

A „semmiből” lett gazdaságok

Hamar Anna

Bevezetés

A kilencvenes évek elején a tulajdonviszonyok és a szervezeti struktúra változásával párhuzamosan az uralkodó politikai erők azt a célt tűzték ki, hogy a nagyüzemek helyett a családi gazdaságok (farmok) váljanak az agrárgazdaság domináns üzeimé. A nagyüzemek akkoriiban a szövetkezeteket jelentették. Az átalakulás azonban nem a politikai elképzeléseknek megfelelően ment végbe. Napjainkra világossá vált, hogy egy rendkívül heterogén, az erőforrások és a piachoz való alkalmazkodás tekintetében eltérő, jellegét tekintve vegyes üzemszervezet körvonalazódik az agrárgazdaságban. Nyilvánvaló lett az is, hogy az életképes gazdaságok többsége nem az üzemszerkezeti vonatkozásban lényegében változatlan, bár a törvény útmutatásai szerint átalakult szövetkezetek köréből kerül ki, de nem is az átlagos családi gazdaságok közül. A piaci körülményekhez nem csupán alkalmazkodó, hanem azokat hosszabb távon vélhetően alakítani is képes mezőgazdasági vállalkozások három fő forrásból származnak; ezek (i) a volt szövetkezetek és állami gazdaságok fundamentális átalakulást végrehajtó utódszervezetei, (ii) a nagyüzemek darabolódásával létrejött társas vállalkozások és (iii) a saját erőből „gründolt” társas és egyéni vállalkozások.

A mezőgazdaság átalakulásának sajátossága – és egyben iróniája is –, hogy a kilencvenes évek elejének boszorkányüldözést idéző agrárértelmiség-ellenessége dacára az agrárértelmiség gazdasági pozíciója erősebbé vált, mint azt tagjai legmerészebb álmaikban is remélhették. A rendelkezési jogok, a kapcsolatrendszerek, az információhoz való hozzáférés és nem utolsósorban a nyolcvanas évek végeire nyíltan fellépő, kötöttségektől szabadulni akaró menedzserideológia talaján a felső és középvezetői kör jelentős része vagy önálló vállalkozást hozott létre, vagy a kollektív (volt állami gazdasági vagy szövetkezeti) vagyon egy részét vitte vállalkozásba, fölhasználva az átalakulás során adódó törvényes lehetőségeket (kiválás, kárpótlási jegyek és üzletrészek koncentrációja, egyes üzemek megvásárlása kedvező hitelkonstrukciók igénybevételével az állami gazdaságok decentralizált privatizációja vagy a szövetkezetek üzemszervezeti átalakulása során). Az utóbbi esetben menedzseri funkcióinak megőrzése mellett vált az agrárértelmiség a működtetett vagyon társtulajdonosává (Andor, Kuczi és Swain 1996; Bihari, Kovács és Váradi 1996; Hamar 1998; Váradi 1998).

Az esettanulmány alapját képező interjúk egy, az agrárértelmiség lehetőségeivel és stratégiáival foglalkozó kutatás keretében készültek 1996-ban és 1997-ben.¹ Az anyaszervezet

¹ OTKA 17994. számú, „Nyertesek és vesztesek. Az agrárértelmiség a kilencvenes években” című kutatás. Ez a vizsgálat szerves folytatása „Az agrárértelmiség élet- és pályáútja” című, 1551. számú OTKA-témának.

átalakításával vagy elaprózásával tulajdonossá vált menedzserek, az önálló – legtöbbször tőkeszegény – gazdaságukat kiválással létrehozó közép- vagy felső szintű vezetők mellett markánsan elkülönülő csoportot képeznek azok a menedzsertulajdonosok, akik piacorientált, tőkés vállalkozásokat hoztak létre.

Az esettanulmány olyan üzemek fejlődését követi nyomon, melyek nem a volt közös vagyon túlnyomó többségét használó szövetkezeti utódszervezetek közül kerültek ki, hanem a szerkezet átalakulása során született, „semmiből” lett gazdaságok. A bemutatott négy üzem – egyikük családtagok vállalkozása, a másik három kft.-ként működő társas vállalkozás – eltérő nagyságú mind a művelt terület, mind a tőkeerősség szempontjából, s mindegyik más-más típust képvisel. Közös vonásuk, hogy nemcsak talpon maradni próbáltak meg, hanem a gazdaság fejlesztésére is törekedtek, ami azonban a rendelkezésre álló tőkeformák különbözősége miatt (is) csak eltérő módon és sikerrel történhet. Összefoglalóan az alábbiakkal jellemezhetők:

1. *„klasszikus” családi gazdaság, (tőkés középüzem), amely a birtokhoz tartozó 505 hektár szántóföldet és az 1 hektár üvegházás virágkertészetet családi munkaerővel, szezonban bérmunkásokkal műveltet (16 szerződéses alkalmazott); a működtetett vagyon körülbelül 60 millió forint;*²
2. *rokonok egyéni tulajdonának közös használatára alakult (svájci–magyar) vegyes vállalként működő tőkés nagyüzem, amely kilencven százalékban külföldi érdekeltségű, 1200 hektár szántóföldet művel; vagyona 70 millió forint körüli, szezonban 21 fő szerződéses munkaerőt alkalmaz;*
3. *tiszta üzleti társulásként működő tőkés nagyüzem, amely kétezer hektár szántóföldet művel, egy majort és egy rossz állapotban lévő, 300 férőhelyes tehenészeti telepet működtet; vagyona 120–150 millió forint, szezonban a szerződéses alkalmazottak száma 19 fő;*
4. *élelmiszer-feldolgozással foglalkozó, társulással létrejött tőkés középüzem, amely 320 hektár szántóföldet művel, s egy élelmiszer-feldolgozó üzemet működtet 6 fő szerződéses alkalmazottal, változó számú időszakos foglalkoztatottal; a vállalkozás vagyona 25 millió forint körül van.*

1. A gazdaságok kialakulása

1.1 A birtok

A mezőgazdaság tulajdoni és szerkezeti átalakításának logikája behatárolta azokat a kezdeti lépéseket, amelyeket az induló agrárvállalkozások tehettek. Az alapítandó egyéni gazdaságok saját tulajdonban lévő földterületének nagysága és összetétele (földtagok száma és minősége) és ezzel a tulajdon és használat szétválásának mértéke főként a kárpótlási árveréseken dőlt el annak függvényében, hogy hány kárpótlási jegy volt egy-egy licitáló kezé-

(1. folyt.) Agrárértelemiségen az agrárügyetemet és főiskolát végzett diplomásokat értem. Ez a képzettségi csoport története során a szocialista érában jutott egységesülésének legmagasabb szintjére, amikor tagjai nagyüzemekben, valamint a szakigazgatásban vagy a felsőfokú oktatásban helyezkedtek el. Polgári viszonyok között az oklevelesek tudásukat fölhasználhatták saját gazdaságukban, vagy elhelyezkedhettek alkalmazottként (tőkés nagyüzem gazdálkodását irányító-ellenőrző vezető, állami alkalmazásban álló gazdasági felügyelő, oktató, kamarai alkalmazott stb.). A mélyen tagolt, erősen kasztosodott „szocialista” agrárértelemiség fölbomlása egymástól gyökeresen eltérő helyzetű és érdekű csoportokra a kilencvenes évek első felében ment végbe.

2 A gazdaságok vagyona nem tartalmazza a föld értékét.

ben, illetve hogy hány licitáló jelent meg az árveréseken, és hogy ott és akkor éppen mekkora kereslet mutatkozott a föld iránt. Azt, hogy mennyi föld kerülhetett valakinek a birtokába, azt nemcsak a kárpótlási árveréseken saját jogon, a kárpótlási jegyek birtokában licitált mennyiség döntötte el, hanem az is, hogy az illetőnek mennyit sikerült „zsebszerződésekkel” vásárolnia. A zsebszerződés azt jelenti, hogy a későbbi földtulajdonos kárpótlási jegyeket vásárolt föl, de a törvényi megkötések miatt a fölvasárolt jegyekkel licitált föld nem az ő nevére került, hanem az eredeti kárpótolóra. Ilyenkor a tényleges tulajdonos csendestársként vesz részt a vállalkozásban, s csak a törvényben előírt hároméves moratórium lejártá után, a tulajdon átírásával legalizálja a vételt.

A zsebszerződések „intézménye” – bár nem üdvözlendő jelenség – a kárpótlási törvénykezés ellentmondásaira adott válaszként értelmezhető, s a vonatkozó törvények „gyengesége” hívta őket életre: az tudniillik, hogy nem gazdasági egységekben, azaz a „birtokban”, hanem a „tulajdon” kategóriáiban gondolkodtak. Az átalakulás kezdeti időszakában (többek között) a zsebszerződések tették lehetővé az életképes földbirtokok kialakulását. Hatékonyságukat jelzik egy másik vizsgálat eredményei is, amelyet a Tisza két partján elterülő 137 település egyéni gazdaságainak körében végeztünk 1996-ban.³ Itt a mintába került üzemek által művelt földterület fele a birtokosok egytizedének használatában állott (Hamar 1996). A zsebszerződések révén több száz, esetleg több ezer hektárnál is nagyobb birtokhoz – szántóhoz és legelőhöz – hozzájutottakat négy csoportba sorolhatjuk.

(a) *Külföldi birtokosok*, akik legálisan nem juthattak földhöz; földhasználati részesedésük az osztrák gazdálkodók vásárlásai révén magas a dunántúli „aranyföld” térség megyéiben (Győr, Vas, Zala, Baranya), továbbá az északkelet-magyarországi övezetben, közelebbről borsodi és zempléni területeken, ahol a bébiételek gyártásában érdekelt német cégek megbízásából került sor nagymértékű földvételekre.

(b) *Az agrárértelmiség, azaz a volt nagyüzemi közép- és felső vezetők köre*, akik helyzeti előnyükből fakadóan nemcsak a helyi társadalmi és területi viszonyokat ismerték, hanem kapcsolataik révén jobban tudták érvényesíteni érdekeiket, elképzeléseiket is. A Tisza menti gazdaságok tulajdonosainak például csak egynegyede diplomás, de a magángazdaságok által művelt földterület negyven százaléka van a volt nagyüzemek közép- és felső vezetőinek kezében.

(c) *A városi, elsősorban nagyvárosi, nem mezőgazdaságban dolgozó „befektetők” csoportja*, akik kárpótlási jegyek fölvasárlásával szerzett tulajdonukat bérletbe adták ki, vagy műveltetési szerződést kötöttek-kötnek a település erős gazdaságával.

(d) *A kettős állampolgárságú „devizamagyarok”*, akik megbízottjaik révén vettek részt a „kárpótlásban”. Ők a megszerzett földet vagy a vállalkozásuk szolgálatába állították, vagy a magyar városi „befektetőkhez” hasonlóan (egyelőre) másokkal műveltetik.

A birtokok lehetséges nagyságát és (papírforma szerinti) tulajdonosi körét csak részben határozta meg a leendő (tényleges) tulajdonos tőkeereje. A leendő tulajdonos tőkeerejétől elsősorban az függött, hogy saját jogon szerzett kárpótlási jegyeit mennyivel tudta kiegészíteni a zsebszerződéses vásárlások révén, illetve hogy a legálisan vagy féllegálisan tulajdonába kerülő birtokhoz mekkora földterületet sikerült bérelnie. A gazdaságok létrejöttét a helyi gazdaság és társadalom két világháború közötti és jelenlegi szerkezete, s ezzel összefüggésben a gazdálkodás hagyományainak minémősége, továbbá az átalakult szövetkezet sta-

³ A kérdőíves felvétel a magángazdaságok helyzetét, a gazdálkodás szerkezetét és a gazdálkodók törekvéseit térképezte fel. A vizsgálat „A mezőgazdasági termelés, feldolgozás és értékesítés lehetőségei a Tisza mentén” című kutatás keretében készült a Környezet- és Területfejlesztési Minisztérium megrendelésére (témavezető: Szoboszlai Zsolt, MTA RKK Alföldi Kutató Intézet).

bilitása és gazdasági ereje is jelentősen befolyásolta. Nem lehet véletlen, hogy a részletes elemzés tárgyát képező négy agrárvállalkozás közül *a kétezer hektárnál nagyobb üzemek* olyan településeken jöttek létre, ahol az 1945-ös földreform előtt vagy uradalom működött, és a falu nem rendelkezett jelentős birtokosparaszt-réteggel, vagy a parasztgazdaságok mellett voltak 200–600 hold közötti középbirtokok is. *A kétezer hektáros* tőkés nagyüzem földterülete három olyan falu határában terül el, ahol vagy nagybirtok volt a 45-ös földreform előtt, vagy – a pár száz holdas középbirtokok dominanciája mellett – csak vékony parasztbirtokos réteg tudott megélni. Vizsgált eseteink közül az 1200 hektáron működő *svájci–magyar tőkés nagyüzem* olyan településen alakult meg, ahol a háború előtti birtokszerkezetben a középzemek domináltak. Ezzel szemben az 505 hektáros, „klasszikus” *családi vállalkozás* által használt területből a család csak 274 hektárt mondhatott tulajdonának, a többit bérben művelték, mivel a valaha erős birtokos paraszti réteggel rendelkező kistérségben nem volt reális esélye több ezer hektáros nagyüzemek létrejöttének.

A gazdaságok között újra fölbukkantak az olyan üzemek, amelyek a „családi birtok” elvén működnek. A művelt terület tulajdonjoga – és sokszor a vagyone is – megoszlik a családtagok között, de az üzemet egyetlen családtag vezeti és irányítja. Ilyen esetekben a vállalkozás indításának szándékával föllépő családtag már a kárpótlási árveréseken is a szélesebb rokonsági csoport nevében licitált. Ilyenkor a rokonsági körhöz tartozók egyéni tulajdona érintetlen maradt, tehát nincs szó zsebszerződésről, az akciónak pusztán az volt a célja, hogy biztosítsa a leendő birtok megfelelő méretét és lehető legnagyobb egységét. A használatért járó ellenszolgáltatás mértéke és módja a rokonok közötti megállapodástól függött.

A rendelkezésre álló források koncentrációját és jobb működtetését célzó családi birtokmodell nem volt ismeretlen a tőkés struktúrában sem, a 100–1000 hold (1 ha = 1,71 kat. hold) területű üzemekre volt jellemző. Napjainkban ez a típus az 50 hektárnál nagyobb területtel rendelkező gazdaságoknál figyelhető meg a leggyakrabban, de társadalmi háttére alapjaiban különbözik tőkés elődjétől. A második világháború előtt a középosztályhoz tartozó családok tartották kézben ezeket az üzemeket, és a gazdaság vezetését szakképzett (okleveles gazda) családtagra bízták. A mai üzemek földterületét a volt gazdagparaszti és a feltörekvő, piacra termelő középparaszti, kisebb arányban volt középosztálybeli családok tulajdona biztosítja. A gazdaságot az a családtag vezeti, aki agrármérnöki vagy ezzel rokon végzettséggel és több éves termelési gyakorlattal rendelkezik. Az általunk vizsgált gazdaságok között a *svájci–magyar vegyes vállalat* képviseli ezt a birtoktípust, ahol a vállalkozás által használt 1200 hektáros területből a harminc társult rokon összesen 800 hektárral rendelkezik tulajdonosként; a maradék részben bérlet, részben művelésre átvett terület.⁴

A gazdaságok többsége a tulajdon és a bérlet kombinációján alapszik. A mai körülmények között a vállalkozások természetes törekvéének tekinthető a működési feltételek, erőforrások fölötti korlátlan rendelkezés megteremtése. Ez a földhasználati viszonyok tekintetében a tulajdonban lévő rész arányának növelését jelenti, főként a bérletek kivásárlása révén. A vásárlási lehetőség számos helyi tényezőtől függ: például a földtulajdon és földhasználat szerkezetétől, a földek eltérő minőségétől, a vevő számára esetleg magas, az eladó szemszögéből viszont alacsony piaci ártól vagy éppen a jogi személyek földtulajdonlásának tilalmától.

A területi terjeszkedés egyetlen járható útja ma a bérlet, de kiforrott földbérleti piacról nem beszélhetünk. A bérlethez jutás lehetősége területileg változó. Ott, ahol a szövetkezeti vagyon többségét üzemeltető utódszervezetek stabilak maradtak, ott nemcsak a vétel, hanem a bérlet útján való terjeszkedés is igen nehéz. A szomszédos települések szövetkezeti

4 Formális bérleti szerződés nélkül, szóbeli megállapodás alapján használt földterület.

hallgatólagos megállapodásuknak megfelelően nem terjeszkednek saját településükön kívül, mintegy felosztják egymás között a bérleti piacot; bár egyes vizsgálatok szerint a szükség ezúttal is „törvényt” bonthat (Kovács 1998). Az is szűkíthette a földpiacot, hogy a tagi földeket sokszor a szövetkezet érdekeit szem előtt tartva táblásítva mérték ki, és öt éves bérletbe „fagyasztották” a kimért földek használatát.

A gazdaságok működésének Achilles-sarkát jelentő bérleti piac kiforrotlanságához nemcsak a mobil földterületek hiánya, hanem a szerződéses felek magatartása is nagymértékben hozzájárul(t). A jelenleg tíz évben maximált bérleti időt a felek – legtöbbször a bérbeadó „jóvöltából” – nem töltik ki; a szerződések többsége három-öt évre biztosítja csupán a használati jogot. A szerződő felek érdekei ugyanis nem azonosak. A bérlő minél alacsonyabb áron és minél hosszabb időre kívánja a bérletet igénybe venni, törekvéseinek azonban gátat szabnak a helyi lehetőségek. A földtulajdonos ezzel szemben rövid időre és az elérhető legmagasabb árért szeretné a tulajdonát bérletbe adni. Számára akár az öt éves időtartam is azzal a kockázattal jár, hogy az évekre előre megállapított bérleti díj túl sokat veszít reálértékéből napjaink inflációja mellett, már ha fix összegben egyeznek meg, de legalábbis lehetetlenné teszi a változtatást, ha a megállapodás tartósan kedvezőtlennek tűnik (például akkor, amikor a bérleti díjat gabonamennyiségben, ill. annak júliusi tőzsdei ára szerint határozzák meg). Ez az oka annak, hogy a tulajdonosok gyakran a szerződés ellenére is a többet ígérő jelentkezőhöz pártolnak, vagy a fölmondás kilátásba helyezésével akarják kicsikarni a bérleti díj emelését.

A bérleti kínálat rövid távú növekedését várhatóan két tényező befolyásolhatja: (i) az egyéni gazdaságok eredményessége, ill. ezzel összefüggésben stabilitása (függetlenül attól, hogy a termelést fő- vagy mellékfoglalkozásként végzik-e a termelők); (ii) az adott régióban működő szövetkezetek működésének eredményessége és a használatukban lévő földek nagysága. A bérletekért ott folyik elkeseredett küzdelem, ahol több, legalábbis közepes méretű, azaz több száz hektáros gazdaság is kialakult, s mellettük a termelőszövetkezetek jogutódjai is stabilan tartják pozíciójukat.

A vizsgált gazdaságok nem akarják az általuk művelt földterület nagyságát növelni, annál komolyabban törekednek viszont arra, hogy a „zsebszerződésekkel” megszerzett területeket legalizálják, illetve arra, hogy bérleteiket további vásárlásokkal kiváltsák: ezt tekintik az üzem biztonságos működése elengedhetetlen feltételének. A bérlet ugyanis nemcsak egyre drágább, hanem bizonytalan is, ez pedig növeli a kockázatot. A bérelt földek bizonytalansága miatt az üzemek irányítói nem a használt földekhez, hanem csak a tulajdonukban lévők-höz mérik a szükséges beruházásokat. Amint az egyik gazda megfogalmazta: „...véleményem szerint szántóföldi gazdálkodásban minimum háromszázötven hektár és hatszáz hektár között van az, ahol a mi gépi eszközeinket viszonylag optimálisan tudjuk alkalmazni. Ha nem tudjuk ezt a területet saját tulajdonnal megoldani, akkor inkább kevesebb földön, de intenzívebben fogunk gazdálkodni. A béreltől hosszabb távon mindenképp meg akarunk szabadulni.” A jelenlegi törvényi feltételek mellett az itt bemutatott négy vállalkozás közül a *családi gazdaság* számára természetesen adódik a családtagok tulajdonában lévő földterület növelése, bár a tulajdonostársak nevén történő földvásárlás a többi vállalkozás számára is adott.

A bemutatott gazdaságoknak nemcsak arra van szükségük, hogy megfelelő mennyiségű, saját tulajdonú földterület álljon rendelkezésükre, hanem arra is, hogy az viszonylag nagy táblákból álljon. Mind a *kétezer hektáros tőkés nagyüzem*, mind az *1200 hektáros svájci-magyar üzem* földjei három település határában fekszenek, de a „klasszikus” *családi vállalkozás* által művelt terület is szabdalt. Megfelelő munkaszervezéssel lehet ugyan csökkenteni a távolság okozta veszteséget, de a problémát csak egy majdani tagosítás oldhatja meg, ami várhatóan komoly konfliktusok és helyi hatalmi harcok kirobbantója lesz.

Mindeme bonyodalmak fölemlegetése után talán ellentmondásosnak tűnik az a megállapítás, hogy az életképes vállalkozások induló feltételeit képező tényezők közül a földterülethez lehetett legkönnyebben hozzájutni a vizsgált időszakban. Vagyis a működésre és fejlesztésre fordítandó tőke nagysága legalább olyan mértékben határozza meg a működőképességet, mint a földterület nagysága.

1.2 A vagyon

A gazdaságok elindításához, a működés legalapvetőbb feltételeinek biztosításához szükséges tőke három forrásból táplálkozott: (i) a tulajdonosok által (előzetesen) felhalmozott vagyonból, (ii) a szövetkezeti eredetű, kihozott vagyonrészből, illetve (iii) különböző hitelkonstrukciókból.

A felhalmozott vagyon elsősorban a mezőgazdasági kistermelésből és a belőle kifejlődött magángazdaságból származik. A kistermelés sajátossága az volt, hogy a háztáji álarca mögé bújva működhetek piacra termelő kisüzemek, melyek területe akár a 10–15 hektárt is elérhette. A műveléshez szükséges erőforrásokat – az élömunka kivételével – a szövetkezet biztosította önköltségi áron. A jelentősebb kisüzemek nemcsak családi-rokoni munkaerőt alkalmaztak, hanem munkacsúcsok idején idénymunkásokat is. Kvázitőkés jellegű, piacra termelő és specializált gazdaságai ugyan nem csak az agrárértelmiségieknek voltak, de tagadhatatlan tény, hogy az agrárértelmiség szaktudása, kapcsolatai és nem utolsósorban az erőforrások feletti rendelkezési joga miatt voltak e csoport „háztáji gazdaságai” hasonlatosak a tőkés kisgazdaságokhoz. Ebből adódik az is, hogy a vállalkozói méretű gazdaságok tulajdonosai között meghatározó az agrárértelmiségiek aránya. Ezek a gazdaságok a nyolcvanas években működhetek „háztájként” éppen úgy, mint főállású vállalkozásként, azaz magángazdaságként; az utóbbi mellett legtöbbször nem gazdasági megfontolások, hanem személyes ellentétek döntöttek. A korszak családi vállalkozásainak egyik jellegzetes, főként az Alföldön elterjedt típusa a kertészettel foglalkozó magángazdaság volt. Mintánkban a „klasszikus” családi vállalkozás egyik részvállalkozása képviseli ezt a típust. Irányítója egy, a nyolcvanas évek utolsó harmadában önállósodott agrármérnök, aki kihasználva a térség kedvező adottságait, többek között a külföldi vendégeket is vonzó gyógyfürdőt, egy főliás kertészetet hozott létre 1800 négyzetméteren. Ez a kertészet a család jelenlegi, szántóföldi növénytermesztést is folytató vállalkozásának szerves részévé vált.

A mai sikeres agrárvállalkozások indulásakor fölhasználható „hozott magánforrások” között kell megemlíteni az agrármérnökök egy bizonyos hányadának kedvező munkaerő-piaci pozícióját és az ebből eredő anyagi előnyöket. Elsősorban a megjelenő és terjeszkedő külföldi cégek fizették meg – magyar viszonyokhoz mértén kiemelkedően magasán – a megfelelő szaktudással, nyelvismerettel és helyismerettel rendelkező szakembereket. A kilencvenes évek elején az agrárértelmiség vékony rétege tudott csak ezzel a lehetőséggel élni, elsősorban az agrárkémikusok (növényvédősök), valamint az idegen nyelvet magas szinten beszélő, szakfordító végzettségű agrármérnökök. Az esettanulmányban szereplő négy vállalkozás vezetői közül a „klasszikus” családi vállalkozás irányítója is ebbe a körbe tartozik. Ő a nyolcvanas évek végén hagyta ott azt a szövetkezetet, ahol addig növényvédő mérnökként dolgozott, és egy svájci kereskedőcégnél helyezkedett el. Későbbi gazdasága szempontjából elsősorban nem az itt kapott magas fizetés volt a meghatározó, bár az így felgyülemlett tőke sem volt elhanyagolható, hanem a nyugat-európai mezőgazdaság működéséről és az agrárszerkezet sajátosságairól szerzett ismeretei, valamint kialakított kapcsolatai.

A menedzserek/tulajdonosok saját vagyonból származó forrásainak egy másik csoportja a tisztán külföldi eredetű vagyon vagy profit. Köztudott, hogy a vegyes vállalatok elsősorban a Dunántúlon jelentek meg az agrárgazdaságban is (Kovács, Kovács és Bihari 1998). Az e

vállalkozásokban meghatározó külföldi érdekeltségű fél általában nemcsak a tőke jelentős részét, hanem a piacra jutás lehetőségét is biztosítja. A vizsgált gazdaságok között például a *svájci–magyar tőkés nagyüzem* harminc tulajdonosának többsége – 26 fő – magyar állampolgár, de a kft. vagyonának kilencven százalékát a kettős állampolgárságú tulajdonosok tartják kezükben. A vállalkozás létrejöttét nem korábbi gazdasági, üzleti, hanem rokoni kapcsolatok tették lehetővé (családi birtokmodell). A klán „magyar” tagjai biztosítják a földterület jelentős részét és a gazdaság vezetését, a svájciak pedig az induláshoz szükséges tőkét adták, amely csak részben származik vagyonukból. Ők nem vállalkozók, hanem valamennyien alkalmazott értelmiségiek (gyógyszerkutató, tanár, közgazdász, mérnök), s tulajdonrészük jelentős mértékben a kárpótlás során kapott jegyek értékesítéséből származik.

Hazatelepült, kettős állampolgárságú személyek külföldi vállalkozásai biztosították a *kétezert hektáros tőkés nagyüzem* elindulását, működését. Az elsősorban nemzetközi gabona- és vaskereskedelemről származó profit tette lehetővé, hogy a tulajdonosok földterületet vásároljanak, hogy megvegyék, mégpedig közvetlenül a külföldi gyártóktól az alapgépsorokat, valamint azt, hogy vétel és bérlet kombinációjával biztosítsák a legszükségesebb ingatlanokat.

A magyar vállalkozások létrejöttében a tulajdonos saját vagyona csak részben biztosította az üzem kialakításához szükséges pénzforrásokat, ugyanakkor esetükben jelentős szerepet játszott a szövetkezeti vagyonrész (üzletrész) kivitelének lehetősége. A szövetkezetből kiválók üzletrészek felvásárlásával vagy (üzletrész)tulajdonos társak toborzásával, ill. a kettő kombinálásával érhettek el, hogy nagyobb értékű eszközöket vihessenek magukkal a csoportos kiválás során.

A mintánkba került *élelmiszer-feldolgozó tőkés üzem* három tulajdonosa – mindhárman agrármérnökök – például 13 szövetkezeti tag üzletrészét vásárolta meg. Az üzletrészek értéke lehetővé tette, hogy az évek óta üresen álló, eredetileg varrodának helyet adó épület az általuk alapított korlátolt felelősségű társaság tulajdonába kerüljön; ez volt a kialakítandó élelmiszer-feldolgozó üzem alapja. Az üzletrészek azonban a vállalkozásnak csupán egyik, bár kétségkívül pótolhatatlan forrását jelentették; az üzem működtetéséhez szükséges tőkét részben a tulajdonosok saját, elsősorban kistermelésből származó vagyona, részben pénzügyi hitelek fedezték. A vizsgált vállalkozások közül ezt a kevés, bár tisztán magyar tőkével és kapcsolatokkal rendelkező típust tekinthetjük a legáltalánosabbnak.

A harmadik fő forráscsoportot az induló társas vállalkozások számára az állami támogatások nyújtották, amelyekhez különböző pályázatok biztosítottak hozzáférést. Ilyenek voltak például a reorganizációs támogatások vagy az MFA (Mezőgazdasági Fejlesztési Alap) által biztosított kamatmentes vagy kedvező kamatú hitelek, amelyekhez csak a tisztán magyar tulajdonú cégek férhettek hozzá. A két hitelforrás kedvezményezett köre azonban jelentős mértékben különbözött egymástól. Míg ugyanis a Fejlesztési Alapra egyéni gazdaságok is pályázhattak, addig reorganizációs hitelt gyakorlatilag csak természetes személyek tulajdonában álló társas vállalkozások, ritkábban szövetkezetek kaphattak, olyan üzemek tehát, amelyek betagozódtak a gazdaság és a regisztráció intézményrendszerébe. Ezzel a problémával találták szembe magukat a „klasszikus” *családi vállalkozás* tulajdonosai is, amikor a kért hitel fedezeteként egyesíteniük kellett a garanciát jelentő vagyont. „*A kertészet mellett közben létrejött a szántóföldi gazdaság is. Tehát már két egyéni gazdaság volt a családban. Mikor a szövetkezet eladta a nem használt egy hektáros ivvegházat, akkor mi megvettük a reorganizációs hitelből. De a bank azt mondta, hogy egyéni gazdaságnak nem ad, alakuljunk át. Hát, ha nekik ez kell, ezen ne múljon. Így a feleségemmel meg a gyerekekkel megalakítottuk a betéti társaságot, a két gazdaságból egy lett. De nem is baj, mert így könnyebb nekünk is. Nincs két könyvelés, a munkát is jobban tudjuk szervezni, és a két eltérő kultúra által hozott eredményekkel jobban tudunk a gazdaságon belül játszani.*” Egy másik, mintánkban szereplő üzem, az *élelmiszer-feldolgozásra létrejött vállalat* számára az MFA hitel

tette lehetővé, hogy több lábon álljon: a kertészeti kultúra mellett bérelt területeken önállóan tudjon gazdálkodni, és ezáltal csökkentse a specializált termelésre berendezkedett üzem sebezhetőségét. A teljes, önálló gépsorhoz hiányzó új gépek megvásárlását nem tette ugyan lehetővé a hitelkeret, de az alapgépsorból csak a kombájn hiányzott a kérdéses időszakában, ezért az aratást bémunkáival oldották meg.

A banki hitelek feltételeinek csak kevesen tudtak megfelelni a magas kamat, a rövid lejáratú idő és nem utolsósorban a magas fedezet követelménye miatt. Ennek ellenére a bemutatott *élelmiszer-feldolgozó üzem* az elinduláshoz, a megfelelő technológiát biztosító gépek megvásárlásához és az épület átalakításához szükséges tőkét kénytelen volt hitelből biztosítani. A bank feltételeit – törzstőkeemelés – csak egy befektető céggel való társulással tudta teljesíteni. Így az egymilliós törzstőke 14 millióra növekedett ugyan, de a vállalkozás alapító tulajdonosai elvesztették a cég feletti kizárólagos ellenőrzési jogukat.

Az átalakulással együtt járó intézményi és gazdasági bizonytalanság miatt a bankok nem szívesen nyújtottak hitelt mezőgazdasági üzemeknek. A hitelintézetek magatartása mögött több ok húzódik meg. A bank számára csak az olyan gazdaságoknak nyújtott hitel rentábilis, melyek hosszabb távon is egységként kezelhetők, működésüket nem veszélyezteti a tulajdonviszonyok felemássága, s a tágabb gazdasági és piaci intézményrendszerbe betagozódva, olajozottan üzemelnek. A hitelkihelyezések másik, gyakran emlegetett korlátját a bankok a hozzájuk forduló üzemek tőkeszegénységében jelölik meg. Tény, hogy a gazdaságok egyik legnagyobb problémája a tőkeszegénység, de az is tény, hogy a pénzügyintézetek a hitelkihelyezésekor a minimális kockázatot sem vállalják, azaz irreálisan magas fedezetet követelnek. Ezzel a problémával szembesült a mintánkban szereplő *kétezer hektáros tőkés üzem* tulajdonosa is. *„Itt nincs hitel, anélkül pedig nem fog működni semmi. A pénzt elszívja az állam, így a banknak nem kell kockáztatnia, meg a gazdasággal foglalkozni. Csak akkor alakulhatna ki egészséges hitel, ha pénzbőség lenne, a banknál bent ragadna a pénz, és kénytelen lenne kihelyezni, kockáztatni. Két éve nyűglődik az OKHB (Országos Kereskedelmi Hitelbank), hogy adjon-e húszmilliót, vagy ne. A vállalkozás vagyona meghaladja a százhúszmilliót. Jelenleg ott tartunk, hogy én bepörögtem, nincs hitel, mert kétszáz százalékos fedezetet kér, de én azt befektettem. Ha nincs máshonnan kivonható tőkéd – és nekem már nincs –, akkor vagy a tevékenységi körön kell változtatni, hogy tőkéhez juss, vagy le kell mondani a beruházásról. Így aztán elkezdtem kereskedni gabonával meg zöldséggel. Nem akartam, de nincs más választásom.”*

A hitel kérdése különösen érzékenyen érinti a kialakuló gazdaságokat. A működésükhöz elengedhetetlenül szükséges beruházásokat csak külső forrás segítségével tudják elvégezni. A hitelfelvétel a néhány éve indult gazdaságok számára komoly kockázattal jár, mivel piacuk kialakulatlan, a betervezett nyereség elérése bizonytalan – ilyen feltételek között komoly veszély a csőd lehetősége. Ezzel küszködik a mintánkba került *élelmiszer-feldolgozó vállalkozás* is. *„Az élelmiszer-feldolgozó üzem részére mi termeljük az alapanyagot, huszonöt hektáron kordonuborkát és paprikát. A múlt évben egy beazonosíthatatlan gombabetegség tönkretette a kertészetet. Nemcsak nálunk, hanem az egész térségben. Így az alapanyagot kénytelenek voltunk megvenni. Ez gyakorlatilag azt jelentette, hogy a várt bevétel-től elestünk, így nem tudjuk fizetni a bankot. Most ülünk le majd tárgyalni a bankkal, hogy ütemezze át a törlesztést, mert különben nagy az esélyünk, hogy teljesen padlóra kerülünk.”*

A kedvezőtlen hitelfeltételek nemcsak a tevékenységi kör kényszerű bővítését vagy a túlzott kockázatvállalást válthatják ki az üzemekben. A külső forrás elérhetőségének nehézségei arra kényszerítik őket, hogy szigorú gazdasági fegyvellemmel saját erőből teremtsék elő a beruházáshoz szükséges pénzt – amennyiben ez lehetséges. Így jutott használt összeszerelhető gabonatarolóhoz a *svájci–magyar tőkés üzem*, amely egy csehországi gazdaságtól vásárolta meg a szóban forgó berendezést.

Látszólag minden az első hitel elnyerésétől függ. Aki bejutott a hitelpiacra, és megbízható adósnak bizonyult, az könnyebben juthat újabb hitelhez. Az 505 hektáros, „klasszikus” családi vállalkozás a Magyar–Amerikai Vállalkozásfejlesztési Alapból nyert két hitel segítségével tudta megvásárolni alapgépsorát (Jordan-gépsor), valamint egy *John Deere* kombájnrt. A gazdaság vezetője szerint a hitelhez jutás kulcsa a jó üzleti terv készítése, valamint a szerződési fegyelem betartása, bár ez önmagában kevés, mert elengedhetetlen feltétel a megfelelő információt biztosító banki kapcsolat is. Ennek ellenére a beruházási hitelkonstrukciót – hasonlóan a többi vállalkozáshoz – rendkívül kedvezőtlennek tartja rövid futamideje és a magas kamatterhek miatt. Kihasználva a nyugati gyárak terjeszkedési szándékát, közvetlenül a nyugati céggel kezdett tárgyalásokat további gépek vásárlásáról. A gyártóknál kedvezőbb a futamidő, mint a magyar banki hitelnél, a kamat is alacsonyabb, ugyanakkor a magyarországi egy év türelmi idővel szemben három év áll rendelkezésre a tőketörlesztés elkezdéséhez. Igaz, a kölcsönt valutában kell számolni, de választhat a készpénzes és a természetbeni törlesztés között, attól függően, hogy számára melyik a kedvezőbb. A magyarországi feltételrendszer effajta kikerülése azonban még kivételesnek tekinthető.

A gazdaságok fejlesztéséhez szükséges tőke hiánya, illetve a források elérésének kedvezőtlen feltételei két, látszólag ellentétes tendencia kibontakozására hívják föl a figyelmet. A szántóföldi kultúrával indító vállalkozások gazdálkodása – a szándékok szerint – egyre inkább eltolódik az intenzív, tőkeigényes termelés felé, mert csak ez biztosíthatja hosszabb távon a stabilitásukat. A beruházásra fordítható tőkét azonban – hitel hiányában – csak a szántóföldi termesztés biztosíthatja hosszabb távon, a teljes vertikum kiépítéséhez viszont most lenne szükségük elegendő forrásra. A tőkehiány tehát nemcsak lelassítja a gazdaságok intenzifikálását, hanem főnnáll annak a veszélye is, hogy az esélyt örökre elszalasztják.

1.3 A munkaerő

Valamennyi gazdaság arra törekszik, hogy a munkaerőt tőkével váltsa ki. Erre sarkallja őket a munkabérré rakódó terhek nagysága és a megbízható alkalmazotti csoport kialakulásának, szelektálódásának lassú folyamata egyaránt. Az illegális munkaerő foglalkoztatásához más-más módon viszonyulnak. Van olyan üzem, amely egyáltalán nem alkalmaz fekete munkaerőt, míg a másik szívesen nyúlna ehhez a megoldáshoz, ha nem félne a gazdasági retorzióktól, és végül van közöttük olyan is, amely a munkacsúcsok idején zsebből zsebbe fizet. Az üzemek irányítói, élve a nagy munkaerő-kínálattal, alacsonyán tartják a béreket, pedig a dolgozókkal szembeni elvárások sokkal szigorúbbak, mint a szövetkezetekben vagy a vállalatoknál voltak a szocialista időszakban. A munkaerővel szembeni egységes elvárások mellett azonban markánsan eltérő jegyek jellemzik a munkaerő-piaci viselkedésüket.

A rokonsági csoport tulajdonát hasznosító *svájci–magyar vállalkozás* – mintegy összhangban tulajdoni szerkezetével – alkalmazottainak kiválasztásakor előtérbe helyezte a rokoni kapcsolatokat: már az induláskor is ebben a körben keresték a szükséges szakismertekkel rendelkező potenciális munkatársakat. A rokoni szálak mindkét fél számára kölcsönös előnyöket egyszersmind kötelezettségeket biztosítanak. A munkaadó nehezebben küldi el a rokon munkást, mint az idegent, ugyanakkor viszont jobban bízik benne. A hangsúly a bizalmon van. A rokon alkalmazott jobban figyelembe veszi a munkaadó igényeit, elvárásaihoz inkább alkalmazkodik, mint az a munkás, akit csak szerződéses viszony köt a munkaadójához. Az is igaz azonban, hogy noha a rokoni és a piaci viszonyok keveredése rövid távon valóban kölcsönös előnyökkel járhat, magában hordozhatja az egész rendszer fölbomlásának veszélyét is. Elég csak egyetlen eset, amikor a kétféle logika közötti egyensúly megbomlik, és a következmények egyértelművé teszik, hogy az eltérő viszonyok kö-

zül melyik a domináns: a gazdasági-e vagy a rokoni. A döntési kényszer az egész rendszerben átalakít(hat)ja a munkaadó és munkavállaló közötti viszonyt.

Szigorú szerződéses viszony szabályozza a tisztán üzleti alapon társult tulajdonosok kétezer hektáros tőkés nagyüzemének munkaerő-szükségletét. A munkavállalónak az államszocializmusban megszokott, erősen széttördelt munkamegosztás helyett „mindenes” munkaköröket kell ellátnia. „Itt nincs traktoros meg szerelő vagy sofőr. Itt mindent kell csinálni. Ha kell, akkor zsákolni, pakolni, rakodni, szállítani, javítani, csávázni. Nincsenek különböző juttatások. Nincs hétvégi vagy éjszakai pótlék, ha kell, akkor nemcsak hétvégén, hanem ünnepnap is dolgozni kell. A munkát el kell végezni.” Ez sok jelentkezőt késztetett arra, hogy végül is elálljon munkavállalói szándékától, nem is annyira a „mindenes” munka, mint inkább az elvégzendő feladatok és a bér közötti aránytalanságok miatt. A próbaidő lejártával véglegesített dolgozók közül több év után választották ki a „művezetőt”, aki a termelés szakmai-technológiai irányítását végző agrármérnök mellett munkaszervezéssel is foglalkozik. A többi fizikai munkához hasonlóan megmaradt „mindenes” feladatköre is, csak magasabb fizetésért. A feladatkörök ilyen alakulását nem a munkaszervezet belső differenciálódásának kényszere vagy a szakmai irányító túlterheltsége okozta, hanem az agrármérnök gyenge szervezési készsége. Emellett a gépesítetttség alacsony foka nem teszi lehetővé a foglalkoztatotti létszám csökkentését, de végső célként szeretnék elérni az amerikai óriásfarmok normáját, hogy tíz 150 hektárra jusson egy munkás. Ennek realitása a távoli jövőbe tolódik ki, és elsősorban a beruházások dinamikájától függ.

A csak szántóföldi termeléssel foglalkozó gazdaságok munkaerőigénye jelentős mértékben különbözik mind az élelmiszer-feldolgozó vállalkozástól, mind az üvegházi kertészetet is magában foglaló családi gazdaságtól. A kis konzervüzem élömunkaigénye nemcsak nagy, hanem időszakos jellegű is, ami fokozza sebezhetőségét. A vállalkozás állandó munkaerőhiánnyal küzd. Munkaerő-szükségletét biztosítandó, szerződést kötött a Munkaügyi Központtal (OFA). Ezzel valóban csökkentette a munkáshiányt, a magas fluktuáció azonban megmaradt: „Nem szeretnek dolgozni az emberek. Idejön, kénytelen, mert a Központ küldi, dolgozik egy-két hetet, utána vagy táppénzre megy, vagy egyszerűen kilép. Én meg itt maradok munkás nélkül, meg fizethetem is utána a táppénzét.” A magas fluktuáció egyenes következménye a munkafeltételek és a bérek közötti aránytalanságoknak (vagyis az alacsony béreknek), valamint a megfelelő munkakultúra hiányának. Míg a szántóföldi gazdaságok férfi munkaerőt alkalmaznak, itt nőknek kínálnak munkát. A munkába lépéshez előbb meg kell szerezni az egészségügyi kiskönyvet, az üzemben be kell tartani a szigorú technológiai fegyelmet, a termelés több műszakban folyik. Az üzem teljesítményéért fizet, de egyenletes, nagy munkatempó mellett is legfeljebb négy-ötezer forinttal lehet többet keresni, mint amennyi a minimálbér. Az alacsony bérek mellett a váltott műszak éppúgy riasztja a nőket, mint a munkafolyamatba beépített, a hétköznapi gyakorlatnál szigorúbb higiéniai követelmények. Ráadásul a nők többsége jobban és rugalmasabb időbeosztásban tudja hasznosítani munkaerejét a családban és/vagy a feketegazdaságban. Ilyen körülmények között a szóban forgó vállalkozásnak hosszabb távon is számolnia kell a dolgozók gyakori cserélődésével, amit csak jelentős béremeléssel tudna megakadályozni. Ehhez azonban hiányzik mind a gazdasági erő, mind a szándék.

A vizsgált gazdaságok közül csak a „klasszikus” családi vállalkozás nem elégszik meg a munkavállaló és a munkaadó között kialakult erőviszonyokkal. Az ötszáz hektáros gazdaság a szántóföldi művelésben szintén arra törekszik, hogy beruházásokkal váltsa ki az élömun-kát, s alkalmazottaitól összetett, „mindenes” munkavégzést követel. A virágkertészetben azonban már nem követhető ez a logika. A kertészet nemcsak nagy élömunka ráfordítást igényel, hanem speciális szaktudást is. A térségben – nem lévén hagyománya a kertészetnek – nehéz szakképzett munkaerőt találni, a kertészetben alkalmazottak közül csak ket-

ten rendelkeznek a szükséges szakismeretekkel. A munkaerő-probléma megoldására – hosszabb távon – a Munkaügyi Központtal és a város mezőgazdasági technikumával kötött szerződés hivatott. Ez utóbbi értelmében az elindított kertészképzés elméleti alapjait az iskola, a gyakorlati oktatást a virágkertészet biztosítja. Amennyiben az oktatás eredményes lesz, nemcsak virágkertészeket képeznek, hanem zöldségtermesztéssel foglalkozó szakmunkásokat is, mert hosszabb távú terveik között szerepel a szántóföldi kertészeti kultúra is.

Ez a tőkés középüzem egyébként nemcsak munkaerő-piaci szerepvállalásában tér el a többi vizsgált gazdaságtól, hanem a humántőke koncentrálásának mértékében is. Itt az öt fős család három tagja dolgozik főállásban, de a vállalkozás az összes családtag szellemi tőkéjét hasznosítja. A gazdaságvezető feladata a szántóföldi termesztés irányítása, az üzleti körökkel való kapcsolattartás, a szántóföldi termékek értékesítése, a hitelek üzleti tervének elkészítése, a döntések meghozatala és nem utolsósorban a tervezés. A sokrétű feladat ellátását nemcsak több évtizedes szakmai tapasztalata és az évtizedek alatt kialakult kapcsolatrendszere teszi lehetővé, hanem szakismereteinek sokrétűsége is; növénytermesztő, növényvédő szakmérnök, agrárközgazdász, tárgyalási szintű német nyelvtudással rendelkezik. A növénytermesztő szakképzettségű feleség vezeti a kertészetet, végzi a kertészettel kapcsolatos szakmai ellenőrzést, irányítást. A felsőfokú angol nyelvvizsgával rendelkező fiú otthagyta a főiskolát, és az értékesítési feladatokat látja el. A közvetlen kereskedelmen kívül feladata az információk „begyűjtése”, a lehetséges partnerek megtalálása, valamint a külföldi vetőmagtermesztő cégekkel való kapcsolatfelvétel. Az angol nyelvtanár leány folytatja az idegen nyelvű üzleti levelezést, míg a közgazdász végzettségű gyermek a könyvelésben segít. A családon belüli feladatmegosztás lehetővé teszi a rendelkezésre álló „tőkefajták” minél jobb hasznosítását, a gazdaság szempontjából fontos információk gyorsabb áramlását, továbbá tehermentesíti a gazdaság vezetőjét, aki így nagyobb energiát fordíthat a stratégiai kérdésekre. A humántőke ilyen erős koncentrációja valószínűleg kivételnek tekinthető, mégis példaértékű.

A vizsgált üzemek alkalmazottai között alig található kvalifikált munkaerő, egy-egy agrárszakember foglalkozik csak a termelés közvetlen szakmai irányításával. Ez alól pusztán az *élelmiszer-feldolgozó üzem* kivétel, ahol három agrármérnök az alapító tulajdonos. A termelés irányítása, a stratégiai célok meghatározása, a piaci és üzleti partnerekkel való kapcsolattartás és az információk kör bővítése a másik három gazdaságban a menedzser és/vagy tulajdonos – valamennyien diplomások – feladata. A feladatok halmozódását, a különböző feladatkörök összemosódását a kiforratlan jogi és gazdasági viszonyok együttesen kényszerítik ki. Ez részben eredője, részben eredménye a kapcsolatrendszerek felértékelődésének, ami összefügg azzal, hogy a szükséges információkhoz nehezen, esetenként csupán zárt körben lehet hozzájutni. A feladatkörök összemosódásához vezet a tőkeszegénység és a tulajdonhoz közvetlenül nem kapcsolódókkal szembeni bizalmatlanság is. Miként az alkalmazotti munkakörökben, a menedzseri funkciókban is egyfajta, magasabb szintű „mindenes” szerepkör tűnik általánosnak, amit a vizsgált üzemekben – az említett kényszerítő körülmények mellett – a gazdasági tevékenységek viszonylagos homogenitása tesz lehetővé.

A feladatkörök elkülönülése és egy-egy – a tulajdonhoz nem közvetlenül kötődő – alkalmazotthoz kapcsolódása a szervezeti differenciálódás csíráját rejti magában, így a (menedzser)tulajdonos elveszít(het) közvetlen ellenőrzését a gazdaság fölött. Ez a veszély egyedül a „klasszikus” *családi vállalkozást* nem fenyegeti, lévén mind az öt tulajdonos családtag. A feladatkörök differenciálódása azonban előbb-utóbb bekövetkezik, ha a vállalkozás növekedése kikényszeríti.

2. A fejlesztési célok és elképzelések

A vizsgált üzemek kiemelkednek gazdasági környezetükből, de az agrárszerkezet piaci intézményrendszereinek fejletlensége, illetve hiánya éppúgy jelent hátrányt, mint előnyt számukra. Hátrányt a tervezett fejlesztések megvalósításának dinamikájában, és potenciális előnyt saját környezetük piacszervezésében.

Rövid távú fejlesztési céljaik megegyeznek: valamennyi üzem a vizsgálat időpontjában legnagyobb jövedelmet biztosító tevékenység, a szántóföldi kultúra belső vertikumának kiépítésével törekedett a teljes önállóság elérésére. Ha egy vállalkozás rendelkezett szárító-, tisztító- és tárolórendszerrel (miként a két tőkés nagyüzem), az nemcsak nagyobb piaci mozgásteret adott, hanem vezető szerephez is juttathatta a gazdaságokat, legalábbis közvetlen környezetükben. A bemutatott üzemek közül három közvetlen kapcsolatban áll a feldolgozóval; szerződéseikben a mennyiségi követelmények mellett a minőségek is rögzítve vannak. Igaz, nagy árat fizetnek érte, de a banki forgóeszközhitel lehetővé teszi számukra, hogy a monopolhelyzetben lévő felvásárló cégeket kikerüljék. A gabonáját rendszeresen külföldön értékesítő *kétezer hektáros tőkés nagyüzem* tulajdonosának mondatai tükrözik a többi vállalkozó véleményét is: „*Magyarországon nincs termelői piac, a piac a kereskedőnél kezdődik. Nincsenek kereskedelmi bankok. A bankok nem kockáztatnak, pénzüket állampapírokba fektetik. A banknak egyszerűbb néhány nagyobb integrátorral tárgyalni, nincs kockázata. Az integrátor meg azt csinál, amit akar. A nagyobbak gazdaságok ki tudják őket kerülni, de a többség nem.*”

A nagyobb, az ezer hektár fölötti gazdaságok meg tudják tenni, hogy közvetlenül értékesítsenek külföldön, de a kisebb vállalkozások számára ez nem bizonyul járható útnak. Ők keresik azt a növényi kultúrát, amely lehetővé tenné a magasabb árbevételt és nem utolsósorban a külföldi (értsd: nyugati) értékesítést. Fokozatos profiltisztítást szeretnének végrehajtani, óvatosan, a lehetőségeket fölmérve változtatni. A most termesztett kultúrák egymáshoz viszonyított arányának megváltoztatásában, a természeti (talaj, talajvíz, légszálly) adottságokhoz való igazodásban, valamint új növények beállításában látják elérhetőnek gazdaságuk hosszabb távú piaci stabilitását. Ez lehet akár a nyugati piacon felfutóban lévő ipari növény (pl. kender), akár speciális vetőmag (pl. retek).

A bemutatott, nyugati piacokat megcélzó tőkés üzemek olyan termékek előállításával kívánnak foglalkozni, amelyekkel a hazai kisüzemek technikai szintjük, ill. a szakismeret hiánya miatt nem tudnak, a náluk nagyobb, tőkeerős gazdaságok pedig nem akarnak foglalkozni. A megfelelő rés megtalálása azonban önmagában még kevés. A piacon csak nagy mennyiségű és jó minőségű termékkel érhetnek el kedvező helyzetet, így érthető a vállalatok azon törekvése, hogy hazai gazdasági környezetben, területük vonzáskörzetében vezető szerephez jussanak. Ennek módja gazdaságoként változik, de formája azonos, és pedig integrátor jellegű funkciók felvállalása. Ez a törekvés elsősorban a gabonatermesztésben figyelhető meg, és teljes formájában akkor bontakozik ki, ha a vállalatok többsége rendelkezik szabad kapacitású tárolóval. A külföldi piacra teremlendő speciális növényi kultúráknál az integrátori funkció elkerülhetetlen, ennek hiányában ugyanis csak a termékszerkezetben végrehajtott drasztikus arányeltolódás mellett volna biztosítható a kívánt nagyobb mennyiségű és lehetőleg azonos minőségű termék kiszállítása. Ezt a kockázatot azonban az érintett üzemek nem vállalják.

A *svájci–magyar tőkés nagyüzem* például csak akkor tud megjeleni a kendertermesztés külföldi piacán, ha a környezetében talál olyan gazdaságokat, melyek – legalábbis részben – hajlandók ezzel a számukra alig ismert kultúrával foglalkozni. A zöldségmagtermesztéssel külföldön megjeleni kívánó „*klasszikus*” *családi vállalkozás* ugyancsak arra törekszik, hogy a környezetében elterülő gazdaságokat érdekeltté tegye az általa ellenőrzött és koordinált növényi kultúra termesztésében. A szervezői-integrátori funkció fölállásának azon-

ban nem csak az a feltétele, hogy biztos piachoz jusson a vállalkozás, biztosítani kell emellett a szakmai tanácsadás személyi feltételeit is: nagy kérdés, hogy találnak-e olyan partnereket az integrációra törekvő gazdaságok, melyek mind a gazdasági, mind a szakmai követelményeknek megfelelnek.

Az üzemek másik jól körvonalazódó törekvése, hogy egy-egy vertikum stabil elemévé, egy-egy feldolgozóüzem biztos beszállítójává váljanak. A még kialakulatlan viszonyok lehetővé teszik ugyan, hogy viszonylag könnyen juthassanak piachoz, egyszersmind azonban függővé is válnak a feldolgozóüzem piaci stabilitásától, terjeszkedési lehetőségének dinamikájától. Ezért nagyon óvatosan és csak biztos piaccal rendelkező cégekkel tárgyalnak. A bemutatott vállalkozások közül a „klasszikus” családi vállalkozás egy stabil, tőkeerős élelmiszer-feldolgozó üzem beszállítói pozícióját szeretné megszerezni, míg a svájci–magyar üzem egy nyugati exportra termelő vesszőfonó cég számára biztosítaná a fűzfautlevényéről kikerülő alapanyagot.

A vállalatok jövőbeni kifizetési lehetőségeit erősen befolyásolja, hogy kialakul-e egy szélsőséges áringadozásoktól mentes, stabil piac. Ennek hiányára reagáltak a gyengébb gazdaságok azzal, hogy saját vállalkozásukon belül igyekeztek feldolgozó vertikumot kiépíteni, ami pedig rejt magában némi veszélyt. A feldolgozóüzemek működésénél komoly problémát jelent, ha az alapanyagot a gazdaság nem tudja megfelelő mennyiségben biztosítani. A bemutatott élelmiszer-feldolgozó üzem például csödközeli helyzetbe juttatta, hogy saját területén nem tudta biztosítani a szükséges mennyiségű alapanyagot. A kockázat mértékének csökkentését az alvállalkozói rendszer kiépítésében látták. Működése emlékeztet a jól ismert „kisüzem–nagyüzem integrációjára”; a szaporító anyagot és az összes gépi munkát a gazdaság biztosítja, természetesen pénzért, míg a termőföldet és az élők munkát az alvállalkozó adja. Így a feldolgozóüzem számára biztosítják az alapanyagot, a termeléssel járó összes kockázatot viszont átháríthatják az alvállalkozókra.

Az erősebb gazdaságok vertikumépítési törekvései alapvetően mások. Az alapanyag előállítás és feldolgozása jogi értelemben egymástól és a megrendelő vállalkozástól független, tulajdonviszonyaik tekintetében azonban összefonódó üzemekben történik. A társtulajdonosi viszonyok bonyolult és avatatlan szemek előtt elfedett rendszere biztosítja egyrészt az alapanyagot előállító részére a biztos piacot, másrészt a számtalan gazdasági–pénzügyi manőverezési lehetőséget is. Egy hidegen préselt étolajat előállító üzem részére a svájci–magyar érdekeltségű vállalkozás biztosítja az alapanyagot. A két üzem ugyanazon tulajdonosi kör kezében van. A hosszabb távon húsállattenyésztésre szakosodni kívánó, kétezer hektáros tőkés nagyüzemben a tejtermék csak „melléktermékként” jelenne meg, abba a tejipari üzembe lehetne beszállítani, amelynek korábban résztulajdonosa volt a nagyüzem menedzsertulajdonosa is.

Összefoglalás

A bemutatott új típusú tőkés társas vállalkozások, amelyek az átalakulási folyamat kezdetén, a kilencvenes évek elején jöttek létre nem a „semmiből”, hanem tulajdonosaik tőkebefektetési akciói révén, egyelőre nem főszereplői sem a közbeszédnek, sem az agrárpolitikai vitáknak, de még az agrárgazdasági leírásoknak sem. A meghatározó vállalkozások között arányuk talán kicsi, jelentőségüket inkább az adja, hogy közvetlenül nem helyezhetők be az átalakuló szocialista nagyüzem és az újjászülető polgárosult paraszti gazdaságok történelmi ellentétpárjába.

A kialakulásukhoz szükséges erőforrásokhoz elsősorban nem a nagyüzemek feldarabolásakor jutottak, hanem előzetesen felhalmozott és a kárpótlás révén megtöbbszöröződő va-

gyonuk révén. Igaz ez még akkor is, ha a családi-rokoni kapcsolatok egy részük létrejöttében (erőforrások koncentrációja) és működésében jelentős szerephez jutnak – hasonlóan sok más, nem agrárjellegű vállalkozáshoz.

A vizsgált vállalkozások eltérő módon kapcsolódnak a termék-, a pénz- és a munkaerőpiachoz, de valamennyinél jól körvonalazódnak a piaci pozíciójuk stabilitását szolgáló stratégiai elképzelések. Működési körzetükben idővel vezető szerephez szeretnének jutni integrációs funkciók felvállalásával és termékeik nyugati piacra kerülésének megszervezésével. Erre a menedzsertulajdonosok kapcsolatai, piaci ismeretei, vállalkozásaiknak közvetlen környezetükben meghatározó jelentősége, valamint a piac intézményrendszerének kialakulatlansága alapján jó esélyük van. Tartós szereplői lesznek tehát az agrárgazdaságnak.

Hivatkozott irodalom

- Andor Mihály, Kuczsi Tibor és Nigel J. Swain (1996): Közép-európai falvak 1990 után. In *Szociológiai Szemle*, 3–4: 125–149.
- Bihari Zsuzsanna, Kovács Katalin és Váradai Monika (1996): Pest megyei közelképek a szövetkezeti átalakulásról. In *Tér és Társadalom*, 4: 139–152.
- Hamar Anna (1996): *A magángazdaságok helyzete a Tisza-völgyben*. Kézirat. Budapest: Környezet- és Területfejlesztési Minisztérium.
- Hamar Anna (1998): Kényszerek és választások. In *A siker lélektana*. Váriné Szilágyi Ibolya szerk. Budapest: Új Mandátum (megjelenés alatt).
- Kovács Katalin (Bihari Zsuzsanna és Váradai Monika közreműködésével) (1998): Agrárgazdasági szereplők az átmenet éveiben. In *Szociológiai Szemle*, 4 (megjelenés alatt).
- Kovács Katalin, Kovács Csaba és Bihari Zsuzsanna (1998): Az agrárgazdasági folyamatok térségi összefüggései a kilencvenes években. In *Agrárátalakulás Magyarországon a kilencvenes években* 1–2. Hamar Anna szerk. (Megjelenés alatt.)
- Váradai Monika Mária (1998): Keskeny az ösvény. In *Replika*, 33–34.