

*HORÁNSZKY Beáta*

## VÁLLALATI STRUKTÚRÁK VÁLTOZÁSAI A FÖLDGÁZELLÁTÓ SEKTORBAN

**A szerző tanulmányában a hazai gázellátás szervezeti rendszerét mutatja be a kezdetektől napjainkig. Elemzi azokat a struktúráváltozásokat, melyek e szektorban és ennek vállalatainál bekövetkeztek.**

A 90-es évek elején Magyarországon gyökeresen megváltozott mind a politikai, mind a gazdasági élet. A tervgazdálkodás keretei közül kikerült szocialista vállalatokat privatizálták, s a rohamtempóban kialakuló verseny piacon működtek tovább. A privatizáció és az új gazdasági feltételrendszer hatalmas változásokat hozott a vállalatok belső szervezetében is. A privatizáció előkészítéseként régi, több évtized alatt beidegződött struktúrákat számoltak fel, átalakultak, helyüket új értékeket valló, új célokat képviselő szervezetek vették át. Azóta a legtöbb vállalatnál szinte folyamatosak a hatékonyság és a produktivitás növelését szolgáló átszervezések, szervezeti átalakítások, ám ezek a változások már nem jelentenek nagy, az egész szervezeti kultúrát, a vállalati alapértékeket befolyásoló reformokat. A szervezeti átszervezéseket természetesen a vállalatoknál komoly szakértői munka előzi meg, melyek során – általában nem publikált – tanulmányok, jelentések születnek.

A földgázszektor<sup>1</sup> vállalatainál – így a gázszolgáltatók esetében is – azonban *jelentős átszervezésekről* továbbra is beszélhetünk. A gázszolgáltató vállalatok elhúzódó privatizálása után kialakult új struktúrákat gyökeresen át kellett alakítani az Európai Unióban zajló gázpiaci liberalizáció követelményeivel összhangban. Mivel a piacnyitási folyamat fokozatos, s keretfeltételeit tartalmazó Gázdirektívát az Európai Unió újrafogalmazta (a piac működési tapasztalatainak tükrében), a gázszolgáltató társaságokra újabb struktúra-átalakítások várnak.

Az alábbiakban ezt az átalakítási folyamatot kívánom bemutatni.<sup>2</sup>

### A gázszolgáltatás kezdetei

A gázszolgáltatás története több mint 150 évvel ezelőtt kezdődött. Elsőként gróf Széchenyi István nagyeceni kastélyát, majd egyre több arisztokrata és polgári család fővárosi és vidéki palotáját gáz világitotta meg. A gáz kezdetben kizárólag világitási célokat szolgált, később fokozatosan terjedt el a gázalapú vízmelegítők és a gáztűzhelyek használata a háztartásokban. A rohamosan növekvő gáz iránti igény kielégítésére mind több gázgyár épült; a múlt század elején már minden nagyobb városban állítottak elő szén alapú városi gázt, a gázvezetékek egyre több fogyasztóhoz eljutottak. 1910-ben Budapesten a gázgyárakat és a vezetékhálózatot átvette Budapest Város Tanácsa, létrehozta a Székesfővárosi Gázműveket – a mai Fővárosi Gázművek Rt. (továbbiakban: FŐGÁZ) jogelődjét.

A vidéki városok kezdetben magántulajdonú, majd a II. világháború után államosított gázgyárak ezzel szemben csupán 1960-ban kerültek egységes szakmai felügyelet alá; a Kormány központi felügyelet alá vonta azokat az Országos Kőolaj és Gázipari Trösztben (továbbiakban: OKGT). Majd 1967-ben kormányhatározatot hoztak a vidéki gázgyárak és a szolgáltatók (a vezetékek működtetői) teljes átvételéről, így az OKGT szervezetében a Gázipari Főosztályhoz tartozva megalakult az öt gázszolgáltató vállalat az alábbi területi elosztás szerint:

- Észak-dunántúli Gázgyártó és Szolgáltató Vállalat: Komárom, Győr-Sopron és Vas megye,
- Közép-dunántúli Gázszolgáltató és Szerelő Vállalat: Zala, Somogy és Veszprém megye,

- Dél-dunántúli Gázgyártó és Szolgáltató Vállalat: Baranya, Tolna és Fejér megye,
- Dél-alföldi Gázgyártó és Szolgáltató Vállalat: Csongrád, Bács-Kiskun és Békés megye,
- Tiszántúli Gázszolgáltató és Szerelő Vállalat: Hajdú-Bihar, Szolnok, Pest, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár és Borsod-Abaúj-Zemplén megye.

A gázszolgáltató vállalatok tevékenységi profilja – a kialakulásuknak köszönhetően – eltérő volt. A fő tevékenységként végzett gázszolgáltatás mellett számtalan támogató – kiszolgáló, valamint egyéb feladatot végeztek:

- tervezés,
- vezetékeképítés,
- gázkészülékek szervizelése,
- pébégázszolgáltatás (beleértve a töltőtelepeket is),
- városi gáz gyártása,
- különféle szerelvények, berendezések gyártása a gázipari infrastruktúra számára.

A különféle szervezeti és tevékenységi struktúrával, és más-más műszaki-technikai színvonallal rendelkező gázszolgáltató vállalatok egységesebbé tétele alapvető feladattá vált. A gázenergiáról szóló 1969. évi VII. törvény egyfajta műszaki-biztonsági keretet adott a gázszolgáltatásnak (is). Végül 1970-ben a *Földgázfelhasználási Központi Fejlesztési Program* megadta a pénzügyi kereteket ezekhez a változásokhoz is.

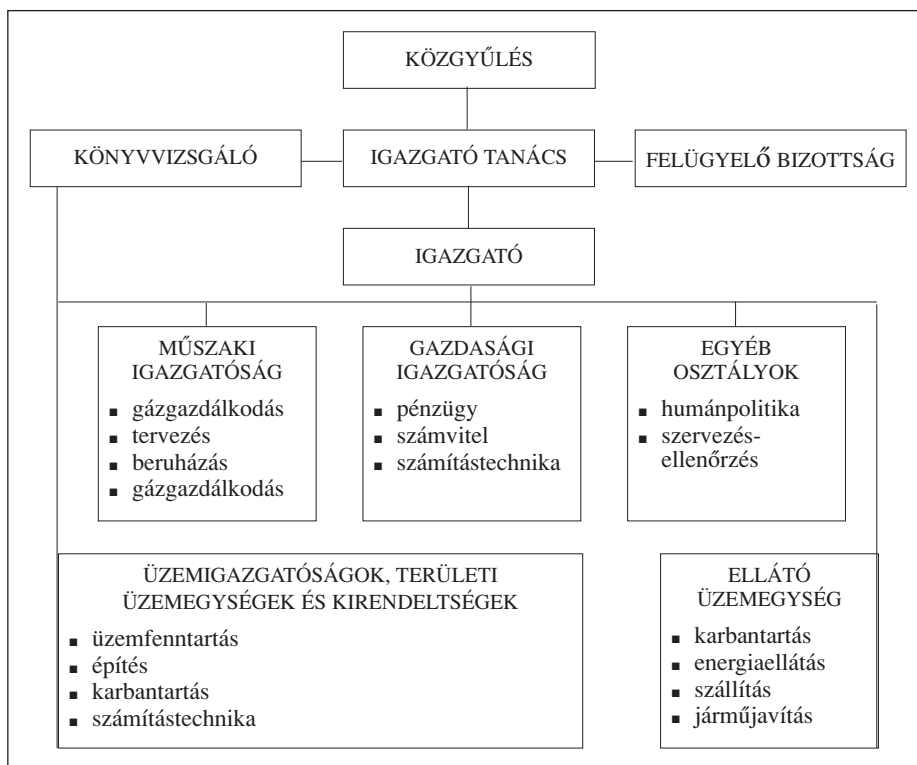
Az OKGT, a „szocialista óriás”, amely átfogta a teljes kőolaj és földgázvertikumot végül 1991-ben alakult át. Az öt gázszolgáltató önálló vállalattá vált, s a továbbiakban közvetlenül az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium felügyelete alá tartoztak. A megalakult gázszolgáltatók a következők:

- Észak-dunántúli Gázszolgáltató Vállalat (ÉGÁZ),
- Közép-dunántúli Gázszolgáltató Vállalat (KÖGÁZ),
- Dél-dunántúli Gázszolgáltató Vállalat (DDGÁZ),
- Dél-alföldi Gázszolgáltató Vállalat (DÉGÁZ),
- Tiszántúli Gázszolgáltató Vállalat (TIGÁZ).

### Gázszolgáltatók első átszervezése

A rendszerváltás utáni években az állami tulajdonú vállalatok jelentős részénél – így a már önálló gázszol-

Az ÉGÁZ Rt. szervezeti felépítése, 1993



Forrás: ÉGÁZ Rt. Éves üzleti jelentése, 1993

gáltató vállalatoknál is – a privatizáció előkészítése és sikeres lebonyolítása fő stratégiai céllá vált az állami akaratnak megfelelően. E cél első lépéseként 1993-ban a vidéki gázszolgáltatók 100%-os állami tulajdonú részvénytársasággá alakultak, a FŐGÁZ pedig Budapest Főváros Önkormányzatának 100%-os tulajdonában lévő részvénytársasággá alakult, a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény alapján.

A társaságok szervezeti struktúrájában ekkor még jelentős, a szervezeti egységeket közvetlenül átalakító változás nem történt, csupán a részvénytársasági forma által megkívánt egységek (igazgatótanács, közgyűlés stb.) jelentek meg a szervezeti modellekben (1. ábra).

Az előkészítési folyamat második lépésében a társaságokat minél kedvezőbb helyzetbe kellett hozni, külföldi befektetők számára vonzóbbá kellett tenni. A cégek piaci értékének növelésében döntő szerepet játszott a profiltisztítás és a költségek racionalizálása.

E társaságok alapvető tevékenységének magát a gázszolgáltatást tekinthetjük, melyet két önálló feladatra bonthatunk: a gázelosztásra és az értékesítésre. A gázszolgáltató társaságok fejlődése során – minthogy az egész gázipar egy vállalatoriaiáson belül működött hosszú ideig – a földgázzal kapcsolatos infrastruktúra kiépítéséhez és annak működtetéséhez szükséges egyéb tevékenységeket is önállóan végezték (pl.

gázvezeték-építés, készülék beüzemelés, szervizelés, javítás stb.).

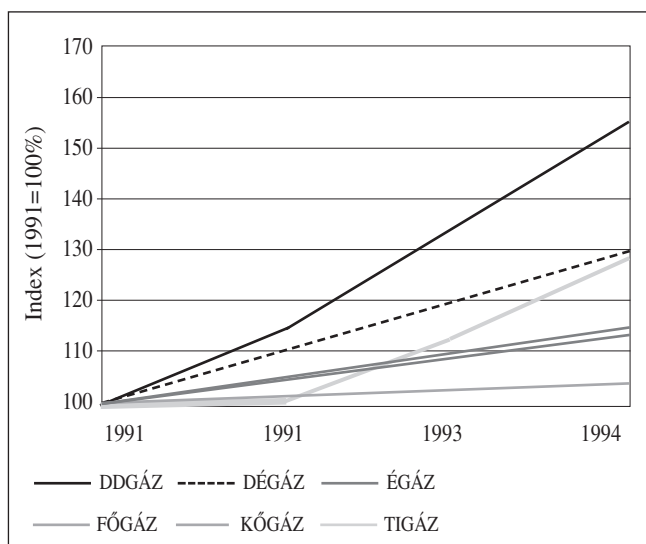
A privatizációra készülve – a termelékenység javítása érdekében – a társaságok önálló társaságba szervezték, majd eladták a saját termékeik gyártását, valamint elkezdték azokat a feladatokat kiszervezni, melyek a fő tevékenységi körükhöz nem kapcsolódnak elengedhetetlenül. Ilyen kiszervezett tevékenység:

- építőipari tevékenységek – pl. vezetéképítés, épületgépészet,
- gázberendezésekhez kapcsolódó tevékenységek – pl. szervizszolgáltatások, készülékek beüzemelése,
- gázmérő leolvasás és díjbeszedés,
- pb-gáz forgalmazás,
- vagyoni védelem, takarítás,
- egyes irodai tevékenységek – pl. bérelszámolás,
- egyes ellenőrzési és karbantartási munkák stb.

Az outsourcing következtében természetesen a relatíve magas élők munkára-arányal rendelkező vállalatok hatékonysága nőtt, hiszen a foglalkoztatottak száma jelentősen csökkent. A DDGÁZ Rt.-nél például a munkavállalók létszáma közel felére, 1412,7 főről 789,9 főre csökkent 1990 és 1995 között (DDGÁZ Rt. Éves jelentés, 1997).

2. ábra

Gázfogyasztók számának alakulása 1991 és 1994 között



Forrás: A Magyar Gázipar 1970-1998, 1999

Az egyre karcsúsodó társaságok piaci értékét növelte továbbá a lakossági gázfogyasztók számának rohamos növekedése is, amely egyet jelentett a gázelosztást szolgáló infrastruktúrák – s ezzel a cég vagyonának – növekedésével (2. ábra). A fogyasztói lét-

számoknak a foglalkoztatottak száma csökkenésével párhuzamos bővülése javította a vállalati hatékonyságot is e társaságoknál.

### Új tulajdonosok – új struktúrák

Az elmúlt évtizedekben több mint 160 országban privatizálták az állami vállalatokat (OECD, 2003). A privatizációs folyamat során általánosságban megfigyelhető volt a vállalat azonnali, gyökeres átalakulása. A változások nemcsak struktúrában, de magában a szervezeti kultúrában is nyomon követhetők (Forrer – Kee – Newcomer – Amente – El Baradei, 2004):

- A tulajdonosi és felügyeleti feladatokat ellátó állam által kinevezett igazgatótanácsot felváltotta az új tulajdonosok által kinevezett testület.
- A menedzsment tagjai az állami tulajdonú vállalatnál néha közhivatalnok szerepkört töltöttek be, a privatizált cégek menedzsmentjének kiválasztásánál és feladatainak meghatározásánál a profitmaximalizálás játszik döntő szerepet.
- Az állami vállalatok értékrendjében domináló társadalmi és szociális célokat a profitmaximalizálás, a produktivitás, a vállalat piaci értékének növelése stb. célkitűzések váltották fel.
- A munkavállalók és a menedzsment kapcsolata megváltozott, fontosabbá vált a folyamatosan képzett, felkészült munkaerő.
- A vállalati döntéshozatal centralizáltsága megszűnt.
- A fogyasztói kapcsolattartásban a jelenlegi ügyfelek elégedettségének maximalizálásával párhuzamosan megjelent a lehetséges új vevők fókuszba állítása.

1. táblázat

Gázszolgáltató részvénytársaságok többségi tulajdonosai, 1995

	TÖBBSÉGI TULAJDONOSOK 1995
DÉGÁZ Rt.	Gaz de France International S.A
DDGÁZ Rt.	Ruhrgas AG – VEW Energie AG konzorcium
ÉGÁZ Rt.	Gaz de France International S.A.
FŐGÁZ Rt.	Fővárosi Önkormányzat
KÖGÁZ Rt.	Bayernwerk AG – EVN AG konzorcium
TIGÁZ Rt.	Italgas-SNAM konzorcium

Forrás: A Magyar Gázipar 1970-1998, 1999

A hosszú előkészítési folyamat után 1995-ben az öt vidéki és a fővárosi gázszolgáltató privatizációja sikeresen befejeződött. A külföldi szakmai befektetők minden vidéki társaságoknál többségi tulajdont szereztek, ezzel szemben a FŐGÁZ Rt. többségi tulajdonosa továbbra is a Fővárosi Önkormányzat maradt (1.

táblázat), ám e szolgáltatót is a külföldi tulajdonos, a Ruhrgas AG. működtette.

A fentiekben felvázolt privatizációs változások a magyar gázszolgáltató társaságoknál is elkezdődtek. A külföldi tulajdonosok és menedzserek a nyugati vállalati kultúrát, a piacgazdasági környezethez szokott vezetési sémákat magukkal hozva kezdték a társaságok belső működését átszervezni: új szervezeti modellt állítottak fel, új vállalati stratégiával és gyakran új vezetőikkel. Egy, az évtized elején született tanulmány (Balaton, 1993) megemlíti: a külföldi befektetők a következő területeken emelték ki a magyar, addig tervgazdasági feltételekhez edződött vezetők hiányosságait:

- általános vezetési ismeretek,
- pénzügyi menedzsment,
- HR menedzsment.

Ezzel szemben a műszaki területek ismereteiről, annak fejlettségéről elismerően nyilatkoztak, azt nemzetközi színvonalúnak ítélték.

A gázszolgáltató társaságoknál is megfigyelhetőek voltak a hiányosságokat kezelő átalakulások. A gázszolgáltatási feladat műszaki jellege egyre inkább háttérbe szorult, erősödött a kereskedelmi, humán erőforrás-gazdálkodási, pénzügyi szervezetek jelentősége a vállalaton belül. Olyan új célok kerültek a vállalati stratégiai elvei közé, mint a minőségi ügyfélpolitika, a szolgáltatási színvonal javítása, a hatékony humán erőforrás-gazdálkodás stb.

Az új célok megfogalmazását a szervezeti struktúra megfelelő átalakítása követte. Az addig osztályokban, alosztályokban végzett pénzügyi, HR, marketing stb. tevékenységek felértékelődtek és feladatait megnövekedtek, illetve új tevékenységek jelentek meg a társasági szervezetben is. Megalakultak a pénzügyi, kontrolling, ügyfélszolgálati stb. igazgatóságok, melyek egyenrangú szervezeti egységet jelentettek a társaság alaptevékenységének fizikai részét végző műszaki igazgatóságokkal (3. ábra).

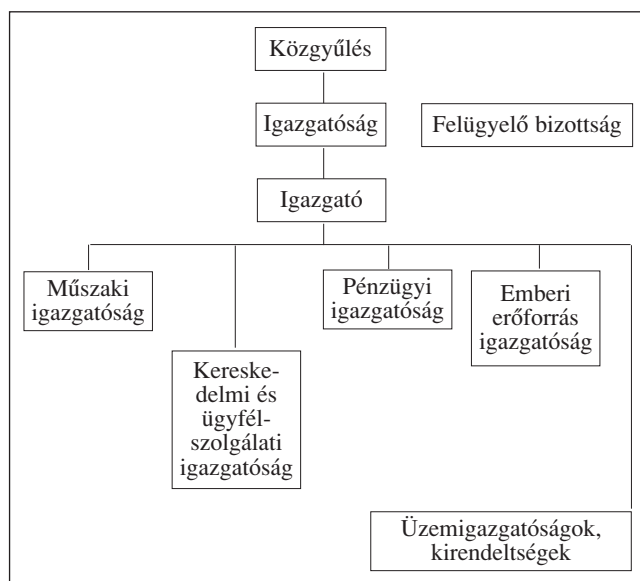
Egy, a Magyar Energia Hivatal részére készült szakértői tanulmány (Madráz Kft, 2003) többek között megállapította, hogy a gázszolgáltató társaságoknál:

- a gázelosztó infrastruktúra beruházásával, üzemeltetésével, fenntartásával és karbantartásával kapcsolatos tevékenységeket általában a műszaki igazgatóság egységei végzik,
- a szolgáltatással kapcsolatos elsődleges tevékenységeket (beszerzés, értékesítés, számlázás stb.) végző egységek ezzel szemben a teljes vállalati struktúrában elszórva találhatók meg.

Az ezredfordulóra a gázszolgáltató társaságok átestek szinte a teljes profiltisztításon, és ún. *monokultúrás* társaságokká váltak, bevételeik több mint 97

3. ábra

Gázszolgáltató társaságok tipikus szervezeti struktúrája a 90-es évek végén



Forrás: MANDRAZ Tanácsadó Kft., 2003

%-át a főtevékenységeik alkotják. Kizárólag elosztással és értékesítéssel (ellátással) foglalkoznak, más gázüzleti tevékenységet (gáztermelést, gázszállítás, gáztárolást, nagykereskedelmi tevékenységet) nem látnak el, integrált elosztó és szolgáltató vállalkozásokká váltak.

### Kihívások a szervezeti struktúrában: a liberalizáció kezdetei

A sikeres privatizáció előkészítése, majd a versenypiaci környezet és a külföldi befektetők által megkívánt szervezeti átalakítások után a gázszolgáltató társaságok egy újabb feladattal találták szemben magukat: a gázpiaci liberalizáció folyamatával.

Az Európai Unió fő célja az egységes belső piacok kialakítása – a gazdaság minden területén. Az energia piacok egységesítésének, a verseny bevezetésének gondolatát a múlt század utolsó évtizedében a vezető energiaforrásokra – a földgázra és a villamos energiára is kiterjesztették.

A szolgáltatások és az áruk szabad áramlásáról szóló alapszabadság a földgáz szektorban a következőket jelenti:

- minden gázfogyasztó szabadon megvásárolhatja, honnan vásárolja meg a földgázt,
- a megvásárolt földgáz azonos feltételek mellett jut el minden fogyasztóhoz, ennek egyetlen korlátja a földgázellátó infrastruktúra (csővezetékek és berendezések) fizikai kapacitásainak mértéke,
- e fentieket megvalósító egységes belső gázpiac kialakítása.



A piacnyitás folyamatát szabályzó 98/30/EC, majd az azt módosító 2003/55/EC belső földgázpiacra vonatkozó irányelv (melyeket minden tagállamnak alkalmaznia kell jogrendszerében) a szektor versenypiacra alakításához elengedhetetlenül szükségesnek ítéli a gázipari tevékenységek (a földgáz szállítása, tárolása, elosztása és kereskedelme) átláthatóvá tételét a szektor vállalatinál. A tevékenységek átláthatóságának egyetlen lehetséges módja azok szétválasztása, azaz az unbundling, mellyel elkerülhető a verseny torzulása, felszámolható a keresztfinanszírozás, s a társaságok hatékonyabbá válhatnak.

Az unbundling lényege: a költségek nagyságának, felmerülési helyének pontos meghatározása és a megfelelő gázipari tevékenységekhez rendelése. Egy gázipari vállalatot vizsgálva ez különböző szinteken valósulhat meg:

- számviteli szint:  
egyes tevékenységek pénzügyi kimutatásainak elkülönült kezelése, külön mérleg készítése,
- menedzseri szint:  
a vállalatban belül az egyes tevékenységeket külön egységbe (pl. igazgatóságba, osztályba, üzletágba, stb.) szervezik, külön vezetőkkel, menedzserekkel,
- jogi szint:  
a tevékenységeket külön leányvállalatokba, vállalatokba szervezik ki (ezt történt pl. a MOL Rt. esetében, ahol az egyes gázipari tevékenységekhez külön vállalatokat hoztak létre – pl. a földgáz távvezetési szállítást a MOL Földgázszállító Rt. végzi),
- tulajdonosi szint:  
az egyes gázipari tevékenységeket végző vállalatok tulajdonosai sem lehetnek azonosak.

Mindkét irányelv meghatározza a tevékenységek szétválasztásának kívánt szintjét. Az 98/30/EC irányelv az egyes tevékenységek számvitelű szintű szétválasztását követeli meg minimálisan:

*„Az integrált földgázipari vállalkozásoknak a belső számviteli rendszerükben külön-külön beszámolót kell készíteniük a földgáz – távvezetési szállító, -tároló, -elosztó tevékenységükre, és – ahol ez indokolt – konszolidált beszámolókat a nem-gázipari tevékenységekre vonatkozóan, úgy, hogy mintha ezeket a tevékenységeket külön vállalkozások végeznék ....” (II. fejezet 13. cikkely).*

Ezzel szemben a piacnyitási tapasztalatok tükrében újrafogalmazott irányelv, a 2003/55/EC direktíva már tovább mélyíti az egyes tevékenységek szétválasztását. A tagállamok egyes esetekben már nem alkalmazhatják csupán a számviteli unbundling-ot. Az Európai Unió véleménye szerint:

*„... a szállítási és az elosztási tevékenységet külön „hálózati” társaságnak kell végeznie.” (Bizottság osztályainak értelmezése, 2003.)*

A kívánt jogi szintű szétválasztás ugyanakkor nem jelent különböző tulajdonosokat, az eszközöket még birtokolhatja ugyanaz a személy, vagy csoport. (Jelentős tulajdonosi részarány birtoklása erős befolyást jelenthet az egyes gázipari tevékenységeket végző önálló vállalkozásokra, ami ellentétben áll a piacnyitás alapelveivel.)

A magyar gázszolgáltató vállalatokra vonatkozó törvények természetesen a Gázdirektíva által felvázolt kereteket alkalmazzák. A földgázellátásról szóló 2003. évi XLII. törvény (továbbiakban GET)<sup>4</sup> és a III/2003. (VII. 29.) Korm. rendelet kihirdetésével a magyar gázszolgáltató társaságoknak is fel kellett készülniük a 2004. január 1-i piacnyításra. E felkészülés egyik fontos lépése volt az unbundling, s ezzel együtt a szervezeti struktúrájuk megfelelő átszervezése.

2. táblázat

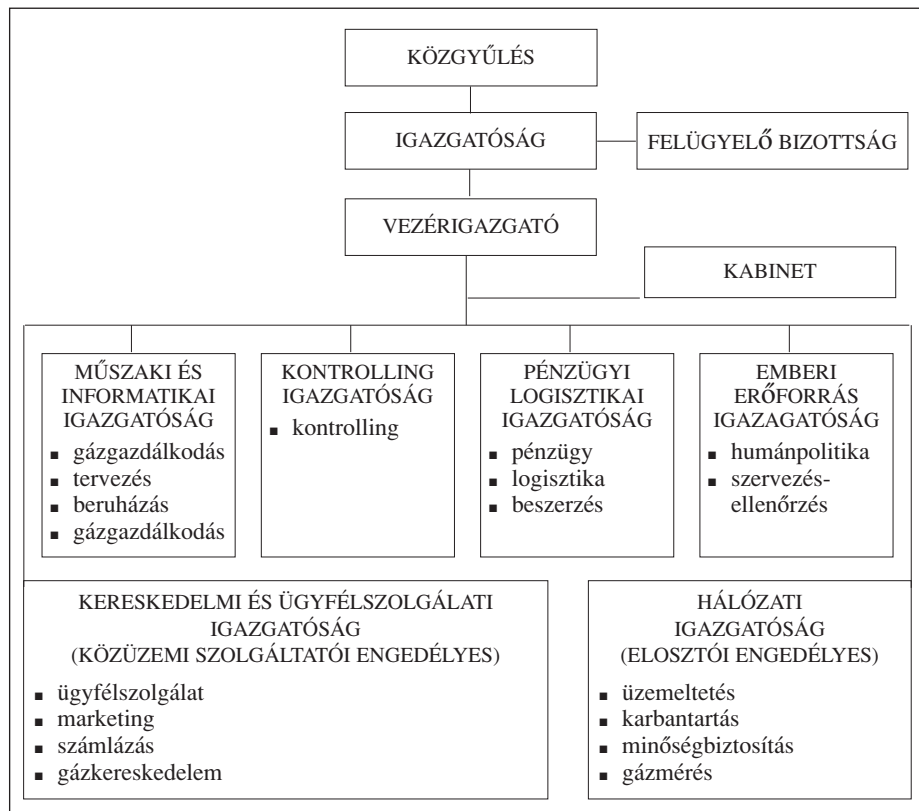
Gázipari tevékenységek

Nyitott piaci tevékenységek	Közüzemi tevékenységek
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ földgázszállítási,</li> <li>■ földgáztárolási,</li> <li>■ földgázelosztási,</li> <li>■ rendszerirányítási,</li> <li>■ földgáz-kereskedelmi,</li> <li>■ szervezett földgázpiac működtetési,</li> <li>■ határon keresztül földgázszállító-vezetékhez való hozzáférési,</li> <li>■ propán-, butángázok és ezek elemeinek vezetéken történő elosztására és szolgáltatására.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ földgáz közüzemi nagykereskedelmi,</li> <li>■ földgáz közüzemi szolgáltatási.</li> </ul>

Forrás: 2003. évi XLII. törvény

A GET meghatározza azokat a tevékenységeket, melyeket a szereplők gyakorolhatnak a piacon. Ezek a tevékenységek a piac fokozatos megnyitása miatt két csoportra oszthatók: a nyitott piaci tevékenységekre és a közüzemi tevékenységekre (2. táblázat). A gázszolgáltató társaságoknak, minthogy az összes fogyasztó gázellátását biztosítják, mindkét piaci formában működniük kell. A „régii” piaci modellben, ún. közüzemben kötelesek kiszolgálni a fogyasztóikat, de a nyitott piacra kilépő ún. feljogosított fogyasztók felé is biztosítaniuk kell az elosztóhálózatot a gáz eljuttatására – amennyiben van szabad hálózati kapacitásuk. Ezért a társaságoknak kétféle engedélyt kell beszerezniük a piac hatósági felügyeletét ellátó Magyar Energia Hivataltól: közüzemi szolgáltatási és földgázelosztási engedélyt.

Az ÉGÁZ Rt. szervezeti felépítése, 2004



Forrás: ÉGÁZ Rt. honlapja

A földgázellátásról szóló törvény fő szabályként számviteli elválasztást ír elő a jogi szétválasztással szemben, annál az egyszerű oknál fogva, hogy nagyszámú lakossági fogyasztók egy gázipari társasággal (általában a megszokott gázszolgáltatójukkal) álljanak kapcsolatban. A gázszolgáltatók azonban, a vállalati rendszer könnyebb működtetése és átláthatósága miatt e két engedélyköteles tevékenységet funkcionálisan is szétválasztották, s struktúrájukat a menedzseri szintű szétválasztás elvei szerint alakították át (4. ábra).

A gázelosztással és a gázkereskedéssel foglalkozó szervezeti egységekben csupán a tevékenységek elsődleges feladatai tartoznak. Az ún. kiszolgáló vagy közvetett feladatokat, melyek mindkét engedélyes tevékenységhez kapcsolódnak háttértevékenységként a többi szervezeti egység végzi. Ilyen tevékenységek az eszközgazdálkodási, a munkaerő-gazdálkodási, valamint a pénzgazdálkodás terület feladatai. Az unbundling folyamatában számviteli szinten e háttértevékenységek költségvonzatait hozzá kell rendelni a megfelelő alaptevékenységhez. A gázszolgáltatók funkcionális szintű szétválasztásánál már e közvetett feladatokat is más-más, az alaptevékenységek szervezeti egységeivel egyenrangú elemek (pl. igazgatóságok) végzik, s lehetséges megoldás az is, hogy egyes az

4. ábra egyes részfeladatokat is kiszervezik (a munkaerő-gazdálkodás egyes feladatai, könyvelés, banki kapcsolatok kezelése stb.). Néhány esetben az elsődleges tevékenységek feladatai is kiszervezhetők. A gázelosztó hálózat üzemeltetésének feladatai közül ilyen lehet a vezetékek és berendezések karbantartása, ellenőrzése, javítása stb., a közüzemi szolgáltatással kapcsolatban: a gázdíj számlázás. Egyes esetekben nem elképzelhetetlen olyan társaságok létrejötte, amelyek a lehetséges teljes outsourcing után csupán a legalapvetőbb feladatokat végzik.

A magyar gázpiac már több évtizede zajló jelentős struktúraváltási folyamata még nem állt – nem állhat meg. A GET módosításáról szóló 2005. évi LXIII. törvény, a 2003/55/EC direktívával összhangban (ahol a teljes piacnyitás időpontja 2007. július 1.) kimondja:

”Az elosztói engedélyes 2007. július 1-jét követően

- ha 100 000-nél több rácsatlakozott fogyasztót lát el, a vezetékes propán-, butángázt és ezek elegyeit elosztó és szolgáltató engedély kivételével más, e törvényben szabályozott működési engedéllyel nem rendelkezhet,
  - ha kevesebb, mint 100 000 rácsatlakoztatott fogyasztót lát el – e fogyasztók vonatkozásában – földgáz közüzemi szolgáltatási engedéllyel, valamint vezetékes propán-, butángázt és ezek elegyeit elosztó és szolgáltató engedéllyel rendelkezhet.”
- (32§, 2. bekezdés).

Tehát a teljes piacnyitást követően az egykori gázszolgáltató társaságok *kizárólag* a hálózat üzemeltetésével, s az ahhoz kapcsolódó feladatokkal foglalkoznak. Ez a feladat-csökkenés előre jelezhetően egy teljesen más, letisztultabb vállalati formát eredményezhet majd a jövőben.

### Összegzés

A magyar gázszolgáltatók a rendszerváltástól napjainkig számos kihívással találták magukat szembe. A gazdasági környezet átalakulása, a privatizáció előkészítése egy olyan szervezeti átalakulással is együtt járt,

amely a kiszervezések miatt egyre karcsúsodó belső struktúrát érintetlenül hagyva pusztán a tulajdonosi-felügyeleti elemekkel egészítette ki azt. A privatizáció után a külföldi szakmai befektetők új, a nyugati vállalati kultúrához, a piacgazdasági környezethez igazodó stratégiákat fogalmaztak meg, melynek céljaihoz átalakították a társaságok struktúráját.

A szervezeti felépítés második átalakítása során egyes aleggységek önálló, nagyobb súllyal rendelkező részlegekké váltak. Ekkor alakultak ki a humánpolitikai igazgatóságok, a kontrolling osztályok, az ügyfélszolgálati igazgatóságok stb.

A harmadik nagyobb struktúra-változtatásra a 2004. január 1-i piacnyitás miatt került sor. A liberalizációs irányelvek által megkövetelt tevékenységi szétválasztás e társaságoknál funkcionális (menedzseri) szinten zajlott. A gázszolgáltatók két alaptevékenységét és az azokat szolgáló háttértevékenységeket külön-külön szervezeti egységbe szervezték.

A negyedik, s talán egy ideig utolsó jelentős struktúraváltást a 2007. nyarára előirányzott teljes piacnyitás teszi szükségessé. A versenypiac teljessé válásával a gázellátó társaságok tevékenységi köréből kikerül a gázkereskedelem, s kizárólag a gáz útját biztosító infrastruktúra működtetését végzik majd.

Teljesen letisztult vállalati formák jönnek létre: a földgázellátó szektor egy új korszakba lép.

## Felhasznált irodalom

- Balaton K.* (1999): Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban, *Vezetéstudomány*, XXX évf. 4. szám, 15-22.
- Európai Bizottság: A Bizottság osztályainak értelmezése a villamos energia- és földgáz belső piacára vonatkozó 2003/54/EC és a 2003/55/EC irányelvekről, 2003. szeptember  
<http://www.eh.gov.hu/gcpdocs/200406/sztvlaszts.doc>
- Forrer, J. – Kee, J. – Newcomer K. – Amante, M. – El Baradei, L.* (2004): Privatization and Organizational Change: Lessons from Cross-National Research, Occasional Papers Series, The George Washington University  
<http://gwcs.gwu.edu/gwscg/OPS/CSGOP-04-28.pdf>
- Frankhauser, K.* (1998): Aufbau neuer Unternehmensstrukturen in privatisierten öffentlichen Unternehmen (Új vállalati kultúra felépítése privatizált állami vállalatoknál), *Vállalati szervezés, Műszaki és Gazdasági Információ, OMIKK*, 1999. 5. szám., 13-23.
- Dobák, M.* (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- DDGÁZ Rt. éves jelentései, 1993-2002  
ÉGÁZ Rt. éves jelentései, 1993-2002  
FŐGÁZ Rt. éves jelentései, 1997-2002

- Hoffman, K. – Klocke, H.* (1998): A magyar gázszolgáltató vállalatok fejlődése privatizálás után egy német beruházó látószögéből, *Energiagazdálkodás*, XXXIX évf. 2. szám, 62-65
- Horánszky B.* (2002): Gázszolgáltatók tevékenységeinek szétválasztása, előadás, Energetikai menedzser kurzus, CEU-Graduate School of Business, Budapest
- Kürti K.* (1998): A piacgazdaságba vezető úton. A Ruhrgas Rt. a magyar gázgazdaságban, *Energiagazdálkodás*, XXXIX évf. 2. szám, 66-68
- Laklia T.* (1999): A magyar gázipar 1970-1998, Montan-Press, Budapest
- Laklia T.* (2003): A magyar gázipar másfél évszázada, *Energiagazdálkodási Tudományos Egyesület*, Budapest
- MANDRAZ Tanácsadó Kft. (2003): Gázszolgáltatói tevékenységek szétválasztása, szakértői tanulmány  
<http://www.eh.gov.hu/gcpdocs/200310/tevenysgeksztvlasztsa.pdf>
- Szlucs, M. – Budavári, L.* (1997): A Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen Energie AG és a Ruhrgas AG a Fővárosi Gázművek privatizációs partnerei, *Energiagazdálkodás*, XXXVIII évf. 3. szám, 62-65
- Gázszolgáltató vállalatok hivatalos honlapjai  
DÉGÁZ Rt. <http://www.degaz.hu>  
DDGÁZ Rt. <http://www.ddgaz.hu>  
ÉGÁZ Rt. <http://www.egaz.hu>  
FŐGÁZ Rt. <http://www.fogaz.hu>  
KÖGÉZ Rt. <http://www.kogaz.hu>  
TIGÁZ Rt. <http://www.tigaz.hu>
- Directive 2003/55/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing Directive 98/30/EC  
[http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/-2003/l\\_176/l\\_17620030715en00570078.pdf](http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/-2003/l_176/l_17620030715en00570078.pdf)
- Directive 98/30/EC of the European Parliament and of the Council of 21 June 1998 concerning common rules for the internal market in natural gas  
[http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l\\_204/l\\_20419980721en00010012.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l_204/l_20419980721en00010012.pdf)
2003. évi XLII. törvény a földgázellátásról  
111/2003. (VII. 29) kormányrendelet a földgázellátásról szóló 2003. évi XLII. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A földgázszektor a termelés-szállítás- (tárolás)- elosztás tevékenységi láncsal jellemezhető, melynek a gázfogyasztók felőli utolsó láncszeme (általában) a regionális csővezeték-rendszert üzemeltető gázellátó vállalat (a köznyelvben ma is: gázszolgáltató).
- <sup>2</sup> Munkámhoz felhasználtam a gázszolgáltató társaságok éves jelentéseit, a Magyar Energia Hivatal honlapján található törvényeket, szakértői tanulmányokat. Mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalom áttanulmányozása során csupán a privatizációs időszakról sikerült néhány forrást találnom, s speciálisan a földgáz szektorra vonatkozó írásokra nem sikerült rábukkanom.
- <sup>3</sup> Az OKGT átfogta a teljes szénhidrogén-vertikumot: a kőolaj és földgáz kitermelését, szállítását, elosztását, kereskedelmét, valamint a kapcsolódó műszaki-technológiai tevékenységeket is (pl. csővezeték-építés, karbantartás stb.).
- <sup>4</sup> A 2003/55/EC direktíva miatt később szükségessé vált a GET módosítása (2005. évi LXIII. törvény).