

Keskeny az ösvény

Esettanulmány a 'Harmónia' Mgtsz átalakulásáról

Váradi Monika Mária

Az esettanulmány a 'Harmónia' Mezőgazdasági Termelőszövetkezet üzemszervezeti és tulajdonosi átalakulási folyamatának grádcisait követi nyomon az 1990 és 1998 közötti időszakban.* A 'Harmónia' átalakulása sikertörténetként olvasható. Lényege néhány szóban összefoglalható: a hajdanvolt 'Harmónia' megmaradó vagyona fokozatosan az átalakulást levezénylő menedzsment és a hozzá közel álló érdekcsoport tulajdonába kerül. Sem a folyamat, sem a várható végeredmény nem példa nélkül álló (Andor, Kuczi és Swain 1996; Biharri, Kovács és Váradi 1997), de a 'Harmónia' esete annyiban sajátos, hogy ez az igen fájdalmas, veszteségekkel járó metamorfózis nem járt együtt a szövetkezet tulajdonosi csoportjai, mindenekelőtt a nyugdíjas tagság kisémmizésével, s hogy a menedzsment eredményesen törekedett a működő vagyon megőrzésére és gyarapítására.

Az átalakulási folyamat bemutatása előtt érdemes kiemelni két olyan tényezőt, amelyek önmagukban is messzemenően meghatározták az átalakulás esélyeit, kimenetelét; a többi a folyamat strukturális ellentmondásain, valamint a menedzsment érdekein, ambícióin, tehetségén és tisztességén múltott. Az egyik tényező „a természet ajándéka”: a szántóföld kiváló minősége, valamint a szőlőtermesztésnek kedvező talaj- és klimatikus adottságok. A 'Harmónia' Mgtsz által művelt területek döntő többsége az átlagnál jóval termékenyebb termőföld. Ez azt jelenti az utódszervezet számára, hogy a mezőgazdasági termelés, mindenekelőtt a szántóföldi növénytermesztés jövedelmező maradt. Emellett a szőlő – a kilencvenes évek elejének értékesítési válsága, valamint a földtulajdon rendezésének következményei ellenére – stratégiai jelentőségre tett szert 1995 után. A szántóföldi növénytermesztés és a szőlőkultúra az utódszervezet tevékenység- és bevételi szerkezetének két biztos pillére maradt.

A másik meghatározó tényező (közlekedés)földrajzi adottság: Budapest közelsége. A térség földrajzi fekvése legalább három összefüggésben befolyásolta a szövetkezeti átalakulást. Először: a fővárosi iparhoz és kereskedelmi szférához kötődés már a nyolcvanas évek végére olyan pénzügyi válsághelyzetet idézett elő a 'Harmónia'-ban, amely a vezetést idejekorán radikális szervezeti és gazdasági lépések megtételére kényszerítette. Másodszor: a likviditási válság megoldása, az átalakulás költségeinek finanszírozása csak jelentős mértékű vagyronvesztés révén bizonyult lehetségesnek. A vagyon, mindenekelőtt a föld és más ingatlanok értékesítése azáltal tudott folyamatos bevételt hozni a konyhára, hogy az érdeklődés is jelentős és tartós volt ezek iránt, s így az árak is mindinkább közelítettek a piaci ér-

* Az esettanulmány egy átfogóbb, Pest és Baranya megyei kistérségi szövetkezeti átalakulását nyomon követő kutatás keretében készült el. A vizsgálatot az OTKA és az OKTK támogatta, Kovács Katalin vezette.

tékekhez. Harmadszor: a fővárosi munkaerőpiac fölszívta azt a munkaerőt, amely nem óhajtott vagy nem tudott a 'Harmónia'-hoz tartozó öt település egyetlen jelentős munkaadójánál, magánál a szövetkezetenél elhelyezkedni. A szövetkezet integrálta ugyan a háztáji termelést (sertés- és nyúltajtást), ám a falvakban az árutermelő gazda, a mezőgazdasági vállalkozó szabályt erősítő kivétel volt. Ez alól csak a hagyományos szőlőkultúra s néhány gyümölcsös jelentett kivételt a szövetkezeti székhelytelepülésen. Ennek következtében a szövetkezeti átalakulás idején nem volt olyan erős gazdasági, politikai pozícióval, széles helyi támogatással rendelkező gazda- vagy vállalkozó réteg, amely a szövetkezeti menedzsment stratégiáját, s így az átalakulás irányát más mederbe tudta volna terelni.

1990–1992: a likviditási válság és a szervezeti decentralizáció évei

Az öt település kis szövetkezeteinek kényszerházasságából született 'Harmónia' a fővárosi ipartól való függőségben működött: árbevételének 70 százalékát az ipari és szolgáltató melléküzemágak, bedolgozói és szakcsoportok ellenőrizhetetlen szövevénye adta a nyolcvanas években. E pszeudovállalkozások összeomlásának hullámai a rendszerváltozás éveiben ellepték a 'Harmónia'-t; 1990-ben, főnállása óta először a szövetkezet veszteséget könyvelhetett el, a 370 milliót vagyont 1991-ben 48,5 százalékos eladósodottság terhelte, s 1992 tavaszán a vezetés erőfeszítései ellenére sem volt elkerülhető a csődbejelentés.

„Minket nem menthet meg semmi, csak az eladások”, kondult a vészharang. A nyomaszto helyzet kezelésének egyik járható útját az ingatlanok, a földterület értékesítése jelentette. A 'Harmónia' Mgtsz 1990 és 1993 között kb. 220 millió forint értékben adott el ingatlanokat.¹ A legnagyobb összeg, 133 millió forint a szövetkezeti átalakulás évében, 1992-ben folyt be a kasszába.

A 'Harmónia' Mgtsz-en belül az alaptevékenység irányítója már 1989-ben megfogalmazta a belső decentralizáció és az érdekviszonyok átalakításának szükségességét, az ágazatvezetők többsége és az elnök azonban ódzkodott a struktúra megváltoztatásától, míg nem a csődhelyzet azt 1991-ben elodázhatalanná nem tette. Az ágazatok és a vezetők közötti konfliktusoktól, valamint a tagság gyanakvásától övezve a szövetkezet ágazatait korlátolt felelősségű társaságokká szervezték, e társaságok ügyvezető igazgatói pedig az ágazatvezetők lettek. Hat kft. alakult meg, közülük öt ipari, ill. kereskedelmi feldolgozó tevékenységet végzett,² a hatodik, a 'Derekasak' Kft. pedig a szántóföldi növénytermesztés, a kertészet, az állattenyésztés és a gépműhely-energiaszolgáltató ágazatokat integrálta, az alaptevékenységben tehát szervezeti koncentráció ment végbe. A formálisan továbbra is termelőszövetkezetként megjelenő 'Harmónia' lényegében vagyonkezelő szerepet játszott, a kft.-k törzstőkéjében 50–95 százalékban részesedett, a termelési eszközöket pedig bérleti díj fejében a társaságoknak adta át működtetésre.

1 Annak ellenére sikerült az ingatlanok, s köztük külterületi, mezőgazdasági művelés alatt álló földek eladása, hogy 1991-től termőföld-értékesítési moratórium volt érvényben. Az adásvételt jóváhagyó közgyűlési határozatokat benyújtották a megyei Vagyonátadó Bizottságnak, amely egyetlen esetben sem górdított akadályt a szóban forgó üzletek elé. A vevők között nagy számban jelentek meg a fővároshoz közeli, de még nem az agglomerációhoz tartozó szövetkezeti települések önkormányzatai (az adásvételből befolyt összeg 32%-a tőlük származik), miután fölismerték, hogy a szuburbanizációs folyamatok jelentős bevételi forrást biztosíthatnak, ha építési telket kínálnak eladásra a piacon. A szövetkezeten belül alakított, ill. a szövetkezethez kapcsolódó kft.-k részesedése valamivel magasabb (35%) volt; a szövetkezet apportként bevitt ingatlanait (épületeket, földet) ajánlotta megvételre, az adásvételi ügyletek e maradék harmadán magánszemélyek és ingatlanbérlők egyforma mértékben osztottak.

2 Fém- és műanyagipar, építőipar, autószerelv és sertésvághóhid.

A szövetkezet már a törvények előírta átalakulást megelőzően holding formában működött. Ez a konstrukció az ágazatok vezetőit racionálisabb gazdálkodásra ösztönözte. Ennek egyik eszköze a munkaerő-leépítés volt, a kft. vezetőinek kezét ugyanis nem kötötte már a kötelező foglalkoztatás szövetkezeti kényszere. Tény azonban, hogy a szövetkezetben keresethez jutók száma már 1989–1991 között, tehát még a gazdasági társaságok megjelenése előtt harmadára (szellemi dolgozók), negyedére (fizikai dolgozók) zuhant.³ A kft.-k megalakulása után a foglalkoztatási kényszer feloldásának rajtjeleként, a tisztújító közgyűlésen megválasztott új elnök⁴ följánlotta elődjének, aki majd negyedszázadon át állt a szövetkezet élén, és „nem tudott káeftékben gondolkodni”, az előnyugdíjazás lehetőségét, amit a volt elnök el is fogadott. 1991-ben a létszámcsökkenés a túlméretezett központi adminisztráció radikális leépítését jelentette, az előnyugdíjazás lehetőségét főként idős kertészasszonyoknak kínálták föl. Azokat az embereket, akiket nem tudtak foglalkoztatni, igyekeztek a munkánélküli segély felé terelni.

Az 1991-es szervezeti átalakítás jelentősége abban állt, hogy kijelölte azokat a törésvonalakat, amelyek eldöntötték az 1992-es átalakulás jellegét és irányát. A holding konstrukció kezdettől fogva érdekkonfliktusok gerjesztette feszültségek között működött. A kft.-k megnövekedett pénzügyi önállóságával és felelősségi körével nem állt arányban az az ellenőrző és nyereséget lefoglaló szerep, amely a holdingközpont sajátja maradt. A kft.-k vezetői azt várták a központtól, hogy a vagyon tehermentesítését oldja meg, és ne a bérleti díjak emelésével foglalkozzék. A központ az „önző”, a szövetkezet úgymond közös érdekeit mellőző szemléletmódot vetette a társaságok vezetőinek szemére. A kölcsönös elégedetlenség és bizalmatlanság egyre növekedett, a tagság pedig, amely „rossz szájjal” és a munkahely elvesztésének félelmétől vezettetve vált kft.-tulajdonossá⁵ és -alkalmazottá, bizalmatlanul figyelte a vezetők konfliktusait. A holding konstrukciót belső ellentmondásai mindenképpen szétfeszítették volna, így a szövetkezeti átalakulásról szóló törvény, mondhatni, kapóra jött. Az átalakulásnak ez az első szakasza lényegében a kft.-k, a majdani önálló vállalkozások inkubációs idejeként szolgált, és az 1992-es, ágazati elvet követő kiválásokkal zárult le.

Noha a szövetkezeti vezetés kénytelen volt csődöt jelenteni, majd a csödegyezséget hozta tető alá, a törvények előírta átalakulás zavartalanul lezajlott. A 'Harmónia' teher nélkül nevesítette vagyonát, 217,4 millió forintot, s megosztotta 802 üzletrész-tulajdonos között. Kiválási szándékot 180 fő, a tulajdonosok 22 százaléka jelentett be, ők 60,6 millió forintot vittek magukkal, a vagyon 28 százalékát. A 12 egyéni kiváló mellett 6 csoport hagyta el az anyaszövetkezetet. Egy családi alapon szerveződő, szántóföldi növénytermesztéssel és bérműveléssel foglalkozó szövetkezet ('Gazda') mellett lényegében az 1991-ben alakult kft.-k váltak ki, ipari, feldolgozóipari profillal, s dolgozók és a hozzájuk kötődő nyugdíjas tagság üzletrészével fedték le a működtetni kívánt vagyont. Az újjáalakult, holding típusú szövetkezetben belül a minimális törzstőkével és vagyonnal rendelkező, építőipari szolgáltatást végző 'Pallér' Kft. mellett⁶ az alaptevékenységet végző 'Derekasak' Kft. maradt meg. A 'Harmónia' elnöke szerint „azok váltak ki a szövetkezetből, akik nem bíztak” a csödhelyzet

3 A dolgozói létszám csökkenésének ebben a szakaszában azonban elsősorban a fővárosi székhelyű, ill. a Budapesthez kapcsolódó ipari és szolgáltató tevékenységeket érintették a leépítések, tehát nem a tagi, hanem az alkalmazotti kört, s ezen belül is leginkább a szakképzetlen női dolgozókat.

4 Az átalakulást a 'Derekasak' Kft. ügyvezetője vezényelte le szövetkezeti elnökként.

5 A dolgozók egy része 10 ezer forinttal járult hozzá a törzstőkéhez, s ezáltal tulajdonossá vált. Az összeg befizetése nem volt kötelező.

6 1996-ban a 'Pallér' Kft. ügyvezetői megvásárolták a csekély szövetkezeti tulajdonrészt, a vállalkozás így teljesen függetlenné vált.

sikeres menedzselésében. A kivált kft.-k számára a működtetett vagyon tulajdonának megszerzése révén megteremtődött függetlenséggel szemben nem jelentett reális és vonzó alternatívát a kölcsönös egymásrautaltságon alapuló holding. A 'Derekasak' menedzsmentje számára éppen ellenkezőleg, a működtetett vagyon nagysága tette volna túlzottan kockázatos és ugyanakkor értelmetlen vállalkozássá a kiválást. A legnagyobb vagyonértékről van szó,⁷ a központi major ingatlanairól, gépeiről; jószerével a megmaradó teljes aktív és nyugdíjas tagságot mobilizálni kellett volna, hogy üzletrészekkel lefedhetővé váljék a vagyon. A menedzsment ezért kezdetől a működő vagyon egyben tartásának célját hangoztatta, s ezt tartotta döntéseiben szem előtt.⁸

Az 1992-es szövetkezeti átalakulással lezáruló szakasz irányát és eredményét – természetesen a likviditási, gazdálkodási kényszerek szorításában – az ágazatvezetőkből ügyvezető igazgatókká avanszált menedzsment határozta meg, a szövetkezeti tagság döntéseiben – elsősorban a munkahely megtartásának motivációjától vezetve – az egyes kft.-k vezetőihez igazodott. E menedzsment egyik jellemző vonása, hogy a hetvenes években a 'Harmónia'-ba került agrár-, ill. közgazdasági végzettségű értelmiségiekből áll,⁹ az előző nemzedék képviselői nem tudtak, nem mertek a változások élére állni.

1993–1994: a tulajdon és használat közelítésére tett kísérletek

1993–1994 során az újjáalakult 'Harmónia' Vagyonkezelő és Szolgáltató Szövetkezetben fönmaradtak, sőt, ha lehet, még kiélezettebbé váltak azok az ellentmondások, amelyek a holding struktúra sajátjai. Elvált egymástól a tulajdonosi és a működtetői kör: a kft. tagjai csupán a szövetkezeti vagyon töredékével bírtak, ugyanakkor ők működtették a holding vagyonát, ők termelték meg azt a jövedelmet, amely lehetőséget nyújtott osztalék fizetésére a legszélesebb tulajdonosi kör számára.¹⁰ Történt ugyan egy kísérlet ennek az ellentmondásnak a feloldására a további decentralizáció jegyében, ez azonban óhatatlanul kudarccal végződött.

A felszínen a majdnem két évig tartó konfliktus a 'Derekasak' ügyvezetője és a holding új elnöke közötti összecsapásként jelentkezett. Az új elnököt, aki a 'Harmónia'-t a pénzügyi válságból sikeresen kivezető csődbiztosként (könyvelőként) jelent meg a szövetkezetben, maga a 'Derekasak' ügyvezetője kérte föl erre a posztra. Az új elnök azonban, a szövetkezeti székhelyfalu polgármesterének és a 'Gazda' kisszövetkezetnek a támogatását is élvezve, támadást indított a kft. ellen. Konceptióját három alapelve építette. Először is kijelentette, hogy az eszközhasználat nem lehet senki privilégiuma, hogy tehát a 'Derekasak' mintegy jogtalanul sajátítja ki magának a szövetkezeti vagyon működtetésének jogát. Fölismerve a holding konstrukció ellentmondásait, elsősorban azt, hogy a szövetkezet vagyoni háttere nélkül a vagyont működtető kft. nem hitelképes, és így sem termelni, sem beruházni

7 1992-es könyv szerinti értéke 78 millió forint, az összes működtetett vagyon 57%-a.

8 A növénytermesztés irányítója szerint fölvetődött az az ötlet is, hogy a menedzsment néhány tagja a szövetkezetből kiválva önálló gazdálkodásba fogjon, ám ez a lehetőség hamar lekerült a napirendről, hisz minimum 500 hektár szántóföldre lett volna szükség az eredményes gazdálkodáshoz, ekkora területet pedig nem tudtak volna egyberakni. A menedzsment tagjai, noha majd mindegyikük működtet kisebb-nagyobb saját gazdaságot – gyümölcscsel, szőlővel, ill. borral foglalkoznak –, egzisztenciálisan is érdekelték voltak abban, hogy a szövetkezeti vagyon megmaradjon.

9 Kiválasztásuk során az is sokat nyomott a latban, hogy tudnak-e focizni, akkortájt ugyanis a szövetkezet fönntartott egy sportegyesületet is.

10 Természetesen az ingatlanértékesítés mellett, amely a holding egyik fő tevékenységi profilja maradt.

nem tud,¹¹ arra a következtetésre jutott, hogy biztonságosabb a szövetkezeti vagyont sok kicsi egységben működtetni, mint egy nagy, saját vagyon és hitelképesség híján lévő gazdasági társaságban. Végül pedig azt hangoztatta, hogy nem igazságos, ha a többségi vagyont egy kisebbség működteti, egyenlő esélyt kell nyújtani mindenkinek. A holding szövetkezet elnökének szándéka a tulajdonosi kör és az eszközök/működtethető vagyon közelítése, s ezzel párhuzamosan az üzemi struktúra további decentralizálása volt. Ennek megvalósítását technikailag kétféleképpen képzelte el: vagy kis kft.-k létrehozásával, amelyek ügyintézésre, ingatlanértékesítésre, tej- és szőlőfeldolgozásra, növényi olaj előállítására szakosodnak, vagy amolyan faluszövetkezetek életre hívásával.¹² Politikai támogatást a székhelyközség polgármesterétől kapott, aki maga földtulajdonosként és rokoni szálak révén érdekelt volt a szövetkezetből kivált 'Gazda' kissovetkezetben. A 'Gazda', amely bizonyos vagyoni hányaddal maga is tagja maradt a 'Harmónia'-nak, nehezményezte, hogy a rossz gépeket engedték csak kihozni – ezt természetesen tagadja a menedzsment –, s az elnök elképzelései a faluszövetkezetről segíthették volna őket további termelőeszközök, például a szárító megszerzésében. A polgármester és a 'Gazda' tagjai leginkább azt nehezményezték, hogy az átalakulást levezénylő menedzsment „jöttment” tagjai „egy aktatáskával, egy szál ruhában érkeztek ide, ma autójuk, nagy házuk van, és ők kaparinjták meg a szövetkezeti vagyont”.¹³

A tagság nem támogatta a sok kis kft. életre hívásának ötletét. Az elnök nem számolt a tulajdonosi kör összetételével és érdekeivel. Az 1992-es átalakulás és a kiválások után a 'Harmónia' üzletész-tulajdonosainak száma 689 fő volt. Közülük 329 fő kívülálló volt, ők a 182 milliós tiszta vagyon 22 százalékával rendelkeztek. Az aktív tagság létszáma 165 fő volt, 33 százalékos vagyonrészsel, a nyugdíjasok száma pedig ekkor 195 fő volt, és ők birtokolták a szövetkezeti vagyont 45 százalékát. A 'Derekasak' Kft. foglalkoztatta az aktív korú tagság túlnyomó hányadát, 1993-ban 96 embert, az ő számukra így munkahelyük megtartása volt a tét. A nyugdíjas tagok viszont a vagyonrészük után járó osztalékban voltak érdekeltek, s ennek kifizetését látták veszélyeztetve a működőképesnek bizonyult struktúra szétverése esetén. A faluszövetkezetek létrehozása egyrészt a tagság összetétele miatt lett volna nehéz, másrészt amiatt, hogy a közös szövetkezeti idők beruházáspolitikájának köszönhetően a működtethető vagyon a székhelyközségben koncentrált. Ilyenformán nem véletlen, hogy épp a központban folyt a legélénkebb kampány a kft. ellen, más települések képviselőit nem foglalkoztatta komolyan a kft.-k ötlete. Nem is akadt vállalkozó szellemű ember sem az aktív, sem a nyugdíjas tagság körében, aki a szövetkezetek élére állt volna. Munkált bennük az a félelem is, hogy a székhelyközséggel szemben nem jutnak értékes, eredményesen működtethető vagyonhoz. A döntő küldöttgyűlésen az aktív tagság egyöntetűen a meglévő struktúra fönntartása mellett állt ki, ugyanígy a nyugdíjasok egy része is; másik részük értetlenül állt a fölvetett dilemma előtt; „*hát ott egye meg a fe-*

11 Más térségekben, más szövetkezetekben abban nyilvánult meg a kölcsönös függőség, hogy az eladósodott vagy beruházni nem képes szövetkezeti központ a kft.-je vagy kft.-i által fölvetett reorganizációs hitel révén jutott forráshoz.

12 Az 1992-es átalakulás után létrejött szervezeti struktúrában fontos helyet foglaltak el az ún. települési önkormányzatok. Az öt falu aktív és nyugdíjas korú tagjaiból választott önkormányzatok együttesen alkották a küldöttgyűlést, amely a települési szint és a közgyűlés között jelentett döntéshozatali fórumot.

13 A „jöttment” kifejezés szorosabb értelemben csak a volt elnökre és a 'Derekasak' szövetkezeti elnöké is választott ügyvezető igazgatójára vonatkozatható, a menedzsment többi tagja, az alaptévékenység egyes „ágazatainak” irányítói és a szövetkezet földügyese a szövetkezethez tartozó, ill. más szomszéd községekből származnak. A rendszerváltás után a szövetkezet és az önkormányzat között támadt hatalmi konfliktusról Bajna esetében is olvashattunk: Bajnán gyakorlatilag fölbonlott a szövetkezet, s ebben nem kis szerepe volt az önkormányzat szövetkezet ellen meghirdetett kampányának, amelyben az „idegen” szövetkezeti vezetőkkel szembeni averziók is megfogalmazódtak (Harcsa, Kovách és Szelényi 1994).

ne az egészséget, minek kellett ezt csinálni!? [...] a zűrzavarnak a káéfté az oka, össze kéne fogni, és lenne megint egy szövetkezet!”

Az összefogás más tartalommal valósult meg, mint ahogy azt a nyugdíjas asszony elképzelte. Az elnök lemondott, a tagság egyöntetűen a 'Derekasak' ügyvezető igazgatójának szavazott bizalmat, őt választotta meg a holding elnökének. A kísérlet kudarcra bebizonyította: a decentralizáció korszakát a centralizációé váltja föl. Ennek jegyében a hatalmi, döntéshozói pozíciókat a holding központjában is a 'Derekasak' Kft. vezetői, ill. az adott szerkezet fönntartásában érdekelt csoport foglalta el, amely így már elegendő mozgástérrel rendelkezett ahhoz, hogy a gazdasági és törvényi környezet változásaira érzékenyen reagálva tartsa fenn a holding törékeny szerkezetét, hogy a szövetkezeti források és eszközök rugalmas átcsoportosításával biztosítsa a termelés folytonosságát a tőkeszegény kft.-ben.¹⁴

Az elképzelések kudarcra azt is nyilvánvalóvá tette, hogy „*nincsenek egyenlő esélyek*” a vagyon működtetésének terén sem. A szövetkezet kiírt ugyan egy pályázatot az eszközök hasznosítására, ám a 'Derekasak' mellett beérkezett két pályázat nem nyerte el a kuratórium támogatását. Az egyik pályázatot a székhelyközség kisszövetkezete nyújtotta be, a másikat egy mezőgazdasági vállalkozó, aki ebből a szövetkezetből vált ki. A pályázókat csak a szövetkezet elnöke támogatta, a kft. mellett elkötelezett, a meglévő struktúra fönntmaradásában érdekelt kuratóriumi tagok viszont amellet érveltek, hogy azokat kell előnyhöz juttatni, akik eddig is szakszerűen és eredményesen működtették a vagyont, és nem azokat, akik a szövetkezetből már kiváltak.

A 'Harmónia' átalakulásának második szakaszát kísérő konfliktus a menedzsment hatalmának megszilárdulásával zárult, a termelési eszközök fölötti rendelkezése teljessé vált, mégpedig a szövetkezeti tulajdonosi kör osztatlan támogatását élvezve. Nyilvánvalóvá vált ugyanakkor, hogy a holding konstrukció mégiscsak átmeneti forma, s hogy a tulajdonviszonyok egyszerűsítésére, átláthatóvá tételére van szükség. A kft. a szövetkezeti vagyon nélkül hitel- és életképtelen, nem tud fejleszteni, beruházni, a holding központja viszont a kft. nélkül nem tudja teljesíteni a tagsággal, a tulajdonosi körrel szembeni ígérvényeit. Miközben a vagyon működtetői annak koncentráálásában és gyarapításában érdekeltek, a szövetkezeti vagyon tulajdonosainak köre bővül. Az új holdingvezetés a tulajdonosi szerkezet racionalizálását és a működő vagyon növelését, vagyis az új beruházásokat tűzte zászlajára. Már csak azért is megethette ezt, mert a 'Harmónia' pénzügyi helyzete, lényegében a továb-

¹⁴ 1991-ben gyakorlatilag a kft.-ben dolgozók többsége, továbbá a szövetkezeti adminisztrációt végző asszonyok, összesen 70 fő lett a társaságban tulajdonos 10 ezer forint befizetésével. A legnagyobb tőrszabattal rendelkezők ekkor a szövetkezet és a kft. vezetői (valamikor ágazatvezetők) voltak. A konfliktus lezárultáig mind a tulajdonosok, mind a tagok száma nőtt, 1994-ben már 12 kft.-tag képviseli (a korábbi négy helyett) a tulajdonosok érdekeit a taggyűlésen, ahol a tőrszabatték minden 10 ezer forintja egy szavazatot ér. A legnagyobb tőrszabattal továbbra is a menedzsment tagjai rendelkeznek. Az 1991-ben 6 milliós tőrszabattékével és 88%-os szövetkezeti tulajdonrészsel létrehozott 'Derekasak' Kft. tulajdoni struktúrája híven tükrözi a vagyonkezelő központ és a szövetkezet vagyonát működtető gazdasági társaság közötti harc éppen aktuális állását. Az átalakulást követően, 1993 elején a 'Derekasak' dolgozóinak fele (48 fő) megvásárolta a szövetkezet tulajdonrészét (csupán 5,3 millióról volt szó), így a szövetkezet részesedése a tőrszabattékban 5%-ra csökkent. 1994 tavaszán a szövetkezet 84,7 millió forinttal megemelte a kft. tőrszabattékját, ezzel többségi tulajdonossá vált, immár 94,7%-ban. E számok mögött koncepciók és érdekek viharos ütközése húzódott. A szövetkezeti tulajdoni többség megerősödése a kft. érdekeit szolgálta, s átmenetileg hozzájárult a viszonyok konszolidációjához. A 'Derekasak' tőrszabattékjának megemelése, a szövetkezet tulajdonosi túlsúlya mégis nyugtalanossággal töltötte el a kft. tagjait, „*minek csináltunk akkor káéftét!*”, vetették föl, s megnyugtatóra, valamint a szövetkezeti fölény ellensúlyozására a 'Harmónia' és a 'Derekasak' között megkötött újabb szindikátusi szerződés rögzítette, hogy a kft. tevékenységében közvetlenül részt vevő tulajdonosok esetében a tőrszabatték 10 ezer forintjai nem egy, hanem nyolc szavazatot jelentenek, s hogy a nyereség felosztásánál is nyolcszoros szorzóval kell figyelembe venni a tagok részesedését.

bi ingatlanértékesítésnek¹⁵ köszönhetően, normalizálódott,¹⁶ s az adósságtörlesztés 1995-re gyakorlatilag lezárult. 1993-tól mind a szövetkezet, mind a vagyont működtető kft. tevékenysége nyereségesé vált, legalábbis pozitív mérleggel zárult; ennek és a menedzsment döntésének köszönhetően a 'Harmónia' 1993-ban és 1994-ben 5, ill. 6 százalék osztalékot fizetett a teljes tulajdonosi körnek, tehát a kívülálló üzletrész-tulajdonosoknak is. 1995 után a szövetkezeti átalakulás harmadik szakaszának első éve lett, amelyet egy újabb szervezeti átalakulással lezárt erőteljes koncentráció jellemez.

1995–1997: A szövetkezeti ruha levetése

A Harmónia Vagyonkezelő és Szolgáltató holding szövetkezet alapszabályban rögzítette az üzletrészbörze működését, ennek célja a belső üzletrészforgalom és -koncentráció serkentése volt. 1993–1994-ben nem öltött jelentős méreteket az üzletrészvásárlás, elsősorban családtagok, rokonok vásároltak egymástól alacsony, 10–20 százalékos árfolyamon, erre a különféle adókedvezmények ösztökölték őket. Az akadozó vagyonkoncentráció akkor kapott hatalmas lendületet, amikor a holding menedzsmentje 1995 tavaszán följánlotta nyugdíjas tagjainak az üzletrész életjáradéokra váltásának lehetőségét.

1995 elejére a nyugdíjas tulajdonosok száma 229 fő lett, s az öröklések folytán a kívülálló üzletrész-tulajdonosok száma is nőtt, 397 főre. Ezzel szemben az aktív tagi létszám csökkent, az 1993. évi 369 főről 125 főre, elsősorban a nyugdíjazásoknak köszönhetően. Az üzletrészek aggasztó elaprózódása, a vagyont működtető tagság zsugorodása láttán, s azért, hogy „*legyen egy egyet akaró mag, amelyik a vagyont gyarapítja, munkalehetőséget biztosít, és a vagyon hozadékát garantálja*”, a menedzsment örömmel vette át a szomszéd megye egyik szövetkezetében már nagy sikerrel működő modellt. A 'Harmónia' följánlotta nyugdíjas tagjainak, hogy 80 százalékos értéken, „*életkorhoz igazodó részletfizetés mellett*” megvásárolja üzletrészüket, azaz életjáradékká alakítva, szerződés alapján havi bontásban, életük végéig fizeti számukra.¹⁷ Talán nem szükséges mondani, mennyire meglódította a tagok fantáziáját az életfogytig tartó nyugdíj-kiegészítés lehetősége. 1995 végére a nyugdíjas tagok száma felére, az üzletrész-tulajdonosoké közel 30 százalékkal csökkent.

A tulajdonosi kör szűkülésével egyidejűleg megindult a szövetkezeti tagságot jelentő részjegyek kiváltása is. A szövetkezeti menedzsment ezt a lehetőséget nem ajánlotta föl ugyan nyíltan az életjáradék mellé, ám gyakran hangoztatta, hogy az életjáradék mellett a

15 Az ingatlanértékesítés 1990 és 1995 között kb. 300 millió forint bevételt jelentett. Ennél beszédesebb adat az, hogy a saját tőke értéke 1993 és 1995 között 23 millió forinttal csökkent. Viszont ez volt az ára annak, hogy a 'Harmónia' átbillenjen a holtpontra, és a vagyonvesztést a működő vagyon növelésével és koncentrációjával kezdje ellensúlyozni.

16 A likviditási helyzet normalizálódása nem kis részben a csődbiztos elnök működésének volt köszönhető, s ezt a menedzsment elismerte szakértőként való alkalmazásával, mondván, „*csinálja azt, amihez ért*”, vagyis a könyvvizsgálást.

17 A járadékfizetést a statisztikailag várható életkorhoz igazították, ezért a nőknél alacsonyabban állapították meg a havi törlesztőrészt. Példa: egy 68 éves, 352 ezer forintos vagyonrészrel rendelkező férfi havi 2235 forint járadékra jogosult. Az életkörtáblázat szerint egy ilyen korú férfi még 126 hónapig élhet, az egységnek tekintett 100 ezer forint 80%-át elosztják a hónapok számával, az eredmény 634 forint. Ezt megszorozzák 3,52-vel, a névérték százezred részével, így jön ki a végső összeg. A menedzsment azt ígérte, hogy a járadék nagysága minden évben követi a nyugdíjemelés mértékét. A holding abban az esetben is a volt tag haláláig folyósítja az összeget, ha a vételárát gyakorlatilag már törlesztették. Amennyiben valamilyen okból a szövetkezet fél éven át elmulasztja a törlesztést, a már kifizetett járadékkal csökkentett értéken helyreállítható a tulajdonosi viszony. A havi járadék-összeg felére jogosult a megözvegyülő házastárs, de gyermekek vagy más rokonok nem örökölhetik a járadékot.

holding már nem tudja a megszokott osztalékfizetést biztosítani. Nem azért, mintha a járadék kifizetése aránytalanul nagy terhet jelentene,¹⁸ hanem elsősorban azért, mert „nem lenne tisztességes az életjáradékot választó nyugdíjásokkal szemben”. Miután kiderült, hogy a szövetkezet nem tudja, ill. nem akarja tartani osztalékfizetési ígéretét a tulajdonosokkal szemben, nem pusztán a nyugdíjas, hanem az aktív tagság körében is megindult az áradat, s egy év leforgása alatt 40 százalékkal csökkent a tagok száma. A tagságot „a szegénység kényszerítette az értékesítésre”; ebben a szövetkezetben az átalakulás során 40 ezer forintban állapították meg a részjegy értékét, s ezt az összeget a családok föl tudták használni a településeken folyó, lakossági önrészt is kívánó infrastrukturális fejlesztések idején.¹⁹

Az üzletrészek életjáradékra váltása következtében megváltozott a tulajdonosi struktúra. 1996 tavaszára a holding jegyzett tőkéjén (részjegyek nélkül 147 millió forint) a tagok és a szövetkezet egyaránt 39–39 százaléban osztozott, a kívülállók tulajdoni részesedése 16 százalék volt, az aktív, nem a 'Derekasak' alkalmazásában álló tagok a vagyon 5 százalékaival rendelkeztek. Az üzletrész-tulajdonosok száma ekkor 298 fő volt, 63 százalékuk kívülálló.

Az új helyzetben új érdekkonfliktusok is fölléptek. A menedzsment ösztönözte volna a további belső vásárlásokat, ám a tagság erre már nem érzett készletet, annak ellenére, hogy a szövetkezet, ill. a kft. vezetői „élen jártak” e folyamatban, s hogy kölcsönt is nyújtottak volna erre a célra. Az aktív tagság azonban már nem volt érdekelt tulajdonrésze növelésében. Egyrészt azért nem, mert megszűntek az adókedvezmények, másrészt azért nem, mert már nem járt osztalékkal, harmadrészt pedig azért nem, mert a tulajdon nagysága nem állt semmiféle összefüggésben a szövetkezet sorsát érintő stratégiai döntésekkel. Más szóval: a tulajdon koncentrálásának sürgető parancsa ellentmondásban állt az „egy tulajdonos = egy szavazat” szövetkezeti elvével. A nyomasztóan sok kívülálló üzletrész-tulajdonos számára pedig tulajdona s az utána járó osztalék „talált pénz” volt. Ez a kör, látván a belső forgalom megindulását, kivárára játszott, nem óhajtotta az alacsonynak tartott 10–20 százalékos áron értékesíteni részét a közös vagyomból.

A 'Harmónia' menedzsmentje az ellentmondások feloldásaként már 1995 végén megfogalmazta, hogy a szövetkezetből részvénytársaságot kell alakítani; mielőtt azonban végképp e lépés mellett döntött volna, még kétszer nekifutott az üzletrészek fölvásárlásának: 1996 tavaszán 25, őszén 40 százalékos árfolyamon.²⁰

A menedzsment tulajdonképpen kezdettől fogva a 'Harmónia' holding részleges átalakulása mellett foglalt állást, technikai és anyagi okokból egyaránt.²¹ 1997 januárjában ezért

18 Évi 4–5 millió forintról van szó, de ez az összeg természetesen az elhalálozások folytán csökken.

19 Ez a 40 ezer forint ajándéknak tekinthető, hisz az átalakulási törvény értelmében a szövetkezet elkülönített e célra egy alapot, a részjegy összegét a tagok nem a saját zsebükből fizették.

20 A tagoknak 10%-os áron lehetővé tette az osztatlan szövetkezeti tulajdonba került vagyon megvételét. Az utóbbi nagysága 1996 áprilisában még 57 millió forint volt, az év őszére, minden erőfeszítés ellenére maradt még vagy 19 millió forint. Ekkor a menedzsment, az érintettek egy részének ódzkodása ellenére, saját tagjaiból és az adminisztráció dolgozó asszonyokból, 16 fővel létrehozta a Befektetési és Ügyviteli Kft.-t, amely a megmaradt összeget kivásárolta, majd bevitte részvényként az 1997. január 7-én megalakult 'Derekas' Holding Rt. zártkörű részvénytársaságba.

21 A szövetkezet teljes átalakulása esetén minden tagnak írásban kellett volna nyilatkoznia döntéséről, a részleges átalakulás esetén viszont elegendő a tagság kétharmadának nyilatkozata – ez a technikai ok. Ami az anyagiakat illeti: a teljes átalakulás azzal jár, hogy mindazokat, akik nem óhajtanak az új szervezetbe átlépni, kárpótolni kell a részjegy és az üzletrész kifizetésével. A részvénytársaságot választó tagoknak azonban a részjegye is részvénné változott. A szövetkezetre azért is szükség volt, hogy átvegye a 'Harmónia' Mgtsz fennmaradt kötelezettségeit. A szövetkezet ingatlanhasznosításban jelölte meg a tevékenységi körét, ill. szálláshely-hasznosításban (egy munkásszállás), és tulajdonában van egy 4,5 hektáros szőlőültetvény, amelyet a 'Derekasak' művel. Elnöke a 'Harmónia' földügyeket intéző előadója lett, az átalakulás és a földtulajdon-rendezés egyik kulcsszereplője, tiszteletdíjat nem kap, ám a 'Derekas' Rt. igazgatósági tagja és az ügyviteli kft. alkalmazottja.

két 'Harmónia' jogutód szervezet alakult meg: 167 taggal, 185,7 milliós alaptőkével²² a 'Derekas' Holding Rt., valamint a 'Harmónia' Vagyonkezelő és Szolgáltató Szövetkezet, 3,9 milliós vagyonnal, 28 taggal és 34 kívülálló üzletrész-tulajdonossal. Az átalakuló közgyűlésen a 76 fős tagi csoportból 70 fő döntött az rt.-tagság mellett, részben tulajdonának megosztásával. A kívülálló üzletrész-tulajdonosok 70 százaléka (24 fő) is átváltotta az üzletrészét részvényre.

„A szövetkezet nem versenyképes, igazi vállalkozássá kell válni. Az átalakulás megkönnyíti a dinamikusabb tagi csoportok munkáját, akik tudnak és mernek, koncentrált üzletrészeikre alapozva a jövőt építő lépéseket tenni.” Így érvelt a holding elnöke a részvénytársasággá való részleges átalakulásról egyhangúan döntő közgyűlés előtt. 1995 és 1997 között, nem egészen két év alatt, a 'Harmónia' holding szövetkezeten belül már valóban lezajlott a nagymértékű tulajdoni koncentráció. 1996 decemberére a „kevésbé dinamikus” tulajdonosi csoportok közül a kívülálló 125 fővel maradt talpon, s ez a szám még mindig meglehetősen magas, akkor is, ha a vagyonnak mindössze 10 százalékát birtokolták. A nyugdíjasok hajdan erős tagi csoportja kisebbséggé olvadt; 33 fővel (az 1993-as létszám 17 százaléka) az általuk jegyzett üzletrészek a tagok összes vagyonának mindössze 11 százalékát képviselték. A 48 aktív tag (az 1993-as létszám 29 százaléka) közül 35 ember dolgozott a holding központjában adminisztrátorként vagy a 'Derekas' vezetőjeként, alkalmazottjaként. Ők a vagyon 82 százalékát bírták, a másutt dolgozó tagok a vagyon 7 százalékával rendelkeztek. A szövetkezeti vagyon koncentrációja azt jelzi, hogy az aktív dolgozók – mindenekelőtt a szövetkezeti menedzsment és a holdingközpontban dolgozók – voltak azok, akik a legtöbb üzletrészt vették; a „fölvásárlási láz” során az ő kezükbe került a tulajdon nagyobb része. Ugyanakkor a menedzsment kockázatot is vállalt ezzel a koncentrációval, a vásárlás volumene miatt néhányan kölcsönt kényszerültek fölvenni az üzletrészvásárlások során, de a menedzsment mindenképpen a saját pénzét fektette a vállalkozásba.

A közgyűlési döntés után minden tulajdonosnak nyilatkoznia kellett arról, melyik lehetőséget választja: teljes üzletrészével a részvénytársaságba lép-e át, vagy üzletrészét megosztja az rt. és a 'Harmónia' holding szövetkezet között, vagy a szövetkezetben óhajt-e tulajdonos maradni. Mivel a menedzsment fölvilágosító munkájának köszönhetően a tulajdonosok tisztában voltak a részvénytársasági forma előnyeivel, mindenekelőtt azzal, hogy részvényeik arányában lehetőségük van a fontosabb döntések befolyásolására, főnnállt annak a veszélye, hogy mindenki lelkesen odahagyja a szövetkezetet. Semmit nem bíztak a véletlenre, *„kell a szövetkezet, nem lehet, hogy az emberek azt csináljanak, amit akarnak”*. A menedzsment megtartotta szövetkezeti tagságát, de gondoskodtak arról is, hogy legyen öt tag, aki ragaszkodik a régi jó formához. A szövetkezet fennmaradásának kimondott célja az volt, hogy segítse az átalakulás újabb szakaszát, majd szépen fölolvadjon az új struktúrában. Egyszersmind az is nyilvánvaló azonban, hogy a törvényi szabályozás bizonytalansága mellett ez a szövetkezeti forma menedékül is szolgálhat; ha úgy változnak a gazdasági szabályozók, támogatási feltételek, vissza is lehet farolni a szövetkezeti védjegy mögé. A szövetkezeti forma tehát, amolyan fűgefalevélként, a tényleges tulajdoni viszonyok leplezésére is alkalmas (lehet).

A részvénytársaság föloldotta ugyan az „egy tag = egy szavazat” béklyóvá váló szövetkezeti terhét, de a vagyon birtoklásának és működtetésének közelítését még nem tudta kielégítően megoldani. E közelítés, valamint a tulajdonosi és gazdálkodói felelősség érvényesítése érdekében a menedzsment a szervezeti dekoncentráció eszközével élt. A holding szó-

²² Az újabb átalakulás a vagyonértékelést is megkövetelte, ennek során a vagyon leértékelésére került sor, mivel az üzletrészek összege a megelőző belső koncentráció, a részjegyek kifizetése, valamint az 1996-os beruházások miatt alacsonyabb volt a könyv szerinti értéknél, és a menedzsment el akarta kerülni az újabb nevesítést.

vetkezet vagyongazdálkodási funkcióit átvevő rt. alatt három gazdasági társaság működik/működött a vagyont: a 'Derekasak' Mezőgazdasági és Szolgáltató Kft., a Befektetési és Ügyviteli Kft., valamint a 'Széna' Kft.²³

A termelési profil egyszerűsítése, törekvés a vertikum kiépítésére

A menedzsment a szervezeti átalakítás mellett a termelési profil racionalizálására is figyelmet fordított. Csak a nyereséget, de legalábbis biztos bevételt jelentő tevékenységeket kívánta megtartani. Ugyanakkor kezdettől a termelés–feldolgozás–értékesítés vertikumának kiépítését tekintette olyan stratégiának, amely biztosítja a fennmaradást Magyarország uniós csatlakozása után is.

Hosszas mérlegelés után úgy döntött az rt. igazgatótanácsa, hogy fölszámolja a tehenészeti telepet. A nyolcvanas években ötszáz állomány a kilencvenes években százra apadt.²⁴ A korszerűtlen, régi telep alapos felújításra és bővítésre szorult. 1995-ben még szóba került egy pályázat új fejőház építésére, később aztán megfeledkeztek róla. A telep több száz millió forintot igénylő rekonstrukcióját a menedzsment nem tartotta értelmes beruházásnak, főképpen azért nem, mert a tej értékesítési nehézségei miatt ez az ágazat veszteséges volt. Fölajánlották ugyan a telepet üzemeltető családnak, hogy vállalkozóként vegyék azt át, ők azonban nem mertek ebbe beleavágni, éppen az értékesítés bizonytalansága miatt.²⁵ „*Nem lehet engedni, mert luxus, hogy a növénytermesztés meg a kertészet tartsa el a veszteséges tehenészetet*”, hangzott az ítélet.²⁶

23 Ez utóbbi a székelykőszéki kitépült gombatermesztő cég számára gyűjt be szalmát, 1991-ben alapította világbanki kölcsönrel, 3 milliós törzstőkével tíz magánszemély, köztük a 'Derekasak' vezetői. A kis tőkeerejű, ám igen jövedelmező tevékenységet folytató társas vállalkozás 1997-re teljes egészében az rt. tulajdonába került; először a 'Derekasak' vezetői vették meg a külső tulajdonosok üzlet részét, az rt. már tőlük vásárolta meg a társaság tulajdonát. A nagy hozadékkal működő kft. külön alkalmazottakat nem foglalkoztat, vezetője a gépműhely irányítja, s a 'Derekasak' Kft. dolgozói átcsoportosíthatók a munka idején. A 'Derekasak' Kft. 1997-ben 59 embernek adott állandó munkát. A Befektetési és Ügyviteli Kft. törzstőkéjében az rt. nem részesedik, a menedzsment tagjai azonban tulajdonosok e kft.-ben is. A társaság által foglalkoztatott asszonyok, túl azon, hogy az összes társaság, az rt. és a szövetkezet teljes könyvelését végzik, bér munkát vállalnak a környék gazdálkodó szervezetei, vállalkozói számára; erre a lecsökkent munkamennyiség miatt már 1992 óta rákényszerülnek. A holding rt. nem foglalkoztat senkit. Elnöke a 'Harmónia' és a 'Derekasak' első embere lett, a 'Derekasak' Kft. élére a növénytermesztésért felelős mérnök került, aki, akárcsak a másik két kft. vezetője és a szövetkezet elnöke asszonya, tagja az igazgatóságnak. A társaságot irányító grémium összetételét az elnök elképzelései alakították: azok legyenek tagjai, akik egy-egy gazdálkodó egység működéséért felelősek. Ezért nem kapott helyet közöttük a 'Derekasak' kertész-mérnök, aki a föld-, ill. az ültetvénytulajdon bizonytalansága okán nem vállalkozott arra, hogy a szőlőültetvényen folyó gazdálkodást kft.-be szervezze. Nincs itt a tehenészeti telep vezetője, s nincs itt a telepvezetőnek a központi adminisztráción dolgozó felesége sem, aki a korábbi átalakulási szakaszokban meghatározó szerepet játszott, részt az egyik települési önkormányzatban, részint a szövetkezeti elnökségben támogatta a menedzsment elképzeléseit.

24 Ezzel párhuzamosan szorult vissza a tehenek bértartása a szövetkezethez tartozó, ill. szomszédos településeken: a korábbi tíz család helyett már csak négy vállalkozott rá.

25 A fővárosi székelykő fölvásárló cég zökkenőkkel tarkított átalakulása után a 'Harmónia' 12 millió forint értékben, amelyet kétharmad részben kárpótlási jegyekkel fedtek le, tagja lett a földolgozó vállalatnak. Ez azonban rendszertelenül, nagy késéssel fizetett. Egy közeli kis településen létrehozott földolgozónak ugyan szüksége lett volna a tejre, de a szövetkezet tagsága miatt a 'Derekasak'-nak nem volt módja partnert váltani, futott a pénze után. 1997-ben a földolgozó kb. 10 millió forinttal tartozott a kft.-nek.

26 Az érintettek számára fájdalmas volt ez a döntés, részint azért, mert a család lényegében a telepből élt, részint mert az adott kis településen ezzel megszűnt az az üzem, amely még a 'Harmónia'-hoz kapcsolta az itt élőket. A telepvezető igazgatóságából kiszorult felesége csalódott, mondván, amikor a vagyont és a holding egyben tartása mellett döntöttek, akkor a telep fejlesztéséről volt szó, s úgy látta, hogy „*ha már eddig kihíztuk, csak jobb lett volna a helyzet*”.

A szántóföldi növénytermesztésen belül a telep fölszámolásával, ill. az állattartás háttérbe szorulásával párhuzamosan harmadára csökkent a takarmánynövények vetésterülete.²⁷ A kiváló minőségű étkezési búzát évek óta állandó, megbízható üzleti partner veszi meg, a fölvasárló-földolgozó cég megfinanszírozza a termelést, biztosítva a munkálatok forgóeszközigényét. A másik stratégiai növény, a napraforgó egy részét ugyancsak előfinanszírozási formában, növényvédő szerek és műtrágya fejében adják el egy közeli cégnek.²⁸ A termelési profilt a közeljövőben új, gépi beruházást nem igénylő fajtákkal szándékoznak bővíteni,²⁹ az étkezési búza és az ipari növények aránya így kiegyenlítettebbé válik. A vertikum kiépítése nem a szántóföldi növénytermesztés kitűnő adottságaira támaszkodva, hanem a szőlészetben ment végbe, amiben több tényező is szerepet játszott. Legkevésbé az a körülmény, hogy a menedzsmentben többségben vannak a kertészmérnöki végzettséggel rendelkezők. Nagyobb súllyal esett latba az értékesítés biztonsága, s még inkább az, hogy a tágabb térségben elegendő földolgozó működik. „*Világosan láttuk, hogy a növénynél nincs lehetőség a kiugrásra, hogy mi nem tudunk malmot vagy olajütőt építeni. A legtöbb borfeldolgozó és -értékesítő vállalkozás azonban attól szenved, hogy nincs saját ültetvénye. Nekünk pedig éppen az van.*”

A szőlő 1993 óta ismét jól értékesíthető, a minőségi fajtákat évek óta fölvasárló cég angliai exportra is szállít palackos bort. Éppen a kedvezőre forduló értékesítési lehetőségek miatt töprengett hosszasan a menedzsment azon, érdemes-e belevágni a régóta dédelgetett terv megvalósításába: a borfeldolgozó megépítésébe. Végül 1997-ben sikerrel pályáztak a 30 milliós beruházási támogatásra, és 1998-ra elkészült a háromezer hektoliter bor befogadására alkalmas pincészet. Sikerült elnyerni a történelmi borvidék címet is,³⁰ ez és a megbízható fölvasárló partner jelenti a garanciát arra, legalábbis a menedzsment reményei szerint, hogy boruk exportpiacra is eljut. A feldolgozó megépítése mind a tulajdoni és használati viszonyok elválása, mind a művelési szerződések bizonytalansága miatt meggondolandó volt. Arra már a földalapok kijelölése során törekedett a szövetkezeti vezetés, hogy az ültetvények alatti területet legalább részben lefedje tagjai részaránytulajdonával, mert így biztosabb, hogy a tulajdonosok a kft.-nek adják művelésre szőlőjüket. Ez akkor ötven hektáron sikerült. A szövetkezet, amíg a törvény erre lehetőséget adott, vett földterületet, újabb vásárlásokhoz 1996-ban fogott hozzá. A hatályos földtörvényt sikerült valamelyest kicselezni; az ültetvényeket szőlő művelésű ingatlanak nevezve vásárolt a szövetkezet AK-t a tu-

27 A 'Derekasak' Kft. takarmánykeverője nem működik, „*az öt faluban nem tudjuk eladni a takarmányt*”, egyedül a zabra mutatkozik kereslet, a lótartás terjedésének, ill. a lovaglóiskoláknak köszönhetően.

28 Noha továbbra is igyekeznek megadni a földnek, ami jár, a nyolcvanas évek végéhez képest kb. 100 kilogrammra csökkent a fölhasznált műtrágyamennyiség, hektáronkénti 340–360 kilogrammról 240–260 kilogrammra. Parlagon azonban nem marad föld, az őszi szántást is igyekeznek elvégezni, de lehet, hogy az idén csak tárcsázás lesz belőle. A gabonaértékesítési gondok a 'Derekasak'-nál is jelentkeztek, nettó 35–40 milliós bevételi kieséssel számolnak, a 22 ezer forintos tonnánkénti termelési költséggel szemben a 18 ezer forintos vásárlási ár áll. A partner alacsony áron vette át a búzát, „*de legalább megveszi*”, igaz, a magas sikértartalmú terménynek 0–15%-a volt csupán fuzáriummal fertőzött. Ez annak köszönhető, hogy vetőmagból mindig a fémzárolt, csávázott, legjobb minőséget használják, nem takarékoskodnak a növényvédelmen, s helyben tárolják, szárítják a termést.

29 Az elmúlt évben repcét vetettek nagyobb területen, a termény tárolása azonban gondot okoz, mivel a betakarításra a búzával egy időben kerül sor. A következő évben 130 hektáron mustárt vetnek, egy konzervgyárral kötött szerződés alapján. A mustár ugyanazt a gépállományt igényli, mint a napraforgó, s ugyancsak vetésforgóban kerülhet gabona után a földre. A mustár vetésforgója négy, a napraforgóé öt év – az utóbbi növényt illetően azonban három évre csökkent a forgó ideje a 'Derekasak' által művelt szántókon.

30 A néhány kilométerre húzódó történelmi borvidék, amelyhez a 'Harmónia' területén a hetvenes években telepített szőlőültetvények a kiváló adottságok és a hagyományok okán természetes módon kapcsolódnak, érthetetlen okból „megállt” a megyehatáron.

lajdonosoktól 5000–6000 forint értékén.³¹ A földvásárlás természetesen nem terjedhet ki az egész ültetvényterületre, de a vállalatcsoport több okból sincs erre ráutalva. Egyrészt az érintett települési önkormányzatok, egyelőre legalábbis, nem szándékoznak az ültetvények irányába növelni belterületüket. Másrészt a tulajdonosok, úgy tűnik, bíznak a 'Derekasak'-ban, továbbra is a társaságnak adják haszonbérbe földjüket. Harmadrészt, s ez a legfontosabb tényező, a holding rt. rendelkezik elegendő földterülettel ahhoz, hogy a feldolgozókapacitásnak megfelelő szőlőmennyiséget szállítani tudja. Igaz, e területnek csupán harmadán, ötven hektáron áll ma ültetvény; 120 hektár betelepítésre vár.³² Az ültetvények nagy részét a hetvenes években telepítették, a gyengébb minőségűeket³³ a közeli jövőben kivágják, az új telepítést azonban sürgetővé teszi az ültetvények életkora és az Európai Uniók gyakorlat, amely csak a meglévő ültetvények felújítását engedélyezi és támogatja, az új telepítést nem. A feldolgozókapacitás mellé azonban elkelne egy palackozó is, valamint a göngyöleg tárolására alkalmas helyiség; beruházási tervekben tehát nincs hiány, a menedzsment azonban nem tudhatja még, hogy támogatja-e vajon a kisüzempárti új kormányzat a szövetkezeti utódszervezetek, gazdasági társaságok fejlesztési törekvéseit.³⁴

A 'Derekas' Holding Rt. gazdasági célkitűzései között az első helyen szerepelt a vagyon nagyütemű fejlesztésekkel való gyarapítása,³⁵ és az ehhez kapcsolódó ígervények a részvények forgalmi értékének növelésére és az osztalékfizetésre. A megvalósult és tervezett be-

31 A bejegyzési kérelemben a következő áll: „Az 1994. Évi LV. tv. 6. par.-ban foglalt tulajdonszerzési tilalom vevő esetében nem áll fenn, mivel a 4. par.-ban foglaltak értelmezése szerint vevő ráépítéssel, ill. telepítéssel szerzett tulajdonjogot, különös figyelemmel arra, hogy az ültetvényérték magasabb, mint a földérték.” Amennyiben a Földhivatal ezzel a jogszabály-értelmezéssel nem értene egyet, úgy „felek jelen szerződést adásvételi előszerzésnek tekintik azzal, hogy jelen szerződéssel azonos tartalmú végleges adásvételi szerződésre vállalnak kötelezettséget a jogi személy tulajdonszerzési tilalmának megszűnése időpontjában”. Szántóterületet is vásárolt 1996 óta a 'Derekasak' Kft., ezen esetekben haszonélvezeti jogot vásároltak, s a szerződésben rögzítették az opció jogát. Az elmúlt három évben kb. 5 millió forint értékben vett a szövetkezet, ill. a 'Derekasak' Kft. szántót és művelés alól kivont ingatlant is. 1998-ban összesen 319,4 hektár terület volt a vállalatcsoport tulajdonában, ebből 282 hektár termőföld. Más szövetkezeti utódszervezeti körben is találkoztunk a menedzsment azon stratégiájával, amely a tulajdonosokat és a tagokat arra ösztönzi, hogy oszlatlan (az egyes földtulajdonosok számára ki nem mért) táblákban földet vásároljanak, ezzel ugyanis elővásárlási joghoz jutnak.

32 Ezt a területet a székhelyközségben 1993-ban vásárolta tagjaitól a 'Harmónia', 5000 Ft/AK értékben. Akkoriban komolyan fölmerült annak a lehetősége, hogy külföldi beruházók golfpályát építenek a faluban, a szövetkezet a haszon reményében vásárolt részarányt – a vállalkozók tízszeres árat kínáltak volna. Két AK árat fizettek ki a földtulajdonosoknak, azzal az ígérettel, hogy öt éven belül értékesítés esetén a maradék AK után is fizetnek majd. A befektetőket elnyelte a köd, az öt év lejárt, az utódszervezet rt. megtartotta e 120 hektárnyi tulajdont.

33 A szászlát és a zalagyöngyét az akkori felvásárló, a Hungarovin ösztönzésére telepítették szerte a homban, ezek a fajták a minőségi követelményeknek már nem felelnek meg.

34 Az ültetvénytelepítést és a további fejlesztéseket a holding rt. vezetői a helyben lakó gazdálkodókkal való sítának meg legszívesebben, akár egyfajta kisszövetkezeti formában, amely lehetőséget adna az integrátori és vezető szerepre is. A közös ültetvénytelepítés iránt érdeklődik a fővásárló-értékesítő cég is, amelynek vezetői könnyedén előteremtenék a szükséges milliókat (1 hektár telepítési költsége ma kb. 2 millió forint). A menedzsment azonban jó okkal húzódozik a nagy tőkeerejű céggel való közös vállalkozástól, félti nehezen megtartott önállóságát és vagyonát, nem akar kiszolgáltatottá válni. Csak remélhető, hogy a gazdasági és törvényi környezet nem kényszeríti mégis kényszerházasságra a jobb sorsra érdemes vállalatcsoport menedzsmentjét.

35 A pincészet teljes összegben 60 milliós beruházása mellett a holding rt. 16 milliós gépvásárlást eszközölt 1997-ben, a szárító átállítása gázfűtésre 5 millióba került, s miután a költségemésztő szövetkezeti irodaépületet eladták, a központi major lett az összes társaság és a szövetkezet központja, ennek fölújítására, ill. a számítógépes rendszer kialakítására is sikerrel pályáztak. A beruházások, a működő vagyon növelésének szempontjából az 1995-ös év tekinthető fordulópontnak, ekkor a 'Derekasak' közel 40 millió forint értékben vásárolt gépeket, ill. épített színt, 1996-ban pedig 20 milliót fordítottak gépvásárlásra. Az új beruházásokhoz szükséges önrész fedezetét is csak a 'Derekasak' Kft. tudta megtermelni, a menedzsment ezért 1997 elején úgy döntött, hogy az rt. apportbevittel, 15 millió forint értékben megemeli a társaság törzstőkéjét (az alternatíva a hitelezés lett volna), amely így 100 millió forint fölé emelkedett, s 95%-ban az rt. tulajdonába került.

ruházások még évekig lekötik a vállalatcsoport forrásait, osztalékfizetéssel ezért nem számolhat a részvényes kör, de nem számolhat azért sem, mert a tulajdon nagy része a menedzsment kezében összpontosul. „Az nem igazán lenne szép, hogy magunknak osztogassunk pénzt. Azt mondtam a többieknek, gyerekek, vagy nyereségesen csináljuk, és akkor értékes lesz ez a vagyon, vagy osztogatunk. Ha úgy veszik észre a tulajdonosok, hogy gyarapodunk, akkor más lesz a légkör.” Az elnök bizakodik, az osztalékra váró tulajdonosok azonban csöndesen morgolódnak, különösen azok, akik számottevő értékű üzletrészt halmoztak fel. A tulajdonosok az osztalékfizetés elmaradása miatt nem érzékelik az intenzív beruházási politika vagyonnövelő hatását, így érthető az is, hogy a remélt részvényforgalom és a további tulajdonkoncentráció elmaradt.³⁶ A döntéshozatalban való vagyonarányos részvétel lehetségesen sem vigasztalja a csalódott tulajdonosokat, hisz lényegében (továbbra is) a menedzsment dönt a stratégiai kérdésekben. „Fizetnék ki, ami benn van pénzem, azt kész!” – fogalmazta meg többek vágyát egy részvénytulajdonos.

Noha szerepelt az rt. elképzelései között új munkahelyek létrehozása is, a munkahelyek számának apadása a meghatározó tendencia. (Mindössze egy borász szakember főlvételére került sor.) Az alaptevékenységben állandóan foglalkoztatottak száma 1990-ben 182 fő volt, 1993-ban 96, 1998-ra pedig ez a szám 70 körül stabilizálódott, tehát 60 százalékkal csökkent.³⁷ A termelőszövetkezeti „aranykorral” egybevetve, a kizárólag alaptevékenységgel foglalkozó kft. számára gondot okoz a téli hónapok üresjárata, október és március között ugyanis nem tudnak munkát adni az embereknek. Eleinte munkanélküli segélyre küldték volna az dolgozókat ebben az időszakban, ám azok nemigen hajlottak erre, attól félvén, hogy nem veszik vissza őket. Inkább üldögélnek otthon. A kényszerű szünet idején a dolgozók minimális bért kaptak vagy éppen semmit (a kft. menedzsmentjének juttatásait is visszafogják ilyenkor). 1998-ig nem okozott gondot fizetés nélküli szabadságra küldeni télen a dolgozókat, mivel azonban az új adószabályok szerint ebben az esetben is fizetni kell a minimálbér utáni járulékokat, a menedzsment kénytelen lesz munkanélküli segélyre küldeni alkalmazottait, legalábbis a téli hónapokban.

1996-ban a menedzsment följánlotta a kft. dolgozóinak, hogy a szőlőültetvényt haszonbérleti formában műveljék. Ez a konstrukció egyfelől lehetővé teszi a vállalkozó kedvű szövetkezeti nyugdíjasoknak és az alacsony fizetésű dolgozóknak,³⁸ hogy szerény jövedelmüket kiegészítsék, másfelől leveszi a kft.-ről a járulékfizetés terhét. A többnyire 1–2 hektáros részekre kimért területen az őstermelői igazolvánnyal rendelkező bérlő végzi a kézi munkákat, a gépi szolgáltatás a 'Derekasak' feladata, s a kft. vállal kötelezettséget arra is, hogy fölvásárolja a bérlőtől a termést. A kft. megelőlegezi a művelés költségeit, havi 6000 forint formájában; a végelszámolás során, a költségek levonása után pedig kifizeti a bérlőt.³⁹ Noha ez a konstrukció a téli hónapokban is biztosít némi jövedelmet a kft. dolgozóinak, azok „mint kecske a nyájkéstől”, úgy félték a metszőollótól. A félelem érthető, hisz a nyugdíjas

36 Az ügyviteli kft.-t részben azzal a céllal hozták létre, hogy a részvényforgalmat szervezze, irányítsa. Az rt.-vé alakulás óta azonban a kft.-t vezető asszony szerint csupán két tulajdonos kínálta eladásra a részvényét. A 30–35%-on megvásárolt részvényeket az rt. elnökének ösztönzésére azután a menedzsment tagjai vették meg, részletre.

37 A nyugdíjazás mellett végkielégítéssel is el kellett küldeni embereket. Volt, aki munkanélkülivé vált, volt, akinek a kft. vezetői segítettek munkahelyet szerezni, volt, aki jobban fizető állást talált magának. Ugyanakkor jellemző, hogy a kft. a nyári kampánymunkák idején volt dolgozóit hívja vissza.

38 A teljes munkaidőben foglalkoztatott fizikai dolgozók havi átlagkeresete 1997-ben bruttó 28 ezer forint volt.

39 215 hektárt művelnek ebben a formában, a bérlők száma mindösszesen 110 fő, közülük 39-en észak-magyarországi bányászcsaládok tagjai, akik évek óta járnak idénymunkára, a többiek a szövetkezet és a kft. nyugdíjasai, volt vagy jelenlegi dolgozói.

kertészasszonyokon kívül alig akad az alkalmazottak között valaki, aki ért a szőlőmunkákhoz. A menedzsment szerint a dolgozók nem kényelmesedhetnek el egy szűk szakterületen, hanem „*univerzálisnak kell lenniük, mindent kell csinálniuk*”, egy időben zöldmunkát végezni a bérelt szőlőben, és szántani a kft. által művelt szántón. Arra is rákényszerültek, hogy östermelői igazolványt váltsanak ki. A menedzsment az adózási és a járulékfizetési kényszerek, valamint az idényjellegű termelés szorításában döntés előtt áll. Bővítheti az „*álóstermelők*” és/vagy vállalkozók körét, s minden munkát olyan konstrukcióban végeztet el, amely a bérjellegű kifizetések helyett csak költségeket jelent a számára, s amely a termelés felelősségét és kockázatát részben az östermelőre és a vállalkozóra hárítja. Ebben az esetben számolhat a munka minőségi romlásának veszélyével: a kertészetben járatlan bérlők továbbadják a területet rokonoknak, barátoknak, s az ellenőrzés majdhogynem lehetetlenné válik. A másik lehetősége az, hogy további létszámcökkentés mellett egy állandó alkalmazotti állomány számára biztosít folyamatos munkát és méltányos jövedelmet. A menedzsment még nem döntött, de úgy látszik, hajlik az utóbbi megoldásra. Már csak azért is, mert a traktorosok, sofőrök óvatosabbak annál, hogysem a kft. némileg megkopott gépeivel vállalkozni merészkedjenek. Ha a további létszámcökkentés bekövetkezik, az elbocsátott dolgozók számára a menedzsment a haszonbérleti szőlőművelés és az idényjellegű alkalmazás lehetőségét tudja csupán fölkinálni.

Mérleg: a menedzszerkapitalizmustól a magántulajdonon alapuló kapitalizmus felé

A kilencvenes évek vidéki Magyarországn lezajló folyamatokat vizsgáló kutatások jelzik, hogy a volt szövetkezeti vezetésből érkezők – akár társas vállalkozások menedzsereiként, akár agrárvállalkozóként – sikeresebbek a paraszti típusú vegyes gazdaságok tulajdonosainál, könnyebben jutnak hitelhez, támogatáshoz, és lényegében átvették a nyolcvanas évek kistermelőinek helyét a polgárosodás folyamatában (Kovács 1995; Kovách 1997). Az üzemtípusok vizsgálata szerint a korlátolt felelősségű társaságok látszanak a közeljövő „protokapitalista középzemeinek”, ahogy a részvénytársaságok is lényegében kapitalista nagyüzemként működnek (Kovács és Bihari 1997). E kutatások eredményei is megerősítik azt, amit az esettanulmány címe is sugall, nevezetesen, hogy a 'Harmónia' átalakulásának nem volt alternatívája.

A 'Harmónia' holding szövetkezeten belüli üzletrész-koncentráció, majd a részvénytársasággá való szervezeti átalakulás a menedzsment rendelkezési és döntési hatalmának stabilizálása mellett tulajdonosi pozícióinak nagymértékű megerősödésével járt. A menedzsment tagjai a részvénytársaság vagyonának negyedét birtokolják. Legnagyobb tulajdonosai a volt szövetkezeti vagyon maradékának, a vagyont működtető korlátolt felelősségű társaságokban meghatározó pozícióval bírnak.

Ezen a ponton érdemes fölidézni a menedzszerkapitalizmusról mint a posztkommunista átmenet sajátzerű politikai gazdaságtani képletéről szóló elméletet. Eszerint a magántulajdonon alapuló kapitalista gazdasághoz hasonlóan a piac a gazdaság koordináló mechanizmusa, a tulajdonviszonyok tekintetében azonban már eltérés mutatkozik: a menedzszerkapitalizmusra a diffúz tulajdonlás és a személyes tulajdon hiánya jellemző, a rendelkezési, döntéshozatali hatalom a menedzserek kezében összpontosul, akik szakmai, technikai ismereteik, képességeik alapján tartanak igényt e hatalomra (Szelényi 1995). Kézenfekvőnek tűnhet e jellemzők azonosítása a 'Harmónia' holding szövetkezet, ill. a 'Derekasak' Kft. tulajdoni szerkezetét, a menedzserek pozícióját illetően. Hangsúlyozandó azonban, hogy a menedzsment tagjai részvénnyé váló szövetkezeti üzletrészük és társasági törzsbetéteik révén

a szövetkezeti átalakulástól kezdve egzisztenciálisan (menedzserként) és tulajdonosként egyaránt érdekelték a vagyon eredményes működtetésében. A vállalatcsoport kockázata személyes kockázat is: a menedzserek saját forrásaikból is jelentős mértékben investáltak a vállalkozásba, nem csupán a közös vagyont forgatták és gyarapították kellő ügyességgel.

E tulajdoni koncentráció során ugyanakkor törekedtek arra, hogy az egyes tulajdonosi csoportok – különösen a nyugdíjasok – ne érezhessék méltánytalannak a történeteket, ne érezzék úgy, hogy kiforgatták őket jogos vagyonukból. Lehetőségeik persze korlátozottak voltak, a szövetkezeti időkből megszokott gondoskodó, a közös vagyon terhére osztogató megoldások ideje végérvényesen lejárt.

„*Ez végül is arra megy ki, hogy magántulajdon, csak a részvénytársaság név van adva.*” A menedzsment megtette már a döntő lépéseket a szövetkezettől a kapitalista vállalkozássá válás útján. Visszalépegetni valószínűleg nem fog, legfeljebb, ha a gazdasági környezet ezt kikényszeríti. Örvedetesnek tartanám azonban, ha a politikai-gazdasági támogatást üzemtípushoz kötő agrárpolitika nem utasítaná a sor végére a 'Harmónia' utódszervezeteinek eredményes és meggyőződésem szerint tisztességes szándékú menedzsereit.

Hivatkozott irodalom

- Andor Mihály, Kuczi Tibor és Nigel Swain (1996): Közép-európai falvak 1990 után. In *Szociológiai Szemle*, 3–4: 125–149.
- Bihari Zsuzsanna, Kovács Katalin és Váradi Monika Mária (1996): Pest megyei közelképek a szövetkezeti átalakulásról. In *Tér és Társadalom*, 4: 139–153.
- Harcza István, Kovách Imre és Szelényi Iván (1994): A poszt szocialista átalakulási válság a mezőgazdaságban és a falusi társadalomban. In *Szociológiai Szemle*, 3: 15–45.
- Kovách Imre (1997): Poszt szocializmus és polgárosodás. In *Szociológiai Szemle*, 4: 19–47.
- Kovács Katalin (1995): *A falvak sorsa polgáraik sorsa*. Kandidátusi dolgozat.
- Kovács Katalin és Bihari Zsuzsanna (1997): Ki mit tud? Szövetkezetek és társas vállalkozások az agrárgazdaságban. In *A fenntartható mezőgazdaságtól a vidékfejlesztésig. IV. Falukonferencia*. Kovács Teréz szerk. MTA RKK Pécs.
- Szelényi Iván (1995): Menedzserkapitalizmus. In *Lettre Internationale*, 19 (tél): 21–30.