

# MAVAD, avagy egy volt monopol vállalat privatizálása és bukása

XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia

Írta: Pálvölgyi Zsigmond

BCE GTK, II. évfolyam

Konzulens: Dr. Kajári Karolina, BCE ÉTK

Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszék

## Tartalomjegyzék

|       |                                                              |    |
|-------|--------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Bevezetés.....                                               | 4  |
| 2     | A vadgazdálkodásról és vadászati turizmusról általában ..... | 6  |
| 2.1   | A vadgazdálkodásról.....                                     | 6  |
| 2.2   | A vadászati turizmusról .....                                | 7  |
| 3     | A MAVAD története.....                                       | 9  |
| 3.1   | Világválságtól az államosításig.....                         | 9  |
| 3.2   | Államosítástól a szabad piac bevezetéséig.....               | 10 |
| 3.3   | 1983-tól a rendszerváltásig .....                            | 11 |
| 4     | A MAVAD privatizációja, átalakulása és megszűnése .....      | 13 |
| 4.1   | Nevesítés .....                                              | 13 |
| 4.2   | Tőkebevonás.....                                             | 15 |
| 4.2.1 | A számviteli törvény változásáról .....                      | 15 |
| 4.2.2 | Nyitás a termelés felé .....                                 | 15 |
| 4.2.3 | Alaptőke-emelés.....                                         | 16 |
| 4.2.4 | Az új vagyon felhasználása .....                             | 17 |
| 4.2.5 | Tőkebevonás értékelése.....                                  | 19 |
| 4.3   | A MAVA előtérbe kerülése, alaptőke leszállítás .....         | 19 |
| 4.3.1 | A MAVA térnyerése .....                                      | 19 |
| 4.3.2 | Alaptőke leszállítás .....                                   | 20 |
| 4.4   | Végkifejlet.....                                             | 21 |
| 4.4.1 | Vezérigazgató-váltás.....                                    | 21 |
| 4.4.2 | Ingatlanértékesítés terve.....                               | 22 |
| 4.4.3 | A MAVAD megszűnése .....                                     | 22 |
| 5     | Összefoglalás .....                                          | 24 |
| 6     | Irodalomjegyzék .....                                        | 25 |

## Táblázatjegyzék

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. táblázat: A MAVAD élővad-exportja a rendszerváltás előtt ..... | 11 |
| 4.1. táblázat: Az első részvénykibocsátás .....                     | 14 |
| 4.2. táblázat: Alaptőke-emelés.....                                 | 16 |
| 4.3. táblázat: Fontosabb pénzügyi befektetők.....                   | 17 |
| 4.4. táblázat: Három alaptőke leszállítás .....                     | 21 |
| 4.5. táblázat: A MAVAD ingatlanvagyonja az ezredforduló előtt ..... | 22 |

# 1 Bevezetés

Az 1989-es rendszerváltás komoly változásokhoz vezetett nemcsak a politikai, hanem az üzleti életben is. Az addig létező gazdaságszervezési mechanizmusokból szinte mindegyik összeomlott: a termelőszövetkezeteket felbomlottak, az ÁFÉSZ-eket megszüntették, Magyarország nehéziparát leépítették. A régi, monopolhelyzetben lévő vállalatoknak hirtelen piaci körülmények között kellett versenyképesen előállítani termékeiket és szolgáltatásaikat, melyre gyakran alkalmatlanok voltak szervezeti felépítésük miatt.

A „rég rendszer” felbomlásaként rengeteg állami- és szövetkezeti tulajdonban lévő vállalatot privatizáltak, mely jelentős változásokhoz vezetett azok működésében. Dolgozatom témájául pont egy ilyen érintett nagyvállalatot, a Magyar Vadgazdálkodási és Kereskedelmi Zártkörűen Működő Részvénytársaságot (rövidebb és közismertebb nevén: MAVAD-ot) választottam, ahol – véleményem szerint – komoly következményekkel járt a vállalat magánosítása.

A MAVAD – mint ahogy az egy későbbi fejezetben részletesebben is kifejtésre kerül – a szocialista időszak monopolhelyzetben lévő vállalata volt vadászatszervezés és élővad-export terén. Ez annyit jelentett, hogy külföldi vendég csak a MAVAD-on keresztül vadászhatott Magyarországon. Különleges légkör uralkodott ezért a vállalatnál és annak partnereinél: a külföldi bérvadászok mindig hoztak magukkal egy kis nyugati hangulatot a hazai vadászok közé gondolkodásmódjukkal, nyugati ajándékaikkal és azokkal a márkákkal, melyeket hálájuk gyanánt életük vadjának elejtése után osztogattak. A nyugattal való érintkezés és a vállalat szövetkezeti tulajdonlása miatt a MAVAD mindig is könnyen alkalmazkodó, piaci változásokra gyorsan reagáló és ténylegesen nyereséges szervezet volt – ami a szocialista időkben nem volt teljesen megszokott.

A MAVAD-ot még ma is szinte minden hazai vadász ismeri, Magyarországon neve egybeforrott a vadászatszervező iroda fogalmával. Sok idősebb vadász számára, bármilyen vadászati árjegyzék még mindig a MAVAD árakat jelenti, a hűtőházakat, melyekbe a lőtt vadat leadják, még mindig MAVAD telepeknek hívják. Ezen volt monopol vállalat rövidítése még külföldön is ismerősen cseng: az osztrák vadászok közel 70 százaléka ismeri a MAVAD nevet, különböző régi újságok hasábjain található élménybeszámolókból és hirdetésekben.<sup>1</sup> A MAVAD-ot nem csak ismerték, munkáját elismerték és szerették a hazai vadászok: külföldi bérvadászok Magyarországra csábításával sok magyar sportvadász kedvenc időtöltését alapozták meg,<sup>2</sup> partnereik vadgazdálkodásának fejlesztését anyagilag támogatták, terítékre hozott vadjaik húsát bel- és külföldön értékesítették.

---

<sup>1</sup> Pálvölgyi, 2012

<sup>2</sup> Ugyanis a vadásztársaságok, ahol a legtöbb vadász vadászni tudott, a bérvadásztatásból éltek: az év során felmerülő költségeiket fedezni tudták a külföldiek által elköltött pénzzel, a maradék lelövendő vadat pedig ők maguk kerítették kézre.

A rendszerváltás után viszont a MAVAD, ez a jól szervezett és változékony szervezet, mely milliárdos vagyonnal és kiépült kapcsolati hálóval rendelkezett, alig egy évtized alatt felhagyott alaptevékenységével, több mint fél évszázados komoly szakmai munka után. Érdekesnek tartom a kérdést, hogy mindez miért is következett be: erre a felvetésre adok választ az elkövetkezendő oldalakon.

Dolgozatomban a MAVAD megszűnésének fő okként említhetném a külföldi fizetőképes kereslet csökkenést, a hazai verseny növekedését a vadászati turizmus terén és még sok egyéb változást a kilencvenes évekből, ám – mások és saját véleményem szerint – a miértre keresendő választ a cég privatizációja körül kell keresni.

Dolgozatomat ennek vizsgálatára szánom, hogy feltárjam, hogyan vezetett a MAVAD bukásához annak privatizációja, főként is alaptőke-emelése, melynek hatására gyors haszonra számító befektetési alapok kezébe került a vállalat. Ezen változást szemléltetem a negyedik fejezetben, előtte viszont feltétlenül szükségesnek tartom a MAVAD működési környezetének, a vadászati turizmusnak és a vadgazdálkodásnak rövid bemutatását, illetve a MAVAD történetének rövid szemléltetését, mely talán jobban rávilágít arra, miért akkora veszteség a MAVAD megszűnése a magyar vadászati társadalom számára.

## 2 A vadgazdálkodásról és vadászati turizmusról általában

A MAVAD fő üzleti profilja két szorosan összekapcsolódó agrárszektorra korlátozódott: a vadgazdálkodásra és a vadászati turizmusra. A gyakorlatban a két szektor életképtelen lenne a másik nélkül: a vadászati turizmus teremti meg a vadgazdálkodás anyagi hátterét, míg a vadgazdálkodás piacon értékesíthető értéket teremt a vadászati turizmus számára. Fontosnak tartom e két szektor ismertetését, mivel csak ezen ismeretek birtokában lehet képet alkotni arról, hogy tulajdonképpen mivel is foglalkozott a MAVAD, mi értelme volt létének és mennyiben segítette az emberek életét.

### 2.1 A vadgazdálkodásról

Csányi Sándor, a Szent István Egyetem egyetemi tanára szerint a vadgazdálkodás a „vadon élő állatok elterjedésének, állomány nagyságának (sűrűségének) és az állomány minőségének befolyásolása”<sup>3</sup>. A vadgazdálkodás egyszerre több célt követ, melyek a legtöbb esetben könnyen pénzre válthatóak: az állomány nagyságának szabályozásával a vadgazdálkodó a vad által okozott vadkárt próbálja minimalizálni, miközben igyekszik a lehető legegészségesebb és legéletképesebb példányokat a területén megtartani, melyből a vadászati turizmus segítségével profitálhat.<sup>4</sup>

A vadgazdálkodást attól függően, hogy milyen vadfajokkal foglalkozik, két részre oszthatjuk: nagyvad- és apróvad-gazdálkodásra. A nagyvad-gazdálkodás főként erdős területeken zajlik, melynek keretében az úgynevezett nagyvadakkal, azaz a gím-és dámszarvassal, a muflonnal, a vaddisznóval és az őzzel foglalkoznak. A nagyvadak hímjei rendelkeznek tróféával, mely a vadászati turizmus szempontjából jelentős értékkel bír, így a vadászati szelekció és a vadgazdálkodás fő iránya a minél esztétikusabb tróféájú vadak kinevelése.

Az apróvad-gazdálkodás főként azon területekre jellemző, ahol a fent említett nagyvadak nem találnak megfelelő étletteret, azaz az nagyobb erdőfolt nélküli mezőgazdasági megművelés alatt álló területeken és a pusztákban. E területeken az őzön kívül főként szárnyasvadak (fácán, különböző récefajok, néhol fogoly) és mezei nyúl képzik a vadászati szempontból értékes vadak körét.

A MAVAD szigorúan vett vadgazdálkodást soha sem folytatott: nem volt nagy kiterjedésű birtoka, amelyen apró-vagy nagyvadat tartott volna, ám monopolhelyzetben volt egy igen kicsi, vadgazdálkodás nélkül művelhetetlen szegmensben: az élővad-tenyésztés- és export piacán. Az élővad-tenyésztés főleg szárnyasokra, azon belül is a fácánra és tőkés récére terjedt ki. Egy pár hektáros területet lekerítettek és hálóval lefedtek, majd tenyészállatoktól vett tojásokat kikeltve a

---

<sup>3</sup> Csányi, 2010

<sup>4</sup> Kóhalmy és Márkus, 1996

csibéket egy nyáron keresztül nevelték, ezek után az ivarérett madarakat magyar vadásztársaságoknak, vagy külföldi, főként olasz- és francia vevőknek értékesítették.

Az élővad-export az előbb említett szárnyasokon túl a mezei nyúlra terjedt ki. A mezei nyulat, mivel nagy területre van szüksége és kevésbé bírja a bezártságot, mint a fácán vagy a récék, soha sem tenyésztették vadaskertekben vagy háló alatt. Ehelyett december és január között hálóval fogták be őket, mégpedig úgy, hogy „U” alakzatban menetelve egy lerögzített hálóba hajszolták a vadat. A befogás után minél gyorsabban ketrecekbe rakták a nyulakat, majd állatorvosi vizsgálat után főként Olasz-és Franciaországba exportálták őket. Bár a befogási módszer nem tűnik humánusnak, a nyulak mindössze öt- tizenöt százaléka pusztul el az idegen földre szállítás közben, azok is főként fertőző betegségek miatt.

## 2.2 A vadászati turizmusról

Bár a Vadászati Lexikon<sup>5</sup> szerint a vadászati turizmus külföldi utazás vadászati céllal, általában e kifejezést használjuk akkor is, ha arról a turisztikai szektorról beszélünk, mely során külföldi vadászok, úgynevezett bér vadászok űzik a vadat hazánkban.

E bér vadászok főleg Nyugat- Európából, azon belül is Ausztriából, Németországból és Olaszországból érkeznek, életük vadjának elejtése céljából. E országokhoz viszonyítva hazánk komoly vadbőségnek örvend: a két német ajkú ország mezőgazdasági adottságai kedvezőtlenebbek a vad szempontjából (a hideg idő miatt egyszerűen kevesebb és gyengébb minőségű táplálékot találnak az állatok), míg Olaszországban a vidéki népsűrűség is akkora, hogy a vad nem talál magának megfelelő nagyságú életteret.

Ezen országokat hazánk nemcsak a vad számában, de minőségében is felülmúlja. A vad minőségét rengeteg fizikai adottság alapján lehetne megmérni, ám a vadászati turizmus szempontjából a leglényegesebb a nagyvadak trófeájának fizikai-és esztétikai jellemzése<sup>6</sup>. Egy állat minél jobb kondícióban van, annál jobb minőségű trófeát tud felépíteni, ezért fontos a magyar élőhely táplálékban gazdag mivolta.<sup>7</sup> A nagyvadak trófeáit (a gím- és dámszarvas, valamint az őz esetén az agancsot, a muflon esetén a csigát, a vaddisznó esetén az agyart) az úgynevezett IP-féle pontozási rendszer szerint értékelik, mely különböző súlyokkal pontozza többek között a trófea tömegét, hosszát, színét. E pontok alapján állítják össze az adott fajra jellemző világranglistát, melyben szinte minden nagyvadfajban az élmezőnyhöz tartozik Magyarország; ezen eredmények jól mintázzák a magyar élőhely előnyeit és a magyar vadgazdálkodás rendkívül magas színvonalát.

---

<sup>5</sup> Sleimer, 1997

<sup>6</sup> Bleier, 2010

<sup>7</sup> Bauer&Giles, 2002, 57.o.

A MAVAD, mint a szocialista idők monopolhelyzetben lévő vadászati turizmussal foglalkozó vállalata, rengeteget profitált a külföldi bérvadászokból, árbevételének 60-70 százaléka<sup>8</sup> innen származott, főleg nagyvadak vadásztatásából. A cég vadászati turizmussal foglalkozó részegysége szinte utazási irodaként működött, és igen komplex szolgáltatást nyújtott: külföldi kiállításokon a külföldi vadászok felvázolták elképzeléseiket az elejtendő vadról, majd a MAVAD mindent megszervezett, kezdve a vadászfegyverek behozatalától a szálláson át az elejtett trófea kiszállításáig.

Ám nem csak-e szervezet profitált a külföldiek fogadásából: a MAVAD csak közvetítő volt, végső soron az elejtett vad árának nagy része azoknál az állami vállalatoknál és vadásztársaságoknál maradt, akik ellátták a vadgazdálkodás szerepét. Ezen szervezetek finanszírozhatatlanok lettek volna a vadásztatás többletbevétele nélkül: ezért állíthatjuk, hogy nem létezhet fenntartható vadgazdálkodás vadászati turizmus hiányában; így végső soron a MAVAD a magyar vidék fejlesztését-és megélhetését támogatta.

A vadászati turizmus így kettős értéket teremt: fenntartható gazdálkodást az egyik, élményeket a másik oldalon; Széchenyi Zsigmond, az egyik legnagyobb magyar vadászíró klasszikus szavaival élve, „a vadászat: vadüzés és erdőzúgás, de több erdőzúgás.” Az igazi vadászokat nem a trófea nagysága és az elejtett vad mennyisége, hanem az vadüzés szelleme, az élmények keresése élteti, melyhez sok külföldi vadászt jutatott hozzá a MAVAD.

---

<sup>8</sup> Pálvölgyi, 2012

### 3 A MAVAD története

A MAVAD történetét alapvetően két részre lehet osztani, melyet élesen elhatárol a második világháborút követő években végbement államosítás. Tulajdonképpen szinte ugyan az a folyamat ment végbe akkor, mint az 1989-es rendszerváltás után, csak ellenkező előjellel: a tulajdonosi szerkezete megváltozott a vállalatnak, ami elméletileg nem érintette a cég tevékenységi körét, ám – mint látható lesz – ez már az akkori átalakulás során sem sikerült teljes mértékben.

#### 3.1 Világválságtól az államosításig

A Magyar Vadgazdálkodási és Kereskedelmi Zártkörűen Működő Részvénytársaság jogelődjének, a Magyar Vadtenyésztők Kiviteli és Kereskedelmi Részvénytársaságnak (melynek rövidítése szintén MAVAD volt) alapítása egészen 1933-ig, a gazdasági világválságig nyúlik vissza.

A magyar vadgazdálkodásnak mindig is komoly bevételei származtak élő-és löttvad kivitelből. Az exportált élőállatokat főleg vérfrissítés és állománynövelés céljából importálták külföldi államok, komoly árakat fizetve egy-egy élve befogott magyar vadért. A magyar élővad-export folyamatos fejlődést mutatott a huszadik század elején, egészen az 1929-ben kezdődő világválságig: ekkor az élővad iránti kereslet lecsökkent, ami árversenyhez vezetett a magyar vállalatok között, mely végül az egész szektor létét fenyegette.<sup>9</sup>

Ezen probléma megoldására alapították az IBUSZ keretein belül 1933-ban a MAVAD-ot, mely állami monopóliumot kapott az élővad-export területén; ezt sok vállalat nehezményezte, utalva arra, hogy a szabad kereskedelem idején négy-ötször több vadat szállítottak külföldre, mint a MAVAD egyedül. A MAVAD a harmincas évek végére évente így is 40 ezer élőnyulat és 50 élő fácánt tudott exportálni.<sup>10</sup>

Emellett továbbra is jelentős volt a MAVAD löttvad kivitele is: évenkénti átlag 800 ezer mezei nyulat és 200 ezer foglyot számláló exportja a harmincas években 2,7 millió dolláros pluszbevételt jelentett Magyarországnak.<sup>11</sup>

A MAVAD másik tevékenységi köre szintén a vadállomány vérfrissítéséhez kapcsolódott: hazai vadgazdálkodók vásárolhattak tenyészállatokat (főleg apróvadat), melyeket a területükre kihelyezve elkerülhették állományuk belterjessé válását. A vérfrissítés állami szinten is igen támogatott volt a második világháború előtt, ugyanis ebben látták a szabályozók a magas minőségű magyar vadállomány megőrzésének lehetőségét. Az alapkoncepció hibátlan elvi érvelése viszont

---

<sup>9</sup> Csőre, 1994, 237.o.

<sup>10</sup> Tóth, 1998, 138.o.

<sup>11</sup> Tóth, 2007, 203.o.

rengeteg gyakorlati hibát takart: a vérfrissítés során keveredő állományok között nem csak a genetikai tulajdonságok, hanem a fertőző betegségek is keveredtek. Ez főleg a mezei nyúl állományt érintette, ahol az ország egyik részéről átszállított tularémiás nyulak az ország másik felében található állományokat is megfertőzték.

### 3.2 Államosítástól a szabad piac bevezetéséig

A MAVAD-ot 1948-ban államosították, majd 1955-ben a Szövosz tulajdonába került a vállalat. A cég felső vezetésének komoly havi apportokon kellett részt vennie a Szövosz irodájában, ám mivel a Szövosz vezetése nem értett a vadászati kereskedelemhez, viszonylag szabad kezét kapott a MAVAD vezetése a szervezet irányításában.

A MAVAD ekkori működésében a legnagyobb változás a külföldi bérvadásztatás engedélyezése volt, melyet 1955-ben vezetett be a kormányzat, monopóliumot biztosítva a MAVAD számára. A vadásztatás pluszbevételét évek óta nélkülöző vadgazdálkodók folyamatosan veszteséget termeltek, így a bérvadásztatás újbóli megkezdése szükségessé vált, bár ennek engedélyezése igencsak elhúzódott.

A késlekedés oka igen egyszerű: a Rákosi-érában igyekeztek az országban található vadászfegyverek számát minimalizálni, egy esetleges forradalomtól tartva. Jó példa erre, hogy még a hivatásos vadászok is csak egy sörétes fegyverrel rendelkezhetek, melynek életveszélyes sebesülést okozni képes lőtávolsága mindössze 50-60 méter; golyós fegyvert egyáltalán nem tarthattak, ami főleg a nagyvadas területeket érintette igen érzékenyen. Ilyen szabályozások mellett igen nehéz volt megindokolni, hogy „nyugati imperialisták” fegyvert hordhassanak vállukon Magyarország erdeiben.

Mint már korábban említettem, a MAVAD vadászatokat szervező részlege szinte utazási irodaként működött: ő közvetített a külföldi vadászok és a vadásztató területek között, cserébe az elejtett vad értékének bizony százalékát kapta jutalékként. A vadászatszervezés – mivel minden vadász különböző, nehezen kategorizálható igényekkel lépett fel – igen bonyolult folyamat; az üzletkötőknek kiválóan kellett ismerniük hazánk vadászatilag alkalmas területeit, sokszor napi kapcsolatot fenntartva a vadásztató területekkel. A MAVAD képzett- és vendégeket jól ismerő üzletkötői később komoly versenyelőnyt jelentettek a vállalat számára.

A szervezet, mint korábbi főtevékenységével, továbbra is foglalkozott élő-és löttvad-exporttal; az élővad kivitel átlagos darabszámának (ezer darab) alakulása a 3.1. számú táblázatban látható:

### 3.1. táblázat<sup>12</sup>: A MAVAD élővad-exportja a rendszerváltás előtt

| Vadfaj     | 60-as évek | 70-es évek | 80-as évek |
|------------|------------|------------|------------|
| Mezei nyúl | 30-90      | 90-180     | 60-120     |
| Fácán      | 5-60       | 55-100     | 15-90      |

A táblázat alapján elmondható, hogy a hetvenes évek nagy felfutását a nyolcvanas évek exportcsökkenése követte, ám mindez nem a keresleti, inkább a kínálati oldal változásában keresendő, melynek oka a MAVAD monopóliumának megszüntetése volt.

### 3.3 1983-tól a rendszerváltásig

A MAVAD monopóliumának megszüntetésének egyik jó magyarázója lehet az irigység. A MAVAD-ot sok szervezet irigyelte viszonylag szabad munkavégzéséért és értékes monopóliumaiért; rengeteg vadásztató úgy látta, hogy a több éve hozzájuk járó vendégeket már közvetítő nélkül is meg tudná szólítani. Mindez nyilvánvaló előnnyel járt volna számukra, ugyanis megspórolhatták volna a MAVAD jutalékát, továbbá saját maguk is megpróbálhattak volna vendégeket szerezni.

A vadászati-és élővad-kereskedelmi monopóliumát a MAVAD-nak 1983-ban szüntették be, melynek fő elindítója a Mezőföldi Erdő-és Vadgazdaság volt. A MAVAD-dal támadt vitájuk kapcsán a vadgazdaság vezetői – kihasználva a Földművelésügyi Minisztériumban lévő ismeretségeiket – elérték, hogy nemcsak a monopóliumait szüntették meg a MAVAD-nak, hanem értékes telephelyeinek egy részét is át kellett szolgáltatnia a vadgazdaság új vadászatszervező irodájának, a VADEX-nek.

A VADEX-szel párhuzamosan több vadászatszervező iroda is alakult, melyek közül a legjelentősebbek a HUNOR, a PEGAZUS és a VADCOOP voltak. Bár a MAVAD még mindig piacvezető volt 70 százalékos részesedésével a vadászatszervezés piacán, a 23,5 százalékot birtokló VADEX-szel meg kellett osztania az élővad-kivitelt is, melyből az új vetélytárs egynegyed részt szakított ki.<sup>13</sup>

A monopólium feloldása véleményem szerint mégis áldásosnak mondható: közel harminc év távlatából visszatekintve látható, hogy így a MAVAD fel tudott készülni a rendszerváltást követő szabad piaci versenyre. A szervezetet valószínűleg sokkal érzékenyebben érintette volna, ha minden változás egyszerre következett volna be 1989-ben; így a MAVAD kapott bő fél évtizedet arra, hogy

<sup>12</sup> Saját készítésű táblázat, forrás: Tóth, 1998, 138.o.

<sup>13</sup> Tóth, 1998, 158.o.

felkészülésével a kétezres évek elejéig megtarthassa vezető pozícióját a magyar vadászati turizmus területén.

## 4 A MAVAD privatizációja, átalakulása és megszűnése

Az előző, bevezető fejezetek után e fejezetben fejtem ki dolgozatom fő témáját, hogy hogyan zajlott a Szövosz által tulajdonolt MAVAD privatizációja, milyen választak elé került működése során és hogy melyekre lépett rá – legfőképpen arra a kérdésre keresve a választ, hogy miért.

A téma a mai napig feltáratlan, átfogó írás még nem született a szervezet alaptőkéjének változásáról és annak okairól. Források híján így alapvetően két pillérre támaszkodtam: egyik egy céginformációs honlapon fellelhető forrás,<sup>14</sup> mely tartalmazza a szervezet saját tőkéjének és részvényállományának változásait, továbbá a vállalat vezetőit és vezető tisztviselőit.

Másik forrásom Pálvölgyi Zoltán, édesapám, aki 1989-től tizenkét éven keresztül állt a MAVAD alkalmazásában, három éven keresztül annak vezérigazgatójaként. Az ő segítségével tudtam nyomon követni, hogy a céginformációs adatok mögött milyen valós események húzódtak: válaszaival ő segített közelebb a keresett mértékhez. Az ő, a sokszor szubjektívnak tűnő volt alkalmazott elbeszéléseit figyeltem közgazdász szemüvegen keresztül, hogy a MAVAD letűnésének objektív, igaz történetét adhassam vissza.

Előljáróban el szeretném oszlatni azokat a tévedéseket, mely szerint a MAVAD azonos a LÁBOD-MAVAD Részvénytársasággal, melynek privatizációjáról igen sokat lehetett hallani az elmúlt években. A MAVAD kis részben tulajdonosa volt a LÁBOD-MAVAD-nak: ennek oka, hogy olyan megállapodást kötött két cég, mely szerint e nagyon jó hírű vadászterület vadászatait kizárólag a MAVAD értékesítheti, cserébe a vállalat nevében szerepel a MAVAD szó. Mivel a két vállalatnak több köze nincsen egymáshoz, a későbbiekben nem térek ki a LÁBOD-MAVAD privatizálására.

### 4.1 Nevesítés

A MAVAD, mint a Szövosz által tulajdonolt vállalat privatizációja igen egyszerű okokra vezethető vissza: a privatizációs lázban a vállalat részvényeit a magánszektornak kívánták juttatni, kicsiny mértékű készpénzbefizetés ellenében. Egyik kellemes következménye volt a privatizációnak a menedzsment felszabadulása a kötöttségektől: a havi személyes jelentés a Szövosz irodában feleslegessé vált, így szabadabban intézhették a vállalat szakmai ügyeit, főntről kapott utasítások nélkül.

A következő, 4.1. táblázat mutatja a MAVAD 1989.március 31-ei, első részvénykibocsátásának számszerű adatait:

---

<sup>14</sup> Complex Céginfo

#### 4.1. táblázat:<sup>15</sup> Az első részvénykibocsátás

| Részvény fajtája | Névértéke (Ft) | Darabszáma | Értéke (Ft) |
|------------------|----------------|------------|-------------|
| Bemutatóra szóló | 50 000         | 1092       | 54 600 000  |
| Névre szóló      | 50 000         | 9218       | 460 900 000 |
| Összesen         | 50 000         | 10 310     | 515 500 000 |

A táblázat bal alsó sarokcellájából kitűnik, hogy a nevesítés előtti felmért vállalati vagyon 515 millió forint volt, amit tulajdonképpen kétfelé kívántak osztani:

1. A MAVAD szövetkezeti tulajdonlása miatt a részvények egy részét az ÁFÉSZ tagok számára kívánták odaadni, igen kedvező kondícióval: a privatizációban résztvevőknek elég volt három részvény árát kifizetniük, amiért cserébe tízet kaptak. Így az ÁFÉSZ tagok gyakorlatilag a névérték harminc százalékán vásárolhattak részvényeket.

2. A megmaradt részvénytől minden vadgazdálkodó szervezet, mely üzleti kapcsolatban állt a MAVAD-dal, igényelhetett magának, szintén kedvező kondícióval: bármennyi részvényt is vásároltak névértéken a MAVAD-tól, egy darab részvényt ingyen kaptak mellé. Ezzel a lehetőséggel rengeteg vadásztársaság élt, többnyire két darab részvényt megszerezve: egye darabot megvásárolva, egyet pedig ajándékba kapva.

Még ilyen kedvező kondíciók mellett sem kelt el az összes részvény, így azok egy része a Szövosz tulajdonában maradt. A nevesítés eredményeképpen 80 millió forint<sup>16</sup> bevétele származott a MAVAD-nak, mely az akkori tőkeszegény állapotokban igen jelentős készpénz-állománynak számított.

Felmerülhet a kérdés, hogy vajon szükség volt-e a MAVAD privatizálására? Egy nyereséges, több mint ötszáz millió forint vagyonú szövetkezeti tulajdonú céget nem biztos, hogy rögtön privatizálni kellett volna. Véleményem szerint két indokot lehet felsorakoztatni amellett, ami miatt mégis öröndetesnek tartható a részvények magánosítása: az egyik, hogy a menedzsment döntéseit innentől tisztán szakmai érvek alapján hozhatta volna meg; a másik, ugyancsak nyomós érv szerint a MAVAD-dal kapcsolatban lévő vadgazdálkodókat érdekelté tette, hogy üzleteiket az általuk is tulajdonolt vállalattal, ne pedig más, konkurens céggel kössék. Hosszú távon a MAVAD nyereségessége osztalék formájában ezeket a vadgazdálkodókat is gazdagabbá tette, ráadásul a vállalat pénztárcájába befolyt 80 millió forint hosszú távon is szavatolta, hogy a MAVAD versenyelőnye a későbbiekben is biztosítva legyen.

<sup>15</sup> Saját készítésű táblázat, adatok forrása: Complex Céginfo

<sup>16</sup> Pálvölgyi, 2012

## 4.2 Tőkebevonás

Az 1989-es privatizáció eredményessége a MAVAD üzleti sikerességére nem volt hatással: a rendszerváltás utáni liberalizációs törekvések a vadászatszervezési szektort is elérték, így a MAVAD rendszerváltás előtti 27 millió márkás forgalma felére csökkent 1992-re.<sup>17</sup> A vállalat életében az 1989-es privatizálást követő, sorsdöntőnek bizonyuló lépést az 1992-es üzleti év hozta meg.

### 4.2.1 A számviteli törvény változásáról

1991-ben megváltozott a számviteli törvény: a magyar könyvelési és mérleg összeállítási sajátosságokat felváltották az Európa-szerte használt könyvelési eljárások. Ezen változtatásnak fő célja,<sup>18</sup> mely a MAVAD életét is befolyásolta, a következő volt: a külföldi befektetők által könnyebben átlátható könyvelés bevezetése, mely következtében könnyebben lehetett a külföldi tőkét hazánkba vonzani, hosszú távon pedig a tőzsdét fejleszteni.

A számviteli törvény változása miatt 1991-ben a MAVAD számára két fajta mérleget és üzleti beszámolót is kellett készíteni. Az újfajta számviteli törvények annyira kedvezőek voltak a vállalat számára, hogy a régi fajta beszámolóhoz képest az új 100-120 millió forint eredménytöbbletet mutatott. A 100-120 millió forintos eredménynövekedés ugyan papíron létezett, mégsem jelentettek effektív készpénznövekedést; „mindössze” arra volt jó, hogy a nyugati kockázati tőke-befektetőket könnyen meggyőzze a cég anyagi stabilitásáról.

### 4.2.2 Nyitás a termelés felé

A 90-es évek elején a menedzsment új irányvonalat kívánt szabni a cégnek: a MAVAD szolgáltató cég révén, igen erősen függött a neki beszállító vadásztársaságok illetve a külföldi piacok változékonyságától. Látnunk kell, hogy ezen időszakban az Olaszországba tartó élővad-export vesztett piaci részesedéséből: a volt szocialista államok, mint Csehszlovákia, Románia és Bulgária is beszállt az élővad-kereskedés piacára. Ennek hatására az Olaszországba bevitt élő mezei nyúl körülbelül fele, élő fácánnak pedig mindössze egy százaléka származott csak hazánkban.<sup>19</sup> Mindez a menedzsmentet arra sarkalta, hogy biztosabb talpra állítsa a vállalatot, ezért elhatározták, hogy a szolgáltatás helyett a termelés felé orientálják a MAVAD-ot.

A tervnek annyi hibája volt, hogy a termelés, azaz a saját vadgazdálkodás és saját mezeinyúl-befogás elindításához termőföldre lett volna szüksége a vállalatnak. Mivel jogi személy nem vásárolhatott termőföldet hazánkban,<sup>20</sup> így egy alternatíva állt a vállalat előtt: egy volt állami

---

<sup>17</sup> Pálvölgyi, 2012

<sup>18</sup> Borbély, 2007

<sup>19</sup> Csőre, 1994

<sup>20</sup> 1994. évi LV. törvény, hatodik paragrafus, első bekezdés

gazdaságban vagy termelőszövetkezetben kellett részesedést szereznie annak tulajdonjogának megszerzésével.

Ezen terv az adott magyar piaci környezetben könnyen véghezvihető is lett volna: rengeteg volt állami gazdaság került nehéz anyagi helyzetbe, mivel nem tudtak alkalmazkodni a szabad piaci verseny támasztotta változásokhoz. Ilyen volt többek között a Füzesabonyi, a Sárvári és Agárdi Állami Gazdaság, melyek konkrétan felmerültek a MAVAD számára,<sup>21</sup> mint potenciális felvásárolandó gazdaságok. Ezen vállaltok viszont komoly készpénz-mennyiséget igényeltek volna: darabjuk 80-100 millió forintot ért, ennyit viszont a MAVAD nem volt képes saját tőkéből befektetni.

#### 4.2.3 Alaptőke-emelés

Az előző alfejezetek összefoglalásaként, a MAVAD 1992-es évre rendelkezett egy kiváló 1991-es eredménnyel, ambiciózus tervekkel és készpénzhiánnyal. Az állami gazdaságok felvásárlási tervének finanszírozhatatlanságát a menedzsment tőkebevonással, a vállalt sajáttőkéjének növelésével kívánta megoldani.

A MAVAD még 1991 márciusában részvényfelaprózást hajtott végre, aminek fő indoka a bemutatóra szóló részvények megszüntetésének kötelezettsége volt. A cég életére ez a változás semmilyen hatást nem gyakorolt, csupán annyit jelentett, hogy a névérték 50 000 forintról 1 000 forintra csökkent, így a részvények darabszáma arányosan 10 310-ről 515 000-re növekedett.

A kezdeti lelkesedés igen érdekes, mára ésszerűtlennek tűnő ötleteket hozott napvilágra a tőkebevonás megvalósításával kapcsolatban: a legoptimistább becslések szerint a vállalatnak külföldi tőzsdékre kellene lépnie, európai körutat, roadshow-t tartva a lehetséges befektetőknek, akik a névérték 600 százalékán vásárolnák meg a cég új kibocsátású részvényeit. Ezen felbátorodást a visszafogottabb pénzpiaci elemzők gyorsan letörték, akik a tőzsdére lépést is elhamarkodottnak vélték; végül az ő terveik valósultak meg.

A következő, 4.2. számú táblázat szemlélteti az 1992. október 26-én végrehajtott sajáttőke-emelés hatását a vállalat részvényeinek számára és összértékére:

4.2. táblázat:<sup>22</sup> Alaptőke-emelés

| Részvények adatai     | Darabszáma | Névértéke (Ft) | Értéke (Ft) |
|-----------------------|------------|----------------|-------------|
| Alaptőke-emelés előtt | 515 500    | 1 000          | 515 500 000 |
| Alaptőke-emelés után  | 685 500    | 1 000          | 685 500 000 |

<sup>21</sup> Pálvölgyi, 2012

<sup>22</sup> Saját készítésű táblázat, adatok forrása: Complex Céginfo

A táblázatból könnyen kiolvasható, hogy a részvények darabszáma 170 000-rel növekedett, és mivel a kibocsátási árfolyam a részvények névértékének 180 százaléka<sup>23</sup> volt, így a MAVAD kasszájába 306 millió forint folyt be. Az 4.3. számú táblázat mutatja, hogy a fontosabb befektetők mekkora részvényt pakettet vásároltak:

**4.3. táblázat:**<sup>24</sup> Fontosabb pénzügyi befektetők

| Név      | Vásárolt részvények (db) | Névértéke (Ft) | Vállalati részesedés (%) |
|----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| MAVA     | 80 000                   | 80 000 000     | 11,68                    |
| OTP      | 40 000                   | 30 000 000     | 5,84                     |
| K&H      | 40 000                   | 30 000 000     | 5,84                     |
| Egyéb    | 10 000                   | 10 000 000     | 1,46                     |
| Összesen | 170 000                  | 170 000 000    | 24,81                    |

A közismeretnek örvendő OTP és K&H mellett a Magyar-Amerikai Vállalkozásfejlesztési Alap (MAVA) szerezte a legnagyobb részesedést a MAVAD-ban. A MAVA egy Egyesült Államokból finanszírozott, az amerikai szenátus által felügyelt segélyalap – mely azonban nem nélkülözte a kockázati tőke nyereségelvárásait sem – melynek célja a magyar gazdaság segítése azon vállalatának feltőkésítése által. A szervezet gyakorlatilag kockázati tőke befektetőként működött, inkább a gyors pénzügyi sikerek érdekelték, mint a megalapozott szakmai fejlődés.

Bár az új részvényesek nem szereztek nagy részesedést a MAVAD-ban (együttes részesedésük a vállalatban nem érte el cég részvényeinek a negyedét sem), mégis óriási változás történt a szervezetben. Eddig kizárólag olyan tulajdonosai voltak a vállalatnak, akik a céget szakmai szempontok alapján figyelték, így ítélték meg annak működését; ezzel szemben a pénzpiaci befektetők gyors sikereket reméltek a vállalatától, nem támogatták a hosszú távú beruházásokat, így végső soron a MAVAD szakmai szempontból helyes működését fenyegették.

#### 4.2.4 Az új vagyon felhasználása

A MAVAD 1992 novemberére 300 milliónyi készpénzzel rendelkezett, melyet a cég új befektetői biztosítottak számára. Minden körülmény adott volt a vállalatnak, hogy elkezdhesse a bajba jutott állami gazdaságok felvásárlását, így teremtve meg a termelés irányába eltolt új vállalati stratégia alapjait. Ám mindez nem történt meg.

<sup>23</sup> Pálvölgyi, 2012

<sup>24</sup> Saját készítésű táblázat, adatok forrása: Pálvölgyi, 2012

A menedzsment az állami vállalatok felvásárlása helyett a pénz egy részéből visszavásárolta a meglévő tagok részvényeit, főleg az ÁFÉSZ-ekét, méghozzá piaci áron, tehát a névérték 180 százalékán. Nehezen magyarázható meg, hogy miért is volt mindez logikus döntés a cég érdekét szem előtt tartva. A MAVAD annyit ért a tranzakciókkal, hogy saját részvényeinek többségét visszavásárolta, majd mindezeket átruházta a teljes egészében általa birtokolt MAVAD Invest Kft-nek, melyet a MAVAD hozott létre értékpapírjainak kezelése céljából. Tehát a MAVAD Invest volt a legnagyobb tulajdonosa annak a MAVAD-nak, akié a MAVAD Invest volt. Gyakorlatilag egy klasszikus kereszttulajdonlás jött létre, amit az akkori törvényi szabályozás nem tiltott.

Mindez a menedzsment szemszögéből igencsak kedvező volt – nyilván emiatt hajtották végre a részvény-visszavásárlást. A kereszttulajdonlás miatt a MAVAD vezérigazgatója nevezte ki a MAVAD Invest vezetőjét, aki a közgyűlésen emiatt nyilván támogatta a MAVAD vezérigazgatóját – gyakorlatilag mind a ketten bebiztosították vezető helyüket a két szervezetben, szinte leválthatatlanok lettek.

A kivásárolt részvényesek szemszögéből is igen érthetőnek tűnik az eljárás: az 1989-ben, ÁFÉSZ-ként részvényt vásárolók a névérték 30 százalékáért jutottak értékpapírjaikhoz, míg pár évvel később az akkori piaci áron, 180 százalékon válthatták vissza azokat. Ez pár év alatt 600 százalékos hasznot jelent, amit igen kevés befektetés tud nyújtani.

Aki a részvény-visszavásárlásokkal egyértelműen rosszul járt, azok a meglévő részvényesek. Az 1989-ben befektetők egy optimista vállalatképet, a termelői szektorban való sikeres helytállás illúzióját veszítettek el, ami a részvényeik értékének növekedését jelenthette volna. Ezzel szemben a frissen befektető vállalatok egyértelműen becsapottnak érezhették magukat: a nagy, ambiciózus terveket a vállalat vezetése nem valósította meg, sőt, a lehetőségét is elvette a befizetett készpénzállomány kiáramoltatásával.

Az 5.3. táblázatban felsorolt nagybefektetők különböző módon jutottak ismét pénzükhöz: az OTP 1994. május 4-én veszteségek nélkül kiszállt a befektetésből, azaz a részvényeit azok névértékének 180 százalékos árán vásárolta vissza a MAVAD (mindez jól nyomon követhető onnan, hogy ezen a napon szűnt meg<sup>25</sup> Csányi Sándor felügyelőbizottsági tagsága a MAVAD-ban). A K&H banknak évekkel később vásárolta vissza a részvényeit a MAVAD, az akkori piaci áron, tehát a névérték 30-40 százalékán: ez a szervezett bukott a legnagyobbat a MAVAD-ba történő befektetésen. A legnagyobb befektető viszont – nem akarván beismerni rossz döntését – aktív szerepet vállalt a cég működtetésében, megpróbálva minél kedvezőbb pozícióban kiszállni a rossz befektetésből: erről majd a következő fejezetekben ejtek szót.

---

<sup>25</sup> Complex Céginfo

#### 4.2.5 Tőkebevonás értékelése

Összefoglalásként elmondható, hogy az 1992-es tőkebevonás mérföldkönek számít a MAVAD életében: sikeres alaptőke-emelés után a cégnek lehetősége lett volna évtizedekre elegendő versenyelőnyt gyűjtenie a konkurensekkel szemben, a saját lábára állhatott volna és csökkenthette volna a függőségét más magyar termelőktől.

Ezzel szemben a menedzsment – nem, biztos, hogy mindig csak a részvényesek érdekeit szem előtt tartva – rosszul sáfárkodott az új befektetők által rájuk bízott pénzzel. A menedzsment a meglévő 300 millió forint egy részéből a cég saját részvényeit vásárolta vissza, másik részét pedig egyéb értékpapírokba (például Postabank részvénybe) és ingatlanba fektette. Az ingatlanbefektetéshez kapcsolódik a menedzsment talán legjobb döntése a cég rendszerváltás utáni életében, amikor 16 millió forintért megvásárolt egy Vecsés környéki, tíz hektáros külterületet; mint majd később látható lesz, ezen a befektetés haszna bőven felülmúlta a MAVAD részvényüket visszaváltó ÁFÉSZ-ek 600 százalékos hozamát.

Az új befektetők, főleg a MAVA belépése új szint vitt a vállalatirányítás addigi életébe, mivel gyorsan megtérülő projekteket várt el a cégvezetéstől, melyek akár a hosszú távú fejlődés eszméjével is szembemehettek. A MAVA későbbi fokozott térnyerése és gyors pénzszerzési tervei vezettek végső soron a MAVAD üzleti tevékenységének megszűnéséhez és a vállalat csillagának leáldozásához.

### 4.3 A MAVA előtérbe kerülése, alaptőke leszállítás

Az OTP 1994-es kilépése után a befektetők számára egyértelművé vált, hogy futniuk kell a pénzük után, ha nem szeretnének óriási veszteségekkel kiszállni a befektetésből. Egyik részvénytulajdonos sem rendelkezett akkora részesedéssel 1994-ben, hogy lényegi változásokat eszközölhessen a menedzsment összetételét vagy a cég irányítását illetően, sőt, a részvények jelentős része a MAVAD Invest kezében volt, mely vállalat a status quo fenntartására törekedett. Az egyetlen befektető, akinek igen komoly érdeke fűződött a cég gyors konszolidálása iránt, a MAVA volt, aki arra az elhatározásra jutott, hogy kezébe veszi az irányítást.

#### 4.3.1 A MAVA térnyerése

A MAVA 80 millió forintnyi részvénye, melyet több mint 140 millió forintnyi befektetéssel szerzett meg, a 90-es évek közepére mindössze 24-32 millió forintot ért (a névérték 30-40 százalékat). Ez nyilvánvalóan óriási veszteség, amit a MAVA nem akart felvállalni.

A MAVAD nem volt abban az anyagi helyzetben, hogy a MAVA részvényeit visszavásárolhassa, így gyakorlatilag egy járható út maradt a MAVA számára: az előre menekülés.

Így céljuk a MAVAD részvények olyan mértékű felvásárlása volt az adott, nyomott piaci áron, mellyel átvehetik a cég irányítását, hogy gyorsan pénzt szerezhessenek befektetésükből.

A kisbefektetők, mint például a 100 000 forint névértékű részvénnel rendelkező vadgazdálkodók kapva-kaptak a MAVA vételi szándékán, így viszonylag gyorsan, igen nagy részesedést tudott szerezni a vállalat. Az 1994-1997 közötti időszakban a MAVA a kezdeti közel 12 százalékos tulajdoni hányadát 44 százalék<sup>26</sup> környékére tornázta fel. Eközben sikerült elérnie, hogy a közgyűléseken a MAVAD Invest ne szavazhasson a kereszttulajdonlás miatt, így a szavazók között már ő rendelkezett a legnagyobb részesedéssel.

A MAVAD számára az 1996-os üzleti év igen gyengén sikeredett: a rossz időjárási viszonyok és a gyenge élővad-export kereslet miatt a cég veszteséget termelt. A MAVA ezért 1997-ben elérkezettnek látta az időt, hogy megpróbálja a meglévő menedzsmentet leváltani, mivel más befektetőkkel megegyezve közösen elérték az ehhez szükséges kritikus, 51 százalékos tulajdoni részesedést. A próbálkozás viszont kudarcba fulladt: egy formai hibára hivatkozva a MAVAD vezetése még másfél évig maradhatott a helyén, mivel félt a MAVA a menedzsment által kirobbantható botránytól. A formai hiba kiváltotta kétes hír igen rosszul jött volna abban az időben a MAVÁ-nak: éppen ekkor szerveztek amerikai befektetők részére egy másik befektetési alapot, így a pénzgyűjtés kellős közepén nem kívántak egy olyan botrányt, mely megkérdőjelezi a szervezet törvényes működését.

#### 4.3.2 Alaptőke leszállítás

Több pénzügyi elemző szerint is a MAVAD-nak működési környezetéhez mérten túlzottan magas volt sajáttőke-állománya, így a cégvezetés háromszor is az alaptőke leszállítása mellett döntött az ezredforduló környékén.

Ezen alaptőke leszállítások komoly hatással voltak a cég eredménykimutatására. A MAVAD a kisbefektetőktől – akik hamar készpénzhez akartak jutni és éltek a MAVAD vételi ajánlatával – megvásárolta részvényeiket az akkori piaci árfolyamukon, a névérték 30-40 százalékán. Ezek után a MAVAD bevonta a részvényeket, azok így megsemmisültek – viszont a saját névértékükön. Így komoly számvetési eredmény képződött, a visszavásárolt részvények névértékének 60-70 százaléka; ez elég volt a mérlegek kozmetikázására, bár a cég szempontjából csak negatív cash flow-val jártak, mivel a visszavásárlások csökkentették a vállalat készpénzállományát.

Ezen túl a leszállítások hatással voltak a megmaradt részvényesek tulajdonhányadára is, így fordulhatott elő, hogy a MAVA részesedése az új évezred elejére – kevés részvény további felvásárlásával – már a kétharmados szintet is meghaladta, 72 százalékos szintet elérve: ekkortól

---

<sup>26</sup> Pálvölgyi, 2012

kezdve gyakorlatilag a cég teljes irányítását átvették és a saját érdekeik mentén irányították a MAVAD-ot.

Az 4.4. számú táblázat mutatja a három alaptőke leszállítás hatását a részvények darabszáma:

**4.4. táblázat<sup>27</sup>: Három alaptőke leszállítás**

| <b>Leszállítás időpontjai</b> | <b>Részvények száma</b> | <b>Névértéke (Ft)</b> | <b>Értéke (Ft)</b> |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Leszállítás előtt             | 685 500                 | 1 000                 | 685 500 000        |
| 1998.10.20                    | 590 000                 | 1 000                 | 590 000 000        |
| 2000.02.26.                   | 525 000                 | 1 000                 | 525 000 000        |
| 2000.06.16.                   | 475 000                 | 1 000                 | 475 000 000        |

A táblázatból kitűnik, hogy két év alatt a forgalomban lévő részvények több mint 30 százalékát semmisítették meg, így fordulhatott elő könnyen a MAVA tulajdonrészének növekedése (csak az alaptőke leszállítás hatására – ha nem vásárolt volna a MAVA részvényeket közben – 44 százalékról 63 százalékra emelkedett volna a tulajdonviszonya a MAVAD-ban).

## 4.4 Végkifejlet

### 4.4.1 Vezérigazgató-váltás

1998 novemberében a MAVA indítására menedzsmentváltás történt a MAVAD élén: Dr. Tóth Gézát Pálvölgyi Zoltán váltotta a vezérigazgatói székben, 1999. április végéig mint megbízott-, 1999 áprilisától 2001 március végéig pedig mint kinevezett vezérigazgató<sup>28</sup>. A MAVA egyszerűen jobban bízott egy, a cégnél 10 éve dolgozó, a számláira legtöbb fokát megjárt új vezetőben, aki – elgondolásuk szerint – segítségükre lesz befektetésük minél gyorsabb megtérüléséhez.

Az új vezetőség első dolga volt a MAVAD átvilágítása és számvitelének rendbe tétele. Rengeteg vállalati részvénnel rendelkezett a MAVAD, melyeket még az 1992-es tőkeemelés után vásároltak; ezen értékpapírok a mérlegben névértékükön szerepeltek, viszont piaci értékük már ennél jóval kevesebb volt. Kiváló példa erre a vállalat Postabank részvénytárcája: az 55 millió forint névértékű csomagot a Postabank csődje után mindössze 2,5 millió forintba kellett leértékelnie a MAVAD-nak. Az ilyen, értéküket veszített részvényeket a vállalat könyvelésében még 1998-ban leértékelte, így papíron a MAVAD az 1998-as évet 200 millió forint mínuszban zárta. Ezen óriási veszteség mégsem érintette érzékenyen a MAVAD-ot, mivel nem járt cash flow mozgással, egyszerűen csak a valós piaci értékhez igazította a könyvelésben túlságosan magas értéken nyilvántartott papírokat.

<sup>27</sup> Complex Céginfo

<sup>28</sup> Complex Céginfo

#### 4.4.2 Ingatlanértékesítés terve

A cég átvilágítása után 1999-ben a MAVA elérkezettnek látta az időt, hogy kiszálljon kockázatos befektetéséből és gyorsan készpénzre váltsa a MAVAD-ban megszerzett részesedését. Erre a legalkalmasabb módszernek a vállalat ingatlanjainak eladása és a MAVAD működésének megszüntetése tűnt.

A MAVAD átvilágítása során kitűnt, hogy ingatlanjainak piaci értéke a számviteli értékük többszöröse, így az ingatlanhasznosítás tűnt akkor a legkönnyebb és legkifizetődőbb döntésnek. Főleg az 1992-ben vásárolt vecsési, 10 hektáros teleknek ugrott meg az ára, köszönhetően annak, hogy környékén logisztikai központok létesültek, így igen megemelkedtek a Vecsés környéki ingatlanárak.

A következő, 4.5. számú táblázat szemlélteti a vállalat könnyen pénzé tehető ingatlanjait és azoknak becsült értékét:

4.5. táblázat<sup>29</sup>: A MAVAD ingatlanvagyonja az ezredforduló előtt

| Ingatlan                                                | Becsület értéke (millió Ft) |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Vecsési 10 hektáros telek                               | 600-800                     |
| Csigafeldolgozó üzem                                    | 35-40                       |
| Vecsési hűtőház                                         | 50                          |
| 300 négyzetméteres irodaház bérleti joga a Budai Várban | 100                         |
| 180 négyzetméteres, kétszintes iroda a Logodi utcában   | 150                         |
| Üllői nyúltelep                                         | 50                          |
| Összesen                                                | 985-1190                    |

A táblázat utolsó sorában található a fő indok, amiért a MAVA az üzleti tevékenység befejezése mellett döntött: 1999-ben a MAVAD 590 millió forint névértékű részvényeire közel egymilliárd forint értékű ingatlan jutott, melynek a MAVÁ-ra eső része is fedezte volna az eddigi összes ráfordítását a vállalkozásfejlesztő alapnak.

#### 4.4.3 A MAVAD megszűnése

1999 végén a MAVA közölte a cég leépítéséről szóló terveit a MAVAD menedzsmentjével: Pálvölgyi Zoltán tett még egy javaslatot, mely szerint az ingatlanokat a MAVAD kiszervezhetné egy másik cégbe, így a MAVA is gyorsan pénzéhez jutna és a MAVAD is folytathatná szakmai működését; ám ebbe a MAVA nem ment bele. Erre válaszul, mivel nem akarta felszámolni a MAVAD-ot, Pálvölgyi Zoltán 2001 március végén felmondott, néhány alkalmazottal és négy állami

<sup>29</sup> Saját készítésű táblázat, adatok forrása: Pálvölgyi, 2012

erdőtársasággal együtt megalapította a máig működő Forst Hungaria Részvénytársaságot, komoly vevőkörét elszívva a MAVAD-nak.

Bár a MAVAD új vezetése még végrehajtott 2001.május 17-én egy 100 millió forintos alaptőke-emelést, melyet az informatikai-és számviteli osztály fejlesztésére kívántak fordítani, ám a vállalat rövid időn belül leállt: a MAVÁ utasítására a cég 2003-ban felhagyott alaptevékenységének folytatásával, a vadászati turizmus piacán betöltött vezető szerepét pedig átvette a Forst Hungária Zrt. A MAVAD mára már jogilag is átalakult, jogutódja az egyszemélyes MA 111 Korlátozott Felelősségű Társaság.

## 5 Összefoglalás

Végső soron több tényező is összejátszott abban, hogy a MAVAD befejezte működését, ám dolgozatomban igyekeztem azt bebizonyítani, hogy elsődleges oka ennek a vállalat privatizációja során megváltozott tulajdonosi kör elvárásainak be nem teljesítése volt.

A legfőbb hiba – véleményem szerint – a menedzsment tetteiben található, amikor az első tőkebevonás után az új tulajdonosok által befizetett 300 millió forintot nem a termelés felé való elmozdulásra, azaz állami gazdaságok felvásárlására fordította, hanem részvényeseitől vásárolta vissza azok tulajdonrészét. A menedzsment ezzel a tettel végképp elfordította magát az újonnan belépő pénzügyi befektetőket, akik ezáltal a MAVAD-ba vetett hitüket veszítették el. Ennek a bizalmi problémának első jól látható jelének az OTP kilépése tekinthető.

A vállalatba – főként annak vezetésébe – vetett hit elvesztése után a befektetők vagy lemondtak pénzükről, vagy pedig elkezdtek futni utána, mint ahogy a MAVA is tette. Nyilvánvaló, hogy egy pénzügyi befektető nyereségesen szeretne kiszállni egy vállalatból, így teljesen érthetőnek és racionálisnak tartom a MAVA tetteit a MAVAD-dal. Ha a MAVAD vezetősége véghezvitte volna mindazt, amiért a MAVA perspektívát látott a vállalatban 1992-ben, valószínűleg a MAVAD sikertörténetről, és nem bukásáról írnék.

Dolgozatom célja nem sárdobálás vagy egymásra mutogatás volt. Objektíven szerettem volna visszaadni egy, a magyar vadásztársadalom számára jelentős vállalat letűnésének történetét, az általam legjobbnak tartott indokot, a privatizációt kiemelve. A MAVAD története jól példázza a hazánkban rendszerváltozás után véghezment furcsa történéseket, melyek nagyvállalatok bukásához és elherdálásához vezettek; sajnos a MAVAD-on kívül is számtalan példa akad még.

A MAVAD bukásával igazából a magyar vadásztársadalom járt rosszul: a vállalat maga után hagyott piaci űrt más cégek betöltötték, alkalmazottai volt konkurenseknél helyezkedtek el, anyagi kár szinte senkit sem ért. Mégis, a MAVAD megszűntével a magyar vadászati történet egy igen fontos szelete zárult le, melynek nem biztos, hogy ilyen hamar kellett volna elkövetkeznie.

## 6 Irodalomjegyzék

**Bauer, Johannes - Giles, Jack. 2002.** *Recreational hunting*. Ausztrália, 2002.

**Bleier, Norbert. 2010.** A nagyvadfajok vadászati lehetőségeinek értékesítése Magyarországon (A bérvadászati piac elemzése országos adatok alapján, és esettanulmány egy prominens piaci szereplővel), szakdolgozat. Budapest : BCE, 2010.

**Borbély, Katalin. 2007.** Hosszúra nyúlt átmenet? Magyarország, Románia és Szlovákia számviteli szabályozó rendszerei és a vállalkozások éves beszámolójának megbízható és valós képe a kilencvenes évek elejétől 2005-ig. Győr : SZE, 2007. doktori értekezés.

**Complex Céginfo, Intranet.** Magyar Vadgazdálkodási és Kereskedelmi Zártkörűen Működő Részvénytársaság cégadatai. [Online] [Hivatkozva: 2012. március 16.] [http://jogtar.uni-corvinus.hu/jr/sf/defaultstart\\_cj.html](http://jogtar.uni-corvinus.hu/jr/sf/defaultstart_cj.html).

**Csányi, Sándor. 2010.** Vadbiológiai – vadgazdálkodás - természetvédelmi biológia. [Online] 2010. [Hivatkozva: 2012. március 14.] egyetemi előadás diája. [http://www.vmi.szie.hu/vmi-mtu2011/MTU/eloadasok/01\\_CsanyiSandor\\_vadbiol\\_vadgazd\\_termved.pdf](http://www.vmi.szie.hu/vmi-mtu2011/MTU/eloadasok/01_CsanyiSandor_vadbiol_vadgazd_termved.pdf).

**Csőre, Pál. 1994.** *A magyar vadászat története*. Budapest : Mezőgazda Kiadó, 1994.

**Dr. Szabó, Gábor. 2001.** Élelmiszer-gazdaságtan. Debrecen : DE, 2001. egyetem jegyzet.

**Kőhalmy, Tamás és Márkus, László. 1996.** Vadászati ökonómia. Sopron : NYME EMK, 1996. egyetemi jegyzet.

**Pálvölgyi, Zoltán. 2012.** *A MAVAD privatizálásának menete*; Interjú, 2012. március 05.

**Seilmer, Gerhard. 1997.** *Vadászati lexikon*. Debrecen : Méliusz Kiadó, 1997.

**Tóth, Sándor. 1998.** *A hírnév kötelez. Vadászat és vadgazdálkodás Magyarországon 1945-1990*. Budapest : Nimród Alapítvány, 1998.

—. **2007.** *Nyitány a hírnévhez. Vadászat és vadgazdálkodás Magyarországon 1945-1951*. Budapest : Nimród Vadászújság, 2007.