

## ZSÓTÉR BRIGITTA\*–DR. CZAGÁNY LÁSZLÓ\*\*–DR. SZABÓNÉ DR. TÜRKÖSSY ANIKÓ\*\*\*: A mezőhegyesi ménesbirtok privatizációja és annak előzményei az éves beszámolók és üzleti tervek tükrében

### Summary

A Mezőhegyesi Ménesbirtok the adverse meteorological one – two exceptionally drought years –, and into an other economic crisis situation avoided often in the examined period because of relations, indebted, his liquidity was deteriorating. They saw the definitive solution in the privatization, which they accomplished in an one-turn procedure, on the road of an open application. A Ménesbirtok Rt. shares in 85,5% are property of Határháson Rt., 13% employee's share and 1,5% ordinary share of Ménesbirtok Rt. The company may have known profitable financial years behind himself since the privatization.

### 1. Bevezetés

A kormány 2004. március 31-én a 2070/2004. számú határozatával 10 agrárgazdaság, köztük a *Mezőhegyesi Állami Ménesbirtok Rt. privatizációjáról*, és annak feltételeiről, valamint a mezőhegyesi tradicionális értéket képviselő lótenyésztés, annak épület és egyéb eszközállományának állami tulajdonban tartásáról döntött.

A tanulmány célja, hogy bemutassa, milyen lokális, gazdálkodásbeli okok – főként számviteli szempontból megközelítve – vezettek a vállalat privatizációjához, s hogy az milyen ütemben ment végbe.

### 2. Anyag és módszer

A tanulmány elkészítéséhez elsődleges forrásként a Ménesbirtok által hozzáférhetővé tett üzleti tervek és éves beszámolók szolgáltak. Ezen túl KSH adatokat használtunk még fel. A mezőgazdasági tevékenységet folytató gazdasági szervezetekkel kapcsolatos adatokat a KSH csak a 2000. évre vonatkozóan tudta a rendelkezésünkre bocsátani.

### 3. Kutatási eredmények

Mezőhegyes sem kerülhette el a szocialista mezőgazdasági nagyüzemesítést. Az 1970-es években a dombegyházi, majd a bánkúti állami gazdaságok hozzácsatolásával, mint mezőgazdasági kombinát tipikus szocialista nagyüzemként működött. 1991. január 1-jén a Cukorgyár kivált a kombinátból, így a Ménesbirtok 1992. december 31-én többségi állami tulajdonban lévő részvénytársasággá alakult. A kombinát termelési volumene messze meghaladta a pénzügyi lehetőségeket, fokozatosan csökkent a nyereségtermelés, a vállalati vagyon növekedése megállt, az időközben sorozatosan felvett hitelek következtében *eladódott, likviditása romlott*. Mindezek következtében ebben az időben elérte fennállásának legnagyobb mértékű veszteségét (1991-ben 519 millió, 1992-ben 607 millió Ft). A vállalat

\* Adjunktus – Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar.

\*\* Egyetemi docens, CSc. – Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar.

\*\*\* Főiskolai docens – Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar.

igen *válságos helyzetbe került*. Az adósságállomány 2,1 milliárd Ft volt, ebből a banki tartozás összege 1,5 milliárd Ft, a szállítói tartozás 0,4 milliárd Ft, egyéb kötelezettségek (APEH, TB, vám) 0,2 milliárd Ft volt. Az adósságállomány meghaladta a vállalati vagyont értékét, a kamatok törlesztése elviselhetetlen terhet jelentett. Mindezek következtében 1992-ben elkerülhetetlen volt a *csőd bejelentése*. A *csődegyezségi tárgyalások* sikerrel zárultak, a belső tartalékok és a szigorú költséggazdálkodás eredményeként a szállítói tartozások néhány hónapon belül kifizetésre kerültek.

Ezt követően az *újjonnan megbízott vállalatvezetés* elkészítette stratégiai és kibontakozási tervét, melyben világosan megfogalmazta, hogy Mezőhegyesen a termelési feltételek adóttak, jók, de az örökölt kötelezettségeit saját erőből nem képes rendezni. A likviditási gondokat tovább súlyosbította, hogy *két rendkívül aszályos év* követte egymást, melynek konstatálása után felmerült a legtragikusabb kérdés a birtok történetében, miszerint vagy állami, tulajdonosi segítséggel túljut a nehézségeken, vagy elkerülhetetlen a felszámolása. A segítség megérkezett. A támogatók a következő szervek voltak: a Pénzügyminisztérium, a Földművelésügyi Minisztérium és az Állami Vagyonkezelő Részvénytársaság. Megtörtént az átalakulás. A társaság neve megint az eredeti Mezőhegyesi Állami Ménesbirtok, de ettől kezdve már *részvénytársaság, 100%-os állami tulajdonként*. Országszerte zajlott a kárpótlás, egyre több állami földterület került magánkézbe, a birtok területe is jelentősen, több mint 5400 ha-ral csökkent. A megmaradt terület összesen 11 151 ha, melyből a szántóterület 8864 ha. A pénzügyi rendezés része és feltétele volt az Állami Vagyonkezelő Rt. által végrehajtott *300 millió Ft-os tőkeemelés, azzal a feltétellel, hogy az kizárólag öntözésfejlesztésre fordítható*. Ez az elképzelés tökéletesen illeszkedett a mezőhegyesi elképzelésekhez, miszerint egy vetőmag-előállításra specializálódott mezőgazdasági üzemben a stabil és nyereséges gazdálkodás feltétele és alapja kell, hogy legyen az öntözés. Már annakidején Széchenyi is – a folyókanyarulatok átvágása, az öntésvizek lecsapolása és gátak építése mellett – felvetette az egész Alföld öntözési koncepcióját (Baranyai, 1974). Ezáltal némiképp függetleníteni lehet a termelést az időjárás szeszélyeitől. A szakszerűen végrehajtott öntözéssel nagyobb, biztonságosabb és egyenletesebb termelést lehet elérni (Nagy, 1972).

1994–1995-ben a 465 millió Ft-os beruházás két ütemben elkészült, így a nagyüzemi szántóterület közel fele, 4000 hektár öntözhetővé vált. Ezáltal lehetővé vált a szántóföldi növénytermesztés vetésszerkezetének átalakítása, nyereségesebbé tétele.

1994 végére, nem egészen három év alatt a birtok talpra állt, ismét nyereséges lett. A profitja közel 125 millió Ft volt, a mélyponthoz viszonyítva ez *700 millió eredményjavulást* jelentett. 1994-től kezdődően Mezőhegyesen megeremődtek a konszolidált termelési viszonyok. A birtok pénzügyei rendeződtek, átütemezésre kerültek, az éves pénzügyi forrástöbbletből a Ménesbirtok történetében először *bankbetétet is sikerült elhelyezni*, melyet a menedzsment stratégiája szerint tartalékolni kellett, felhasználni csak a hosszú lejáratú kötelezettségek kifizetésére lehetett.

*1995-ben a társaság adózott eredménye 142 millió Ft, 1996-ban 209 millió Ft* volt. Termelési szerkezetében a nyereségtermelés három fő ágazatra koncentrált: 8864 ha-on szántóföldi növénytermesztés, vetőmag-feldolgozás és az állattenyésztési főágazatban a szarvasmarha- és a lótenyésztés.

A termelési szerkezet leszűkült 1997-re, ezzel arányosan csökkent a dolgozói létszám is (670 fő), lényegesen javult, közel négyszeresére nőtt a dolgozók átlagos jövedelme. 1996-ban 600e Ft volt egy dolgozó évi bruttó bére, az 1991 évi 153e Ft-tal szemben. Az egy foglalkoztatottra jutó nettó reáljövedelem 1991–96 között pedig több mint kétszeresére nőtt. A birtok *pénzügyileg likvid* volt, termelési kiadásait bevételeiből folyamatosan fedezni tudta. Befejeződött az öntözés-beruházás, megvalósult emellett egy nagyszabású műszaki fejlesztés is, melyek garantálták a nyereséges gazdálkodást.

1999-ben a vártnál magasabb termésátlagok realizálódtak hibridkukorica, hibridnapraforgó vetőmag előállítás területén, de nem csak helyi sajátosság volt, hanem az ország egész területén ez volt a jellemző. Egyes fajtáknál ez túltermelést eredményezett, a készletek meghaladták az igényeket. A Ménesbirtok üzleti partnerei (a Novartis és Monsanto) a 2000. évi megrendelések csökkentésével reagáltak erre a helyzetre.

A 2002-es év az *aszály* miatt nagyon sok mezőgazdasági üzem számára jelentett nehézséget. *A természeti szférában történő változások kihatottak a gazdasági szférára* (Tóth, 1997). Az eredmények hiányán túl súlyos pénzügyi finanszírozási gondokkal küzdöttek, közülük sokan csődhelyzetbe kerültek. Az általános nehézségek a Ménesbirtokot sem kerültek el, az aszálykár alapjaiban változtatta meg a nyereséggel, a likviditással és a kötelezettség-állomány csökkentésével kapcsolatos elképzeléseket.

A közgyűlés által előirányzott 5373 millió Ft nettó árbevételt és a 143,4 millió Ft-os adózás előtti eredményt a gazdaság nem tudta teljesíteni. A jövedelmezőség leromlott, és az elért nyereséget a 13 millió Ft-os adózás előtti eredménnyel csak a kritikuskak vélhető „0” pont fölé sikerült emelnie.

*Az adózás előtti eredmény kiesésének mértéke meghaladta a 130 millió Ft-ot.* Az aszály miatti jelentős bevételkiesés a társaság pénzügyi helyzetét alapjaiban érintette. Az év folyamán állandósultak a likviditási problémák, hiszen a bevételek elmaradtak, ugyanakkor súlyosbította a helyzetet a megvalósított 1162 millió Ft értékű beruházás, amelyre forrás nem állt rendelkezésre. Mindezek következtében a kötelezettség állomány 548,7 millió Ft-tal megemelkedett és az év végére 512 millió Ft lejárt fizetési határidejű szállítói tartozás halmozódott fel.

A 2002. év tovább görgetett következményeinek tükrében a 2003. évi elképzelések végrehajtása kiemelten fontos feladatokat vetített előre. A társaság menedzsmentje fontosnak tartotta, hogy a stratégiai terv szellemében nyereségesen gazdálkodjon, jelentősen javítson a pénzügyi helyzeten, a kötelezettségállományt rendezze és megtartsa a 708 fő átlagos statisztikai létszámot, valamint biztosítsa részükre minimálisan a közgyűlés által engedélyezett 3,32% keresetszint emelést. Az üzleti terv kiegyensúlyozott közgazdasági ügymenet és pénzügyi háttér mellett egy termelési szerkezet módosítással – *a telekgerendási és gyulai területek Nemzeti Földalap Kezelő Szervezet részére történő leadásával* – számolt és *elfogadható átlagos időjárás viszonyokat feltételezve* 119 207 eFt-os adózás előtti eredményt irányzott elő. A kitűzött cél, az elérni kívánt nyereség nagyon komoly belső tartalékok feltárását feltételezte, különösen a költséggazdálkodás területén. A menedzsment elkötelezte magát mindazon megszorító intézkedések megtételére, melyek a kisebb költségek felhasználására, a kiadások mérséklésére, ezek együtt a hatékonyság növelésére ösztönöztek.

Ellenben a tervet nem vált be, mivel a *2003. évi mérleg szerint realizált 624 951 eFt veszteség rendkívülinek számított.* Ennek fő oka, hogy *aszályos évet még egy aszályos év követett.* Mindez akkor következett be, amikor a társaságnak már nem voltak tartalékai. A többletráfordítások az alacsony hozamokban nem térültek meg. Mindezek az árbevétel kieséseken keresztül nagy *veszteséget, likviditási gondot, kötelezettségbeli állománynövekedést generáltak.* Az előző évről áthozott terhek nemhogy csökkenni nem tudtak, hanem tovább nőttek.

Az is világosan látszott, hogy a probléma kezelése és megoldása nem rendeződhet egy év alatt, de a beavatkozó döntést, amely elsősorban a pénzügyi helyzet rendezésére vonatkozott, azonnal meg kellett tenniük.

A veszteséget az alábbi, általánosan megfogalmazott tételek befolyásolták leginkább: a megelőző 2002. évi aszálykár áthúzódó negatív hatásai; a tavaszi vetőmag készletek mennyiségi kiesései, azoknak önköltség növekedései; a 2003. évi tavaszi, nyári aszálykár miatt

ti hozamkiesések és az ebből eredő árbevétel elmaradások, önköltség növekedések; helyenként a tervezettől eltérő többlet ráfordítások (öntözés); a tejpiac váratlanul kedvezőtlen hatása; az előzőekből levezethető, az egész évet jellemző likviditási gondok, a hitelállomány tartósan magas szintje – és a kamatlábak tervezettnél lényegesen nagyobb mértékű emelkedése miatt elszámolt és fizetett többlet kamatterhek; a rendkívül magas szállítói kötelezettségek késedelmes fizetése miatt elszámolt késedelmi kamatfizetések; a pénzpiaccon bekövetkezett, előre nem tervezhető árfolyamváltozások hatásai (Zsótér et. al., 2009).

A kormány 2004. március 31-i – Mezőhegyesi Állami Ménesbirtok privatizációjáról szóló – döntését követően 2004. május 7-én megalapításra került a *Mezőhegyesi Ménes Lótenyésztő és Értékesítő Kft.* 3 millió Ft-os alaptőkével.

2004. szeptember 1-jén eszközök apportjával, illetve 25 millió Ft készpénzzel a társaság saját tőkéje 355 millió Ft-tal megemelésre került, így a társaság saját tőkéje 358 millió Ft-ra nőtt; ugyanakkor az év végével a Ménesbirtok Rt. lemondott az állami tulajdonban lévő 725 ha szántó és 440 ha gyep földhaszonbérletéről a kft. javára, amivel a Nemzeti Földalapkezelő Szervezet a földhaszonbérleti szerződéseket 2005. január 1-jétől megkötötte.

A Ménesbirtok Rt. privatizációjával kapcsolatban a fent említett kormányhatározat úgy rendelkezett, hogy a társaság tőkeemeléssel történő privatizációját *egyfordulós eljárásban, nyílt pályázat útján* kell lebonyolítani. Az erre vonatkozó pályázati kiírás 2004. április 30-án jelent meg az országos napilapokban, amely kiírásban szerepelt többek között a Ménesbirtok Rt. részvényeinek 79,52%-át képviselő részvénytársaság értékesítése, valamint 830 millió Ft-os nagyságú tőkeemelés két részletben történő vállalása.

A pályázati kiírás feltételei szerint alakult egy kivásárló társaság 90 millió Ft-os alaptőkével, amelyet a dolgozók, a menedzsment, a helyi gazdák és az IKR Rt. hoztak létre úgy, hogy a részvények több, mint 50%-a a menedzsment és a dolgozók tulajdonába került. A befektető társaság neve: *Határ Haszon Üzletviteli Tanácsadó és Szolgáltató Részvénytársaság.*

Ez a befektető társaság az Erste Bank Hungary Rt. privatizációs hitelígérvényével érvényes pályázatot nyújtott be az ÁPV Rt.-hez, amelyet az el is fogadott. A privatizációs szerződést megkötötték, illetve az abban rögzített vételárat és a tőkeemelés első részletét 2004. augusztus 19-én kifizették.

2004 ősze folyamán került az ÁPV Rt. részéről kidolgozásra a maradék 15%-os részvénytársaság értékesítésére vonatkozó eljárás, amely alapján a Ménesbirtok Rt. munkavállalói (558 fő) mintegy 50%-os kedvezménnyel tudták megvásárolni a 328 410e Ft névértékű részvénytársaságot, amely pénzügyi realizálása 2004. november 26-án ugyancsak az Erste Bank által nyújtott hitelből történt meg. Ezután a társaságban az *állam tulajdoni része teljes mértékben megszűnt*, ezért a társaság közgyűlése a cégnévből az „állami” jelzőt törölte.

A *teljes privatizációt* követően kialakult a tulajdonosi kör, amely szerint a Ménesbirtok Rt. részvényeinek 85,5%-a a Határhaszon Rt. tulajdonát képezte, 13% a dolgozói részvényeseké részben dolgozói részvényként, részben törzsrészvényként, míg 1,5%-a Ménesbirtok Rt. saját részvénye.

A 2005-ös év üzleti terve 383 millió Ft adózás előtti eredmény elérését tartalmazta. Ez a nagyságrend a társaság életében egyedülálló célkitűzés volt, hiszen történetében még sosem ért el ilyen eredményt. Bár a tervezettel ellentétben „csak” 303 millió Ft-os nyereséget realizált, ami így is nagy eredmény volt.

A Ménesbirtok Rt. 2005 évi üzleti tervének, gazdálkodásának központi kérdése a privatizációval összefüggő adósságszolgálat forrásának megteremtése volt. Ez a feladat azért volt különösen fontos, mivel egy olyan időszakban kellett teljesíteni, amikor az uniós csatlakozás kezdeti időszakának átállási problémáihoz való alkalmazkodás jelentősen terhelte a

társaság gazdálkodását, üzletpolitikájának kialakítását és ezzel szoros összefüggésben a pénzügyi finanszírozást.

A társaság 2006-ban is nyereséges gazdasági évet tudhatott maga mögött, ennek sikerét nagymértékben a hibridkukorica termelése segítette elő.

#### **4. Következtetések, javaslatok**

A Mezőhegyesi Ménesbirtok a kedvezőtlen időjárási, valamint gazdasági viszonyok miatt a vizsgált időszakban gyakran került válsághelyzetbe. A végleges megoldást a válásból való kilábalásra a privatizációban látták, melyet meg is valósítottak.

#### **Irodalomjegyzék**

*Baranyai K.* (1974): Csapadékviszonyok és a mezőgazdasági munkaszervezés. Békési Élet, 1974. IX. évfolyam 3. szám, Tudományos Ismeretterjesztő Társulat Békés Megyei Szervezete, Békéscsaba, pp. 627–640.

Mezőhegyesi Ménesbirtok Zrt éves beszámoló és üzleti tervei 1991–2006.

*Nagy Gy.* (1972): Az öntöző gazdálkodás helyzete és jövője Békés megyében. Békési Élet, 1972. VII. évfolyam 3. szám, Tudományos Ismeretterjesztő Társulat Békés Megyei Szervezete, Békéscsaba, pp. 365–378.

*Tóth J.* (1997): A magyarság kulturális földrajza. Pro Pannonia Kiadó, Pécs.

*Zsótér B.–Gálné Horváth I.–Szabóné Türkössy A.* (2009): Egy kábeltelevíziós társaság vagyoni helyzetének vizsgálata (2003–2006) egy vidéki város, Mezőhegyes életében, Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, IV. évf. 1. szám, Szeged, pp. 67–71.