

A gyors hal eszi meg a lassút

Gyurcsány Ferenc nem lett miniszterelnök, inkább pénzt csinált és milliárdokról dönt

Azt mondják, ezekben az években nemzedékekre előre eldől, hogy kiből lesz szegény és kiből gazdag ebben az országban. Azt is mondják, hogy e versenyfutásban szinte behozhatatlan előnyre tettek szert azok, akik tőkét vagy a tőkénél is értékesebb kapcsolatokat „mentettek át” az előző rendszerből. Gyurcsány Ferenc a KISZ egyik utolsó KB-titkára volt, s ma 35 évesen az Altus Rt. tulajdonos-vezetőjeként milliárdokról dönthet. Szerinte az elmúlt években felhalmozódott vagyonok forrása a privatizációs túlkínálat volt, s a befektetők között az informáltság szelektált. A mostanra kialakult tulajdonosi kör azonban még nem végleges, a következő évek változásai nyomán még kevesebbek kezében még több vagyon fog koncentrálni.

Hogyan lett vállalkozó a KISZ KB titkárából?

Kényszerből, mint sokan mások. A KISZ-nek ahhoz a szárnyához tartoztam, amelyik akkor a radikális megújulásnak hitt változások szükségességét hirdette, ám amikor utódszervezetként létrejött a Demisz, azt láttam, hogy a szervezet nem akar, én meg nem tudom megváltoztatni. Egy hónapon belül felálltam és eljöttem. Volt négy-öt rossz hónapom, otthon voltam, angolul tanultam és munkát kerestem. Végül a Creditum nevű tanácsadó céghez mentem dolgozni.

Önerőből

Ez volt a sorsfordító változás, nem? Hiszen tanári diplomával rendelkező politikusként valami teljesen új dologba fogott bele. Előre végig gondolt döntést volt, hogy felhagy a politikával és üzleti karrierbe kezd?

Egy ördögöt. En nagyon mélyről jöttem, egy segédmunkás apa és egy segédmunkás anya gyermekeként, még a rokonságban sem volt diplomás ember, s 1989-re voltam, aki voltam. Amim volt, azt magam szereztem, ha elvesztettem, akkor nekem kellett visszaszereznem. Szerencsém volt, mert abban az időben egy viszonylag szűk új joganyag gyakorlati alkalmazására volt igény, s a társasági jog, az adójog területén akkoriban még senki sem volt igazán nagy ász. Elolvastam a jogszabályokat, mindent, amit erről a témáról írtak, és azt láttam – vagy inkább a tudatlanok magabiztosságával hittem –, hogy ez nem bonyolult dolog. Komoly vállalatirányítási gyakorlattal rendelkező, ötven-hatvan éves szakemberek szemében lehettem nagyon okos, mert három lépéssel előtűnt haladtam, ráadásul a régi rutinok sem kötötték meg a gondolkodásomat. 1992-ben megintcsak elől kezdve alapítottam meg az Altus Rt.-t a feleségem családjától kölcsön vett hárommillió forintból. A pénzt egy évvel később az Altus első bevételeiből aztán visszaadtam.

Az Altus mára nagyra nőtt, a legfrissebb szerzeménye a Perfekt oktatási és kiadó társaság – nem az első, nem is a második. Mégis, ez az első cég, amelyiket személyesen ön vezet, operatív irányítást. Nemcsak tulajdonosi kontrollt lát el. Mi indokolja ezt a különleges figyelmet?

Az Altus tanácsadási tevékenységének átalakítása után erre a cégre fog ráépülni a tanácsadói, informatikai, rendszerszervezői üzletágunk. Meglehetősen bonyolult dolog egy döntően államigazgatási múltú, költségvetési intézményként működő országos vállalatot összenőveszteni az Altusnak egy rendkívül fontos, üzleti alapokon nyugvó részével. Nagyon sokáig kerestünk vezérigazgatót, ám végül úgy tűnt: túlságosan nagy kockázata van annak, ha ezt az összezási folyamatot valakinek átengedjük, hiszen olyan mély struktúrákat fog érteni, hogy hetente meg kellene kérdeznie, ezt szabad-e. Egyszerűbb, ha egy évig a tulajdonos maga irányítja a munkát.

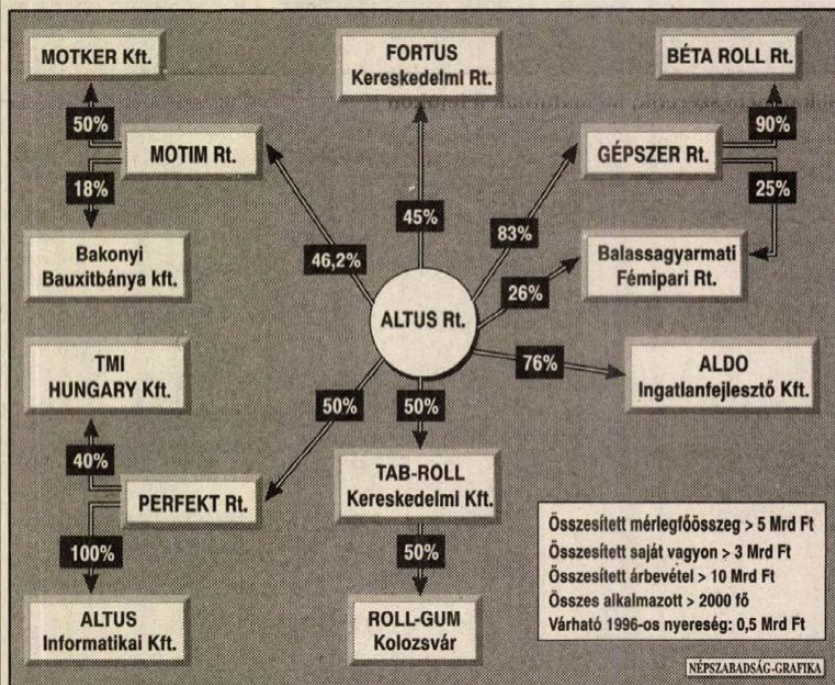
Úgy érzi, hogy ért hozzá? Meg van elégedve saját magával?

A Perfekt hagyományos alaptevékenységéhez a munkatársaim értenek, ez nem az én dologom. A menedzsment-funkciók egy része ugyanazt jelenti mindenütt. Képesek vagyunk-e a szervezetek tevékenységének mozgatórugóit megérteni? Tudunk-e a meglévő források bázisán három-négy-öt évre programot adni? Képesek vagyunk-e arra, hogy minden egyes részfunkciót külön elemezzünk, hogy kiderüljön, mi szolgálja a program végrehajtását és mi nem? Képesek vagyunk-e ezek után az értelmes részeket és ezeket a vezetőket együttműködésre kényszeríteni? Képesek vagyunk-e egy új struktúrát létrehozni? Egyre kell vigyázni: nehogy abba is beleszóljunk, ami a szigorúan vett technológiához tartozik. Az én tapasztalatom szerint egyébként nem igaz az, hogy mindenki tulajdonos akar lenni,

az alkalmazottak széles köre csak azért akar tulajdonos lenni, mert azt gondolja: ez nagyobb biztonságot jelent a munka megtartására. Egyébként, ha úgy látja, hogy a vállalat prosperál, számíthatnak rá, többé-kevésbé tisztességesen megfizetik, akkor esze ágában sincs tulajdonosnak lenni.

Ön mindig tulajdonos akart lenni?

Nem, én vezető akartam lenni, azt akartam, hogy a világ kicsikét olyan legyen, mint amilyen én vagyok. Azt gondoltam, hogy belőlem nagyon jó politikus lesz, azt gondoltam, hogy egyszer miniszterelnök leszek. Szegény ország – van ennek nélkülüm is elég baja! Ma már kinevetném magam, de akkor ezt komolyan hittem. Az előző kormányzat idején nagyon sokat beszéltek arról, hogy a nyolcvanas évek elitje miként mentette át magát. Átmentés persze volt, csak nem úgy, ahogy az urak ezt gondolták. Akinek tehetsége, tudása volt, az ezt nem vesztette el csak azért, mert megszűnt államtitkár vagy KB-osztályvezető lenni. Csak egy numerus claususszal lehetett volna ezeket a karriereket korlátozni: például a volt kommunista párttagok közül legfeljebb öt százalék lehet vezető tisztségviselő gazdasági társaságokban.



Magyarországon, ahol mindig, mindenki a pénz, a tőke, a források hiányára panaszkodott, most nagyon rövid idő alatt szinte felfoghatatlan nagyságú vagyonok halmozódtak fel. Az emberek elkezdenek osztani-szorozni, azt mondják: ez egy több mint hárommilliárdos birodalom, a Gyurcsány négy év alatt szedte össze, tehát évente több mint 700 milliót kellett előteremtenie, ez legalább lehetetlen. Meg lehet-e magyarázni az országban végbement tőkeakkumulációt úgy, hogy ne a büntetőjog területén kalandozunk?

Végtelenül rossz üzlet

Ebben az időszakban döntően az információval való rendelkezés tett üzletképes embereket. A gazdagodás kulcsa a privatizáció volt, az, hogy az állam átengedte a vagyonát. Azért mondom, hogy átengedte, nem eladta, mert a privatizáció magyar gyakorlatában sokkal jelentősebb volt az „átengedni” elem, mint az „eladni” elem. Nagyon kevés szó érheti a kilencvenes évek előtti elit tagjait, mert a kritikus 1990 és 1994 közötti időszakot nem ők vezényelték, sőt sok esetben éppen ők ellenükben akarták vezényelni. Az Antall-kormány döntött úgy, hogy a privatizációban kvázi piaci eszközöket fog használni, piaci könnyűsége bűjtatja az alapvetően kijárársra és engedménnyadásra épülő folyamatot. Persze az akkori kormány az esze ágában sem volt kedvezményezni az öt megelőző némenklátúrát, de a normatív szabályok nem válogatnak MDF-es, KDNP-s, fideszes, MSZP-s

és Kovács János között. Azok lehettek a nyertesek, akik ezen a piacon tájékozódni tudtak. Kik tudtak tájékozódni, kik ismerték az országot? Az előző elit tagjai, akik kapcsolatokkal rendelkeztek. A pénzszerzéshez mi kellett? A befektetőnek el kellett hitetnie a bankokkal, hogy rendbe tudja tenni a privatizációra kiválasztott céget. Kik tudják elhitetni a bankokkal, hogy rendbe tudja tenni a céget? Akik már vezettek céget, vagy még most is vezetnek. Amikor megalapítottuk az Altust, volt tudásom és kapcsolat, ám egyvalamit nem tudtam: mit vegyek meg ebből az örült nagy vagyonból. Nem volt más választásom, mint az 1980-as évek államigazgatási, gazdasági elitjéhez kapcsolatot keresni. Az Altus sikerét nemcsak az alapozta meg, hogy a kormány sokat hibázott, hanem az is, hogy kiebrudalt ezeket az embereket. Tatai Ilona, a Taurus volt vezérigazgatója, az éppen ügyvédi praxisba kezdő Kiss Elemér vagy Jantner Antal volt építésiügyi miniszterhelyettes miért nekem segített? Azért, mert rájuk, akiknek pedig vitathatatlan a szakértelmük, senki nem volt kíváncsi. Ott álltak hatalmas szellemi kapacitással, és majdnem szegyenkezniük kellett, hogy éljen. Ezeknek az embereknek a szakmai tudása megvásárolhatóvá vált a privát cégek számára. Pedig csak egy gesztusra lett volna szükség, és ez a szellemi kapacitás továbbra is az államot szolgálta volna. Az emberek tévednek, ha azt hiszik, hogy a pénz a fontos. Abból sok van. Információ, üzleti programon és az azt megvalósítani tudó emberek keresztléte vezet az út a gazdagsághoz.

Nem említette Apró Piroskát, a Magyar Hitel Bank elnökét, a Horn-kormány első miniszterelnöki kabinetfőnökét, pedig a lánya az ön felesége.

Apró Piroka a feleségem édesanyja, rokonom és nem több. Ha egyszer úgy adódik, számomra és az Altus szá-

met fogni, hogy ez egy tudatos építkezés eredménye...

...abba, hogy majd két év múlva talán nyernék a szocialisták, nem éri meg ennyit befektetni.

...magyarán mondván, hogy a Gyurcsány szervezte a „Vörös Segélyt”.

Nem tettem soha senkinek ajánlatot, nem dolgoztam senkivel együtt, akiben nem láttam tehetséget. Nekem az a dolog, hogy három-négy évre előre gondolkodjam, de azt nem tudom megállmodni, hogy mi történik a politikában.

Térjünk vissza a privatizációhoz. Az 1990 után létrejött vagyonok forrása tehát ön szerint egy politikai döntésen alapuló túlkínálat volt, a befektetőjelöltek között pedig az informáltság szelektált. Akkor az állam nagyon rossz boltot csinált.

Végtelenül rossz. Egyszer egy, a nyomdai parral foglalkozó állami tisztségviselő azt mondta nekem: ha megkérdeznék, hogy melyik nyomdának van legyszinnyomásos ofset technikája abból a portfólióból, amiért én vagyok felelős, nem tudnám megmondani. Az állam törvénytörően nem sokat tudott a vagyonáról, de nagyon sokat tudott a menedzsment. Az állam viszont nem egyezett ki a menedzsmenttel. Mit tehetett a vállalatvezetés ebben a szituációban? Csak annyit mondott el az állami tulajdonosi jogok gyakorlójának, amennyi feltétlenül szükséges volt. Két szövetségese volt tehát az új tulajdonosi rétegnek: a korábbi elit, amelyik ismerte az országot és tudta, miben van üzleti fantázia, valamint a vállalati menedzsment, amelyen keresztül meg lehetett ismerni a cégekben levő rejtett értékeket.

Nincs lelkiismeret-furdalása amiatt, hogy ön is kötött az állammal az állam tulajdonosi jogok gyakorlójának, amennyi feltétlenül szükséges volt. Két szövetségese volt tehát az új tulajdonosi rétegnek: a korábbi elit, amelyik ismerte az országot és tudta, miben van üzleti fantázia, valamint a vállalati menedzsment, amelyen keresztül meg lehetett ismerni a cégekben levő rejtett értékeket.

Nincs lelkiismeret-furdalása amiatt, hogy ön is kötött az állammal az állam tulajdonosi jogok gyakorlójának, amennyi feltétlenül szükséges volt. Két szövetségese volt tehát az új tulajdonosi rétegnek: a korábbi elit, amelyik ismerte az országot és tudta, miben van üzleti fantázia, valamint a vállalati menedzsment, amelyen keresztül meg lehetett ismerni a cégekben levő rejtett értékeket.

Az államot senki sem kényszerítette arra, hogy velem rossz üzleteket kössön. Megfizettem azt az árat, amit tölem kértek, s ezt az árat én nem is tudtam befolyásolni. Aki augusztusban árendaménnyel vesz fürdőnadrágot, az sem sajnálja emiatt az árhűzást. Lelkiismeret-furdalásom inkább akkor lehetne, ha az így szerzett vagyont elfogyasztottam, feléltam, elkártyáztam volna. Ez a vagyon azonban ma jobban működik, mint régebben, a vállalataimmal (egy kivételével) nőtt az árbevétele, a nyereség és az alkalmazotti létszám.

Ha az állam privatizálni akart, akkor kényszerpályán mozgott. Legfeljebb annyit tehetett volna, hogy lassít a folyamaton, több időt hagy az előkészítésre, több ajánlatot kér, ezzel kicsit felveri az árakat, ez azonban nem hozott volna lényegesen több pénzt.

En mint tulajdonos – a kilencvenes kormányzat tulajdonos volt – fél-évig tájékozódhat volna, megpróbálhat volna felmérni, hogy mivel rendelkezem. Egy-két év alatt ki lehetett volna alakítani egy többé-kevésbé elfogadható nemzeti konszenzust arról, hogy mit csináljunk ezzel a vagyonnal.

Ez viszont megsértette volna azt az alapvetést, hogy privatizálni kell.

Az előző kormány – természetszerűleg és senki által nem hibáztathatóan – nem volt felkészülve a kormányzásra, ezért erre az egy-két évre mindenképpen szüksége lett volna. Ha örökölnék egy gyárat, bizony hosszasan gondolkodnék azon, hogy vajon mi a jobb.

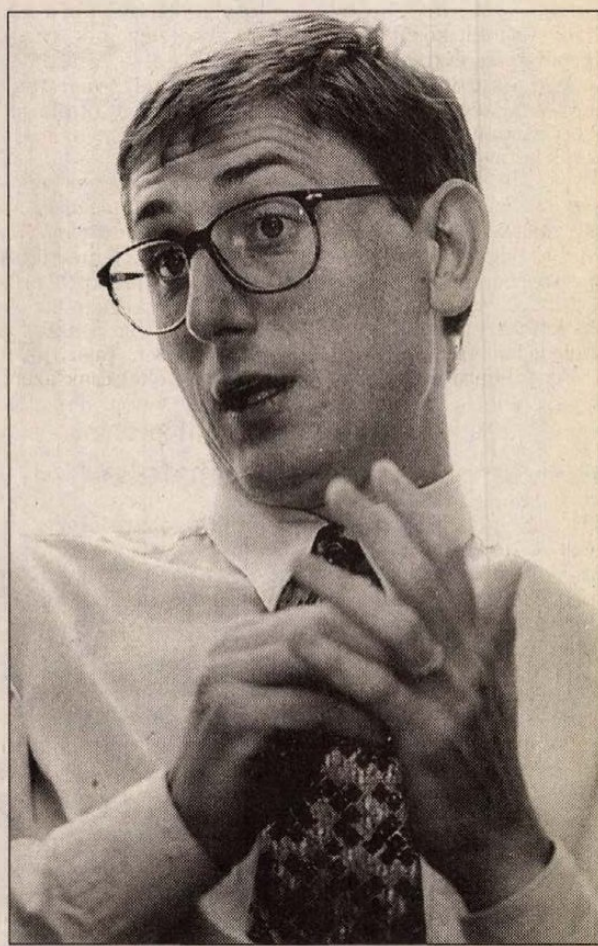
Üzemeltessem én? Vagy talán adjam berbe valakinek? Esetleg eladjam? És ha igen, akkor tőzsdén vagy közvetlenül? A válasz nem magától értetődő.

Mennyire lehet lezártnak tekinteni az 1996 végére, 1997 elejére befejeződő privatizációt? Öt év múlva rá lehet-e majd ismerni a mostani vállalati szerkezetre, tulajdonosi körre?

Csak részben. Az a vállalati kör, amelyet játékpénzért privatizáltak...

...ezen E-hívtel és kárpótlási jegyet kell érteni?

Igen. Szóval ez a kör át fog strukturálódni, folytatódik a tökéletesítés. Sokan nem lesznek képesek megbirkózni a vállalatok átalakításának feladatával, és az a vagyon megjelenik a



Megfizettem az árat, amit kértek GÁRDY BALÁZS FELVÉTELE

másodlagos piacon. Következik a vállaltfelvásárlások második szakasza, amelyben nem az államtól, hanem a csődbe menő vállalatok tulajdonosaitól, illetve a bankoktól lehet majd vásárolni, a hitelező bankokra ugyanis vissza fog hullani a működésképtelen vállalatok részvényeinek jelentős része.

Információ és pénz

Az első körben az információ volt a privatizáció kulcsa. Lesz-e a második körben ilyen központi tényező?

Marad az információ és hozzájön a pénz.

Most már az igazi pénz?

Igen. Eddig az extraprofit a szervezési különbségben volt. Ezen azt értem, hogy alacsony hatékonyságú vállalatból feltőkésítés, pótlólagos források bevonása nélkül vagy csak nagyon kevés tőke bevonásával lényegesen jobb vállalatot lehetett csinálni, csak át kellett alakítani a belső struktúrákat és engedni kellett érvényre jutni az addig elfojtott-elitolt energiákat. A következő években az államnál sokkal üzletszerűbben viselkedő magántulajdonosok és banki vezető garnitúrával kell majd megállapodni a tulajdonvásárlásról, keményebb tárgyalások lesznek, az érték és az ár közötti kisebb lesz a differencia. Ráadásul további pénzek kellenek az alkalmazatlan és/vagy tiszteztességtelen magántulajdonosok által tönkretett társaságok pénzügyi szanálásához. Mivel megszűnik az eladói oldal koncentrátsága, diffúz lesz a piac, fel fog értékelődni minden fórum, ahol sok üzlettember van együtt, ahol információt lehet szerezni arról, hogy valaki bajban van és majd el akar adni. Fel fognak értékelődni a kamarák, a klubok, a bankok és a banki adatbázisok, és jelentősen fog értékelődni a hivatalnoki garnitúra üzleti értéke.

Csökkenni fog a tulajdonosok száma?

Csökkenni fog, a mai számuk irreális. Közel egymillió bejegyzett gazdasági társaság van.

Ezek jó része adómegkerülésre szerveződött állatárság.

Ez igaz, de ettől függetlenül még kevesebben lesznek azok, akik kezében koncentrálni fog a vagyon. Kisebbrátájú lesz a vagyonok hozadéka a következő szakaszban, mint eddig volt, és ez szelektálni fogja a mezőnyt. Nagyon fontos megérteni, hogy az üzleti életben már most sem arról szól a történet, hogy a nagy hal megeszi a kicsit, inkább arról, hogy a gyors megeszi a lassút. Az Altus is azért lett sikeres, mert bizonyos kihívásokra gyorsabban találta meg a választ, bizonyos lehetőségeket gyorsabban vett észre, finanszírozási konstrukciókat gyorsabban épített fel másoknál. Persze tudom, hogy nem szokványos dolog hárommillió forintból négy év alatt többmilliárdos céget csinálni. De nincsen titkom: egy erőszakos vidéki gyerek voltam, aki mert álmodni akkor is, amikor politikus volt, és álmodik most is. Az állam pedig arra való, hogy megvalósítsuk azokat, és nem mások, hanem mi magunk.

Ferencz Gábor