002], *R. Kovács* [2002].

⁵⁴ *R. Kovács* [2002], *Felszámolják...* [2003].

⁵⁵ *R. Kovács* [2002].

országokban is megszokott. „Itt azonban már piacablásról van szó, pártérdekből két, ebben az ágazatban nem jegyzett cég állami monopóliumhoz juttatásáról.”⁵⁶

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

A veszteségbe csúszott, eladósodott, de akkor még közel kilencmilliárdos árbevétel-lel rendelkező – 2000-ben a közbeszerzések rangsorában tizedik helyezett – ARÉV-et 2001 októberében egy fideszes országgyűlési képviselő kis kft.-je szerette volna bekebelezni – ám politikai nyomásra visszalépett.⁵⁷ 2002-ben a Vegyépszer először „együttműködési megállapodást” kötött a csődközelben lévő cégcsoporttal, háromtagú igazgatóságába két főt delegált, és félmilliárd forintos hitellel segítette ki a társaságot, amelynek fejében részvényvásárlási opciót kötött ki.⁵⁸ Néhány hónap múlva meg is vette négy ingatlanfejlesztéshez kapcsolódó vállalkozását, azt érzékeltetve, hogy a tőkeinjekció hozzásegítheti az ARÉV-et a talpra álláshoz.⁵⁹ Ez azonban itt sem sikerült – többek között azért, mert 2003-ban már az ARÉV Holding legnagyobb tulajdonosaként fellépő Vegyépszer nem szavazta meg a szükséges 800 millió forintos pótbefizetést.⁶⁰

Az útépítő kapacitások lassú bővítése, belső átszervezése mellett a Vegyépszer az új főprofilon kívüli tevékenységek iránt is érdeklődött. Bár a cég cáfolta, hogy tárgyalna a TV 2, a Színes Mai Lap, az Autó-Motor megvételéről,⁶¹ a későbbi befektetések fényében azonban a találgatás nem volt teljesen megalapozatlan. A működési palettát színesítő vásárlások közül ebben az időszakban az egyetlen tető alá hozott ügy a Főtaxi többségi pakettjének megvásárlása volt 2001-ben az Inforgtól.⁶²

Nem feledkezhetünk meg arról, hogy a Vegyépszer maga is egy szerteágazó cégcsoport tagja volt, tulajdonosi, személyi és üzleti kapcsolatban állt az Inforg Rt.-vel, a 2002 elején létrehozott Pro Cash Rt.-vel és a Pro Aurummal, amelyek – nem kizárt, hogy részben a Vegyépszer egyre bővülő forrásaiból – ebben az időszakban is terjeszkedtek. 2002 tavaszán megvették például az Ipari Szövetkezeti Holding egy részét, valamint a négy évvel korábban visszaállamosított Bizományi Áruház Vállalatot az MFB-től az OTP-vel felesben, majd egy évvel később teljes egészében.⁶³

Az aranykor vége és az új stratégia

A Vegyépszer felfejlesztett útépítő kapacitással és tapasztalatokkal, pénzügyi tartalékokkal és megrendelésekkel kistafírozva, a visszafogott terjeszkedés miatt alacsony hitelállománnyal várta a parlamenti választások eredményét. A szakma általános véleménye szerint a társaság – több más építőipari vállalattól, például a

⁵⁶ *Féderer–Római* [2002b].

⁵⁷ *Milliárdos...* [2001], *Halaska* [2002].

⁵⁸ *Mink* [2002b].

⁵⁹ *Diószegi* [2002].

⁶⁰ *Megszűnés...* [2003].

⁶¹ *A Vegyépszer...* [2002].

⁶² *Ferenczi* [2004].

⁶³ *Féderer–Római* [2002a], *Králik–Rádi* [2004].

Betonúttól eltérően – jól szervezett, profi cég volt, hatékony belső döntési és ösztönzési rendszerrel, megfontolt, óvatos stratégiával. Az akkori ellenzék politikusainak és a sajtó egy részének évek óta tartó támadásai azonban azt is előrevetítették, hogy a politikai széljárás fordulata esetén a Vegyépszernek nem lesz könnyű dolga.

Partvonalon

A kormányváltás után valóban jelentkeztek is a komolyabb fenyegetések. A hatalomba került pártok „tételes leltár” felvételét irányozták elő, parlamenti vizsgálóbizottságok felállítását tervezték, a közpénzek felhasználásáért felelős államtitkári posztot hoztak létre a Miniszterelnöki Hivatalban a korábbi ügyek felülvizsgálatának lehetőségét is megadva.⁶⁴ „Az Orbán-kormány házi autópálya-építő cége”⁶⁵ minden feketelistán szerepelt, és a hónapokig tartó APEH-vizsgálatokon kívül a büntető feljelentés és a szerződésbontás lehetősége is felmerült.⁶⁶ A miniszterelnök úgy vélte, hogy az előző kormány sztrádaépítései jóval többbe kerültek az indokoltnál, részben a verseny hiánya miatt,⁶⁷ ezt azonban büntetőjogilag értékelhető módon nem sikerült bizonyítani. Sikertelenek maradtak a közpénzügyi államtitkárnak a Vegyépszer ellen indított akciói is.⁶⁸ A szerződéseknek nem a célszerűségét, csak a törvényességét vizsgálták – és ezen nem találtak fogást. A cég vezetői hamarosan biztosak lehettek abban, hogy a legnagyobb csapást el tudják kerülni: a folyamatban lévő munkák befejezésének nem lesz akadály.

A Vegyépszer gyorsan belső átrendezésekbe kezdett. Először is, a vállalat első emberei már a választások előtt bejelentették, hogy a vezető pozíciókat az új kormányzati felálláshoz igazítják. A 2001 elejétől vezérigazgatóként működő Tímár Gyula helyének átadását helyzete kilátásba, ha a jobboldal győz. Mivel azonban ennek az ellenkezője történt, Nagy Elek állt fel az elnöki székből – ezután a közvetlen főtulajdonos Épszer Unió elnök-vezérigazgatója lett, még inkább visszahúzódva a közszerepléstől –, és helyét Tímár vette át.⁶⁹ Később módosították az igazgatóság összetételét is.⁷⁰ Másodszor, a Vegyépszer két évvel a lejárat előtt visszavásárolta az MFB-nek különleges jogokat adó aranyrészvényt⁷¹ – nyilván azért, hogy a most már az új kormányhoz kötődő bank távol kerüljön a cég ügyeitől. Harmadszor,

⁶⁴ Például: Kuncze: az emberek... [2002], *Kapitány Szabó* [2002a].

⁶⁵ *Kuncze* szerint... [2002].

⁶⁶ Útépítési... [2002], *Iván* [2002b].

⁶⁷ *Medgyessy*... [2002].

⁶⁸ Például: *Vitéz F.* [2004]. Tegyük hozzá, más ügyekben sem ért el nagyobb sikereket.

⁶⁹ *Kapitány Szabó* [2002a], *Králik-Rádi* [2004]. A közgazdasági végzettségű Tímár 1990-ig az AFIT-nál, a Licencia Külkereskedelmi Vállalatnál és az Ócsai TSz-ben volt gazdasági vezető, majd egyéni vállalkozóként könyvvizsgáló lett. A Vegyépszerhez 1999-ben lépett be gazdasági vezérigazgató-helyettesnek (*Ferenczi*, 2002).

⁷⁰ Elhagyta a testületet például a jobboldali kapcsolatairól ismert *Töröcskei István* (Vegyépszer Hírlevél, 2004. április).

⁷¹ A Vegyépszer visszavásárolta... [2002].

eldöntötték, hogy nem költöznek át az új, reprezentatív irodába, noha már a levélpapírok és névjegyek is ki voltak nyomtatva.⁷²

Noha a teljes bevétel 2003-ban az előző évinek a harmadára, 55, azután pedig 38 milliárdra esett, a saját bevétel viszonylag jól alakult, mert az alvállalkozók részesedése 2003–2004-ben jelentősen csökkent. A táblázat szerint kiugróak a nyereségadatok is. Az árbevétel-arányos eredmény 2003–2004-ben – valószínűleg zömmel még a korábbi szerződések kifizetésekor – ért a csúcsra 15 százalékkal, míg a többi nagyvállalatnak 4-5 százalékkal kellett megelégednie. A számok azt sejtetik, hogy a Vegyész 2002 után sem szorult ki fő piacáról. A gyorsan kiadott első nagy sztrádamegrendeléseken azonban, mint várható volt, nem jutott közel a tűzhöz.

Az új kormány a kampányban hangsúlyos 800 kilométer autópálya-építés ígéretének teljesítéséhez hozzálátva először meghívásos tárgyalást kezdeményezett az elődje által előkészített szakaszok kivitelezésére, ám a viszonylag alacsony árajánlatok ellenére kisvártatva lemondott a korábban általa is bírált módszerről. A főfelelőssé tett gazdasági tárca közbeszerzést hirdetett, de a Vegyész – és a külföldi érdeklődőket – nemcsak az előző módszerrel, hanem így is sikerült távol tartani annak előírásával, hogy a pályázónak fel kell mutatnia legalább tíz kilométer, a megelőző öt évben átadott hazai autópálya-szakaszt.⁷³ A követelményeknek – csodák csodája – éppen a tárgyalásos eljárás négy felkértje, köztük a Betonút felelt meg. A díjtételek azonban hirtelen megugrottak, és visszatértek a Vegyész–Betonút által korábban megjelölt, a feltételezések szerint harmincszázalékos felárat tartalmazó szintre.⁷⁴ Bár ebben szerepet játszhatott a műszaki tartalom bővítése is, a fő ok a Gazdasági Versenyhivatal által nemsokára megállapított vállalati összejtársítás volt.

A kormányzat által a megrendelésből – valamint a kartellezés lehetőségéből is – kiszorított cég vezetői azonban nem hagytak kétséget afelől, hogy ha az átadások után már lesz megfelelő referenciájuk, akkor elindulnak a tendereken.⁷⁵ Addig az áthúzódó munkák mellett – az üzleti racionalitás szabályai szerint, a több lábon állás jegyében – más tevékenységi és földrajzi területeken is próbálkoztak. De kezdetben sem az ingatlan-üzletág, sem a határon túli építés-szerelési próbálkozások nem hoztak sikert: az export nemhogy nőtt volna, hanem 2005-ig a töredékére zsugorodott. A nehézségeket tetézte, hogy sorra jelentkeztek a minőségi kifogások, és a régi szerződésekben vállalt határidőket sem mindig tudták tartani.⁷⁶

Mindennek alapján nem indokolatlan a szakmabeli vélekedés: a cég megingott, és nem volt teljesen egyértelmű, hogy 2002 után meg tudja-e tartani pozícióit. Csőd közvetlenül nem fenyegette ugyan a nagyra növekedett és körültekintően menedzselte céget – a helyzet tehát összehasonlíthatatlanul jobb volt, mint a kilencvenes

⁷² *Kapitány Szabó* [2002a].

⁷³ *Négy...* [2002].

⁷⁴ *Kigolyózták...* [2002], *Csontos* [2003]. A Betonút korábban tulajdont szerzett a már csődben lévő Betonútépítő Nemzetközi Rt.-ben, és annak referenciáival indult.

⁷⁵ *Iván* [2002c].

⁷⁶ *Több mint...* [2003].

évek második felében –, ebben az időszakban azonban a Vegyészernak hasonló hátrányokat kellett elszenvednie, mint korábban versenytársainak: több hónapos APEH-vizsgálatnak vetették alá, kihagyták a zárt körű tárgyalások meghívottainak listájáról, és a közbeszerzésből is kirekesztették.

Közbeszerzések nyertese változó piaci feltételek között

A helyzet stabilizálásának kulcsa a Vegyészernak számára ismét az autópálya-építés lett, amikor 2003 végén törvénybe betonozták az évi 3-400 milliárdos állami keresletet.⁷⁷ A vállalat ekkor nyerte el az új periódus első nagy munkáját. Az M7 Ordacsehi és Balatonkeresztúr közötti szakaszának kivitelezésére közbeszerzés után kötött szerződést a cégvezetés úgy értékelte, hogy ezzel végleg elfogadottá váltak a sztrádapiacon.⁷⁸

A kezdeti akadályok leküzdésében szerepet játszhatott az új politikai kapcsolatok kiépítése, pontosabban a korábbi Betonút-együttműködéssel már létrehozott szálak erősítése. A cég tapasztalt játékosként jól tudta: boldogulásához kevés, hogy a piacon versenyképes – a megváltozott politikai-adminisztratív piacon is azzá kell válnia, azaz még inkább diverzifikálni kell a kapcsolatrendszerét. E stratégia sikerét mutatja, hogy a 2006-os parlamenti választások előestéjén az újságok már nem az Orbán-kormány házi vállalkozójának nevezték a vállalatot, hanem „minden kormányok barátjának”.⁷⁹

Csak a nyilvánosságra került kisebb-nagyobb ügyek közül szemezgetve, sajtóhírek szerint a cég tulajdonosai már 2002 nyarán tárgyalásokba kezdtek az együttműködésről Máté László szocialista nagyvállalkozóval.⁸⁰ 2003-as megrendeléseivel nem az Orbán család bányáit, hanem azok fő ellenlábasát, a baloldali kötődésűnek tartott Mészkö és Dolomit Kft.-t kereste meg a Vegyészernak – már a szerződéskötés előtt.⁸¹ 2004-ben három másik építőipari társasággal – továbbá a Matávval és a MOL-lal – együtt megbízást adott egy olyan brüsszeli lobbicégnak, amelyet a miniszterelnök fia és egyik kulcsembereinek, Baráth Etelének a gyermeke alapított. A feladat az volt, hogy tárják fel számukra az unió működési mechanizmusát, és szerezzenek építőipari céginformációkat.⁸² 2006-ban, hasonlóan a négy évvel korábbi erőltetett menethez, a határidőt előrehozva, még a parlamenti választások előtt átadta az M7 új szakaszát – a 24 órában folyó rohammunka és az eredeti terveken túllépő munkák miatt 1,5-2 milliárdos plusz költséggel –, miközben sokan mások lekésték a jeles fordulót.⁸³

⁷⁷ Bebetonozva [2003].

⁷⁸ Vegyészernak Hírlevél, 2004. április

⁷⁹ Haász [2006].

⁸⁰ Kapitány Szabó [2002b].

⁸¹ Titkos... [2003].

⁸² Fidesz... [2004].

⁸³ Erőltetett... [2006], Hétfőn... [2006], Csúszóágazat [2006].

Mindez szerepet játszhatott abban, hogy az első nagy szerződés nem bizonyult egyszeri kivételnek. A Nemzeti Autópálya Rt. honlapja alapján számítva a vállalat 2003 és 2007 között összesen több mint 160 milliárd forintos megrendelést kapott. Ez ugyan alig több mint a fele a 2000 és 2002 közötti bevételeknek, de az összesítés szerint a cég első helyen állt a Hídépítő, a Betonút és a Strabag előtt.⁸⁴ A közbeszerzések szélesebb piacán is 2003-ban a második, 2004-ben ugyan csak a nyolcadik lett, de a következő évben az elnyert megrendelések értékét nézve itt is elvitte a pálmát, jórészt autópályaüzletekkel.⁸⁵ A társaság ezen kívül más nagy munkákat is szerzett – környezetvédelmi kármentesítést végzett, hulladékkezelőt, víztározót, logisztikai központot épített –, alul maradt viszont például az M0 északi Dunahíd és a Ferihegyi kereskedelmi park építésére, az új metró alagútjárására vagy a Szigony lakópark építésére kiírt tenderen.

Változott tehát a piaci helyzet: a Vegyész domináns szerepe úgy szűnt meg, hogy a bővülő piacon a nagy cégek többsége kapott munkát. Ez a fő profilban, az útépítésben is igaz, ahol az NA Rt. által 2003–2007-ben kötött 664 milliárd forintnyi szerződésen kilenc cég osztozott. A sztrádköltségek azonban – akár a Vegyész épített, akár más – még évekig emelkedtek, egy kilométer esetenként 3-5 milliárdba került. Ha a nagy egyedi létesítmények (mint a Köröshegyi völgyhíd) költségeit levonva úgynevezett fajlagos főpályaárakat számolunk, ezek 2005-ig mindenütt meghaladták az egymilliárd forintot – jelenértéken drágábbak voltak, mint a korábban sokat kárhóztatott M3 Füzesabony–Gyöngyös szakasz.⁸⁶ Sajtóhírek szerint egyes tételek, mint az út alap- és kopórétegének, vagy a zajárnyékoló fal négyzetméterének egységára esetenként elérte a piaci ár dupláját. Az alvállalkozótól elvont haszonnal együtt mindez akár 30-40 százalékos fővállalkozói nyereségrátát is eredményezhetett – többek között a Vegyész szerződéseiben.⁸⁷

Ebben nyilvánvalóan szerepet játszott az állami magatartáson és túlkeresleten kívül a vállalatok versenykorlátozása is. A Gazdasági Versenyhivatal 2003–2004-ben – a nagyobb szereplők szinte teljes körét érintve – három nagy útépítési ügyben is bizonyítva látta a kartellezést, s ezek közül az országos útfelújításoknál a Vegyészt is elmarasztalta.⁸⁸

A cégek összejátszása mellett továbbra sem tűnt el az állami versenykorlátozás. Az uniós pénzek felhasználásához kapcsolódó előírások és a csatlakozás után a közbeszerzések teljes körére kiterjedő liberalizáció miatt a nagyobb tendereket meg kellett nyitni a külföldi székhelyű cégek számára is – de a megrendelő szokásos szűrői kezdetben hatékonyan működtek. A 2004 elején meghirdetett sztrádaépítési előminősítésen például minden határon túli jelentkezőt kizártak a referenciák gyengeségére, igazolások, garanciák hiányára vagy formai hibákra hivatkozva.⁸⁹

⁸⁴ Lásd: na.rt.hu.

⁸⁵ Haász [2006], Áttekintés... [2006].

⁸⁶ Bogár [2003], Drágán... [2004], Haász [2005].

⁸⁷ Római [2006a].

⁸⁸ GVH [2004].

⁸⁹ Ugyanaz... [2004].

Emellett valószínűleg az új kormányzati ciklusban is fennmaradt a közvetlen politikai befolyás.

Néhányan piaci szereplő már 2002 tavaszán a nyilvánosság előtt is hangoztatta azt a feltételezést, hogy az új kormány majd a Strabagot „hozza helyzetbe”, mert állítólag ő volt a szocialista párt fő mecénása a kampányban.⁹⁰ Az osztrák tulajdonban lévő, korábban is erős cég árbevétele a választásokat követő két évben valóban megugrott, megközelítve a Vegyépszer csúcsidőszakát, de az NA Rt. 2003 és 2007 közötti megrendeléseinek toplistáján csak a negyedik helyet érte el – vagyis korántsem jutott kizárólagos pozícióba. 2006-ban osztrák hírek nyomán a magyar sajtó is megszéllőztette, hogy a cég anyagilag támogatta a kisebbik kormánypartot is.⁹¹

„Sokak szerint [...] a magas árak fenntartása elsősorban [...] a kormánypartok érdeke volt, mert így a legnagyobb állami beruházásokból milliárdok csoroghatnak vissza a pártkasszába” – fogalmazta meg egy újságíró az elterjedt vélekedést.⁹² A módszerek azonban finomodtak, a verseny intézményeinek, a közbeszerzésnek legalább a látszatát fenntartották.

2005–2006 fordulóján pedig új helyzet körvonalazódott: az útfelújítás árai több mint húsz százalékkal estek, a sztrádaépítés fajlagos kilométerköltségei a négy évvel korábbi szint hatvan százalékára, esetenként felére süllyedtek.⁹³ Ebben szerepet játszhatott a Versenyhivatal beható érdeklődése és a három útkartell-ügyben kiszabott összesen közel kilencmilliárd forintos bírság, ami óvatosságra inthette az érintetteket az összejátszásban. A fő azonban a kiugró költségvetési deficit fenyegetése miatt a kereslet visszaesése és az állami magatartás változása, beleértve a referencia- és egyéb követelmények enyhítését, ezzel új szereplők beengedését a piacra.

A verseny mindennek hatására élénkült, de kisebb szépséghibákkal. A 2006 nyári sikertörténet tenderét sem a legjobb ajánlatot tevő Vegyépszer nyerte, mert most őt zárták ki a versenyből – a Közbeszerzési Döntőbizottság utólagos ítélete szerint jogtalanul.⁹⁴ Szakmabeliek úgy vélekedtek, hogy itt is politikai döntés született, amikor a megelőző évekhez viszonyítva kirívóan alacsony árat ajánló, de csak második helyezett konzorciummal kötöttek szerződést, benne a kormány új kedvencével, a Viadommal. Ha ez igaz, akkor az árcsökkenés nem küszöbölte ki feltétlenül a kormányzat és a vállalkozók közötti háttér-megállapodást és pénzáramlásokat sem. Nem kizárt, hogy a közbeszerzéssel álcázott adminisztratív piaci verseny törte le az adminisztratív piaci díjakat: ha többen kapnak esélyt a megrendelő közvetlen befolyásolására, itt is elindul a jótékony hatású rivalizálás, ami az osztozkodási arányok megváltoztatásán kívül a végső árak csökkenésében is megmutatkozhat. Így a piactorzítás fennmaradhatott, csak az „alkotmányos költségek” csökkennek.

⁹⁰ *Kapitány Szabó* [2002a].

⁹¹ *Autópálya...* [2006], *Strabag...* [2006], *Áttekintés...* [2006].

⁹² *Római* [2006b]. Tegyük hozzá, az árnövelés egyik indokaként felhozott magas műszaki tartalom is szolgálhatott hasonló célt: több bevételből több juthat a külső szereplőknek is.

⁹³ *Verseny...* [2006], *Viadom...* [2007].

⁹⁴ *A Vegyépszer–Betonút...* [2006], *A Közbeszerzési...* [2006].

A Vegyészert ebben az új helyzetben érdekeltségének kiterjesztésével is igyekezett stabilizálni helyzetét. Ennek hátterét a szűkülő, de még mindig tekintélyes árbevétel és nyereség, a saját tőke folyamatos növelése teremtette meg.⁹⁵ A bővítés indoka közvetlenül 2002 után főként a több lábbon állás lehetett, de szerepet játszhatott a főprofilban tapasztalható konkurencia mérséklése, az alvállalkozói költségek kiváltása. Később a stratégia azzal is számolt, hogy a sztrádaépítés üteme mérséklődik. A tevékenységi köröket célszerűnek látszott a kormányzati költségek új irányai felé kiterjeszteni, igazodva az uniós támogatások és a Nemzeti Fejlesztési Terv prioritásaihoz; előtérbe került a híd- és vasútépítés, a közlekedési és energetikai eszközök gyártása, az infrastrukturális-környezetvédelmi beruházások kivitelezése.

A sztrádaépítéshez kapcsolódó kapacitások megszerzésének s egyben az új irányok megalapozásának legnagyobb lépése a Ganz Acélszerkezet Rt. megvásárlására volt.

A menedzsment és néhány külső befektető által alapított, a közvélekedés szerint az MSZP-vel jó kapcsolatokat ápoló Steelstar Kft. tulajdonában lévő cég árbevételének gyors növekedése 2003-ban megtört. Szakmabeliek szerint a 2002-től hatalomra került koalíció keze is benne volt abban, hogy nem tudtak új munkákat szerezni: megorroltak a tulajdonosokra, akik az előző kormányzati ciklusban Fidesz-közelinek ismert vállalkozásokat is bevontak egy nagyobb projektbe, sőt ennek szerződéskötésekor a nyilvánosság előtt is együtt mutatkoztak az akkori miniszterelnökkel. Az biztos, hogy a kormány a legnagyobb acélhíd-beruházást, a Körösvölgyi hidat drágább betonszerkezetre tervezette át, ami kívül esett a Ganz profilján, és hosszú ideig halogatta a dunaújvárosi híd megrendelését. Amikor a vállalat ellen több hitelező felszámolást kezdeményezett, a tulajdonosok a Vegyészertől kértek segítséget, amellyel alvállalkozóként 2000-től folyamatosan együtt dolgoztak.⁹⁶ A vevő itt nem alkalmazta a korábban kipróbált és később is használt módszert, nem várta meg a felszámolást, valószínűleg azért, mert a korábban együtt végzett munkák garanciális, szavatossági kötelezettségei még nem jártak le, a partner megszűnése után a Vegyészertnek egyedül kellett volna helytállnia saját felszerelés és szaktudás nélkül.

Az eset érdekessége, hogy a Vegyészert egyik nagy versenytárral, a kormányon lévő baloldalhoz közelinek számító Hídépítő Rt. érdekkörébe tartozó Hídtechnika Kft.-vel közösen vásárolta meg a Ganzot. A furcsa párosítás oka biztosan nem a tőkehiány volt, mert a százmilliós nagyságrendű vételár mindkét befektető számára aprópénz. A szakmában elterjedt hírek szerint a fő indok fontos politikai szereplők „sugalmazása” volt, amely a Vegyészert figyelmébe ajánlotta a kormányközeli Hídépítőt. De elképzelhető, hogy a megosztott tulajdon itt is annak elkerülését célozta, hogy egyetlen vállalat 75 százaléknál magasabb részesedéssel meghatározó

⁹⁵ Bár 2004-től az addig alacsony eladósodás is rohamos növekedésnek indult, a fő oka itt az állami finanszírozás megváltozása: a megrendelő a szerződéskötéskor most már csak csekély összeget utalt át, a munka zömét bankkölcsönökből kellett fizetni.

⁹⁶ Tulajdonosváltás... [2003], A Vegyészert... [2004].

befolyást szerezzen, így a megvett cég tartozásait ki kell fizetnie – mint ahogy ezt az ugyancsak a Hídépítővel együtt megvett Montavia Kft. hitelezői gyanították.

A stabil magyar tulajdonú közép vállalatként ismert, a vasúti építésekből és berendezések szállításából mintegy 15 százalékkal részesedő Montavia tőkeerős befektetőket keresett az uniós pénzekkel reményei szerint gyorsan bővülő vasútépítési megrendelések teljesítéséhez. Több próbálkozás után a Hídépítőt kereste meg, amely partnernek ajánlotta a Vegyészert is, talán itt is politikai sugalmazásra, talán a Ganz-üzlet viszonzásaként. Rövidesen olcsón, összesen 330 millió forintért szerezték meg az üzletrészek 40-40 százalékát. A csődepizód azonban itt sem maradt ki. Állítólag az új tulajdonosokat is meglepetésként érte, hogy a cég szerény nyereség helyett egymilliárdos veszteséggel zárta a 2006-os évet, amelynek közepén az átvétel megtörtént – mások szerint a Montavia csődje nem véletlen, hanem azt példázza, hogy „cégfelvásárlással is lehet pusztítani”.⁹⁷ A számlákat mindenestre nem fizették ki. A póru jár hitelezők bírósági kerestükben annak megállapítását kérték, hogy – minként azt a fúziót engedélyező Versenyhivatal határozata kimondta – két cég közös irányítástervezéséről van szó, így az új tulajdonosoknak helyt kell állniuk a leányvállalat tartozásaiért.⁹⁸

Még nyilvánvalóbban a *csődközeli helyzet, az olcsó vásárlás*, illetve az itt is meglévő alternatív forgatókönyv szerint a *piacszerzés* volt a fő motívuma annak az alapprofiltól messzebb eső, sokkal nagyobb és bonyolultabb tranzakciónak, amely a Transelektro-csoport átvételét célozta.

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

Az állammal és a hitelezőkkel folytatott bonyolult játszma végeredményeként a befektetői csoport a legnagyobb, villamossági egységet jó áron eladta (bár a bevétel nagy részét a tartozások törlesztésére kellett fordítania), két üzemet a megrendelésekkel együtt névleges áron átvett. A negyedik, közlekedési társaságot viszont engedték felszámolásba csúszni, majd árverésen, tartozások nélkül vásárolták meg az eszközöket, licenceket, továbbá az ígéretes piacot. Az utolsó körben a Vegyészert átadta a főszerepet a Resonatornak. A két cégnek később is volt közös üzlete: a Resonator megvette a Ganz-Hídépítő projektcégeinek üzletrészeit a Hídtechnika és a Ganz Acélszerkezetek Kft.-től, így a Vegyészert mellett lett társtulajdonos hatvanszázalékos részesedéssel.⁹⁹

⁹⁷ Vitéz F. [2007a].

⁹⁸ GVH [2006], Vitéz F. [2007b].

⁹⁹ Az eset részleteit és a hivatkozásokat lásd a Transelektorról szóló esettanulmányban: Antalóczy-Voszka [2007].

A hazai beolvasztások mellett a vállalat folytatta a külföldi terjeszkedést is. A környező államokban alapított leányvállalatok és képviseltek mellett 2003 után elsősorban a kulcsembert Nagy Elek szűkebb pátriája, Erdély felé indultak. A Vegyészert nemsokára a Romániába irányuló tőkeexport nagy szereplőjeként tartották nyilván.¹⁰⁰ A portfólióba beletartozik két kisebb útépítő cég, valamint a Kolozsvári Krónika mögött álló Hungarom Média Kft. is.¹⁰¹ A profil kevésbé, de a partnerek érdekesebbek az Ahead Magreb nevű lakásépítő cég esetében, amelyet a Tocsik-ügy óta a közvéleményben SZDSZ-közeli vállalkozóként ismert Virág Attilával és a Magyar Exporthitel Biztosítóval közösen alapítottak.¹⁰² Ezek a befektetések tudomásunk szerint eddig még nem hoztak nagy építőipari megrendeléseket.

2002 után tovább növekedett a tágabb, a Vegyészert-főtulajdonos Ingatlanforgalmazó és Gazdasági Tanácsadó Rt. által fémjelzett csoport is, bevonva érdekeltsegeinek körébe többek között a Hír TV-t és az erdélyi Hungarom Media Kft.-t, a kolozsvári Erdélyi Híradó Könyvkiadót, a marosvásárhelyi S. C. Arex ingatlanfejlesztőt, valamint számos ingatlant, és a 2004 végéig a Nagy Elek testvére által tulajdonolt – később is a cégcsoporton belül maradó – Pro Aurumon keresztül a Magyar Nemzet napilapot kiadó Nemzeti Lapkiadót, valamint a Budai Malom Kft.-t.¹⁰³

A Vegyészert és a hozzá kapcsolódó cégcsoport tehát horizontális és vertikális irányba, valamint a konglomerátumépítés jegyeit is mutatva terjeszkedett fúziókkal, olcsó termelő-szolgáltató kapacitások és ingatlanok megszerzésével. A fő módszer a csődközelibe jutott vagy már felszámolás alá került cégek bekebelezése volt. Valószínű, hogy ezek gyenge pénzügyi helyzetének kialakításában esetenként a vevő maga is szerepet játszott. Úgy tűnik, egyes ügyletekben megjelent a kormányzat és a politika Vegyészert segítő keze is a „furcsa párosok” kialakításának szorgalmazásával, az építési technológiák meghatározásával, a megrendelések és kifizetések célszerű ütemezésével, esetleg az APEH-vizsgálatok régi módszerének bevetésével.

NÉHÁNY KÖVETKEZTETÉS

A nemzeti bajnok teremtése – vállalati szemszögből

A Vegyészert alapvető szerkezeti és tevékenységi sajátosságai jó alapot adtak ahhoz, hogy elindulhasson a nemzeti bajnokká válás útján.

¹⁰⁰ Magyar... [2006].

¹⁰¹ Králik–Rádi [2004], Lemaradt... [2004], A Vegyészert megvette... [2006], Sajtóérdeklőségek... [2006].

¹⁰² Ahead... [2006].

¹⁰³ Rádi [2006]. E cégek tulajdonosai és vezetői között szerepel többek között *Simicska Lajos*, *Töröcskei István*, *Nánásy Csaba* és *Fazekas Csaba*. A hálózatról részletesen ír többek között *Králik–Rádi* [2004].

A tulajdonosok célját, ami itt a közvetlen irányítás miatt jórészt egybeesik a vállalatvezetés érdekeivel, nem nehéz meghatározni: a főreszvényesi pozíció megszerzése, majd a forgalom, a nyereség, a vagyon bővítése. A Vegyépszer esetében ez a privatizáció kedvezményezettjeinek helyzetbe hozását, majd az 1990-es évek végén először a csődvészély elhárítását, majd a piacszerzést, hosszabb távon pedig a megerősödött helyzet stabilizálását és a növekedés újraindítását jelentette.

A kiinduló adottságok közül fontos a cég *állami vállalati múltja*. Bár a Vegyépszer a tervgazdaság idején nem tartozott a legnagyobbak, a kiemeltek közé, de jól ismerte az akkoriban kiterjedt gazdaságon belüli újraelosztás csatornáit (kisebbségi vállalatok beolvasztását, valamint a hazai és KGST-beli állami piacteremtést, a nagy megrendeléseket hozó Központi Fejlesztési Programokat és államközi egyezményeket). A „vállalati szocializáció” idején felhalmozott tapasztalatokat és magatartásmintákat később is hasznosítani lehetett.

A *privatizáció során* a vállalatvezetők célja a cég egyben tartása és a külső, stratégiai befektető elhárítása volt. Az előbbi nem teljesült – a gyártó egységek leválasztása kifejezetten diszpreferenciának számított –, és a régi menedzsment szempontjából a másik is kudarcba fulladt; a kormányzat az új, általa kinevezett vezetőknek adott támogatást a cég megvásárlásához. Ennek pénzügyi része, a kárpótlási jegy befogadása és az Egzisztencia-hitel elvileg minden magyar befektetőnek járt, de a vásárlásra részben külső tagokkal alapított társaság előnyben részesítésének homályos története egyedi elbírálást, jó politikai-kormányzati kapcsolatokat sejtet.

A cég megszerzése után a piaci és pénzügyi nehézségek sokasodtak, amit az új tulajdonosok karcsúsítással, profilbővítéssel, piaci alkalmazkodási kísérletekkel próbáltak áthidalni. Ez fenntartotta ugyan a középállamot, de nem volt elegendő a helyzet stabilizálásához. A Vegyépszer 1999-ben, a felszámolás fenyegetésekor életmentő támogatást kapott a Magyar Fejlesztési Banktól kötvényjegyzés, illetve garanciavállalás formájában. A vállalati stratégia a hagyományos tevékenységét felelevenítve a fővállalkozói szerepet helyezte előtérbe, így tudtak bejutni az újtípusú *sajátos*, nagy volumenű állami megrendelésekkel és magas belépési korlátokkal védett, meglehetősen koncentrált szerkezettel jellemezhető *piacára*, ami a nemzeti bajnokká válás feltétele lett.

A vállalat sorsában az *állami piacteremtés* hozott fordulatot: a jelentős volumenű sztrádaépítési munkát nyilvános verseny nélkül szerezték meg. Ezt elősegítette, hogy a Vegyépszer szerkezeti adottságai és vezetőinek korábban kialakult politikai kapcsolatai jól illeszkedtek az 1998-tól hirdetett kormányzati filozófiához, a hazai kis- és középállamot megerősítéséhez, valamint a hatalomra jutott pártok és tágabb köreik pénzügyi szükségleteihez. Általános vélekedés szerint a főtulajdonos jókor, jó helyen és jól lobbizott. Elképzelhető, hogy a célok pontos meghatározásában, a kívánatos és lehetséges módszerek innovatív kidolgozásában a hosszas tár-

gyalások során a cég vezetői is fontos szerepet játszottak, esetleg saját törekvéseik megvalósítása érdekében – több hasonló társukkal együtt – maguk is kezdeményezői voltak a kialakult eljárások megteremtésének.

Nem kizárt, hogy az állam megkönnyítette a vállalat terjeszkedését is. A cég érdeklődése a gyenge pénzügyi helyzetű vállalkozások iránt nyilvánvaló. Azok likviditási gondjainak megteremtéséhez hozzájárulhatott a megrendelések szelektív és megfelelően ütemezett elosztása, egy-egy csődbe jutott társaság állami kiegészítésének elmulasztása – aminek hatására azok olcsón juthattak a vevő kezébe.¹⁰⁴

A Vegyészter jól hasznosította a kedvezményeket. A kivételezett helyzet idején rugalmas, jól tervezett üzleti stratégiát követett. A fővállalkozási tudást kiegészítette frissen belépő szakemberekkel, korszerű belső szervezési és ösztönzési rendszereket épített ki, kemény áralkut folytatott a megrendelővel és az alvállalkozókkal. Megfontoltan terjeszkedett, nem verte magát adósságokba a kiegészítő kapacitások vagy konkurens vállalatok megszerzése érdekében, folyamatosan növelte saját tőkéjét, és jól kidolgozott vezetési átalakításokra, profilbővítésre vonatkozó tervekkel készült az esetleges kormányváltásra. A tulajdonosok és a menedzserek nemcsak az egyszeri lehetőség kiaknázására, a nagy hasznok gyors learatására és kiszivattyúzására, hanem hosszabb távú üzleti siker megalapozására törekedtek; ebben az értelemben, mint egyik beszélgetőpartnerünk megfogalmazta, „nem szerencselovagok”.

A nemzeti bajnok teremtése során azonban tartósan megváltozott a vállalati orientáció: a piactól az állam felé fordulás a Vegyészter magatartásmintájának szerves eleme lett. Ennek fontos része, hogy a vezetők a személyes és üzleti kapcsolatok építésével, a mindenkori kormánynak tett kisebb, de valószínűleg nagyobb szívességekkel is szisztematikusan építették a politikai szálakkal átszőtt hálózatot.

Mivel a Vegyészter történetének minden fordulópontját – a tulajdonszerzéstől kezdve a „házi autópálya-építő cég” státusának elnyerésén keresztül a „minden kormányok barátja” pozíció eléréséig – az érintettek számára jótékony homály takarja, az állami-politikai kapcsolatokban alkalmazott módszerek részleteit a sajtó és a szakma képviselőivel együtt csak találgathatjuk. A bizalmas beszélgetésekből szerzett bizonytalan értesülések arra utalnak, hogy a pártfinanszírozásról és – valószínűleg még nagyobb arányban – a magánzsebek feltöltéséről szóló híresztelések nem alaptalanok. Ami ebből bizonyítékok és következmények nélkül nyilvánosságra került (a munka nélkül átutalt alvállalkozói díjak, a kirívóan magas ügyvédi, tervezői, tanácsadói számlák, a kormányzat más „kedvenc cégeinek” juttatott, a piaci árat meghaladó kifizetések, továbbá olyan apró szívességek a kormányoknak és a pártoknak, mint az autópálya-szakaszok átadása minden parlamenti választás előtt) alighanem csak a jéghegy csúcsa.

Az azonban biztosnak látszik, hogy a cég a kezdeti egyirányú politikai elkötelezettség után a másik oldallal is megtalálta a hangot, mint ahogy arra a szakma általános véleménye szerint az elmúlt években minden felelős vállalatvezetés rákény-

¹⁰⁴ Az Alba Regia, a Ganz Acélszerkezet, esetleg a Transelektro esetében. A szélesebb vállalatcsoportban az állam biztosan segítette a befektetéseket, például a Bizományi Áruház megszerzését.

szorult. Ezt segítette, hogy folyamatosan együttműködtek a Betonúttal, majd szoros üzleti kapcsolatba léptek több MSZP- és SZDSZ-közelinek tartott társasággal, a kormányváltások idején pedig a Vegyépszer irányítói maguk hajtották végre a célszerűnek ítélt vezetőváltást.

Siker és versenyképesség

A Vegyépszer az állami piacteremtés egyik sikertörténetének látszik. Az állami támogatásoknak a cég szempontjából vett sikerkritériuma teljesült, mégpedig hosszabb távon is. A vállalat megmentése után először a nyilvános versenyt mellőző állami piacteremtés másfél éve alatt a társaság több százmilliárdos szerződéshez, évente többmilliárdos haszonhoz jutott, majd pedig a bevételek csökkenése után a formálisan piaci versenynek számító körülmények között is fennmaradt, sőt ágazatának egyik meghatározó szereplőjévé vált.

Az állami piacteremtést a kormányzat szélesebb körben is alkalmazta az ezredforduló Magyarországon. De a vállalati sikerek éppen a szoros politikafüggőség miatt általában tiszavirág-életűnek bizonyultak.¹⁰⁵ A kormányváltás – a verseny tisztaságának megsértésére is hivatkozva – többnyire az állami megrendelés, sőt a tőke visszavonásával járt, s ez alapjaiban rendítette meg az érintettek korábbi pozícióit, esetenként teljes megszűnésükhöz vezetett.

A Vegyépszer vezetői szerint a talpon maradás a versenyképesség megteremtésé-ként értelmezhető, amit a politikai fordulatot követő kisebb megingás után az újabb, most már közbeszerzési eljárások keretében elnyert nagy állami megrendelések bizonyítanak. Csakhogy a közbeszerzések elvileg versengő, de a gyakorlatban korántsem makulátlan piacán a Vegyépszer a látványosan kivételezett helyzet megszűnte után sem mindig csak piaci versenyképességével nyert újabb megrendeléseket.

Ezt a versenyképességet a szó szigorú értelmében az igazolná, ha a kivételezett helyzet után a cég valóban korlátozásmentes versenypiacon aratna sikereket. Márpedig egyrészt az útépítés, ezen belül a sztrádaüzlet a hagyományos versenykorlátozás, a kartellezés kiváló terepe. Másrészt még általánosabbnak látszik a piacon túli versenykorlátozás: ez a piac nemcsak a Vegyépszer fénykorában, hanem azután is sajátos, a politikai döntésekbe beágyazott terep, amelyen a mindenkori kormány nemcsak a keretfeltételek meghatározásában, hanem közvetlenül a munkák és a pénzek elosztásában is szerepet játszik – a liberalizáció után is. Elemzésünk megerősíti a közvélekedést, bár a rendelkezésünkre álló kutatói eszközökkel ezt nehéz lenne verifikálni, hogy a többi nagy volumenű állami megrendeléshez hasonlóan az autópálya-építésben sem csak piaci kritériumok (árak, referenciák, pénzügyi hátterek) döntenek akkor sem, ha működnek a verseny formális intézményei. A közbeszerzés, mint később bemutatjuk, ezeken a területeken a piacnyitást követően is sajátos versenyt jelent.

¹⁰⁵ Példa a Defend őrző-védő cég, az Ezüsthajó Kft. vagy az Országimázs Központ.

Éppen ezért eldönthetetlen, hogy versenyképes lett-e a Vegyépszer a szó szűk, piaci értelmében. Ennek a hazai teljesítménynél jobb bizonyítéka lenne, ha a vállalat jelentős útépitési tendereket nyert volna el a határon túl, mégpedig tiszta versenyben – erre azonban eddig nem került sor. A sajátos piacon érvényesül egy másik, sajátos sikerkritérium is, amit a Vegyépszer biztosan teljesített: politikai-adminisztratív értelemben versenyképessé vált hosszabb távra, azaz változó politikai feltételek között is.

A piaci és – maradjunk most már ennél a szónál – adminisztratív piaci versenyképesség nem feltétlenül kapcsolódik össze. Az előbbi a kiindulóponton, a nemzeti bajnok létrehozásánál a Vegyépszer esetében többé-kevésbé hiányzott. Ha ezt a kiemelt pozíció sem erősíti meg, akkor az akció hosszabb távon mind a vállalat, mind az állam szempontjából kudarcba fullad. Ha viszont a cég elveszti adminisztratív piaci versenyképességét, akkor – legalábbis a most elemzett sajátos tevékenységi körökben – a piaci megerősödés kevésnek bizonyulhat a tartós boldoguláshoz.

Nemzeti bajnok teremtése – az állami nézőpont

Az állami-politikai célok – különösen, ha ezeket egy kategóriaként kezeljük¹⁰⁶ – a vállalatokénál összetettebbek, így eredményük is nehezebben mérhető. A sokrétűség, valamint a deklarált és valóságos törekvéseknek a dolog természetéből adódó eltérései miatt a bizonyítási nehézségek nemcsak a módszerek, hanem már a célok feltárásában is jelentkeznek.

Állami törekvések

Az állami támogatás, ezen belül a nemzeti bajnok teremtésének egyik meghatározott célja a *versenyképes piaci szereplők* létrehozása. Ez összhangban van az Európai Uniónak a támogatások jóváhagyásához kapcsolódó sikerkritériumával: a módszer akkor sikeres, ha nem ismétlődik, felszámolja önmaga indokoltságát, vagyis az érintett cég vagy cégcsoport belátható időn, általában néhány éven belül támogatás nélkül is helytáll a piacon.¹⁰⁷ Egybevág a kisebb vállalatoknak a szokásosnál többféle kedvezményt engedélyező uniós irányvonallal az 1998-ban hivatalba lépő kormány konkrét célmeghatározása, a *hazai kis- és középvállalkozások* versenyképességének javítása is.

¹⁰⁶ Az „állami”, „kormányzati” és „politikai” kifejezések a következőkben – hacsak elkülönítésükre külön nem utalunk – szinonimaként szerepelnek. A pongyola szóhasználat mentségül szolgálhat, hogy a vizsgált esetben a döntési szintek összecsúsznak: megkülönböztetésükre ebben a kutatásban ritkán volt mód – a politika néha formálisan, máskor informálisan átveszi az államapparátus vagy az állami társaságok döntési jogkörét. Az utóbbiak biztosan létező elkülönült érdekeit és érdekérvényesítési módszereit nem tudtuk szisztematikusan feltárni.

¹⁰⁷ European Commission [1999], 212–213. o.

Ennek a kormányzati irányvonalnak a kialakításában nyilván közrejátszott a vállalati nyomás. A nemrég alakult vagy privatizált kisebb magyar cégek joggal igényelhetek az induló hátrányokat mérséklő támogatást, beleértve a piacukat növelő állami megrendeléseket. Az érvelést a közelgő uniós csatlakozás is erősítette, ami indokolttá tette a felkészülést a kiterjedő nemzetközi versenyre.

A másik deklarált szándék esetünkben a *közpénzek kímélése* volt, az a kormányzati feltételezés, hogy a magyar tulajdonban lévő fővállalkozók kiválasztása javítja a költségvetés egyenlegét részint az adókedvezményeket nem élvező társaságok befizetései és a foglalkoztatás bővüléséből származó adóbevételek növekedése, részint az olcsóbb kivitelezés miatt. Ennek alapja – ha az első célt komolyan vesszük – nem lehetett a kedvezményezett jobban versenyképesége, hanem csak az, hogy a korábban megbízott társaságok az „indokoltnál” magasabb profittal dolgoztak.

A hatékonyságjavítási, árleszorítási kényszert elvileg az erős versenytől lehetett volna várni. Csak hogy a korábbi tapasztalatok megingathatták az annak tisztaságába vetett hitet; az adott piacszerkezet és vállalati magatartás a kis számú erős cég összejátszásának, a megrendelő államra gyakorolt erős nyomásnak a veszélyét idézhette fel. A verseny élénkítése például a Magyarországon nem bejegyzett cégek piacra lépésének megkönnyítésével ellentmondott volna a hazaiak versenyképességét javító politikai szándéknak, hiszen akkor a kiválasztáskor még kisebb, gyengébb cégek lemaradtak volna. Az 1998-ban hivatalba lépő kormány a verseny helyett rövid távon inkább saját alkupoziójának erejében bízott.

Ez azonban önmagában még nem tagadja a *verseny jövőbeli* szerepét, ellenkezőleg: a harmadik állami szándék éppen annak erősítése lehet, hiszen a versenyképessé tett szereplők később felléphetnek a meglévő nagyvállalkozásokkal szemben. Végül, ehhez is kapcsolható a *politikai célok* csoportja, ha egyik nyíltan nem hangoztatott, de a kormányzati indoklásokban is felsejülő metszetét vesszük előre: az állami megrendelők célja *kiszabadulni* a korábban meghatározó kivitelezők nyomása, a *state capture* már érzékelhető jelei alól. Ezt szolgálhatja önmagában a piaci szereplők számának növelése az új, versenyképesé vált cégek révén, de még szilárdabb az állami alkupozió, ha ezek a vállalatok a kiválasztáskor gyengék, erősen függenek a megrendelőtől.

A piacteremtés politikai externáliái közé tartozik ezen kívül – legalábbis az útépitést és más hasonló területeket érintő közfelfogás szerint – a *pártfinanszírozás*, valamint a kormányzathoz közel álló *magánvállalkozók* zsebeinek feltöltése. Ez a cél ellentmond az árleszorításnak: a kormányzat nem szabadulni igyekszik a vállalatok nyomása alól, hanem részesedni kíván a saját maga által szándékosan magas tartott áraból.

Módszerek: egyedi kiválasztás és közbeszerzés

A Vegyészter esetében a nemzeti bajnok teremtésének számos eszköze – a medzsmnt privatizációs részvételének támogatása, a vállalatmentés, a tőkejuttatás

és a terjeszkedés segítése – mellett a fő módszer a piacteremtés volt. A sztrádaépítés fővállalkozójával 2000-ben közbeszerzés, azaz formális verseny nélkül kötöttek szerződést az állami-politikai megrendelők. Ezt az eljárást nyíltan, sőt némi hezitálás után demonstratív módon, talán a magyar tulajdonú cégek előnyben részesítésének kézzel fogható bizonyítékként másfél év alatt többször is alkalmazták.

A módszer nyílt vállalása nem jelent transzparenciát: a kiválasztás szempontjai nehezen átláthatók. A döntéshozóknak nagy szabadságot adott, hogy a kritériumokat összefüggően nem hirdették meg, és a szórványosan megjelenő ismérvek hiányosak voltak. Nem szerepelt a feltételek között az útépitési tapasztalat és a tőkeerőt legalább részben helyettesítő stabil pénzügyi helyzet. A deklarált célokból az következett volna, hogy a magyar tulajdonban lévő cégek közül a legalacsonyabb árat vállaló kapja meg a munkát. A megrendelőt – és a politikai döntéshozókat is – számos vállalatcsoport ostromolta jelentkezésével, de részletes ajánlatokat nem kértek tőlük, rendszerezett összemérésüknek nincs nyoma. A vég számla ismeretében nehezen bizonyítható, hogy az alacsony ár lett volna a döntő.

A Vegyész három megkülönböztető jegye a többi jelentkezőkhöz viszonyítva a fővállalkozásban szerzett gyakorlat, a gyenge piaci-pénzügyi helyzet és ennek következménye, az államnak az MFB speciális részvényén keresztül gyakorolt közvetlen tulajdonosi szerepe volt. A cég hagyományosan jó kormányzati-politikai kapcsolatain túl – ami nem egyedülálló a potenciális kivitelezők körében – ez a kritériumhármasság lehetett perdöntő. Az első a munka megszervezésének, elfogadható elvégzésének esélyét adta, a másik kettő a többi jelentkezőnél erősebb függést, így a vizontszolgáltatokra való hajlandóság nagyobb mértékét és ennek a tulajdonosi „rálátásból” következő ellenőrzési lehetőségét jelentette, azaz a megrendelő számára jobb alkupozíciót biztosított.

Ez a kiválasztási módszer először, a magyar tulajdon előírásával leszűkítette a lehetséges résztvevők számát, majd az elvileg szóba jöhető körön belül sem adott azonos esélyt mindenkinek. A *szelekció itt is erős* volt, csak a döntéshozók nem piaci, nem is átlátható szempontok szerint válogattak, hanem az adminisztratív piaci alku szabályai szerint.

Tévhit tehát, hogy az egyedi mérlegelésnél nincs verseny. De egyre fogyatkozó *illúzió* az is, hogy a *közbeszerzés tiszta versenyt* jelent. Az eljárást ugyanis a résztvevők mindegyik köre külön-külön vagy együttesen is torzíthatja. Egyrészt összejátszhatnak a pályázók, előre megegyezve az egymást követő, önmagukban is összetett munkák elosztásáról, a nyertes és alvállalkozói pozíciókról. Másrészt a megrendelő olyan részvételi kritériumokat szabhat meg, amelyekkel a szereplők egyes csoportjait kizárja az indulásból. Harmadszor, a tenderkiírás konkrét feltételeivel, „testre szabásával” vagy az elbírálás során előnyt kaphatnak bizonyos pályázók a vendők és az eladók közötti előzetes megállapodás alapján.

Az út- és autópálya-építés közelmúltja a lehetséges eljárások többségére ad is többé-kevésbé bizonyított példát. A kartellezést a Gazdasági Versenyhivatal ebben a szakmában többször is megállapította. Egyes vállalatcsoportok kirekesztését mu-

tatja az 1990-es években a nagy tőkeerő és garancia előírása, a 2002. őszi sztrádatenderen a hazai átadott sztrádaszakasz referenciájának megkövetelése, később a Magyarországon be nem jegyzett cégek megalapozatlan kizárása, ajánlataik sorozatos elutasítása – mint ahogy azt utóbb a KDB vagy a bíróság döntései kimondták.

A közbeszerzésnek ezek a kiskapui már az ezredfordulón is ismertek voltak. Feltehetően nem okozott volna nagy gondot, hogy a kormányzat a kijelölés helyett ezzel a módszerrel érje el ugyanazt a végeredményt, például úgy, hogy a feltételek között kikötik: a pályázó nem állhat perben a megrendelővel, rendelkeznie kell fővállalkozási tapasztalattal, vagy legyen a cégben állami tulajdonrész. A tenderezés időigénye a zárt ajtók mögötti tárgyalások lassúságának ismeretében nem jó érv. Csak találgatni tudjuk, hogy azért vetették-e el a döntéshozók az eljárást, mert az átlátszó megoldásokat bíróságon meg lehet támadni, esetleg szándékosan demonstrálni akarták az állam erejét, vagy a magyar kézben lévő kis- és középvállalatok előnyben részesítésének politikáját szándékoztak ezzel is igazolni.

Eredmények, korlátok és a versenyre gyakorolt hatás

A kitűzött állami célok elérését számba véve kezdjük a támogatások uniós sikerkritériumával, a kedvezményezett cég *versenyképességének* megteremtésével. A Vegyépszer eredményeinek bemutatásakor láttuk, hogy a siker a piac sajátosságai miatt csak a politikai-adminisztratív piaci versenyképességgel együtt értelmezhető. Hozzá kell azonban tenni: még ha igazolni lehetne is a tisztán piaci versenyképességet, akkor is kérdéses maradna, hogy a verseny tisztaságának megsértésében és a vállalkozók szélesebb körének orientációváltásában mérhető (vagy inkább csak becsülhető) ráfordításoknak ez volt-e az össztársadalmi jólét szempontjából leghatékonyabb befektetési módja.

A 2000-ben elindított sztrádaépítés kiválasztási technikájának *árcsökkenő* hatását a korábban elmondottak miatt nem tudjuk megbízhatóan értékelni. Meggyőző hivatalos adatok azóta sem cáfolták azokat a sajtóban megjelent számításokat, amelyek szerint a Vegyépszer nem dolgozott olcsóbban, mint kivitelező elődei. A versenyt helyettesítő közvetlen állami alku vagy *nem tudta, vagy nem is akarta* jelentősen mérsékelni a kiadásokat.

Az első esetben magyarázatra szorul, hogy ha a cég kiválasztásának egyik alapja a gyenge pénzügyi helyzetből adódó kiszolgáltatottság volt, miként állhatott ellen a megrendelő árleszorító törekvéseinek. A szokásos – például a Viadom történetében is megfigyelhető – piaci magatartás az, hogy az új szereplők alacsony díjakkal próbálnak betörni. A Vegyépszer viszont útépítési gyakorlatának gyengeségét saját kockázatainak magasra árazásával ellensúlyozva, az egyezkedések kezdetétől kemény áralkut folytatott a sztrádaépítésben még szintén csekély tapasztalattal rendelkező NA Rt.-vel. Ez azt sejteti, hogy a kiválasztási döntést magasabb politikai szintek már korábban, a végső díjazástól függetlenül meghozták. Az idő előrehaladtával pedig egyre biztosabbá vált a kivitelező helyzete: a tárgyalások exkluzív volta miatt

az építkezés megkezdését sürgető politikai nyomásnak más vállalat bevonásával már nem lehetett volna eleget tenni. A gyorsítási szándék tehetetlenségi ereje szerepet játszhatott abban is, hogy a kizárólagosság másfél éven át fennmaradt. A Vegyépszerrel kialakultak a keretfeltételek – másokkal már nem volt idő a választások előtt hosszas alkudozásba bocsátkozni.

Ezt a forgatókönyvet nem kizáró, inkább kiegészítő másik eshetőség szerint az állami oldalnak nem is volt olyan fontos az árak mérséklése. Egyfelől a viszonylag gyors gazdasági növekedés elegendő forrást biztosított a folyó sztrádaépítési kiadások fedezésére (a számlák egy részét pedig az utódokra hagyta a kormányzat). Másfelől a költségek növekedése magába foglalta a párt- vagy magánkasszába folyó kiadásokat. Így gyenge volt az alap a végösszeg kifogásolásához, százalékos részesedés kikötése esetén pedig a lecsorgó volumenek is nőttek. A látszólag ellenérdekű felek gyorsan egyetértésre juthattak, mindannyiuk meglegedésére – csak a közpénzek rovására.

A találgatásokat félretéve az biztosnak látszik, hogy a kiválasztók és kiválasztottak között – legalábbis rövid távon, a választási ciklus által is szorítva – *kölcsönös függés* alakult ki; nemcsak a Vegyépszer nem hagyhatta el a piacot jelentős veszteségek nélkül, hanem a megrendelők sem.

A 2002-es választások után formálisan újraindított verseny sokáig nem szorította le az árakat; ellenkezőleg, azok soha nem látott magasságokba szöktek. Ebben nyilván közrejátszott a korábbinál is ambiciózusabb autópálya-építési program által generált állami túlkereslet, ami megnehezítette, hogy a megrendelők éljenek az évekig mellőzött kivitelezők „kiéhezetsége” adta árcsökkentési eséllyel. De közrejátszott a vállalatok kartellezése is, amit a 2002 őszén kiírt pályázat feltételeinek korlátozó – éppen csak az érintett cégekre illeszkedő – meghatározása is elősegített.

A versenyfeltételeket rontotta a piaci szereplők számának korlátozása, amiben szintén közreműködött az állam. Az uniós csatlakozást követő liberalizáció után is mesterségesen megemelte a belépési korlátokat; az útépítésben fennmaradtak a piacvédelem kifinomult, rejtőzködő eszközei az ajánlatok feltételeinek megszábasánál és a tenderek elbírálásánál. Emellett megindult a piaci koncentráció felvásárlásokkal és a felszámolás alá került cégek eszközeinek és rendelésállományának átvételével, amibe esetenként az állam is besegített. A kedvezményezettek számára gyümölcsöző piacteremtés tehát közvetve vagy közvetlenül csődbe sodorhatja a kimaradókat, így a szereplők száma csökken. A módszer szűk piaci szempontból sem csak épít, hanem rombol is.

A *piacszerkezetre és a versenyre* gyakorolt hatásról tehát azt mondhatjuk, hogy a kizárólagos állami megrendelés valóban új, erős szereplőt teremtett az útépítési piacon, és egy szegmensben, az átmenetileg egyetlen fővállalkozónak kiszolgáltatót bedolgozó piacán valószínűleg erősödött a verseny (ami azonban inkább a Vegyépszer, a közvetítők és a megrendelők pénztárcáját hizlalta, mintsem a közpénzeket kímélte volna). De az átrendeződés nem csökkentette egyértelműen a koncentrációt, azaz csak a cég és nem a piac egésze szempontjából volt nagy jelen-

tősége. S ha figyelembe vesszük a szelektív állami piacteremtés romboló, a kimaradók egy részét felszámolásba taszító hatását, akkor a következmény még gyászosabb: a verseny strukturális feltételei hosszabb távon is romolhatnak. Kiinduló hipotézisünk tehát csak erős megszorítással igaz: a nemzetibajnok-teremtés az érintett cégre gyakorolt jótékony hatás mellett kedvezőtlen következményekkel jár a verseny strukturális feltételeire és tisztaságára.

Hivatkozások

- A Betonút... [2002]: A Betonút ügyvédjéé a Betonút Nemzetközi Rt. *Napi VG*, március 21.
- Ahead... [2006]: Ahead Magreb Kft.: Virág Attila algériai üzlete? *HVG*, augusztus 30.
- A Közbeszerzési... [2006]: A Közbeszerzési Döntőbizottság megbírságot az NA Rt.-t. *VG*, október 2.
- Antalóczy Katalin – Voszka Éva [2008]: Nemzeti bajnokok teremtése Magyarországon. Kézirat.
- Allen, Christopher – Didier, Herbert – Koopman, Gert-Jan [2006]: The European Commission's new industrial policy. EIB Papers, Volume 11., No. 2.
- A Vegyépszer–Betonút... [2006]: A Vegyépszer–Betonút a legolcsóbb. *VG*, augusztus 1.
- A Vegyépszer... [2002]: A Vegyépszer nem vesz lapokat. *Index*, február 6.
- A Vegyépszer építheti... [2002]: A Vegyépszer építheti fel a radioaktív hulladék-tárolót. *Index*, július 25.
- A Vegyépszer megvette... [2006]: A Vegyépszer megvette a csíkszeredai Út- és Hídépítő Rt.-t. *Index*, augusztus 2.
- A Vegyépszer visszavásárolta... [2002]: A Vegyépszer visszavásárolta kötvényeit. *Népszabadság*, május 25.
- A Vegyépszer... [2004]: A Vegyépszer is vizsgálja a GVH. *VG*, augusztus 2.
- Aláírták... [2001]: Aláírták az M7-es felújítási szerződését. *Origo*, március 19.
- Alkotmányellenesen... [2002]: Alkotmányellenesen épül az M7-es? *Index*, június 6.
- ÁPV Rt. [2007]: Kimutatás a Vegyépszer-privatizációról. ÁPV Rt.
- Átadták... [2002]: Átadták az M7 új szakaszát. *Index*, április 19.
- Átadták... [2006]: Áttekintés a 2005. évi közbeszerzési eljárásokról és azok alakulásáról 1999 és 2005 között. Január, www.tenderek.hu
- Autópálya... [2006]: Autópályaforintok a kormánypártoknál? *Index*, szeptember 22.
- Bebetonozva [2003]: Bebetonozva. *HVG*, november 22.
- Bevált... [2002]: Bevált a hazai autópálya-építési rendszer. *Magyar Nemzet*, április 15.
- Bírósághoz... [2001]: Bírósághoz fordul a Strabag. *VG*, szeptember 5.
- Bogár Zsolt [2003]: Aszfaltbetyárok. *Magyar Narancs*, október 30.
- Ciprusiak... [2002]: Ciprusiak vették meg a Betonút Nemzetközi Rt.-t. *betonnet*, január 15.
- Csontos János [2003]: Medgyessy utolsó hídatavója. *Magyar Nemzet*, július 5.
- Csúszóágazat [2006]: Csúszóágazat. *HVG*, március 31.
- Diószegi József [2002]: Az autópályaacégek tovább bővítik érdekeltségi körüket. *Napi VG*, július 4.
- Drágán... [2004]: Drágán épülnek az sztrádák. *Index*, április 27.
- Erőltetett menet [2006]: Erőltetett menet. *HVG*, március 29.
- European Commission [1999]: Company Law in European Communities, Vol II. A Rule Applicable to State Aid. Brussels, Luxembourg.
- Féderer Ágnes – Római Róbert [2002a]: Jobbkéz-szabály autópályán. *Népszabadság*, április 18.
- Féderer Ágnes – Római Róbert [2002b]: Útjának végén a Betonútépítő. *Népszabadság*, május 17.
- Féderer Ágnes – Római Róbert [2002c]: Milliárdos megbízási díj, fillérek a földekért. *Népszabadság*, július 18.
- Felszámolják... [2003]: Felszámolják a Betonútépítőt. *Figyelő*, február 25.
- Ferenczi Krisztina [2002]: Négy szemközt Tímár Gyulával, a Vegyépszer Rt. vezérigazgatójával. *Magyar Hírlap*, január 25.
- Ferenczi Krisztina [2004]: Nagy Elek és a Vegyépszer-birodalom fölemelkedése. *Népszava* online, május 26.
- Fidesz-MPP [1998]: A jövő választása. A polgári Magyarország közgazdasága. Fidesz-MPP.

Fidesz... [2004]: Fidesz: hozzák nyilvánosságra a TCG lobbiszereplőit. *HVG*, május 21.

Figyelő [1999, 2000, 2001, 2002, 2003]: TOP 200. *Figyelő*.

GVH [2002a]: Vizsgálati jelentés a Nemzeti Autópálya Rt. ellen gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tárgyában indított eljárásról. Gazdasági Versenyhivatal, július.

GVH [2002b]: Vj-41/2002/33. Gazdasági Versenyhivatal.

GVH [2003]: Vj 27/2003/16. Gazdasági Versenyhivatal.

GVH [2004]: Vj 56/2004/190. Gazdasági Versenyhivatal.

GVH [2006]: Vj 144/2006/4. Gazdasági Versenyhivatal.

Haász János [2005]: Pazarlóbban nemigen épülhetne autópálya. *Index*, augusztus 10.

Haász János [2006]: Vegyépszert, minden kormányok barátja. *Index*, március 3.

Halaska Gábor [2002]: Vegyépszert-üzletek – terjeszkedőben. *Figyelő*, április 16.

Haraszi Gyula [2001]: Cégek versenye a konzorcium pályázatain. *Magyar Nemzet*, március 27.

Hétfőn... [2006]: Hétfőn átadják az új M7-es szakaszt. *Figyelő*, március 10.

Hitelből... [2001]: Hitelből épül az autópálya. *VG*, augusztus 16.

Iván Gizella [2000]: A Vegyépszert tárgyal a Betonútépítővel. *Magyar Hírlap*, december 4.

Iván Gizella [2001a]: Milliárdokat költöttek beruházásokra a külföldi autópálya-kivitelezők. *Magyar Hírlap*, augusztus 10.

Iván Gizella [2001b]: Lett volna kedvezőbb ajánlat az autópálya-építésre. *Magyar Hírlap*, október 4.

Iván Gizella [2002a]: Nyilvánossá tették a Vegyépszert-piramist. *Magyar Hírlap*, február 5.

Iván Gizella [2002b]: Az ÁSZ komoly bírálata a sztrádaépítésről. *Magyar Hírlap*, május 25.

Iván Gizella [2002c]: A Vegyépszert elindul az új útépítési tendereken. *Magyar Hírlap*, december 23.

Juhász Péter [2002a]: A Vegyépszert sikersztórija: (el)kerülő utakon. *VG*, július 1.

Juhász Péter [2002b]: Közbeszerzés: pályán maradni. *VG*, július 19.

Kamasz Melinda – Magos Katalin [2002]: Egyensúlyt a gazdaságba – a körbe zárt világ. *VG*, március 21.

Kapitány Szabó Attila [2002a]: Vállalati sorsok a választások után. *Figyelő*, május 14.

Kapitány Szabó Attila [2002b]: Autópálya-építések – Önök kérték. *Figyelő*, július 30.

Két héten... [2000]: Két héten belül sztrádaépítés? *Index*, július 4.

Kigolyózták... [2002]: Kigolyózták a Vegyépszert az útépítésből. *Figyelő*, augusztus 28.

Králik Roland – Rádi Antónia [2004]: Balra tartás? *HVG*, augusztus 14.

K. Sz. A. [2000]: Újabb favorit az M3-asra. *Népszabadság*, április 26.

Kuncze: az emberek... [2002]: Kuncze: az emberek válaszokat várnak. *Index*, április 25.

Kuncze szerint... [2002]: Kuncze szerint olcsóbban és gyorsabban épülhet az autópálya. *Index*, július 23.

Lemaradt... [2004]: Lemaradt a Vegyépszert. *Erdélyi riport*, III. évf. 50. szám.

Magyar... [2006]: Magyar tőkeexport Romániába. *VG*, november 22.

Medgyessy... [2002]: Medgyessy: megvizsgáljuk a Vegyépszert szerződéseit [2002]. *Index*, május 31.

Megszűnés... [2003]: Megszűnés előtt a fehérvári ARÉV. *Népszabadság*, október 16.

Milliárdos... [2001]: Milliárdos cégfelvásárlás. *Figyelő*, október 9.

Mindenki... [2000]: Mindenki autópályát építene. *Népszabadság*, április 14.

Mink Mária [2001]: Köves úton. *HVG*, május 26.

Mink Mária [2002a]: Minden úton vezetnek. *HVG*, április 27.

Mink Mária [2002b]: Magasiskola. *HVG*, május 11.

Mink Mária [2002c]: Mellékösvények. *HVG*, július 20.

Négy ajánlattevő... [2002]: Négy ajánlattevő a közbeszerzésen. *Index*, szeptember 10.

Ószabó Attila – Vajda Éva [2000]: Egész pályás letámadás. *Élet és Irodalom*, 24. szám.

Rádi Antónia [2006]: Vegyépszert-Inforg terjeszkedés Erdélyben. *HVG*, július 28.

Riess, Armin – Vávilá, Timo [2006]: Industrial policy: a tale of innovators, champions, and B52s. EIB Papers, Volume 11., No 1.

Római Róbert [2001]: M7: veszélyben a határidő. *Népszabadság*, február 21.

Római Róbert [2002]: Egyre drágább autópálya-építések. *Népszabadság*, február 1.

Római Róbert [2003]: Hétszáz éves jótállás a kottában. *Népszabadság*, szeptember 20.

Római Róbert [2006a]: Pénznyelő autópálya-építések. *Népszabadság*, augusztus 26.

Római Róbert [2006b]: „A gyanú nem elég.” *Népszabadság*, november 2.

R. Kovács Dániel [2002]: Aktivizálódó Vegyépszert. *Figyelő*, március 26.

Sajtóérdekeltségek... [2006]: Sajtóérdekeltségek a Vegyépszert-csoportban. *HVG*, július 19.

Strabag... [2006]: Strabag-pénzek a kormánypártoknak? *VG*, szeptember 22.

Szajlai Csaba [2000]: Szigorú feltételeket szabnak az M3-as építésénél. *Magyar Hírlap*, szeptember 4.

Szerződés-kötés... [2000]: Szerződés-kötés előtt kezdődik a földmunka az M3-on. *Index*, május 24.
Szilágyi Béla [2000]: Sztrádaépítésben jártas szakemberek igazolnak át a Vegyészhez. *betonnet.hu*, május 20.
Titkos... [2003]: Titkos tárgyalások az M7-ről. *Figyelő*, december 5.
15 éves... [2000]: 15 éves autópálya-építési programot dolgoz ki a kormány. *Index*, augusztus 7.
Több mint... [2003]: Több mint fél évet késik a M30-as építésének befejezése. *Figyelő*, április 4.
Török Ádám [2003]: Nemzeti vállalkozáspolitikák útjai és tévútjai nyolc európai országban. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 2.
Transparency International [2008]: Korrupciós kockázatok az üzleti életben, június 9., www.transparency.hu
Tulajdonosváltás... [2003]: Tulajdonosváltás a Ganz Acélszerkezet Rt.-nél. *VG*, november 12.
Ugyanaz... [2004]: Ugyanaz a hat cég indul a magyar útéépítésekért. *Figyelő*, április 14.
Útéépítési... [2002]: Útéépítési szerződéseket bonthatnak fel. *Figyelő*, július 10.
Vegyész... [2005]: Vegyész kontra Strabag: új eljárás indul. *Origo*, november 8.
Verseny... [2006]: Verseny az útfelújításban is. *VG*, szeptember 27.
Viadom... [2007]: Viadom: végtelen történet? *Népszabadság*, december 28.
Vitéz F. Ibolya [2004]: Kiosztott osztozkodók. *HVG*, július 31.
Vitéz F. Ibolya [2007a]: Szingörbület. *HVG*, április 28.
Vitéz F. Ibolya [2007b]: Céges buli. *HVG*, október 13.
Voszka Éva [2003]: Versenyteremtés – alkuval. Akadémia Kiadó.