



IEDA OSAMU

A szövetkezeti gazdálkodás és a vidéki társadalom átalakulásának folyamata Magyarországon

A kettős vezetésű integráció a mezőgazdasági termelésben¹

Nagyüzemi *versus* kis paraszti gazdaság. E körül folytak az aktuális viták a politikai, sőt a tudományos, többek között a gazdaságtörténeti fórumokon is a modern és szocialista mezőgazdaság modelljét illetően Kelet-Európában és a Szovjetunióban. Azonban ezen túlmenően is – mind időben és térben – ez a kérdés képezte és képezi napjainkig is az egyik leghevesebb vitatémát az agrár társadalmak átalakulásával kapcsolatban, így például a 19. század második felétől egészen a második világháború utáni földreform korszakáig Japánban is.

Most is élő problémával állunk tehát szemben, különösképpen ott, ahol a politikai és gazdasági rendszerek átalakultak a kommunista uralom összeomlásával együtt. Többféle-képpen megközelíthetjük a kérdésre adott választ. Az 1990 körül zajlott viták például Magyarországon a tsz-ek átalakítását illetően kimondottan politikai jellegűek voltak. Tanulmányunk viszont elsősorban tényekből indul ki, s nem pusztán a nagyüzemi kontra kis paraszti gazdaság problémát tárgyalja, hanem bemutatja, hogy egyik a másik javára is működhet. Elemzésünk először a magyar mezőgazdaság termelési integrációjával foglalkozik a 2000. évi országos mezőgazdasági összeírásokra támaszkodva, és a kétféle típust: a paraszti és a kollektív típust kiszűri azokból. Ezután országos tipológiai képet rajzolunk az egyes régiók sajátosságainak bemutatásával. Ezt követően az e sorok írója által végzett empirikus felmérések alapján vizsgáljuk a kettős vezetésű integráció belső viszonyait. Végül pedig a kettős vezetésű integráció társadalmi és történeti hátterét világítjuk meg.

Az agrártermelés struktúrájának változásáról

Fontos odafigyelni az integráció két különböző típusa közötti összefüggésekre. Az 1. számú táblázat megadja a kistérségek² számát, melyeket két szempont szerint osztályozhatunk:

¹ A tanulmány bővebb angol nyelvű változatát lásd: Ieda, Osamu: *The Re-Transformation of Cooperative Farming and Rural Society in Hungary: Dual Leadership of Integration in Agricultural Production*. In: Transformation and Diversification of Rural Societies in Eastern Europe and Russia. Ed. by Ieda Osamu. Slavic Research Center, Hokkaido University, Sapporo, 2002. 193–245.

² A kistérségek Magyarországon nem közigazgatási egységek, de lényegében azok szerepét töltik be a helyi fejlesztéspolitikában és a statisztikákban is. A kistérség az ország egy meghatározott területe, ahol egy vagy két város található. Egy kistérséghez több önkormányzat és az ott élő több tízezer ember tartozik. A „régiók” egészen új közigazgatási egységek Magyarországon, hiszen ott eredeti-

1. Integráció paraszti vezetéssel (P): azok a parasztgazdaságok, amelyeknek termelése meghaladja az évi egymillió forintot (ezek jelentik az 1. ábrán a két legnagyobb csoportot).
2. Integráció kollektív vezetéssel (C): azok a szövetkezetek, amelyeknek az évi termelése több mint ötszázmillió forint (ezek jelentik a két legnagyobb csoportot a 2–3. ábrán).

A fenti két szempont szerint négyféle kistérségről beszélhetünk:

- (1) „P és C” kistérségről, amelyben mind a P, mind a C gazdaságok az országos átlagnál nagyobb mértékben járulnak hozzá az adott szervezettípus évi termeléséhez (az országos átlag a parasztgazdaságoknál 63,3%, míg a tsz-eknél 33,9%) – ezt a fajta kistérséget nevezem a tanulmányban „kettős vezetésű kistérségnek”;
- (2) „P és c” kistérségről, amelyben a P gazdaságok az országos átlagnál nagyobb mértékben járulnak hozzá a szervezettípusuk évi termeléséhez, a C gazdaságok az országos átlagnál kisebb mértékben – ezeket nevezem „paraszti vezetésű kistérségeknek”;
- (3) „p és C” kistérségről, amelyben a C gazdaságok az országos átlagnál nagyobb mértékben járulnak hozzá a tsz-ek évi termeléséhez, a P gazdaságok az országos átlagnál kisebb mértékben – ezeket nevezem „kollektív vezetésű kistérségeknek”;
- (4) „p és c” kistérségről, amelyekben mind a P, mind a C gazdaságok az országos átlagnál kisebb mértékben járulnak hozzá szervezetfajtájuk évi termeléséhez – ezeket nevezem „vezetés nélküli kistérségeknek”.

Magyarország 150 kistérségét tehát az integrációjuk irányítása alapján négy csoportba lehet osztani: 1) kettős vezetésű kistérségek, 2) paraszti vezetésű kistérségek, 3) kollektív vezetésű kistérségek, 4) vezetés nélküli kistérségek.

Másrészt, a hét magyar régió mindegyikét leírhatjuk azzal, hogyan tevődik össze a kistérségek ezen négy fajtájából (lásd a 4. ábrát: A régiók egyedi vonásai kistérségtípus szerint). A tábla függőleges tengelyének felső része (P és C) a „P és C” kistérségek aránya (%-ban) egy adott régióban, az alsó része (Non) a „p és c” kistérségek aránya (%-ban) egy adott régióban; a vízszintes tengely baloldali része (Paraszti) a P és c és a „P és C” kistérségek aránya (%-ban) – azaz mindazon kistérségek összaránya, amelyeknél a P kistérségek az országos részesedése átlag feletti; a vízszintes tengely jobboldali része (szövetkezeti) pedig a p és C és a „P és C” kistérségek aránya (%-ban) – azaz mindazon kistérségek összaránya, amelyekben a C gazdaságok részesedése az országos átlagnál nagyobb.

A 4. ábra először is azt mutatja, hogy a jobboldali dimenzióban nincsen jelentős különbség az egyes régiók között, azaz a kollektív gazdaságok súlya országsszerte körülbelül ugyanolyan mértékű a termelés integrációjában. Ez alól az egyedüli kivétel az észak-alföldi régió. Másodsor, ha egy adott régióban a baloldali dimenzióból van több kistérség, akkor ott kevesebb lenti dimenzióbeli kistérség van (tehát negatív a korreláció a baloldali és a lenti dimenzió között). Ez a negatív korreláció érthető, hiszen sok paraszti vezetésű kistérség egy adott régióban automatikusan kevesebb olyan kistérséget eredményez, amelynek nincsen vezetése, feltéve, hogy a kollektív vezetésű kistérségek aránya állandó. Harmadszor és az előzővel ellentétben megállapíthatjuk azt, hogy a baloldali és a felső dimenzió közötti korreláció pozitív – tehát minél több a paraszti vezetésű kistérség egy régióban, annál több a kettős vezetésű is. Ezt a pozitív korrelációt ugyanakkor nem általánosíthatjuk két fontos kivétel miatt. Az észak-alföldi és a közép-magyarországi régióknak van a legtöbb (6), illetve a legkevesebb (0) kettős vezetésű kistérsége, annak ellenére, hogy a baloldali dimenzióban közepső helyet foglalnak el.

leg megerendszer volt és van a mai napig is. A hét régiót elsősorban azért vezették be, hogy az országot integrálják az EU régiós rendszerébe.

Négy jellegzetes regionális minta rajzolódik ki (lásd az 5. ábrát). Az egyik az, amelyet a dél-alföldi régió példája mutat: itt mind a paraszti vezetés, mind a kettős vezetés igen erős. A második mintázat ennek éppen az ellenkezője, mind a paraszti, mind a kettős vezetés igen gyenge; ilyen figyelhető meg az észak-magyarországi régióban. A harmadik az észak-alföldi régió mintázata, ahol a paraszti és a kollektív vezetés körülbelül egyformán fejlett, és a kettős vezetés is jelentős. Az utolsó mintázat majdnem a harmadik ellentéte. Ez a közép-magyarországi régióra jellemző, ahol a kettős vezetés ki sem alakult, bár mind a paraszti, mind a kollektív vezetés meglehetősen elterjedt (lásd a térképet: Régiók és kistérségek az integráció négy típusa szerint).

Annak ellenére, hogy nem állnak rendelkezésünkre adatok a korábbi évekből egyes gazdaságok termelési mutatóiról régiók szerint, a fenti statisztikai elemzések alapján talán extrapolálhatunk országos horizontról nézve az átalakulás kistérség és régiók szerinti dinamikájára. Először is, a mezőgazdasági vagyontárgyak egalitáriánus privatizációjának napjainkra is kiterjedő hatása kimutatható, különösen a „p és c” kistérségekben, amelyeknek száma a 150-ből 64. Ezekben a kistérségekben a kisebb parasztgazdaságok és a közepes méretű tsz-ek dominálnak, amelyek többé-kevésbé megőrizték a közöttük fennálló „szocialista eredetű” viszonyt. Ezt jelképezi a parasztgazdaságok kettős és kiegészítő jellegű jövedelemstruktúrája: a gazdálkodók fizetést kapnak a szövetkezettől, de mellette a parasztgazdaságból is van bevételük.³ Ezzel ellentétben, 86 kistérségnél az integráció magas fokát figyelhetjük meg. A statisztikák az integráció két lehetséges módját mutatják minden kistérség esetén: a paraszti, illetve a kollektív vezetést. Ez a tipológia a 150 kistérséget négy csoportra osztja, és ez az osztályozás az alapja a regionális tipológiánál leírt négy mintázatnak is.

Tekintettel arra, hogy a kollektív vezetés mértéke csaknem ugyanakkora a különböző régiókban, világos, hogy az integráció dinamikáját leginkább a paraszti vezetés mértéke határozza meg; elsősorban ez a tényező különbözteti meg egymástól a régiókat. Ennek alapján úgy tűnik, hogy a mezőgazdaságban megfigyelhető átalakulás döntő eleme a paraszti gazdaságok elterjedése. Igaz ez Magyarországon is, amelyről hosszú ideig úgy gondolták, hogy egyike azon posztkommunista országoknak, ahol a leginkább domináns szerepet játszott a szövetkezeti gazdálkodás. A kistérségek és régiók viszonyát elemző statisztikai kutatások ugyanakkor az integrációnak egy másik értelmezését is lehetővé teszik. Ez az integráció kettős vezetésű modellje, amelyre még nem figyeltek fel szélesebb körben és ezért nem is elemezték. Ezt a jelenséget szeretném bemutatni a tanulmány további részében.

³ Kovách Imre: Termelők és vállalkozók. Rétegződés-modell vizsgálat IX. Budapest, 1988. Ez a könyv részletesen elemzi a háztáji gazdaságok termelését a kommunista időszakban. Ugyanakkor a szerző nem emeli ki, hogy a tsz-ek és a parasztgazdaságok kiegészítették egymást. Ez a kapcsolat nem mindig a „közös haszon tiszta szándékán” alapult. A szerző inkább a kétféle gazdálkodás működésének objektív leírását adja. A privatizációs időszaknak erről az aspektusáról lásd: Kocsondi J. és mások: *A mezőgazdasági kis- és középvállalkozások fejlesztési törekvéseinek néhány tanulsága*. In: Kovács T. (szerk.): *A mezőgazdaságtól a vidékfejlesztésig*. III. Falukonferencia. Pécs, 1995.; Termelők és vállalkozók. Rétegződés-modell vizsgálat IX. 156.; Ieda, O.: *Folytonosság és változás a magyar mezőgazdasági termelőszövetkezetek átalakulásában, különös tekintettel a Veszprém megyei esetekre*. In: Oláh M. (szerk.): *Az átmenet avagy Veszprém megye a rendszerváltás időszakában*. Veszprém, 1995. 217–229.; Bali János: *Megtörpanás? A mezőgazdasági áru-termelés fejlődésének korlátai egy málnatermelő településen*; Váradi Mónika Mária: *Keskeny az ösvény: Esettanulmány a Harmónia Mgtsz átalakulásáról*. Replika, 33–34. (1998) 115., 124.

Az integráció kettős vezetésű modellje az átalakulás folyamatában⁴

Az az állítás, hogy a parasztgazdaságok és a nagyüzemi gazdaságok egymás számára konkurenciát jelentenek,⁵ történelmi távlatból igaz lehet, sőt tulajdonképpen ez a versengés ösztönözte a mezőgazdaság vissza-visszatérő átalakulásait. A rendszerváltás utáni mezőgazdasági reformokat is éppen ez az ortodox elképzelés vezérelte: a leghelyesebb politikai, gazdasági, szociális, jogi és történelmi szempontból az, ha kiderül, hogy vajon melyik működik megfelelőbben: a parasztgazdaság vagy a nagyüzemi gazdaság. Ez a feltevés ráadásul jól magyarázza az átmeneti időszak agrárpolitikájának érveit és motívumait.⁶ Mégse felejtjük el azt, hogy a versengés csak egy a két gazdálkodási forma viszonyának számos összetevője közül. A történelmi tények és az esettanulmányok azt mutatják, hogy sok esetben szimbiotikusan működtek, vagy egymás működését éppenséggel kölcsönösen kiegészítették. A parasztgazdaságoknak például ahhoz, hogy kibővítsék tevékenységi körüket, szükségük volt azokra a földekre, amelyeket a második világháború előtt nagy földbirtokosok adtak bérbe. Ezt a kapcsolatot jól bizonyítják a tsz-ek és tagjaik háztáji gazdaságai is.⁷ A versengés elsősorban akkor kerül hangsúlyozásra, amikor az átalakulás a politikai viták napirendjén szerepel.

A kettős vezetés esetén a nagy parasztgazdaságok és a nagyüzemi gazdaságok nem egyszerűen egymás mellett léteznek az adott kistérségben. A két gazdálkodási forma az adott helyen átfedéseket mutat. A nagyüzemi vezetők általában nagy parasztgazdaságokat is irányítanak. A két gazdálkodási forma több módon is összekapcsolódik. Esettanulmányokban bemutatatom az átfedés két jellegzetes formáját, illetve a kettős vezetés két típusát. A tipológiát elsősorban az átalakított termelőszövetkezetek belső struktúrájának leírására dolgoztam ki; az egyik a vezetés versengő, másképpen szólva menedzser-tulajdonosi, a másik pedig az autoriter, másképpen szólva bürokratikus típusa. Első példánk a lajosmizsei Petőfi Termelőszövetkezet esete.⁸ Ez a tsz a dél-alföldi régióba tartozik, ahol a kettős vezetés a leginkább meghatározó. A másik példa a Marhatenyésztő Tsz az észak-alföldi régióból,

⁴ Sarris, Alexander H. – Doucha, T. – Mathjis, Erik: *Agricultural restructuring in Central and Eastern Europe: Implications for Competitiveness and Rural Development*. European Review of Agricultural Economics, 26. (1999) no. 3. Itt a szerzők használják a „kettős termelési szerkezet” kifejezést (305.), de a kettősség itt a tulajdonos és a menedzser szerepének szétválását jelenti, amely a térségre jellemző egalitáriánus privatizációs politikából fakad.

⁵ Mathjis, Erik – Swinnen, J. F. M.: *The Economics of Agricultural Decollectivization in Central and Eastern Europe*. Policy Research Group Working Paper I. Katholieke Universiteit Leuven, 1996. (<http://agr.kuleuven.ac.be>)

⁶ Juhász, Pál: *The End of the „Agricultural Miracle” and the Property-Reform in Hungary* és Hayashi, Tadayuki: *Politics of the Agricultural Transformation in Czechoslovakia: 1990–1991*. In: Ieda, O. (ed.): *The New Structure of the Rural Economy of Post-Communist Countries*. Slavic Research Center, Hokkaido University, 2001.

⁷ Az egymás működését kiegészítő kapcsolat másik példája az állattenyésztés területe, lásd a 6. ábrát (Állatállomány gazdaságtípusok szerint): *Magyar Statisztikai Évkönyv, 1990*. Budapest, 1991. 129.; *Magyarország mezőgazdasága 2000, területi adatok, CD-ROM változat*, (a továbbiakban: MM 2000.) 184–185. A tsz-ek és a parasztgazdaságok hosszú távon kiegészítik egymás működését a sertés- (beleértve az anyasertés-) és a juhtenyésztésben. Eszerint a mezőgazdaság átalakulása Magyarországon nem egyszerűen azt jelentette, hogy a tsz-ek működését egyoldalúan felszélyeztették a terjeszkedő parasztgazdaságok. Sőt, a táblázatból egy másik érdekességre is felfigyelhetünk: minden itt tárgyalt jelenség, beleértve az állattenyésztés általános hanyatlását vagy a tsz-ek és a parasztgazdaságok közötti kiegészítő viszonyt, már a nyolcvanas években megjelent, s a kilencvenes évek intézményi változásai inkább csak felerősítették ezeket.

⁸ A tanulmányban a személyek és a vállalatok megnevezésére fiktív neveket használók.

amelyre ugyanaz a vezetési forma jellemző. A konkrét esetekről feltételezhetjük azt, hogy az adott egész régióra jellemzők. Az alábbi összehasonlító modell ennek ellenére nem több, mint egy empirikus hipotézis, még ha statisztikai elemzések alá is támasztják. Ha több adat és kutatási eredmény áll majd rendelkezésünkre, akkor elmélyíthetjük és finomíthatjuk, sőt talán kiterjeszthetjük más területekre is.⁹

*Az integráció kettős vezetésének versengő formája:
a termelőszövetkezeti gazdálkodás átalakulásának lajosmizsei modellje*

A lajosmizsei Petőfi Tsz-t 1961-ben alakították meg. A kistérségi és megyeközpont Kecskemét¹⁰ körüli vidék arról nevezetes, hogy a kommunista időszakban igen egyedi módon kezelítették meg itt a mezőgazdaságban zajló kollektivizálást: az ún. „mezőgazdasági szakszövetkezetek” átalakításával. A szakszövetkezet az önálló gazdálkodók jóval lazább társulását jelentette, mint a korabeli kolhoz-típusú termelőszövetkezet. A szakszövetkezetben a mezőgazdasági termelés nagy részét a gazdálkodó tagok végezték, bizonyos munkákat, például a kész termékek értékesítését vagy a nyersanyagok beszerzését azonban közösen végezték.¹¹ Egyszerűbben fogalmazva: jórészt saját maguk számára termelhettek. Ezt elsősorban két dolognak köszönhető: a gazdálkodók kitartó ellenállásának és a gazdaságok különleges elhelyezkedésének. A gazdálkodás nagy része itt ugyanis tanyákon folyt, amelyek önálló mezőgazdasági egységek, és így biztos területet kínáltak az ellenállás számára. A rossz természeti adottságok (például rossz minőségű, nagyon homokos föld) jó ürügyet szolgáltatnak a politikai vezetésnek, hogy a terület kolhozosításával felhagyjanak.¹² Ez a terület nem alkalmas külterjes gazdálkodásra. A kistérségbeli parasztok kénytelenek voltak munkaigényes gazdálkodásra áttérni: zöldség- és gyümölcstermelésre, állattenyésztésre stb.

A Petőfi Szakszövetkezet élelmiszertermeléssel és más, ipari tevékenységekkel is foglalkozni kezdett: egy takarmány- és egy műanyaggyártó-üzemet alakítottak ki. Mindez összhangban állt az „új gazdasági mechanizmus” 1968-ban meghirdetett országos irányvonalával. Ráadásul a közös gazdálkodásba bevont olyan mezőgazdasági alaptevékenységeket is, mint a gyümölcstermelés, illetve a szarvasmarha-tenyésztés. A szakszövetkezet végül módosította működésének addigi jogi kereteit, és mezőgazdasági termelőszövetkezetté vált¹³ úgy, hogy mindeközben szakszövetkezeti jellegét sem veszítette el: a tagok háztáji gazdaságai még így is elég nagyok maradtak ahhoz, hogy önálló parasztgazdaságokként működhesenek. Ez az 1990-es évek fejlődésének, különösen a termőföld privatizációjának fontos előfeltétele volt, hiszen a tagok elég biztosnak érezhették magukat ahhoz, hogy „önálló gazdálkodásba” kezdjenek.

A Petőfi Tsz 1986-ban összesen 3049 hektár területen gazdálkodott; ebből 1246 hektár szántóföld, 636 hektár erdő, 462 hektár rét, 226 hektár gyümölcsösök és kertészet, 360

⁹ A jászberényi „P és c” kistérség például a kettős vezetés egy további modellje vagy altípusa lehetne: egy nagy parasztgazdaság mint befektető az agrárüzletben. Lásd: Pethő László: *Egy mikrorégió az ezredfordulón*. Budapest, 1999. 228–234.

¹⁰ A kistérség koncentrációs aránya 70,7% a nagy parasztgazdaságok és 54,4% a nagy termelőszövetkezetek esetében. MM 2000. 317., 441.

¹¹ *A Lajosmizsei Kossuth Mezőgazdasági Termelőszövetkezet 1961–1986*. (1986), 7–8.

¹² Ieda, O.: *Individual farming and Socialist Agricultural Co-operative – Based on a Case Study of Individual Farming in 1970’s Hungary*. Japanese Slavic and East European Studies, 12. (1991) 4–11.

¹³ A tsz-elnök, Kertes G. szerint ezt a változtatást nagyban ösztönözte az a 15 millió forintos támogatás, amelyet az állam adott erre a célra; interjú Kertes G-vel 2000 novemberében Lajosmizsén.

hektár pedig háztáji gazdaság,¹⁴ a maradékot jórészt nem mezőgazdasági célokra használták. Teljes tőkéje 300 millió forint, teljes kibocsátása pedig 240 millió volt.¹⁵ 1992-ben, amikor a mezőgazdasági tsz-eket is érintő privatizációs törvények érvénybe léptek, a gazdaság teljes tőkéjét 560 millió forintra becsülték, amelyet 650 tag között kellett szétosztani.¹⁶ Az összeg 5%-át a gazdaság alapítói eredeti hozzájárulásának megfelelően fizették ki, 50%-át a tagok között tagságuk hosszúságának arányában. Végül a fennmaradó 45%-ot annak arányában osztották ki, hogy az egyes tagoknak mekkora volt a teljes keresete a tsz-en belül.¹⁷ Annak, hogy a tsz vagyonát ilyen egalitáriánus módon osztották el, az lett a következménye, hogy az egyes tagoknak a közös vagyonból való részesedésében legfeljebb két vagy három millió forint különbség mutatkozott. A tagok nagy része fél és másfél millió forint közötti értékben kapott szövetkezeti üzletrészt.

A szövetkezet vagyonának számszerű elosztását követően a Petőfi Termelőszövetkezet számára, csakúgy, mint az országban bármelyik másik tsz számára, viharos időszak következett 1992 második felében. Két nagyobb és négy kisebb – összesen 277 tagot tömörítő –, az elszakadást kívánó csoport közös igényt nyújtott be 268 millió forintra. Azt kérvényezték, hogy részüket szakítsák ki a tsz vagyonából. A nagyobb csoportok az adott munkahelyeknek megfelelően szerveződtek – a műanyaggyártó üzem és a gyümölcsösökert dolgozói –, míg a kisebbek elsősorban családi alapon alakultak. Ez a komoly elszakadási kísérlet azonban sikertelen maradt, többek között azért, mert ilyen döntéshez kétharmados többségre lett volna szükség. A nyugdíjas tagok többsége azonban semmiféle elszakadást nem támogatott,¹⁸ hiszen ez nagy valószínűséggel a tsz felszámolásához vezetett volna.¹⁹ Ráadásul nem sikerült megegyezni abban sem, hogy a tsz összesen 137 millió forintra rúgó tartozását hogyan osszák szét az elszakadni vágyók és a tagok között.²⁰ Végül csak negyven tag egyéni elszakadását fogadták el, az ő összes vagyonuk 32 millió forintot tett ki.

A lajosmizsei tsz privatizációjának történetében a versengő vezetés is fontos szerephez jutott. Az elszakadást támogató tagok egyik szószólója a következőket mondta a nyugdíjas tagoknak: „Én nyugdíjas tagtársaimnak szeretném bejelenteni azon szándékomat, hogy 1 800 000 forintos vagyonrészem 90%-áról lemondok részükre abban az esetben, ha a kertészet és műanyagüzem csoportos kiválások véghezmennek, annak bizonyítékául, hogy itt nem az én érdekeimet, hanem a közösség érdekeit képviselem. Úgy szeretnék lemondani,

¹⁴ A mezőgazdasági szakszövetkezetek tagjainak háztáji gazdaságukon kívül is volt saját tulajdonú földjük, sőt még béreltek is földet a tsz-től vagy másoktól: Ieda: *Individual farming*, 19–20.

¹⁵ *A Lajosmizsei Kossuth Mezőgazdasági Termelőszövetkezet*, 14–15.

¹⁶ A Petőfi Tsz hivatalos dokumentumai Lajosmizsén, a Bács-Kiskun Megyei Bíróságon, a cégbíróságon Kecskeméten található. Minden hivatkozás a tsz pénzügyeire ezeken az iratokon alapul.

¹⁷ Más esetekben a munkával töltött tagsági idő hossza is számított: Központi Statisztikai Hivatal Veszprém Megyei Igazgatósága, *A mezőgazdaság átalakulása és az átalakulás várható társadalmi következménye*. Veszprém, 1993. (kézirat) szerint az arányok Veszprém megyében a következőképpen alakultak: 11,7%-ot osztottak szét az eredeti hozzájárulás alapján, 25,1%-ot a tagsági idő hosszúságának alapján, 28,3%-ot a munkával töltött tagság alapján, 29,9%-ot a tagok teljes keresete alapján és 5%-ot egyéb szempontok alapján.

¹⁸ A tagok 1992. november 27-én tartott közgyűlésének jegyzőkönyve alapján.

¹⁹ A visszautasítás másik oka az volt, hogy az elszakadást sürgetők túlzott követelésekkel álltak elő, a tsz legértékesebb vagyontárgyaiból kérték részüket. Interjú Kertes G-vel Lajosmizsén, 2000 novemberében.

²⁰ A tagok 1992. december 29-én tartott közgyűlésének jegyzőkönyve alapján. A tartozás teljes összege 137 millió forint volt. Az ülésen elsősorban az a 35 millió forint volt a téma, amellyel a tsz a Kereskedelmi Bank felé tartozott.

hogy ez 300 nyugdíjasnak (1 700 000 Ft) karácsonyra kerüljön kifizetésre.” A szónok szerint ez az ajánlat ellensúlyozhatta volna azokat a természetbeni juttatásokat, amelyeket a tsz-elnök, aki ellenezte az elszakadást, a nyugdíjasoknak szánt. A tsz elnöke, Kertes G. reaguskodott ahhoz, hogy egyben tartsa a szövetkezetet, hogy megóvja a tagok munkahelyét, és védje a nyugdíjasok érdekeit. Ezek a tsz-vezetők magán agrár- és egyéb vállalkozásokban is érdekeltek voltak, amelyekben később sikeresek is lettek. Fontos itt megjegyezni, hogy ezek a tagok nem érezték problémának azt, hogy kibővítsék parasztgazdaságukat a tsz támogatása mellett. A kommunista időszakban szerzett tapasztalataik arra tanították őket, hogy ez a két forma nem egymás konkurenciája, sőt kölcsönösen egymás hasznára válhatnak.

Az általános üzleti feltételek egyre romlottak a mezőgazdaságban zajló privatizáció után. A magyar agrártermékek piaca, különösen a szovjet piac, eltűnt. Az árak ennek megfelelően zuhanni kezdtek, és a nyugat-európai termelőkkel szemben egyre fokozódó verseny is komoly következményekkel járt. A Petőfi Tsz-nek anyagi nehézségei adódtak; az infrastruktúra fejlesztésére beruházott óriási összegek (60 millió forint), valamint a kommunista időszak végén megkezdett gyümölcsfa-ültetés súlyos adósságokba verte a szövetkezetet; a gazdaság kritikus helyzetbe került. A helyzetet tovább rontotta, hogy az eladósodáshoz vezető modernizált infrastruktúrát és a gyümölcsfákat át kellett adni a privatizáció utáni új tulajdonosoknak, és ezért a veszteségért a tsz semmiféle kárpótlásban nem részesült. A kölcsönök kamatlába meredeken emelkedett; a gazdaság tehát néhány éven belül a teljes anyagi csőddel nézhetett szembe.

A tsz-tagok 1995-ös közgyűlésén²¹ az elnök beszámolt az óriási éves hiányról: „Ezt a veszteséget nem a szövetkezet tagsága élte föl. Ebből 40 millió forintot a banki kölcsön kamata tesz ki.” 1994-ben a Petőfi Tsz által felvett banki hitel kamata 38%, miközben az előző évben az infláció 19% volt.²²

1994 végére az adósság teljes összege elérte a 300 millió forintot – 1992-ben ez még csak 137 millió volt. Az elnök két lehetőséget kínált fel a tagoknak. Az egyik az volt, hogy végérvényesen szüntessék meg a gazdaságot. A másik az, hogy a tsz-t kereskedelmi cégekké alakítsák át, és így jelentősen csökkentsék az egyes tagok részesedésének névértékét. Az elnök szerint az első lehetőség a rosszabb, hiszen ebben az esetben a hitelezők csak a saját érdeküket néznék, és így alacsony áron jutnának hozzá a tsz vagyonához, a tagok pedig semmit sem profitálnának a megszüntetésből. A második lehetőségből ugyanakkor lehetett nyerni. A tagok egy része a névérték 10%-át kaphatná a részesedéséért, a részesedés fennmaradó hányadát pedig az új cégek újonnan kibocsátott részvényekkel pótolhatnák, azzal a feltétellel, hogy a régi részesedések elveszítik névértékük felét. Ebben az esetben a tsz ket-tőszázhusz alkalmazottja megtarthatja jelenlegi állását. Az elnök szerint az átalakításnak éppen ez a lényege.

A 10%-os kifizetés ígérete elsősorban a nyugdíjasoknak és a külső üzletrész-tulajdonosoknak szólt.²³ Erre a célra rendelkezésre bocsátottak 20 millió forintot. Úgy is mondhat-

²¹ A tsz-tagok 1995-ös közgyűlésének jegyzőkönyve alapján.

²² *Magyar Statisztikai Évkönyv, 1995*. Budapest, 1996. 313.

²³ Lásd Ieda: *Folytonosság és változás*, id. mű és Kovács Katalin: *Elfújja a szél? Esettanulmány a Homokvár szövetkezetéről*. Replika, 33–34. (1998) 141. E cikk egy esettanulmány egy olyan tsz átalakításáról, amely egy tanyasi kistérségben található. [Az 1992. évi törvények értelmében a tsz-ek tagjainak három kategóriáját különböztették meg: aktív tagok (beleértve a menedzsmentet is), nyugdíjasok és kívülálló (külső) üzletrész-tulajdonosok (a volt tagok és örökösök). Ezen utóbbi csoport jogai jóval korlátozottabbak, szavazati jog egyáltalán nem illeti meg őket, a közgyűlésen csak tanácskozási és javaslattevési joggal bírnak.” – a szerk.]

juk, hogy ezzel a kifizetéssel összesen 200 millió forintnyi részesedést adtak fel; további 180 milliót pedig azáltal, hogy a részesedések névértékét 50%-kal csökkentették (a 180 millió a 360 millió fele, a 360 millió pedig az 560 millió mínusz 200 millióból adódik). Így tehát a tsz teljes vagyonának ára az eredeti 560 millióról 180 millióra csökkent (ez az összeg volt a szövetkezet aktuális piaci értéke).²⁴ Ezeket a terveket és számításokat egy a Petőfi Tsz hitelezőivel – nagyrészt bankokkal – kötendő átütemezési megállapodáshoz készítették. A tsz konszolidálásának előfeltétele volt az, hogy a tagok részesedését drasztikusan csökkentsék. Végül azonban a hitelezőkkel kötendő megegyezés kudarcba fulladt, és a tagok számára nem maradt más hátra, mint hogy önerőből alakítsák át cégekké a tsz-t úgy, hogy az üzletrészek értékét még szigorúbb becslésnek vessék alá. Ez volt a legalacsonyabb érték, amelybe a hitelezők még belementek, ennél alacsonyabb esetén úgy döntöttek volna, hogy behajtják a kölcsönt.

Mindezek után 1995 nyarán a tsz öt kereskedelmi céggé alakult át: a Holstein Kft. szarvasmarha-tenyésztéssel, a Lajos-Garden Kft. gyümölcsstermesztéssel, a Lajos-Feed Kft. takarmányórléssel, a Greenhouse Kft. műanyaggyártással, az Eagle Wing Kft. könyvelési ügyekkel foglalkozott. A Petőfi Tsz semmilyen külső forrásra nem támaszkodhatott, amikor ki kellett fizetnie a tagok részesedésének 10%-os díját, tehát a tagok egymás között üzletrészesedéseikkel, és az újonnan alapított cégek részvényeinek egy részét is értékesítették. Ugyanakkor ezek a tranzakciók és a részvények lehetőséget nyújtottak az ambíciózus vezetőknek arra, hogy a részesedéseket koncentrálják, és így az új cégek menedzser tulajdonosává váljanak.²⁵

Az átalakulás első lépéseként az öt új cég kapott egymillió forint alaptőkét. Ez az összeg volt egy kft. minimális kezdőtőkéje. A Petőfi Tsz minden tagjának, aki a szövetkezetből kapott részesedését az új cégbe szerette volna beruházni, be kellett fizetnie 10 000 forintot az új cég alapító részvényéért, majd a tsz készpénzben kiegészítette részesedésüket egymillió forint erejéig (lásd a 2. táblázatot: Befektetés és szövetkezeti üzletrész négy lépésben).

A második lépés 1995 végén következett. A tsz összvagyonát időközben igen szigorú számítás szerint újrabecslétek körülbelül 100 millió forintra (pontosan 102 710 000 Ft-ra. Lásd a 2–4. táblázatot). Ez az ár közel a fele volt annak, amelyre a hitelező eredetileg becsülte. A gyakorlatban ez annyit jelentett, hogy kevesebb tsz-tag akarta részesedését az újonnan alakult cégekbe fektetni, mint amennyit vártak. Ugyanakkor megnőtt azoknak a száma, akik azt kérték, hogy részesedésüket készpénzben fizessék ki nekik. Ebben a baljós helyzetben ez ésszerű döntésnek tűnt, viszont az lett az eredménye, hogy a részesedések értéke csökkent. A kifizetések így már meg sem közelítették a 10%-ot, hiszen annak forrásai jelentősen beszűkültek.

A Holstein Kft. esete pontosan mutatja ezt a folyamatot. A kft-t 1995. augusztus 21-én alapították egymillió forint kezdőtőkével. A Petőfi Tsz, valamint tizennégy magánszemély volt az alapító. A tizennégy részvénytulajdonos a Petőfi Tsz tagja volt, és mindegyikük tízezer forint készpénzt fektetett a Holsteinbe (a 2. táblázat 1-1. lépése). A Petőfi tsz 860 000 Ft-ot fizetett ki, hogy ezt az összeget összesen egymillióra egészítse ki. A 860 ezerből 500 ezer természetbeni juttatás és 360 ezer készpénz volt (1-2. lépés). Három hónappal később a Petőfi Tsz további 21 930 000 Ft-ot ruházott be a cégbe természetben (ez java-

²⁴ Kovács Katalin – Váradi M. M.: *Üzemtípusok és agrárgazdasági szereplők Nagykovácsán*. In: Kovács (szerk.): *Termelők és vállalkozók. Rétegződésmodell-vizsgálat IX.* 188. Fontos megjegyezni, hogy egy tsz üzletrész ára Nagykovácsán is a részesedés névértékének 10%-a volt.

²⁵ A megújított adórendszer szja-csökkentéssel és állami szubvencióval arra ösztönözte a magánszemélyeket és az újonnan alakuló utódcégeket, hogy vásárolják fel a szövetkezeti üzletrészt.

részt a marhaállományból származó vagyont jelentette) (2-1. lépés), míg a többi hét tag fejenként tízezer forinttal járult hozzá a cég megalapításához (1-1. lépés). Így tehát a tőke összesen 23 millió forintra rúgott (2-2. lépés). Tíz nappal később, 1995. december 1-jén a részvénytulajdonosok újabb megbeszélést tartottak, ahol a huszonegy részvényes részvényeket vásárolt a Petőfi Tsz-től cserébe tsz-beli részesedésükért. A Petőfi Tsz részvényeinek értéke tehát 22 790 000 forintról 9 160 000-re csökkent, miközben a huszonegy tulajdonos összes részvényének értéke 210 000 forintról 13 840 000 forintra emelkedett (3. lépés).

A részvények értékesítésére kötött szerződések (amelyeket később adásvételi szerződések neveztek) a következőképpen néztek ki:

„Értékesítési szerződés:

A Petőfi Termelőszövetkezet eladja a Holstein Kft egy részvényét 90 000 Ft-os névértéken, és Almás A. megvásárolja azt névértéken.

A vásárló kijelenti, hogy rendelkezik egy 180 000 Ft névértékű résszel a Petőfi Termelőszövetkezetből, amelyet átad a termelőszövetkezetnek cserébe azért a részvényért, amelyet a vásárló megvásárol a fentebb nevezett termelőszövetkezettől.”

Minden szerződés minden tranzakcióját 1:2 arányban bonyolították le. A Holstein részvényei a következőképpen oszlottak meg az új tulajdonosok között:

Tíz személy rendelkezett fejenként 100 000–500 000 forint értékű részvénnyel.

Tíz személy fejenként 500 000 és 1 010 000 forint értékű részvénnyel.

Egy személy rendelkezett 4 160 000 forint értékű részvénnyel.

A legnagyobb részvényes Kertes G., a cég vezetője, aki egyben a termelőszövetkezeti társaság elnöke is. Kertes része a Petőfi Tsz-ben 3 022 000 forintot tett ki, ami az új cégben mindössze 1 511 000 forint értékű részvényre lett volna elegendő. Kertes tehát további öt-millió forint értékű részt gyűjtött össze családtagjaitól és a tsz más tagjaitól. A tsz marhatenyésztő részlegének vezetője volt a hetvenes évek végétől, azaz a kezdettől fogva, és lényegében a marhatenyésztés fejlesztésének szentelte az életét. Így kész volt arra, hogy megszakítás nélkül tovább irányítsa a termelést, még ha ezzel a saját vagyonát tette is kockára. Az átalakulási folyamat kezdetére már megtette az előkészületeket arra, hogy a Holstein Kft. teljes részvényállományának a többségét megszerezze.

A 2. táblázat, amelyen a Holstein Kft. is szerepel, az öt cég átalakulásának folyamatát mutatja be a tőkemegoszlás szempontjából. A harmadik fázisban a Petőfi Tsz öt cég között megoszló részvényeinek többsége (70%-a) egyéni tulajdonosokhoz került. Ekkor válhattak meghatározóvá ezek a tulajdonosok, mint például Kertes is a Holstein Kft-nél. Cherry B., a Greenhouse Company vezetője is vásárolt részvényt 5 350 000 forint értékben a többi részvényes 35 150 000 forintjával szemben, jóllehet eredeti részesedése a tsz-ben mindössze 2 435 000 forint volt. A Lajos-Feed vezetője, Erdő D. egymaga 6 660 000 forintnyi részvény tulajdonosa volt, míg a többi részvényes összesen 14 300 000 forintnyit birtokolt. Az Eagle Wing két vezetője, Grain F. és Iris H. fejenként 1, illetve 1,3 millió forintnyi részvényre tett szert – a többi részvényes összvagyonára itt 5 490 000 forintra rúgott –, jóllehet eredeti tsz-beli részesedésük 1 430 000, illetve 420 000 forint volt. A Lajos-Garden esete ugyanakkor különleges; itt nem voltak kiemelkedően nagy részesedésű részvényesek. Ezt a céget is Kertes G. vezette, csakúgy, mint a Holsteint. A feleségének egymillió forintos részesedése volt a Lajos-Gardenben, amellyel Kárpát J. (1 020 000 Ft) után a második legnagyobb részvényesnek számított. Később, a negyedik szakaszban Kertes G. és felesége még több részvényt szerzett meg, és ezzel ők váltak a cég legnagyobb részvényeseivé.

A negyedik szakaszban, 1996 közepén a részvények még inkább koncentráltak egyes tagok kezébe, és ez a folyamat a következő szakaszban is folytatódott. A Holstein Kft-nél például az elnök tovább növelte tekintélyes részét (7 400 000 forintra), és így megszerezte

a cég vagyonának abszolút többségét. Rajta kívül négy másik részvényes bővítette a részesedését, de szerényebb mértékben: 400, 100, 100, illetve 600 ezer forinttal. Kertes G., a Lajos-Garden vezetője feleségével együtt összesen 690 000 forintnyi részvényhez jutott, és így teljes részesedésük 1 690 000 forintot tett ki, amellyel itt is a legnagyobb részvényesekké váltak. A Greenhouse Companynél a vezető, Cherry B. a Petőfi Tsz által ebben az időszakban összesen eladott 9 540 000 forintnyi részvényből 2 050 000-nyit vásárolt meg, és más részvényesek is vettek ennél csekélyebb mennyiségeket. A Lajos-Feed vezetője, Erdő D. 6 660 000-ról 8 840 000 forintra növelte részesedését, ugyanakkor két másik részvényes – az egyikük Kertes G. volt – szintén jelentős részhez jutottak: 4 890 000, illetve 3 320 000 forintnyihoz.

A negyedik szakasz még egy szempontból különleges volt a termelőszövetkezet átalakulásának folyamatában: a részvények értékesítése ekkor készpénzért történt. Egy részvény eladási ára névértékének 20%-a, illetve a Petőfi Tsz-es részesedés névértékének 10%-a volt. Az eladásból származó jövedelem fedezte volna a kifizetéseket azon tagok felé, akik nem akarták részesedésüket az újonnan alakult cégekbe fektetni, és azt készpénzben kérték. Ezen részesedés teljes névértéke mintegy 360 millió forint lett volna, de a tsz-ből az új cégekbe átvitt részvények értéke mintegy 101 150 000 forint volt, ami a tsz részesedésének névértékében 202 300 000 forintnak felel meg. A készpénzbeli jövedelmeknek, 30 750 000 forintnak a 20%-át, 6 150 000 forintot a részesedések 360 milliója között osztották szét. Másképpen fogalmazva, az egymillió forint értékű részesedés piaci ára 17 000 forint volt. A névértékhez viszonyított arány tehát 1,7 % ahhoz a 10%-hoz képest, amit a hitelezőkkel folytatott konszolidációs megegyezési javaslatban indítványoztak; a visszafizetés tehát egy hatodára esett vissza.

A készpénzben folytatott üzletek ugyanakkor döntően fontosak voltak abban az átalakulási folyamatban, amelynek során a tsz-ek cégekké alakultak. Egyrészt a vezetők nagyszabású beruházásai lehetővé tették, hogy a tsz a tagok nagy részét készpénzben kifizesse, bár az egyes tagokra eső összeg nagyon kicsi volt. Enélkül a díjazás nélkül bizonyára nem fogadták volna el, hogy a tsz átalakuljon kereskedelmi vállalatokká. Akkor pedig a tsz-t csődbe vitte volna az az 50 millió forint, amelyet a tsz tőkéjéből az adósság törlesztésére kellett volna fordítani, ráadásul a kettőszázhusz alkalmazottat el kellett volna bocsátani (lásd a 4. táblázatot). A készpénzben folyó eladással, az összesen 8 438 000 forintos²⁶ befektetéssel ugyanakkor a vezetők a későbbi cégek vezetőivé válhattak. Ebben az összegben bennfoglaltatnak már a folyamat ötödik fázisában történt beruházások is. Ezek révén a vezetők részesedésüket 60%-ra növelték, ami névértéken több mint 60 millió forintot jelentett. Mondanunk sem kell, hogy ez a 60 millió kizárólag papíron létezett, hiszen minden beruházásukat, sőt még magánvagyonukat is jelzáloggal terhelték, hogy biztosítsák a beruházások anyagi hátterét. Igen komoly kockázatot vállaltak tehát; rossz üzletpolitika vagy bizonytalan jövőbeli üzleti körülmények óriási veszteséggel fenyegethettek, különösen ha azt is tekintetbe vesszük, hogy a cégek tartozásának óriási összege²⁷ jelentősen meghaladta tőkéjüket.

²⁶ A készpénzbeli beruházások összege valamivel több lehetett, mint 8 438 millió forint, mert az ötödik lépésben bizonyos tranzakciók a részvényesek között névértéken történtek. Példa erre az 1 890 000 forint értékű részvényüzlet az Eagle Wingnél 1997-ben és 1998-ban.

²⁷ A tartozások teljes összege mintegy 150 millió forintot tett ki, mivel a korábbi, mintegy 300 milliós adósság felét fizették ki úgy, hogy eladták a tsz budapesti vagyonát. Interjú Kertes G-vel 2000 novemberében Lajosmizsén.

Három cég, a Lajos-Feed, a Greenhouse és az Eagle Wing esetében tehát a tőkekoncentráció egy további, ötödik szakaszban is folytatódott. Összesen 29 870 000 forintnyi részvény cserélt gazdát (lásd a 3. táblázat 5-ös lépését). Ennek következményeként a vezetők részesedése a Lajos-Feednél 31,6%-ról 57,4%-ra, a Greenhouse-nál 21,5%-ról 81,8%-ra, az Eagle Wingnél pedig 31,1%-ról 56,6%-ra nőtt. Ebben a szakaszban úgy tűnt, a részvények eladásának más oka is van, mint korábban. A tranzakciók ekkor közvetlenül az egyes részvényesek között zajlottak; a vevő azonnal, készpénzben fizetett az eladónak. A Greenhouse-nál harmincnégy egyéni részvényes adta el a részvényeit az igazgatónak, összesen 20 740 000 forint értékben. Így ezek a részvényesek a régi üzletrészek névértékének 10%-át nyerték ezen az üzleten szemben a névértéknek azzal a 1,7%-ával, amelyet azok a tagok kaptak, akik a tsz-szel üzleteltek. Feltételezhető, hogy a vezetők és néhány megkülönböztetett bánásmódban részesülő tag – például nyugdíjasok, a vezető rokonai stb. – üzletet kötöttek egymással, hogy az utóbbiak részesedésükért mindenképpen megkapják a névértéknek azt a 10%-át, amelyet eredetileg ígértek nekik. Ez a kedvezőbb eljárás jól mutatja, hogy miként változott a vezetők és a nem aktív tagok, illetve a vezetők és az aktív tagok közötti viszony.

A kezdeti szakaszokban is folyt azonban belső alkudozás. A Greenhouse-nál például a vezető kezdettől fogva eltökélte, hogy ő irányítja majd a céget. Több mint 10 millió forintnyi részesedést halmozott fel, amellyel 5 350 000 forintnyi részvényt vásárolt a Greenhouse-nál a harmadik szakaszban. Valószínűsíthetjük, hogy ehhez hasonló, a vezető és a tagok között zajló belső tranzakciók már az első három szakaszban is történtek. Egy másik jó példája ennek Kertes G. a Holstein Kft-nél. Jellegükből adódóan ezekről az üzletekről nem szerezhetők be hivatalos dokumentumok, még ha nyilvánvaló is, hogy a vezetők bizonyos tagoktól megvásárolták részesedésüket vagy annak egy részét a névérték 10%-án.²⁸ Ezen részesedések teljes értékét mintegy 30 millió forintra becsülhetjük.²⁹

Mindent egybevetve, a vezetők hozzávetőlegesen 30 millió forintnyi részvényt vásároltak névértéken az 1-4. szakaszban, majd újabb mintegy 30 milliót az ötödikben. Névértéken összesen 120 millió forintnyi tsz-es részesedés, azaz a tsz teljes részesedésének egyötöde került át a tsz-tagoktól, pontosabban az aktív tsz-tagoktól a vezetőkhez.

A Petőfi Tsz végül 1998-ban jogutód nélkül megszűnt, annak ellenére, hogy maradt a helyén öt cég, három egymással versengő igazgató vezetésével. A vezetők nem egyszerűen irányítóivá váltak ezeknek a cégeknek, hanem egyben a legjelentősebb részvényeseké, végső soron a tulajdonosaivá is. Az igazgatók ugyanakkor ezzel párhuzamosan saját gazdaságot vagy valamilyen egyéb üzleti vállalkozást is elindítottak.³⁰ Kertes G. például 28 ha földdel rendelkezik, ahol paprikát (18 ha), illetve cseresznyét (10 ha) termel lányával együtt. Kertes G. nagypapja a 19. században költözött Lajosmizsére egy szomszédos kistérségből, szülei pedig a második világháború előtt vagyonos gazdálkodók voltak, több mint 40 ha-os birtokkal. Családját mindezek miatt kulákká nyilvánították az ötvenes években, de édesapja a mezőgazdasági szakszövetkezet egyik vezetőjévé vált, Kertes G-t pedig a tsz el-

²⁸ A névértékhez viszonyított arány bizonyos esetekben még ennél is magasabb volt, az adott esettől függően akár 40%-os is. Lásd: interjú Kertes G-vel 2000 augusztusában Lajosmizsén. 1998-ban Erdő D. részvényeket vásárolt a cégből névértéken.

²⁹ Egy ilyen üzletben Kertes G. 5 millió forintot kapna a Holstein Kft-ért és 3 milliót a Lajos-Feedért; Erdő D. 12 milliót kapna a Lajos-Feedért; Cherry B. 8 milliót a Greenhouse-ért és Iris H. kétmilliót. Ezeknek az összege 30 millió forint, aminek a 20%-át, azaz 6 millió forintot fizettek ki készpénzben.

³⁰ Erdő D. családját szintén kuláknak nyilvánították az ötvenes években, és Erdő D. brigádvezető volt a szövetkezetnél a kommunista időkben. Jelenleg saját üzeme van, de az nem mezőgazdasággal foglalkozik. Cherry B. ugyanakkor szegény paraszti családból származik.

nőkévé választották 1987-ben. Jelenleg nyolc mezőgazdasági dolgozót alkalmaz gazdaságában éves munkaszerződéssel. Ehhez jön még húsz–harminc napszámos, akiket a dologigényesebb hónapokban alkalmaz. A gazdaság termékeinek nagy részét Németországba exportálják a Lajos-Garden Kft-n keresztül. Ez utóbbi hangolja össze a helyi parasztgazdaságok speciális termékeinek kivitelét külföldi élelmiszerfeldolgozó-üzemekbe. Kertes G. jól irányítja gazdaságát, a legújabb technológiájú gépekkel dolgoznak a többmillióes jelzalog terhe mellett is, ami annak az eredménye, hogy jelentősen „befektetett” „saját” cégeibe.

1995-ös megalapításuk óta az öt cég jelentősen fejlődött, amit jól mutatnak 1999-es termelési adataik is: a Holstein 57 millió, a Lajos-Garden 176 millió, a Lajos-Feed 848 millió, a Greenhouse 544 millió, az Eagle Wing pedig 23 millió Ft forgalmat termelt.

*Az integráció kettős vezetésének tekintélyelvű formája:
a mezőgazdasági szövetkezet átalakulásának hajdúszováti modellje*

Hajdúszovát egy kis falu Debrecen közelében, amely az észak-alföldi régió egyik központi települése; kistérségének központja Hajdúszoboszló városa, a kistérség koncentrációs aránya 66,6% a nagy paraszti gazdaságokra és 40,0% a nagy szövetkezeti gazdaságokra számítva. Az itteni természeti adottságok a külterjes mezőgazdasági termelésnek kedveznek. 1967-es megalakulása óta a Vörös Csillag Mezőgazdasági Termelőszövetkezet fogta egységbe a falu lakosságát mind gazdasági, mind szociális értelemben. A privatizációt megelőzően a szövetkezet termőterülete 3500 ha volt. A Cattleman Company (Marhatenyésztő Vállalat), amely a termelőszövetkezet jogutódja, jelenleg 1000 ha-t művel. A fennmaradó földterületen egyéni gazdálkodók dolgoznak.

A Vörös Csillag Tsz arról nevezetes, hogy a kilencvenes évek elején igen hamar kereskedelmi cégekkel alakult. A szövetkezet elnöke, Pásztor M. sikeres mezőgazdász mind szakmájában, mind pedig a politikában. A mezőgazdasági főiskola elvégzése után egy szomszédos falu termelőszövetkezetében kezdett dolgozni. 1969-ben egy olyan mammut-tsz elnökének nevezték ki, amelyet négy tsz egyesítésével hoztak létre. Ezután indult el politikai karrierje is: 1977-ben a városi tanács mezőgazdasági bizottságának alelnöke lett. Ezt a tisztségét 1987-ig töltötte be, amikor is a Vörös Csillag Tsz elnökévé választották. Ezzel egy időben a Mezőgazdasági Termelőszövetkezetek Országos Tanácsának alelnöke lett.³¹

Pásztor M-et kiváló szervezőképessége tette alkalmassá arra, hogy a tsz számára sikeres átalakítást készítsen elő. Politikai szerepéből következően a privatizáció kezdeti szakaszában első kézből értesült a várható idevonatkozó törvényi változásokról. Felismerte, hogy a gazdaság vezetése számára a nem aktív tagok helyzete, valamint a kiválási törekvések jelentik majd a legfőbb gondot az új mezőgazdasági intézmények alapításakor. Pásztor M. ennek megfelelően egyénre szabott átalakítási programmal állt elő. Elsősorban arra törekedett, hogy megakadályozza a nem aktív tagok beavatkozását a gazdaság irányításába, és így továbbra is érvényesítse az aktív tagok döntéshozatali jogát. Ezen felül igyekezett az aktív tagok kedvét elvenni attól, hogy elhagyják a szövetkezetet.³² Íme a Pásztor M. által végrehajtott program:

1. A tsz mindenekelőtt kereskedelmi vállalatokat hozott létre: Műszaki Felszerelést Kezelő Kft., Műszaki Ellátó és Szolgáltató Kft., Tejipari Kft., Sertésgazdálkodási és Kereskedelmi Kft., Sertésgazdálkodási és Vagyonkezelői Kft., Terményszárító, Tárolási és Táp-

³¹ Lásd: interjú Pásztor M-mel, a Cattleman Vagyonkezelő és Befektetési Vállalat igazgatójával Hajdúszováton 2000 márciusában.

³² Interjú Pásztor M-mel Hajdúszováton, 2000 márciusában

anyagkeverő Kft., valamint Műanyaggyártó Üzem Kft. – majd átutalta a szövetkezet vagyonának 50%-át ezekbe a vállalatokba még azelőtt, hogy a tsz-tagság összeült volna, hogy döntsön arról, hogy a közös vagyont miképpen osszák fel a tagok között.³³ Így tehát a szövetkezet vagyonának jelentős része befektetett tőkévé vált, például részvényekké kereskedelmi vállalatokban. A nem aktív tagoknak lényegében az az egy lehetőségük maradt, hogy osztalékukat ne a szövetkezetből szerzett részesedésként kapják meg, hanem részvényként az újonnan alapított vállalatokban. Ráadásul a nem aktív tagok mindnyájan kaptak egy kis részesedést minden vállalatból, és így a szövetkezet megőrizhette a túlnyomó többségét minden vállalatnál.³⁴ Mindezen idő alatt magát a tsz-t is átalakították egy másfajta szövetkezetté, új neve Vállalkozók Szövetkezete Holding lett.³⁵

2. Másodszer, szigorú szabályokat vezettek be a vagyontárgyak elosztásáról (a földet kivéve), hogy a tagokat eltántorítsák a kiválástól. Ezek a következők voltak:
 - (1) A tagok vagyonuk elmozdítását a szövetkezetből legfeljebb részesedésük értékének 50%-áért kérelmezhetik.
 - (2) A tagoknak minden további kivett egy százalékért fél százalékról le kellett mondaniuk, amennyiben az igényelt vagyon meghaladta részesedésük 10%-át. Ha például egy adott tag részesedése egymillió forint volt, és meg akart szerezni egy 300 000 forint értékű traktort vagy kérni részesedésének 30%-át, akkor le kellett mondania további 100 000 forintról a büntető rendszabály miatt; $100\ 000\ \text{forint} = 1\ 000\ 000 \times (30\% - 10\%) \times 0,5$.
3. Harmadszor, a szövetkezet két lehetőséget is felkínált az újdonsült földtulajdonosoknak annak érdekében, hogy földjükön művelés folyjon, még abban az esetben is, ha ezt ők maguk nem tudták biztosítani:
 - (1) A haszonbérletet, azaz a szövetkezet használja a földet és fizeti a bérleti díjat.
 - (2) A „szakmáymunkát”, azaz hogy a földterületet a szövetkezet műveli meg, és a tulajdonostól megkapja ennek az árát.

Ez utóbbi forma azt jelentette, hogy a földtulajdonos jogi értelemben felelős marad a gazdálkodásért, a termelésért személyes kockázatot vállal, de valójában a tsz minden szükséges munkát elvégez, a földtulajdonos pedig állja a költségeket. A gyakorlatban tehát az (1) lehetőség a földtulajdonos számára fix bérleti díjat jelentett a földért, míg a (2)-es a profit³⁶

³³ Ilyen döntésre a vagyonmegosztásról – azaz hogy a nem aktív tagokat kizárták a döntésből – csak a szövetkezeti törvény elfogadása előtt volt lehetőség, az ugyanis megtiltotta ezt. Uo.

³⁴ A Marhatenyésztő Szövetkezet részesedése a Műszaki Felszerelést Kezelő Kft-nél például 66% volt 1994-ben, a Műszaki Ellátó és Szolgáltató Kft-nél 66%, a Tejipari Kft-nél 51%, a Sertésgazdálkodási és Kereskedelmi Kft-nél 51%, a Sertésgazdálkodási és Vagyonkezelői Kft-nél 99%, a Terményszárító, Tárolási és Tápanyagkeverő Kft-nél 28%, végül a Műanyaggyártó Üzem Kft-nél 66%. Mindezek mellett a szövetkezet kisebb arányú részvényekkel rendelkezik egyéb vállalatokban és egy hitelszövetkezetben; vö.: Juhász István: *Az átalakult szövetkezet működése. Számadás*, 1995. febr. 16. 12.

³⁵ A vállalattá alakítás ellenére a tsz továbbra is jogi személy maradt, hiszen az elnök szerint a tagok sohasem foglalkoztak a szövetkezet jogi formájával. A jogi forma az adott időszak politikai viszonyaitól függött. A jogi formát éppen ezért pragmatikusan közelítették meg. A szövetkezetet azért őrizték meg jogi formaként, mert egy esetleges jövőbeli, például szocialista kormány a szövetkezeteknek kedvezhet, és több előnyt biztosíthat, mint a kereskedelmi vállalatoknak. Lásd interjú Pásztor M-mel Hajdúszóváton, 2000 márciusában.

³⁶ Juhász István: *Versenyben a kihívásokkal. Gazdálkodás*, 6. (1993) 14. A „profit” rossz termés esetén persze hiány is lehet.

lehetőségét is a termés aktuális mennyiségétől függően abból a termőnövényből, amelyet az adott földtulajdonos termel a területen.

1992. szeptember 4-én, több hónapnyi tárgyalást követően a tagok megegyezésre jutottak abban, hogy elfogadják az elnök által kidolgozott átalakítási programot. Az aktív tagok többsége, az összes 715-ből mintegy 622-en részesedésük egészét a szövetkezetben hagyták. A nem aktív tagok, akiknek részesedése a teljes vagyon 26%-át tette ki, szintén elfogadták azt, hogy részesedésüket átvezessék az újonnan alapított vállalatokba.³⁷ Így az átalakított szövetkezet és az új vállalatok összesen 427 millió forint nettó tőkével rendelkeztek 1993 végén.

A tsz-elnök a gazdaságot szakmai tapasztalatainak és egy okosan kigondolt stratégiának köszönhetően erőskezű vezetéssel alakította át. Cserében a szövetkezet és a vállalatok ügyeiben kizárólagos döntési jogkörrel rendelkezett. Az elnök testesítette meg a szövetkezetet mind jogilag, mind a gyakorlatban. Ő „ellenőrzi a vagyonkezelést és -hasznosítást, összehangolja a fejlesztéseket, a tőkebefektetést, és átcsoportosítást eszközöl.”³⁸ A szövetkezet vezetésében, amely az átalakítás után kis személyzettel működő holdingtársasággá vált, nincsen vetélytársa. 1997-ben, amikor a szövetkezeteket érintő jogi szabályozás megváltozott, Pásztor M. közös részvénytársasággá, a Cattleman Vagyonkezelő és Befektető Rt-vé alakította át a szövetkezetet. A társaságnak ő lett a menedzserigazgatója, és így egyirányú és önálló döntéseket hozhatott a kft-k működésével kapcsolatban anélkül, hogy ki kellett volna kérnie a szövetkezeti tagok véleményét. Nekik ma már csak évi jelentésekben számol el.

A lajosmizsei modellel ellentétben Pásztor M. úgy érte el ezt a pozíciót, hogy személyesen nem fektetett be a vállalatokba. Egy olyan monopóliumon keresztül vezeti a cégeket, amely nem anyagi tényezőkön alapul, hanem információ, szervezés és politikai befolyáson. Ezt a vezetési formát tehát tekintélyelvűnek vagy bürokratikusnak nevezhetjük. Másrészt Pásztor M. hasonló társadalmi–gazdasági környezetből jön, mint Kertes G. a lajosmizsei példában, ő is egy gazdag, kulákká nyilvánított gazdálkodó fia. Pásztor 1937-ben született Furtán, a megye egyik déli falujában. Felmenői sikeres gazdálkodók voltak, akik 480 ha-nyi földet műveltek haszonbérletben a huszadik század elején. A család később megvásárolta a földet, és a felét Pásztor M. apja örökölte. A nagy földbirtokra hivatkozva az ötvenes években édesapját kuláknak nyilvánították, és három év börtönbüntetéssel sújtották. A kulákokat ugyanakkor Magyarországon *de facto* rehabilitálták a hatvanas években, és gyakran közülük kerültek ki a termelőszövetkezetek elnökei, ahogyan azt már a lajosmizsei példában is láthattuk. Egykori kulák család sarjaként nem csak szakmai és szellemi tőkét gyűjtött a kommunista időkben, de emellett anyagit is – többek között földet – a poszt-kommunista időszakban. Miután Pásztor M. megőrizhette a vállalatokban betöltött vezetői szerepét, fiával közösen elindította saját gazdaságát is 500 ha földterületen, amelyből 400 ha az ő tulajdona, 100 ha-t pedig bérbe vesz. A két modellben közös a családi háttér mint a kettős vezetés kialakításának fő társadalmi–gazdasági forrása, még ha a két vezető két különböző módszert választott is arra, hogy átalakítsa szövetkezetét, és integrálja az újonnan megalapított vállalatokat.

Ezeket a vezetőket jelenleg a falvak legsikeresebb gazdálkodóiként és a kistérség elsőrangú „vállalkozóiként” tartják számon. Úgy tűnik, saját magukkal versenyeznek, hiszen saját gazdaságuk és az általuk alapított vállalatok tevékenysége átfedéseket mutat például a földhasználatban – ahol vagy haszonbérlet, vagy szakmánybéresek –, a gabona tárolásá-

³⁷ Uo. Interjú Pásztor M-mel, 2000 márciusában Hajdúszováton.

³⁸ Juhász: *Az átalakult szövetkezet működése*, 15.

ban, a termékekkel való kereskedelemben. Különösen igaz ez a hajdúszováti példa esetében. A valóságban ugyanakkor, ahogyan azt a tanulmány további részében látni fogjuk, tevékenységeik inkább kiegészítik egymást.

Kettős vezetés és vidéki társadalom

A kettős vezetés társadalmi–gazdasági feltételei sokfélék. Ide tartozhatnak: 1) tőkeforrások, 2) a munkaerő, 3) a föld, 4) az árupiac, 5) a vidéki közösségek, 6) a helyi vezetői hagyományok. Ezek közül ugyanakkor néhány nem feltétlenül az adott kistérségre vagy régióra jellemző. Éppen ezért a lokalitás meghatározó volta a kettős vezetésre vita tárgyát képezheti.

Az első feltétel, amely hozzájárult a kettős vezetés kialakulásához mindkét típusú nagygazdaság esetében, a tőke hiánya. A lajosmizsei modell azt mutatja, hogy a kritikus pillanatokban, amikor a közfinanszírozási források elérhetetlenek, a szövetkezet, illetve az annak utódaiként működő vállalatok csak a vezetők anyagi támogatásával vészelhették át a válságot. A vezetők eléggé vagyonosak és lelkesek voltak ahhoz, hogy saját rovásukra elkötelezzék magukat a szövetkezet megmentése mellett, kockáztatva ezzel saját földtulajdonukat és parasztgazdaságuk jövedelmét.

A tőkék átfedésének ugyanakkor van egy társadalmi aspektusa is: a helyi közösséget az aktív tagok egymás közötti részvénytranzakciói tartják fenn. A hajdúszováti példa esetében a vezető anyagilag nem segített, a tagok mégis érezhették, hogy a cél közös. Így segítettek az elnöknek abban, hogy kiterjessze hatalmát, amellyel aztán megvalósíthatta a közös célt: megakadályozta, hogy a nem aktív tagok beleavatkozzanak a gazdaság aktív tagok által folytatott irányításába. Másrészt az is igaz, hogy egyik vezető sem rendelkezett elegendő tőkével ahhoz, hogy létrehozzon egy nagyságrendjében a termelőszövetkezethez fogható saját vállalkozást. Éppen ezért a vezetők összevonták a vidéki közösség minden szóba jövő anyagi forrását, sőt, ha arra volt szükség, magánvagyonukat is felhasználták.

Másodszor, a szövetkezetek és utódvállalataik drasztikusan csökkentették munkásaik létszámát az átalakítási folyamat során. A Vörös Csillag Tsz például 1992-ben alkalmazottainak 40%-át bocsátotta el. Ez a csökkentés hatékonyra, illetve hatékonyabbá tette ugyan a tsz-ek működését,³⁹ ugyanakkor nagy mennyiségű fölös munkaerőt szabadított fel a vidéki munkaerőpiacon. Történelmi távlatból azt mondhatjuk, hogy ez a folyamat kompenzálta a tsz-ek túlzott munkaerő-felvételét a kommunista időszakban, de a hirtelen tömegessé váló munkanélküliség komoly gondot jelentett a vidéki társadalom számára. A nagy parasztgazdaságok, amelyek a tsz-ek átalakulása mellett is tovább fejlődtek, ugyanakkor szezonálisan, illetve rövid távon alkalmazták az elbocsátott dolgozókat. Ahogyan már említettük, a legdologigényesebb időszakban Kertes G. például húsz–harminc napszámot is alkalmaz gazdaságában. A növekvő parasztgazdaságok bőséges, rugalmasan alkalmazkodni képes munkaerőt igényelnek. Éppen ezért a nagy parasztgazdaságok és a nagy tsz-ek egyáltalán nem versengenek a munkaerőért, különösen akkor nem, amikor a munkanélküliség olyan magas, mint amilyen például most is. A nagy parasztgazdaságok ráadásul gyakran

³⁹ Macours, K.–Swinnen, J. F. M.: *Patterns of Agrarian Transition*. Working Paper 19 (Policy research group, Department of agricultural and environmental economics. Katholieke Universiteit Leuven, 1999. 3. (<http://agr.kuleuven.ac.be>). A tanulmány szerzői összehasonlító elemzést adnak a munkaerő-hatékonyságra és a gazdasági teljesítményre (bruttó mezőgazdasági össztermékre) vonatkozóan. Magyarországot abba a csoportba sorolják, ahol a hatékonyság növekszik, de a teljesítmény visszaesik. Fontos ugyanakkor megemlíteni a parasztgazdaságokban alkalmazott nem fizetett munkaerő és az agrárrolló szerepét.

alkalmaznak épp a falu legszegényebb rétegeibe tartozó munkásokat is,⁴⁰ mivel munkaigényes növényeket termesztnek. Ilyen például a paprika Kertes G. gazdaságában. Végül tehát mindkét fajta gazdaság arra törekszik, hogy a vidéki közösség munkaerejét minél inkább kihasználja.

Harmadrészt megállapítható, hogy a termőföld piacának kérdése meglehetősen bonyolult. A hajdúszováti esetben a tsz a távol élő vagy idősebb földtulajdonosok földjét is integrálja azáltal, hogy a földhasználat két lehetséges formáját is felkínálja; a kettő közül a szakmány munkát ajánló a népszerűbb. Ezeket elsősorban azok a földtulajdonosok veszik igénybe, akik nem kérték, hogy földjüket vegyék ki a tsz-ből. A tsz általában szerződést köt a földtulajdonosokkal, amikor képessé válnak arra, hogy termőterületeiket egy 10 ha-nál nagyobb területre vonják össze. Pásztor M. szerint a szerződés másképpen nem lenne kifizetődő a tsz számára. A nagyon kis területen termelő földtulajdonosoknak igen kicsi az esélyük arra, hogy kilépjenek a tsz-ből, ha nem akarják maguk művelni a földet. Törpebirtokosok százainak küld évi szerződést a szövetkezet, amelyekben szerepelnek mindazok a földműveléssel kapcsolatos tevékenységek, amelyeket a szövetkezet szolgáltatásaiként igénybe vehetnek – milyen növényeket, mennyiért stb. Ez a beláthatatlan szerződési folyamat legtöbbször elveszi a gazdálkodók kedvét attól, hogy elfogadjanak egy ilyen szerződést, amely még egy kisbirtok esetén sem bizonyulna jövedelmezőnek. A jövőben ugyanakkor emelkedhet a kisbirtokosok, illetve a birtokuktól távol élő földbirtokosok száma, és a szerződéses rendszer a kisebb földterületeket is integrálhatja. Így ösztönözhetik a törpebirtokosokat, hogy több különböző területen szétszórt földterületeiket összevonják, hogy így elég nagy területük legyen ahhoz, hogy szerződést köthessenek. A szerződés megkötése után pedig igényelhetnek természetbeni vagy készpénzben történő visszatérítést. Néhány nagy parasztgazdaság ugyanakkor összevonta a falu földterületének nagy részét (1500 ha, illetve 60%), amely azelőtt szét volt aprózódva a lakosság között, amellet 60–70 kis-, illetve középbirtokon is folyik termelés, összesen 1000 ha-on. Mindkét féle gazdaságnak megvan tehát a saját „piaca”, amelyek a privatizáció nyomán alakultak ki a földtulajdonosok egyéni igényei alapján. A kétféle nagy gazdaság éppen ezért nem szükségszerűen verseng egymással a földterületért.

Lajosmizsén a Holstein marhatenyésztő vállalat elnöke a legelőt a határmenti területeken alakította ki, amelyek nem alkalmasak földművelésre, és túl messze vannak a gazdálkodóktól, ugyanakkor jól felhasználhatók a vállalat több száz jószága számára. A vállalat például 450 ha-nyi rétet bérel a megyei nemzeti parktól igen alacsony évi bérért (600 forint/ha-ért). Ezen a réten rossz minőségű a fű, a falutól is távol fekszik, mégis nyereséget termel, mert a vállalat állattenyésztésre használja. Kertes G. elnök nemrégiben paprika- és gyümölcsfa-termesztésbe kezdett, hogy a lehető legjobban kihasználja a vállalat földjét. Ezzel ugyanakkor a vállalat a rendelkezésre álló munkaerőt is maximálisan kiaknázza. Másképpen fogalmazva, az elnök azzal fejlesztette a vállalat gazdálkodását, hogy a rendelkezésre álló földterületet a lehető legjobban használta fel. Kertes G. így irányítja saját parasztgazdaságát. A kettős vezetés tehát maga is kialakíthat egy olyan kapcsolatot egy nagy szövetkezet és egy nagy parasztgazdaság között, amelyben azok kölcsönösen kiegészítik egymás tevékenységét, miközben mind extenzíven, mind intenzíven kibővítik az elérhető földterületet mint erőforrást.

⁴⁰ A romák körében a munkanélküliség aránya jóval magasabb az átlagnál. Általában véve a romák elsősorban vidéken élnek. Kertesi G. – Kéződi G.: *A cigány népesség Magyarországon*. Budapest, 1998. 458. Kertes G. például sok romát alkalmaz. A parasztgazdaságok növekedése és a falvak legszegényebb csoportjainak helyzete közötti összefüggésről ugyanakkor nincsenek adataink.

A negyedik faktor a mezőgazdasági termékek piaca. Ebből a szempontból a kettős vezetés két tárgyalt modellje egymás ellentétei. A lajosmizsei gazdaságok speciális termékekre szakosodtak; Kertes G. például saját parasztgazdaságában speciális fajtájú paprikát termeszt egy német élelmiszergyártó-üzemnek éves szerződés alapján, és a marhatenyésztő vállalat is különleges fajtájú marhákat tenyészt külföldi piacra. Kertes G. bármelyik külföldi országba hajlandó elutazni, hogy beszerezze azt, amire szüksége van. Termelőként józanul méri fel a piacot, pontosan tudja, hogy a kereslet határozza meg a kínálatot. Számára a piac kiszámítható. Éppen ezért a két gazdaság különböző termékei sohasem fognak ugyanazért a piacért versengeni, még akkor sem, ha a tsz is foglalkozik kertészettel. A hajdúszováti gazdaságok ezzel ellentétben a piacra és nem *egy bizonyos* piacra termelnek, termékeik ezért egymással versengenek.

Ötödször, a kettős vezetés szempontjából döntően fontos a közösség szerepe. A helyi közösség bizalma a szövetkezet kettős vezetésének az egyik alapja, különösen a hajdúszováti példában. Pásztor M., a vezető valójában a napi irányítás „diktátora”, de csak addig viselkedhet így, amíg az aktív tagok érdekeit általában véve tiszteletben tartja. Ha nem így tesz, a helyi közösség él törvényes jogával, és a részvényesek következő közgyűlésén elbocsátja. Pásztor személyes tekintélyét szakmai és politikai karrierjének köszönheti, és ezt csak még inkább erősíti az, hogy sikerre vitte saját gazdaságát. Így a közösség tisztelete egyaránt szól a szövetkezeti és a parasztgazdaság irányításában elért sikernek, mintha egy érem két oldalát néznénk. A lajosmizsei példában viszont a vállalatok vezetői hatalmukat annak köszönhetik, hogy birtokolják a részvények többségét, így a közösségnek jogilag nincs is lehetősége arra, hogy irányítsa őket. Az egyetlen kivétel ez alól a Lajos-Garden Kft., ahol a vezető nem birtokolja a részvények többségét, Kertes G. csak 17%-ot tart kézben. Ez a cég az adott kistérség legnépszerűbb ágazatával foglalkozik: zöldség- és gyümölcsstermesztéssel és kereskedelemmel. Így a vezetés másodvonalbeli tagjai is vásároltak részvényeket néhány ezer forint értékben a negyedik szakaszban. Kertes G. viszonya a helyi közösséggel a Lajos-Gardenben kicsit hasonló a hajdúszováti példához. Kertes G. ugyanakkor sokkal nagyobb személyes kockázatot vállalt a szövetkezeténél, mint Pásztor M. a sajátjánál, hiszen a későbbi vállalatokba saját magánvagyonát fektette be. Megállapíthatjuk tehát, hogy a vidéki közösséggel kialakított megfelelő viszony elengedhetetlen feltétele a kettős vezetésnek, de a két modell a vezető és a közösség interakciójának két különböző fajtáját mutatja.

A kettős vezetés utolsó feltétele a helyi vezetői hagyományokhoz kapcsolódik. Mind Kertes G., mind Pásztor M. olyan családból származnak, amelyet kuláknak nyilvánítottak, és mindketten részt vettek szövetkezeteik vezetésében a kommunista időszak utolsó évtizedeiben. Általában azt mondhatjuk, hogy a vezetés folytonosságát szükségesnek tartják az emberek ahhoz, hogy valaki sikeresen irányítsa mind a szövetkezetet, mind a parasztgazdaságokat a gazdasági rendszer átfogó változásai közepette is.⁴¹ A parasztgazdaságok a hetvenes évek második felében kezdtek el egy bizonyos területre szakosodni.⁴² Ami a marketinget és az élelmiszer-feldolgozást illeti, „az egykor a két rendszer – a szövetkezet és a parasztgazdaság – érintkezési felületén dolgozók (termeltetők, felvásárlók, termék elhelyezés-

⁴¹ Swain, Nigel: *Küzdelmes életutak egy változó világban: Nemesfalu és az Aranyszőlő Rt.* Replika, 33–34. (1998) 152–153.; Kocsondi J. és mások: *A mezőgazdasági kis- és középvállalkozások fejlesztési törekvéseinek néhány tanulsága*, 157.; Szuli-Zakar I. – Baranya B.: *A vállalkozásélenkítés szerepe az Alföld mezőgazdaságában, különös tekintettel a falusi vállalkozók jövőjére.* In: Kovács T. (szerk.): *A mezőgazdaságtól a vidékfejlesztésig*, 166.

⁴² Juhász Pál: *Agrárpiac, kisüzem, nagyüzem.* Medvetánc, Budapest, 1988. 46.

sel foglalkozók) köréből választódtak és felnőttek olyan új kereskedők és feldolgozók, akik képesek voltak stabil (vagy legalábbis stabil maggal rendelkező) új hálózatokat kialakítani. Ezekben a hálózatokban ésszerűen kombinálódnak a két különböző rendszer gazdálkodási hagyományai és együttműködési mintái.⁴³ Ők kezdeményezték a szövetkezeti és a paraszti gazdaságok „szimbiózisát”. Ha tekintetbe vesszük a vidéki vezetés folyamatosságát, akkor úgy tűnik, hogy a kettős vezetés olyan közösségekben valósulhatott meg, ahol a lakosság-nak jó tapasztalatai voltak a kommunista időszak végén a szövetkezeti és a parasztgazdaságok újjászervezésével kapcsolatban. Sőt, úgy tűnik, hogy a helyi vezetők egyik közös jellemzője a tehetős paraszti családi háttér és az, hogy hagyományosan ők voltak a helyi agrárnépesség vezetői már a 19. századtól kezdve, akik túléltek a különböző földreformokat, a kollektivizálást és a privatizálást is.⁴⁴ Ha még a kommunista rendszer is elfogadta vezető szerepüket a vidéki közösségekben,⁴⁵ miért ne fogadná el azt a rendszerváltás utáni vidéki társadalom is?

A posztkommunista vidéki társadalmak átalakulási folyamata még mindig tart, és ez a folyamat még az egyes országokon belül is különböző mintázatokat mutat. Ez jórészt azzal függ össze, hogy a mezőgazdaság átalakításának különböző módjait választották. Magyarország példája a kistérségi–regionális vizsgálatokkal segíthet megérteni a vidék átalakulási folyamatát, még akkor is, ha a fent leírt mintázatok csak empirikus hipotézisek. Még több esettanulmányra és összehasonlító tanulmányra lenne szükség, melyek Kelet-Európa és a FÁK országainak folyamatait vetnék össze.

Fordította: HALMAI TAMÁS

⁴³ Juhász Pál: *Mezőgazdaság* (kézirat a könyvhöz), 2000.

⁴⁴ Ieda, O.: *The Rural Cooperatives and Members' Liability in a Historical Perspective: The Hungarian Case*. In: Ieda (ed.): *The New Structure of the Rural Economy*. id. mű

⁴⁵ Egy kulák származású gazdálkodót, akit később egy mezőgazdasági szakszövetkezet vezetőjévé választottak a kecskeméti kistérségben, a mezőgazdasági miniszter személyesen tüntetett ki 1987-ben kiváló teljesítményt nyújtó önálló gazdaságáért. Ieda: *Individual farming*, id. mű

FÜGGELÉK

1. táblázat:

A TERMELÉS KONCENTRÁCIÓJA A NAGYÜZEMI GAZDASÁGOKBAN

Régió	P&C kistérség	P&c kistérség	p&C kistérség	p&c kistérség
Közép-Mo.	0	6	3	6
Közép-Dunántúl	3	4	4	12
Nyugat-Dunántúl	4	8	2	7
Dél-Dunántúl	2	4	3	13
Észak-Mo.	0	1	7	15
Észak-Alföld	6	3	5	9
Dél-Alföld	5	14	2	2
Összesen	20	40	26	64

Forrás: Magyarország mezőgazdasága, 2000., területi adatok. Budapest, 2001. 314–317., 438–441.

2. táblázat:

BEFEKTETÉS ÉS SZÖVETKEZETI ÜZLETRÉSZ NÉGY LÉPÉSBEN (ezer Ft)

Befektető	1-1. lépés	1-2. lépés	2-1. lépés	2-2. lépés	3. lépés	4. lépés	Összesen (3–4.)
	Tagok (T)	Petőfi (P)	Petőfi	Összes	P-től a T-hoz	P-től a T-hoz	
1. Holstein	21(210)	860	21,930	23,000	13,630	9,100	22,730
2. Lajos-Garden	9(100)	900	8,900	9,900	7,190	2,570	9,760
3. Lajos-Feed	22(200)	820	26,980	28,000	20,140	7,640	27,780
4. Greenhouse	50(740)	260	33,410	34,410	24,070	9,540	33,610
5. Eagle Wing	12(120)	880	6,400	7,400	5,370	1,900	7,270
Összesen (1–5.)	114	3,720	97,620	102,710	70,400	30,750	101,150
Kézpénzes értékesítés	1,370	1,720		3,090		6,150	6,150
Névérték	13,700	7,440	195,240	216,380	140,800	61,500	202,300

Forrás: Üzleti jelentések és közgyűlési jegyzőkönyvek, 1995–1996. Bács-Kiskun Megyei Cégbíróság, Kecskemét

Jegyzet: Az első lépésben az összes üzletrész (a tagoké és a Petőfi Tsz-é együtt) értéke egy millió Ft, de az lehetett több is, amennyiben a tagok további részesedéssel járultak hozzá. Ez történt a Holstein és a Lajos-Feed esetében.

3. táblázat:
BEFEKTETÉS ÉS TŐKEKONCENTRÁCIÓ ÖT LÉPÉSBEN (ezer Ft)

Befektető	2. lépés	3. lépés	4. lépés	5. lépés	A legnagyobb tulajdonosok	
	Összesen	P-től a T-hoz	P-től a T-hoz	T-től a T-hoz	(Név- értékben)	(%)
1. Holstein	23,000	13,630	9,100	0	11,560	50.3
2. Lajos-Garden	9,900	7,190	2,570	0	1,690	17.1
3. Lajos-Feed	28,000	20,140	7,640	7,240	16,080	57.4
4. Greenhouse	34,410	24,070	9,540	20,740	28,140	81.8
5. Eagle Wing	7,400	5,370	1,900	1,890	4,190	56.6
Összesen (1–5)	102,710	70,400	30,750	29,870	61,650	60.0
Kézpénzes értékesítés			6,150	5,974	8,438	

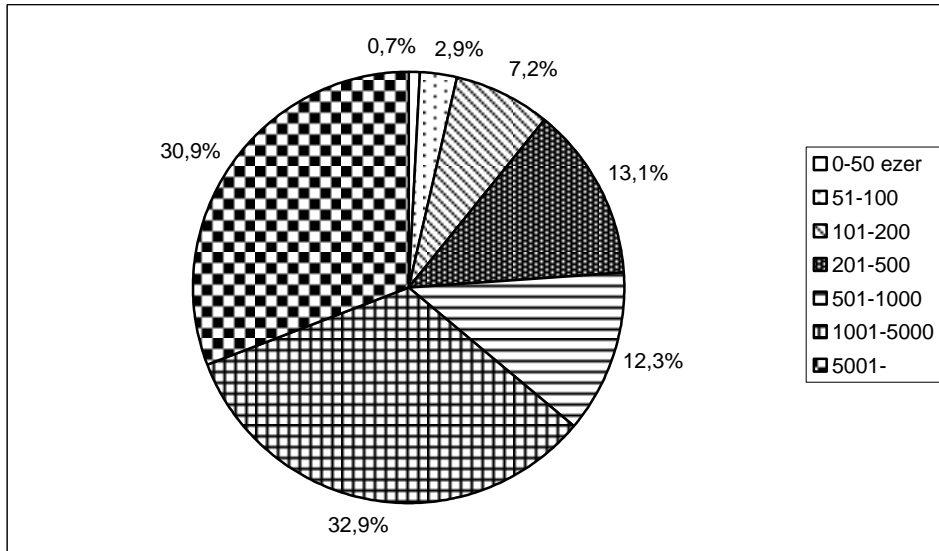
Forrás: Üzleti jelentések és közgyűlési jegyzőkönyvek, 1995–1996. Bács-Kiskun Megyei Cégbíróság, Kecskemét

4. táblázat:
A SZÖVETKEZET ÉS A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK MÉRLEGADATAI (ezer Ft)

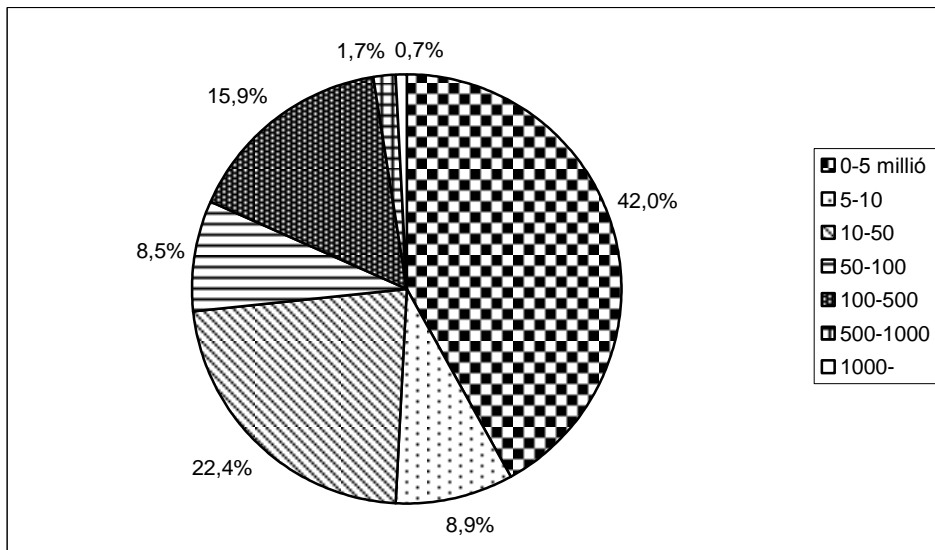
	Aktívák	Tőke	Adósság	Értékesítés	Termelési érték	Foglalkoz- tatottak (fő)
1. Holstein	67,341	23,000	42,639	30,070	3,334	7
2. Lajos-Garden	22,834	9,900	9,408	73,837	4,496	14
3. Lajos-Feed	117,840	28,000	80,327	288,002	13,303	34
4. Greenhouse	59,766	34,410	22,500	307,553	3,542	50
5. Eagle Wing	7,477	7,400	14	3,452	121	13
Összesen (1–5)	275,258	102,710	154,888	702,914	24,796	120

Forrás: Üzleti jelentések és közgyűlési jegyzőkönyvek, 1992–1996. Bács-Kiskun Megyei Cégbíróság, Kecskemét

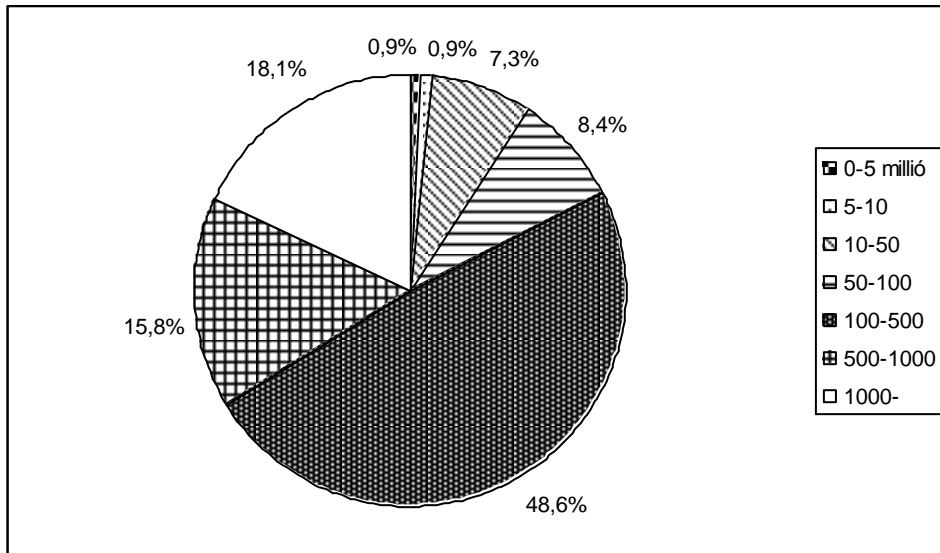
1. ábra:
A TERMÉKKIBOCSÁTÁSBAN VALÓ RÉSZESEDÉS
A PARASZTGAZDASÁGOK NAGYSÁGA SZERINT 2000-BEN (Ft)



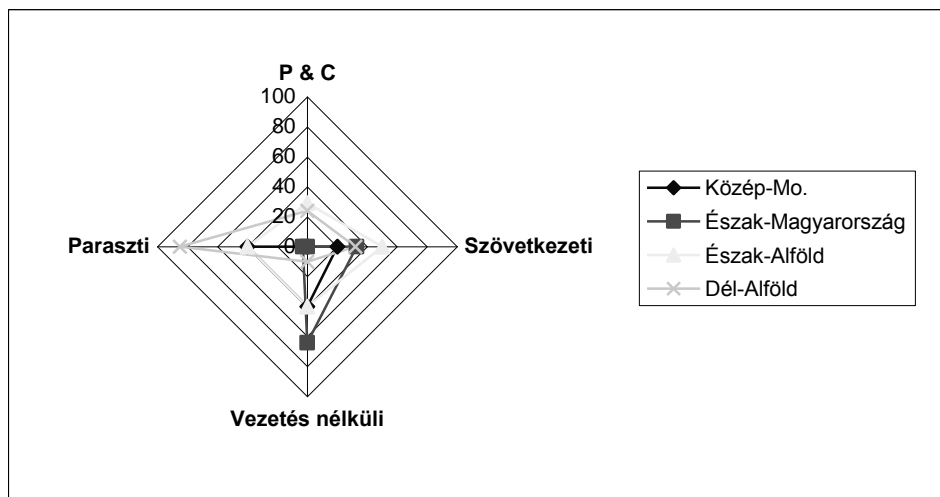
2. ábra:
A SZÖVETKEZETEK MEGOSZLÁSA
A TERMÉKKIBOCSÁTÁS NAGYSÁGA SZERINT 2000-BEN (Ft)



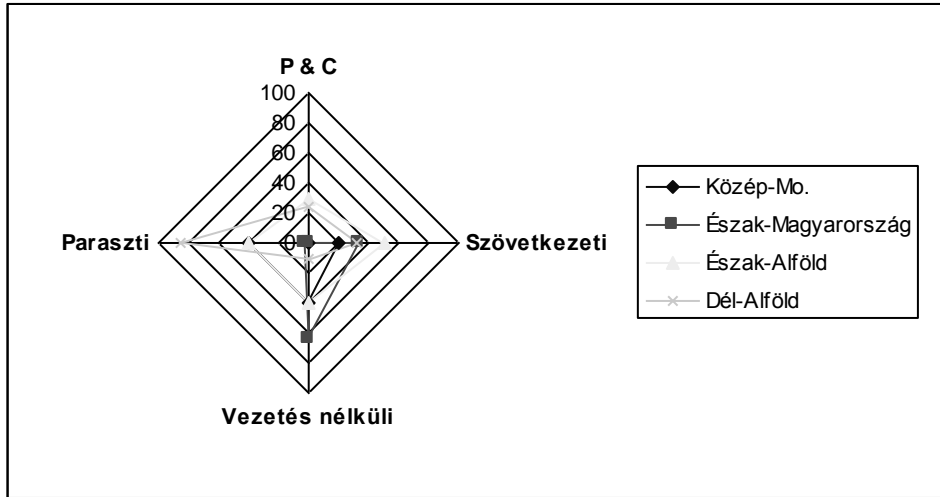
3. ábra:
A TERMÉKKIBOCSÁTÁSBAN VALÓ RÉSZESEDÉS
A SZÖVETKEZETEK NAGYSÁGA SZERINT 2000-BEN (Ft)



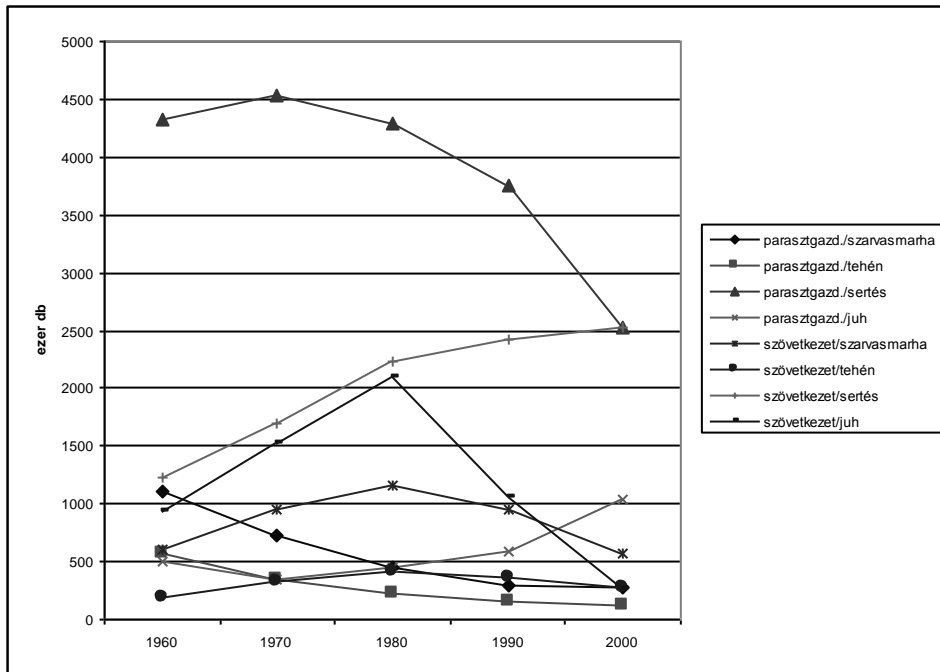
4. ábra:
REGIONÁLIS SAJÁTÓSÁGOK A KISTÉRSÉGEK TÍPUSA SZERINT (%)



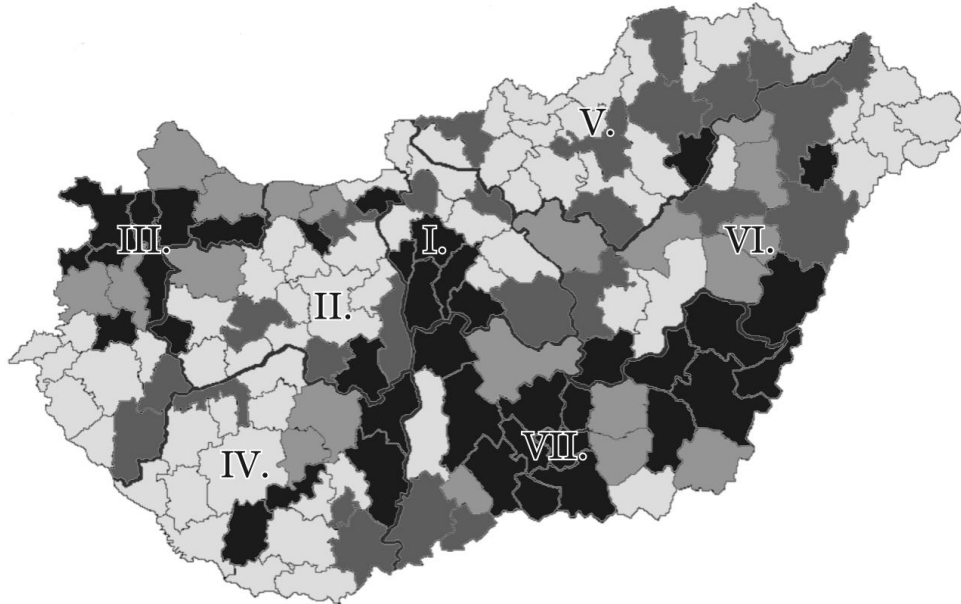
5. ábra:
A REGIONÁLIS SAJÁTÓSÁGOK NÉGY MINTÁJA (%)







6. ábra:
ÁLLATÁLLOMÁNY GAZDASÁGTÍPUSOK SZERINT, 1960–2000



TÉRKÉP:
RÉGIÓK ÉS KISTÉRSÉGEK AZ INTEGRÁCIÓ NÉGY TÍPUSA SZERINT



- | | |
|-----------------------|--|
| I. Közép-Magyarország |  Vezetés nélküli kistérségek |
| II. Közép-Dunántúl | |
| III. Nyugat-Dunántúl |  Kettős vezetésű kistérségek |
| IV. Dél-Dunántúl | |
| V. Észak-Magyarország |  Kollektív vezetésű kistérségek |
| VI. Észak-Alföld | |
| VII. Dél-Alföld |  Paraszti vezetésű kistérségek |