

MŰHELYTANULMÁNYOK SOROZAT

KUCZI TIBOR - MAKÓ CSABA

**A vállalkozók társadalmi erőforrásai**

(A vállalkozások növekedése és életciklusaik  
összefüggései)

Gödöllői Agrártudományi Egyetem  
Vezető- és Továbbképző Intézet  
1143 Budapest, Ida u. 2.

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem  
Szociológia Tanszék  
1093 Budapest, Fővám tér 8.

1989

**A vállalkozók társadalmi erőforrásai**  
(A vállalkozások növekedése és életciklusaik összefüggései)

KUCZI TIBOR – MAKÓ CSABA

Műhelytanulmányok sorozat

1. sz.

1999. április

ISSN 1419-5720

A kötet megvásárolható a GATE-VTI Könyvtárban.

Könyvtáros: Györfly Bengyel Istvánné  
Telefonszám: 326-2834/121

## TARTALOMJEGYZÉK

	Oldal
Bevezetés	4
Családi erőforrások és növekedési lehetőségek	6
A múlt szerepe	15
A vállalkozások együttműködése és fejlődési lehetőségeik	22
Túlzott integráció	24
Együttműködés egy kisrégióban	31
Géppark	33
A nagyüzemek biztosította műszaki háttér	36
Kisrégióban szövődött kapcsolatok	38
A család mint erőforrás	43
A kft. fejlődésének alternatívái	47
A véletlen	50
Együttműködés a kft. tagok között	51
Összegzés: különbség az ikldai és a püspökhatvani kooperáció között	54
Irodalom	55

## Bevezetés<sup>1</sup>

A rendszerváltást követően a vállalkozói szféra gyors ütemben kitágult, ezen belül pedig leggyorsabban az egyéni és a jogi személyiség nélküli vállalkozások száma nőtt. Ma viszont már: hiú ábránd volt arra számítani, hogy az önfoglalkoztatók, a kisvállalkozók népes csoportjából fog kialakulni fokozatos növekedéssel a közép- és nagyvállalkozói réteg. Az önfoglalkoztatók státusváltását, illetve a kisvállalkozások kiterjedését számos korlát akadályozza [Laky, 1996], amelyek közül talán a legjelentősebb az, hogy ezeknek a kis-méretű szervezeteknek nem is áll szándékukban a növekedés. Ez nem sajátos magyar jelenség, hiszen a 3.2 millió brit önfoglalkoztató közül alig másfél százalék lép túl ezen a státuson [C. Gray, 1993]. A brit kisvállalkozók karrier-motivációinak vizsgálatából kiderül, hogy csak 20 százalékuk akar növekedni, a többség legfőbb törekvése az önállóság megőrzése, ami leginkább abban nyilvánul meg, hogy a tulajdonosok vonakodnak az ellenőrzés átengedésétől vagy megosztásától, idegenkednek annak helyettesítésétől korszerűbb, fejlettebb vezetési formákkal [C. Gray, 1992].

Dolgozatunkban a vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozásaik növekedési ciklusok közötti összefüggésekre igyekszünk rávilágítani. Mint már fentebb utaltunk rá, az önfoglalkoztatók, a kisvállalkozók zöme nem a tőkehiány miatt nem növeli érdekeltségét, hanem leggyakrabban azért, mert ezt nem is kívánja. A növekedési esélyeket emellett nagymértékben azok a társadalmi erőforrások határozzák meg, amelyeket az önálló igénybe vesznek. Például, aki kizárólag a családjára támaszkodik, az nagy valószínűséggel nem akar növekedni, de nem is tud, mivel vállalkozása a család foglyává válik.

---

<sup>1</sup> Tanulmányunk a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány támogatásával 1996-ban végzett kutatás eredményeinek felhasználásával készült.

Kutatási eredményeink alapján ugyanakkor derülátóbban ítéljük meg az önfoglalkoztatók és kisvállalkozók növekedési esélyeit, mivel lehetségesnek látszik a növekedés úgy is, hogy látszólag minden marad a régiben; a család megőrzi fontos szerepét, a családtagok együttműködését nem szervezik újra valamilyen racionális munkaszervezeti elképzelés szerint, nem vonnak be jelentős tőkéket stb., és mégis javul a minőség, nő a termelékenység, a nyereség, a létszám. Igaz, ez a növekedés nem a hagyományos cégfejlődési szakaszokon keresztül, hanem a kisvállalkozások együttműködése révén valósul meg.

Mielőtt rátérnénk az egyes erőforrások ismertetésére, tisztázzuk a fogalom jelentését. A *társadalmi erőforrás* kifejezést az *anyagi erőforrás* metaforájaként használjuk, amelynek jelentését nem korlátozzuk a vállalkozás weberi értelemben vett értékbeli és mentális előfeltételeire, hanem kiterjesztjük minden olyan társadalmi viszonyra, formális és informális intézményre, tudásféleségre, amelyet a gazdasági szereplők vállalkozásuk alapításában vagy működtetésében felhasználnak, illetve amelyek az önállósodás kedvező háttéréül szolgálnak.

A fogalom tartalmának meghatározásában elsősorban Bourdieu [1986] és Coleman [1988] társadalmi tőke fogalmát használjuk fel. Mindkettőjük értelmezésében közös, hogy azt olyan kapcsolatrendszerként fogják fel, amelyben a kötelezettségeknek és az elvárásoknak hosszú távon valamiféle egyensúlya jön létre. Az ilyen típusú „hálózatban” (network) egyfajta kredit rendszer létezik.

A Coleman-féle értelmezéssel kapcsolatban kiemelnénk annak közjósággal jellegét: ez a tőkeféleség nem sajátítható ki, nem adható el. Ehhez legfeljebb annyit tennénk hozzá, hogy e közjósághoz a résztvevők nem egyenlő módon férnek hozzá, az önálló közötti kapcsolatok ugyanis mindig strukturáltak, a szívességek, információk nem egyenletesen áramlanak. Bizonyos személyek szívességére mindenki rászorul egy adott együttműködés során, miközben e központi helyzetű egyén szabadon választhatja meg szívességcsere-partnerét. További fontos sajátosság, hogy a társadalmi erőforrás mesterségesen nem te-

remthető, az más kölcsönhatások „melléktermékeként” jön létre. Így például szóljanak bár akármilyen nyomós érvek is a családtagok részvétele mellett a vállalkozásban, ha ők fölébe helyezik az egyéni érvényesülést a családnak mint egésznek, ha tegyük fel a gyerekek nem akarnak betársulni a szülői vállalkozásba, még ha az gazdasági szempontból a legjobb megoldást is jelentené.

Coleman társadalmi tőkeértelmezésétől annyiban térünk el, hogy erőforrásoknak tekintjük a meglévő kapcsolatokat akkor is, ha azok nem a szívesség-, illetve információcsere közeget alkotják, hanem olyan struktúrák, amelyek alkalomadtán beemelhetők a vállalkozásba, s ott munkamegosztási viszonyként, vagy már kész hierarchiaként, például főnök-beosztott kapcsolatként felhasználhatóak; így vihetők be a vállalkozásba a családi kapcsolatok, szerepek, vagy privatizálható a munkahelyen kialakult munkaszervezet. Mindezeknek az kölcsönöz erőforrásjellegét, hogy nincs szükség külön beruházásra a cégen belüli viszonyok kialakításában, hanem felhasználják a már meglévőket, a természeti erőforrásokhoz hasonlóan.

### **Családi erőforrások és növekedési lehetőségek**

A családnak a vállalkozásban betöltött szerepe szinte mindenki számára nyilvánvaló, se szeri se száma azoknak a megjegyzéseknek, amelyek fontosságát hangsúlyozzák. Ugyanakkor meglepően kevés az olyan munka, amely komolyan megkísérli felmérni jelentőségét. Az utóbbi években rendkívüli mértékben megnőtt a nők helyzete, szerepe iránti érdeklődés. Ez az új orientáció érezte hatását a gazdaság-szociológiai irodalomban is. Számos ez időben született tanulmány vizsgálja a nőknek a vállalkozásban betöltött szerepét, ám ezek szinte kizárólag arra összpontosítanak, hogy a nők alulfizetettek, a családon belüli alárendelt pozíciójukon a vállalkozásban sem tudnak változtatni, hogy a családi vállalkozások gyakran a feleségek kizsákmányolására épülnek stb. Ugyanakkor ennek gazdaság-szociológiai szempontból talán kevésbé releváns

megközelítésnek is megvan a hozadéka: felhívják a figyelmet arra, hogy a családi vállalkozás korántsem jelent egy harmonikus, boldog együttműködést, hiszen számtalan konfliktus forrása lehet. Ebben a megközelítésben a háztartások többé már nem altruista egységek, hanem az alkudozások, megegyezések, konfliktusok színhelyei [Moore, 1992]. A család tehát nem csak erőforrás, hanem számos ellentét hordozója is.

A család és a vállalkozás közötti kapcsolatok kutatása lehetővé tette ama közkeletű felfogás felülvizsgálatát, miszerint a család és a munkahely a modern társadalmakban végérvényesen szétvált [Ram-Holliday 1993]. Sőt a gazdaságtörténeti munkák arra is rávilágítottak, hogy a modernizációt nem kísérte szükségképpen mindenhol a fordizmusnak uralkodó munkaszervezeti formává válása, hiszen a család még a közepes nagyságú üzemekben is jelentős szerepet játszhat a rekrutáció vagy az üzemszervezés tekintetében. [Piore-Sabel, 1984; Dick-Morgan, 1987; Joyce, 1980; Granovetter, 1994].

Közép- és Kelet-Európában a hiánygazdaság körülményei között a családok termelési funkciója még kifejezettebb, a „második gazdaság és a ...hiánygazdaság... újraélesztette a családi vállalkozásokat, felhasználva a családtagok munkaerejét, tőkéjét és kapcsolatait.” [Somlai, 1980, 56. old.]. A magyar modernizáció sajátos vonása az elmúlt évtizedekben a magán- és az állami termelés éles kettéválása, bár megítélésünk szerint nem csak oly módon, ahogyan ezt Gábor R. István a második gazdaság fogalmával megragadta [1985], hanem abban a paradox formában is, hogy bizonyos ágazatokban (mezőgazdaság, építőipar) a színvonalasabb, a fejlett ipari országok mércéjének megfelelő termékek előállítására archaikusabb termelési, munkaszervezeti feltételek középette valósult meg. Például az építőiparban a korszerűbbnek mondható technológia, munkaszervezeti formák az állami szektor sajátjai voltak, miközben a valóban kényelmes, a század utolsó harmadának megfelelő színvonalú lakásállományt a magánépítkezések hozták létre; ez utóbbit viszont kézműves techno-

lógia és archaikus munkaszervezeti forma, a kaláka jellemezte, amelyben a családnak és a rokonságnak kitüntetett szerepe volt. Hasonló képet mutatott a mezőgazdaság is. A kistermelést nem érintette a modernizáció, ugyanakkor ennek a tradicionalitásnak köszönhető a szívósságát, azt a képességét, hogy a mostohább körülmények között is képes volt fennmaradni. „Annak köszönhető létét, alkalmazkodóképességét, hogy gyakran hiányzott a gazdasági kalkuláció (a munkaráfordítást senki sem tartotta számon); a hagyományos családi szerkezetre támaszkodhatott (a nőkkel például néha teljes egészében a család( fő) rendelkezett: ha a kisgazdaság érdekei úgy kívánták, feladták munkahelyüket, s egy tradicionális nőszerephez tértek vissza); a családtagok fogyasztása nem emancipálódott, s nem egy esetben teljes egészében alárendelődött a termelés szükségleteinek, azaz a háztartás és a gazdaság nem vált el egymástól.” [Kuczi-Vajda, 1992. 101. oldal]. Márkus István szerint a korszerűbb életkörülményekhez, a városi léthez az út a hagyományos paraszti életfeltételek és munkakörülmények vállalásán keresztül vezet. Az embereknek mintegy ismét tradicionális paraszttokká kellett válniuk ahhoz, hogy végérvényesen megszabadulhassanak a paraszti létformától. [Márkus, 1979]

Amikor tehát a családnak és a rokonságnak a vállalkozásokban betöltött erőforrás-szerepéről gondolkodunk, figyelemmel kell lennünk térségünk sajátos jellegére. Különösen a tradicionális-modern fogalompárral kell körültekintően bánnunk, mivel jelentésük nagymértékben eltérő a nyugati „posztmodern”, illetve hazai szemszögből nézve. Ott a családnak a kistermelésben és vállalkozásban betöltött szerepe bizonyos értelemben a jelenség újrafelfedezésének számít, bár valójában soha nem szűnt meg. Nálunk viszont ez mind ez ideig döntő tényező maradt, így a tradicionalitás és a modernitás határa elmosódott.

Megítélésünk szerint Hofer Tamásnak [1995] a paraszti gazdaságra alkalmazott *morális ökonómia* fogalma alkalmas lehet a családi erőforrás értelmezésére a kelet-európai vállalkozások egyes típusaiban. Az önálló sodó számára



fontos tőkét képviselhet, azaz kötelezettségek, a jogosítványok beváltásának nemek és életkorok szerinti finoman differenciált rendje a morális ökonómia [Hofer, 1995. 387. oldal], amely magán a vállalkozáson belül is kiaknázzható. Interjú tapasztalatokkal igazolható, hogy azok a családok, amelyek a munkamegosztás, a fogyasztás, a pénzfelhasználás szilárd, minden családtag által igazságosnak elismert rendjével bírnak, sikeresen birkózhatnak meg az önállósodás kezdeti buktatóival. Ezek a családok a háztartásukban kikristályosodott fogyasztási, pénzfelhasználási, munkamegosztási normáikat kiterjeszthetik a vállalkozásra, amelynek működési alapját is jelenthetik.

Az empirikus vizsgálatok adatai szerint [Kuczi-Vajda 1991; Czákó és mások, 1994; Gere, 1996] a vállalkozó nők leginkább azokban az ágazatokban tevékenykednek, amelyekre jellemzők a női foglalkozások (kereskedelem, szolgáltatás, vendéglátás). Ezt a megállapítást terepmunkánk során szerzett tapasztalatokkal is alátámaszthatjuk, illetve annyiban árnyalhatjuk, hogy ha a vállalkozók férfiak, a feleségek tipikusan kereskedelmi, szolgáltató, vendéglátó tevékenységek esetén kapcsolódnak be munkájukba. Ennek az a magyarázata, hogy a családi munkamegosztás és a háztartással kapcsolatos ismeretek ezekben a tevékenységi körökben használhatók leginkább a vállalkozásban. A boltban, a kocsmában, a vendéglőben a család minden tagja könnyen megtalálja azt a tevékenységi formát, amely addigi élete mintegy természetes folytatásának tűnik. Az alábbi eset jól mutatja, hogy milyen magától értődő könnyedséggel alakítja ki egy kétgenerációs család a vállalkozáson belüli feladatmegosztást. N. Sándorné szülei győriek, de volt egy 500 négyszögöles telkük lakóházzal Koroncón az országút mentén. Nyugdíjba vonulásuk után eladták győri lakásukat és kiköltöztek Koroncóra. N. Sándorné addig egy győri eszpresszóban dolgozott. A Koroncóra költözés adta az ötletet, hogy a telek országút felőli végében egy kocsmát kellene építeni. A pénz nagy részét a szülők adták, akik, ha hivatalosan nem is, valójában benne vannak a vállalkozásban, és kapott köl-

csönt a bátyjától is. Interjúalanyunk a megnyitás előtt (1992) ment férjhez N. Sándorhoz, aki egy győri műszaki boltban volt üzletvezető-helyettes. N. Sándor a kocsmá megnyitása után fél évig még megtartotta állását, majd teljes „mellbedobással” egészében beszállt az itteni munkákba.

A kocsmá munkarendje a következőképpen alakult: reggel hattól este tízig üzemel; egyik nap a fiatal pár dolgozik főállásban, másnap a szülők, akik forma szerint kisegítők. A pultnál felváltva állnak, de áruért mindig N. Sándor megy. A kocsmá és a kerthelyiség takarítása a két nő feladata (naponta négyszer mosnak fel!), és a szendvicseket is ők készítik.

Bővítésen is gondolkodnak, de ez is a családi munkamegosztás keretében történne, ti. melegkonyhát terveznek, ahol természetesen a két nő főzne, N. Sándorra pedig az árubeszerzés feladata hárulna.

Az eredmények fényében vállalkozásukat sikeresnek tartják. A harminc-negyven törzsvendég mellett olykor előfordul, hogy mind a nyolcvan ülőhely foglalt. Úgy ítélik meg, hogy jövedelmük most magasabb a korábbinál, N. Sándorné bátyjának már visszafizették a kölcsönt.

Az ismertetett eset tipikus, tapasztalataink szerint a kis boltok, kocsmák, vendéglők tevékenysége harmonikusan illeszkedik a korábbi családi munkamegosztáshoz. Kiemelnénk, hogy itt nem pusztán pénzügyi értelemben nem válik el egymástól a vállalkozás és a háztartás. A két terület meglehetősen öszszemosódik szinte minden vonatkozásban. Az imént már utaltunk a munkamegosztásra, de említhetnénk a döntési kompetenciát is, melynek vállalkozáson belüli megoszlása megegyezik a családon belüliével.

A terepmunkánk során szerzett ismereteink alapján (kiegészítve ezt a nyolcvanas évek vége óta több-kevesebb rendszerességgel készített interjúk tapasztalataival) megfogalmazhatjuk, hogy a fentebb említett tevékenységi körökben kivételszámba megy, ha valaki a családból nem vesz részt a vállalkozásban. Mindössze egy olyan esetben fordult elő, hogy egy fiatalember (pedagógus

szülők) a család közreműködése nélkül üzemeltetett egy élelmiszerboltot. A részvétel formája változatos, a családtagok ritkán alkalmazottak, inkább bejelentett (ez sem elterjedt) vagy bejelentés nélküli kisegítők.

A vállalkozások említett körénél a bolt, vendéglő nagyságát a rendelkezésre álló családtagok száma, nem pedig a szükséges tőke megléte vagy hiánya határozza meg. Eleve olyan fejlesztésekben gondolkodnak, amelyek alapvetően a családi munkaerő ésszerűbb kihasználására irányulnak. Jellemző például, hogy a nyitvatartási idő meghosszabbítására csak akkor szánják rá magukat, ha az ezzel járó többletmunka családon belül elvégezhető, legyen a meghosszabbított nyitvatartás egyébként bármilyen jövedelmezőnek ígérkező is.

A vállalkozások fejlődőképesek. Az elvégzett vizsgálatok jellemző vonásként rávilágítottak, hogy valamelyik családtag elkezdte a vállalkozást, és az üzlet stabilizálódásának mértékében a többiek is sorra bekapcsolódtak. Mint már említettük e fejlődésnek határt szab a család mozgósítható munkaereje. „Nem akarok idegent az üzletembe” – ez a leggyakrabban elhangzó érv a növekedés ellen. És e mögött nem egyszerűen bizalmatlanság húzódik meg. Az idegenek bevonása ugyanis azzal a következménnyel járna, hogy a morális ökonómián nyugvó családi gazdálkodást egy racionális munkamegosztási, felelősségmegosztási szervezetté kellene átalakítani, végre kellene hajtani a háztartás és a vállalkozás elválasztását, ami szükségképpen a családtagoknak a családban és a vállalkozásban betöltött magától értődő egymásra épülő szerepe megszűnésével járna.

El kellene választani egymástól a háztartás és az üzlet pénzügyeit is, ám erre a legtöbb üzlettulajdonos nem képes. Erre vonatkozóan elfogadjuk Laky Teréz

meghatározását a tradicionális vállalkozókról<sup>2</sup> [1987], amelyet legfeljebb azzal árnyalnánk, hogy az önállók egy része nem egyszerűen nem akar növekedni, hanem jól körülírható szociológiai okokból erre nem is képes. Pahl vizsgálataiból tudjuk [1990], hogy a családon belüli pénzkezelés módja a társadalmi hovatartozástól és a jövedelem nagyságától függ. A munkáscsaládoknál, a kiskeresetű tisztviselőknél az a tipikus, hogy a férj hazaadja a fizetését és a feleség gondja és felelőssége ennek beosztása. Ezzel szemben a felső középosztályban az ún. kiutalásos rendszer érvényesül ha a feleség nem dolgozik vagy alacsony a jövedelme. Ez azt jelenti, hogy a feleség háztartási pénzt kap, a férj pedig maga dönt a keresete többi részének felhasználásáról (értékpapírokba fekteti stb.). Ez utóbbi esetben – annak ellenére, hogy nem vállalkozásról van szó – a jövedelemnek egy része elválasztott a háztartástól. A mi vizsgálataink alanyai viszont olyan vállalkozó családok voltak (szakmunkásoké, középvezetőké), melyekben az önállósodás előtt a pénzkezelés előbbi módját alkalmazták. Amikor üzletet nyitottak, az addig megszokott, természetesnek vett pénzkezelési gyakorlatot vitték be a vállalkozásba, azaz a feleségek továbbra is a pénzügyek kezelői maradtak. Másszóval, itt a pénzkezeléssel kapcsolatos szocializáció meghatározhatja a vállalkozások fejlődésének sorsát: olyan típusú pénzkezelési gyakorlatuk van, amely megakadályozhatja őket a növekedésben, függetlenül attól, hogy kívánják-e ezt vagy nem.

A termelő vállalkozásokban, legalábbis bizonyos típusaiban, a család részvétele már nem olyan magától értődő. Ha a tevékenység színhelye az üzletből a műhelybe tevődik át, a feleségek már nem feltétlenül érzik úgy, hogy be kell

<sup>2</sup> Inkább az elnevezéssel vitáznánk. Aki manapság a családi fogyasztást a vállalkozás elé helyezi, az nem tradicionális. Ma a választás a vállalkozás mint hivatás és a vállalkozás mint pusztán jövedelemszerzési forrás között nem a modern és premodern értékek mentén történik. Aki most önálló, az alapvetően egy modern gazdasági, társadalmi környezetben tevékenykedik, a *modern* alatt azt értve, hogy a fogyasztását, törekvéseit, tevékenységének formáját és tartalmát nem a hagyomány szabályozza.

kapcsolódniuk a munkába. Székelyben például egy esztergályos és egy marós testvérpárral készítettünk interjút. Ők csak maguk dolgoztak, feleségeiknek semmi szerepe nem volt a vállalkozásban. Ennek nem az a megfontolás volt az oka, hogy bonyolultabb gépi berendezéseket képzettség nélkül nem kezelhet akárki, ami tehát határt szab a családtagok részvételének. Mint később látni fogjuk, a Galgamenti falvakban meglehetősen elterjedt, hogy a férfiek betanították feleségeiket esztergálni. Egyébként az esztergáláson kívül is akadna munka a műhelyekben a házastársak számára, mint például a késztermékek leszámolósa, vagy a műhelytakarítás. A vállalkozástól való távolmaradás oka inkább abban keresendő, hogy a műhely jellegzetes színtere a férfivilág családtól való elkülönülésének, bizonyos értelemben közelebb áll a kocsmához, mint a házi tűzhelyhez, így ha történetesen az itt zajló tevékenység fő jövedelemforrássá lép elő, a nők vonakodnak bekapcsolódni a munkába. Az a tapasztalatunk, hogy a kevésbé iparosodott vidékekre, ahol ennél fogva jobban megőrződtek a férfi és a női munkákat, élesen megkülönböztető értékek, a házastársak távol maradása bizonyos vállalkozásoktól inkább jellemző. Bármennyi racionalitással is bírna a feleség bekapcsolódása a műhely munkájába, erre nem mindig kerül sor. Példaként említhetjük egyik korábbi tapasztalatunkat is: Tarcalon egy rézszegecseket készítő vállalkozó felesége nem vesz részt a vállalkozásban, noha egyszerű, jóllehet odafigyelést igénylő betanított munkáról van szó. A férj rengeteget bosszankodik alkalmazottainak pontatlanságán, s noha keveset fizet nekik, mégis drága munkaerőnek tartja őket, mivel sok selejtet termelnek. Ennek ellenére föl sem merült, hogy a felesége besegítsen neki. Jellemző ugyanakkor, hogy a feleség dolgozik a szőlőben, kapál, kacsol, felkötí a szőlőt, részt vesz a szüreten, tehát elvégez minden olyan feladatot, amely megszokott az illető falusi közegben, de nem megy ki a műhelybe, pedig valószínű, hogy ha olykor ott is dolgozna, nagyobb jövedelemhez juttatná a családot, mint a szőlőben végzett munkája révén.

Nem tudjuk, mennyire gyakori ez a magatartás, mivel vizsgálódásaink e téren nem túl kiterjedtek, de a jelenséget, miszerint a család részvételét a vállalkozásban sokkal inkább a családi értékek, magatartásminták szabályozzák, mint a gazdasági megfontolások, mindenképpen figyelmet érdemlőnek tartjuk. Ebből következően a vállalkozások néha még addig a határig sem növekedhetnek, ameddig egyébként a családi erőforrások felhasználása ezt lehetővé tenné.

Mindjárt másként fest a dolog, ha a műhelyben készült termékeket maga a vállalkozás értékesíti. Ilyenkor a feleségeket többnyire a boltban találjuk. Ezt támasztja alá a Székelyen és Szílen szerzett tapasztalatunk is; az előbbiben egy sírkövessel, az utóbbiban egy faárukat készítő és forgalmazó vállalkozóval készült interjú. A család itt is, ott is szerepet kapott.

Összességében tehát a vállalkozások létrehozásában és fenntartásában a családi erőforrás jelentős szerepet játszik (láthattuk azonban, hogy nem minden esetben), és ha van lehetőség a terjeszkedésre, akkor ez elsősorban a családtagok munkaerejének a felhasználásával történik. Az önfoglalkoztatók, a kisvállalkozók általában nem akarják vállalkozásuk méretét annyira megnövelni, ami már meghaladná a személyes részvétel és ellenőrzés lehetőségeit.

A vállalkozások gyakran saját erőforrásuk, a család foglyává válnak; a családtagok részvétele az üzletben akadályozhatja a növekedést, mivel fékezheti az ésszerű munkaszervezet kialakítását. Ez azonban nem jelenti az üzleti és a családi élet elvi összeegyeztethetetlenségét. Granovetter [1994] elemezte a család szerepét a dél-koreai nagyvállalatokban, és felhívta a figyelmet a morális ökonomia jelentőségére az üzleti világban.

Dolgozatunknak a helyi közösségekkel („lokalitással”) mint erőforrással foglalkozó részében igyekszünk majd illusztrálni, hogy ha a kisvállalkozások együttműködnek, a családi erőforrás nem akadálya a növekedésnek, hanem jól kiegészíti a többi erőforrást.

## A múlt szerepe

Elsősorban Szelényi Iván [1988] nevéhez fűződik az az elképzelés, hogy a szocializmus évtizedeiben a vállalkozói tudás és szellem nem enyészett el teljes mértékben, s az különösképpen a mezőgazdasági kistermelés keretei között maradhatott fenn. Ily módon a két háború között a piacra termelő parasztgazdaságok, a kis- és közepes méretű vállalkozásokban kialakult magatartásformák és felhalmozott ismeretek, átvészelve néhány mostoha évtizedet, a ma induló önállók egyik erőforrásául szolgálhatnak. Az önállóság kalandjába inkább az bocsátkozik, aki birtokában van e nemzedékről-nemzedékre öröklődött habitusnak.

Az adatok nem igazolják teljes mértékben ezt az elképzelést, inkább azt bizonyítják, hogy az elmúlt évtizedekben szerzett társadalmi pozíció (foglalkozás, iskolázottság stb.) erőteljesebben befolyásolja a vállalkozóvá válást, mint az, hogy volt-e valakinek a felmenői között önálló [Kuczi-Lengyel-Nagy-Vajda, 1991]. Mi több, a rendszerváltást követő tömegesebb önállósodásban e tényező szerepe tovább mérséklődött. Vizsgálatunk szerint a nyolcvanas évtized egyéni vállalkozói 38 százalékának volt vállalkozói múltú apja, a legújabb (1993. évi) felmérés ezt az arányt 28 százalékban állapítja meg. A csökkenés azzal magyarázható, hogy a nyolcvanas évtizedben a hagyományos kisvállalkozók, kiskereskedők (akiknél a vállalkozói hagyomány erőteljesebb) nagyobb számban voltak jelen, mint most. A ma önállóinak csaknem 80 százaléka 1990-ben vagy később indult.

Interjú tapasztalataink részben egybevágnak az idézett két adatfelvétel eredményével, részben azonban nem. Megegyeznek annyiban, hogy a részletesebb kikérdezést lehetővé tevő interjú technika ellenére sem merültek fel az adatfelvételek eredményeinek ellentmondó tények. Ugyanakkor a terepmunkánk lehetővé tette annak a megfigyelését, hogy a múlt szerepe mégiscsak jelentős, de nem az egyéni, hanem a közösségi értékanyagátöröklődés szintjén. A

magyar társadalomtudományban talán Erdei Ferenc vetette fel leghatározottabban azt a kérdést, hogy a falvak múltja messzemenően meghatározza az ott élők lehetőségeit. A jobbágyfalvak „lakosai hosszú és el nem felejthető és le nem vetkezhető jobbágyság után ma is olyan parasztok, mintha jobbágyok lennének.” [1974, 86. o.] Ezzel szemben a telepes-falvakban „mozgalmasabb és versengőbb itt az élet, mint akármilyen más faluban és a gyarapodásnak és küzdelmes erőfeszítésnek a nyoma van minden magatartáson.” [1974, 87. o.] Erdei szerint a településeken az évszázadok során kialakult és megszilárdult értékek, magatartásminták nagymértékben megszabják a polgárosodás esélyeit.

Magyarországon természetesnek tartjuk e jelenséget, mivel a végig nem vitt modernizáció miatt az egyes történelmi korszakokra jellemző viszonyok, magatartások összetorlódtak, így a múltnak elevenebb a jelenléte, meghatározóbb a szerepe. Ugyanakkor nyugat-európai példákat is találunk arra, hogy egy-egy vidék történelmi hagyományai folytán az ott élő lakosságban kialakulhat olyan mentalitás, amely jelentős szerepet játszhat a kisvállalkozások alapításában. E tekintetben a leggyakrabban emlegetett példa Észak-Olaszország, ahol a kisvállalkozók együttműködési keretétől a két háború között kialakult földbérleti, illetve bizalmi rendszer szolgált. Dániában a hetvenes években szintén hirtelen megnőtt a kisvállalkozások száma, Koppenhága környékén, valamint egy jellegzetesen mezőgazdasági övezetben, Jyllandon. Illeris szerint [1986] a jelenség azzal magyarázható, hogy Jyllandon hagyományosan paraszti kisbirtokok alakultak ki, s ennek következtében olyan értékrend honosult meg, amelynek legfontosabb eleme az önállóságra törekvés, ez pedig nem csak farmok, hanem magáncégek alapításában is megnyilvánul.

Davidsson [1995] is foglalkozik a vállalkozói kultúra regionális összefüggéseivel. Hangsúlyozza, hogy ez nem csak személyhez kötött, hanem régióhoz is, így ott, ahol ez a kultúra magasabb fokú (Davidsson mentális szoftvernek nevezi), nagyobb valószínűséggel találunk vállalkozókat. Elképzelését empirikusan



is ellenőrizte, és azt találta, hogy a vállalkozói értékek eloszlása megfelel a vállalkozások létrejöttének arányszám-megoszlásával.

A Székelyben végzett kutatásunk tapasztalatai ezzel egybehangzóak. Székely jellegzetesen negatív példa ebből a szempontból, a falut – Erdei fentebb idézett szövegét parafrázálva – a következőképpen jellemezhetjük: lakosai hosszú, el nem felejthető és le nem vetkőzhető cselédkedés után ma is olyanok mintha cselédek lennének. Ez a körülmény nagymértékben megszabja a vállalkozóvá válás esélyeit is.

A faluban a vállalkozások alapítása két hullámban történt. Az elsőben – a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején – jöttek létre a tőkeerősebb, stabil vállalkozások; ekkor került magánkézbe a gyógyszertár, a TŰZÉP, a zöldségbolt, az étterem, s ugyanekkor alakultak át az ÁFÉSZ-ből az élelmiszerboltok és létsültek a téesz vagyonából a jelentősebb mezőgazdasági vállalkozások.

A második hullámban – 1993 után – viszont az előzőeknél jóval kisebb, kizárólag kényszerűségből létrehozott vállalkozások alakultak, ezek közös jellemzője, hogy tulajdonosaikat korábban szinte valamennyien ugyanannál a vállalatnál alkalmazták. A székelyiek, még a hetvenes években egy nyíregyházi építőipari nagyvállalathoz ajánlották be egymást, így e cégnél meglehetősen sokan dolgoztak a faluból. A nagyvállalat a kilencvenes évek elején több kft-re bomlott, majd tönkrement, s a munkanélkülivé vált székelyiek ezután önállósodtak. Ám sem a gyors döntést igénylő kényszerhelyzet, sem az elkésetttség (a kedvezőbb lehetőségeket addig már mások kihasználták) nem kedvezett az önállósodásnak; mindannyian önfoglalkoztatók, s mint látni fogjuk, meglehetősen sok bizonytalansággal a jövőjüket illetően. Most pedig térjünk vissza az első hullámban vállalkozóvá válók csoportjához.

E csoport közös jellemzője, hogy nem helybéliek, illetve ide csak felnőtt korban költöztek. A vállalkozók e szokatlan összetételére a falu múltja ad ma-

gyarázatot. Székelyben a két háború között zömmel cselédek laktak, ami meghatározta a település elmúlt negyven éves történetét is: nem volt önálló közigazgatási egység, a központ Demecserben volt. A falu egyetlen gazdasági egységét a termelő szövetkezet alkotta, de ennek vezetését, illetve a melléküzemág (cipőfelsőrész-készítő üzem) vezetését is nyíregyháziak, majd a nyolcvanas évek közepétől, egy tsz összevonás után, a ramocsaháziak adták. A téesz egyébként meglehetősen szilárd volt a hetvenes évek második felétől, mivel ekkor egy, korábban a megyei lapnál dolgozó újságíró (korábban jogász) állt az élén, aki kihasználta széles kapcsolatrendszerét, s például a Debreceni Agrártudományi Egyetem szakmai segítségével magas színvonalú zöldségtermesztést honosított meg a gazdaságban. Ez a háztáji keretei között zajlott, aminek a következtében a tagság jelentős bevételhez jutott; a nyolcvanas évek elejére a falu átépült, a tagság zöme új családi házba költözött.

Az elmúlt egy-két évtized alatt tehát anyagilag megerősödött a falusi lakoságnak az a rétege, amelynek tagjai intenzíven részt vettek a háztájizásban. Ugyanakkor közvetlenül a rendszerváltás után a székelyiek nem indítottak vállalkozást. Mint említettük, a zöldségbolt, az étterem, a TŰZÉP stb. a környező falvak lakóinak vagy az un. betelepülőknek a tulajdonában van. (A székelyiek betelepülőnek tekintik azokat is, akik immár öt-tíz éve laknak a faluban. Ez mára érezhető feszültséget okoz a településen, például falugyűlésen többször szóba hozták, hogy az idegenek elviszik a hasznot a faluból. Az eset jól mutatja, hogy egy település lakóinak többé-kevésbé kielégítő anyagi helyzete önmagában nem elegendő ahhoz, hogy vállalkozásba fogjanak. A cselédmúlt azonban erőteljesen befolyásolja ennek esélyeit. Jellemző például, hogy a tagság a szövetkezet vezetésétől várta a kezdeményezést. A székelyiek közül senki sem lépett ki a téeszből, vagy vett ki valamit a vagyonyjegye fejében az önállósodás céljából, miközben két betelepülő (egy volt körzeti megbízott és egy – eredeti szakmája szerint – műszerész), meg egy volt nyíregyházi lakos 70-120 ha te-

rületen egy gazdaságot hozott létre, ahol a volt szövetkezeti tagok ma napszámosként dolgoznak.

Székelyből a rendszerváltást követően hiányzott egy olyan csoport, amelynek tagjai vállalkozókká, vagy akár vezetőkké léphettek volna elő. Jól illusztrálja ezt, hogy az 1990. évi önkormányzati választásokon senki nem akart indulni a polgármesterségért, s csak az utolsó pillanatban sikerült rábeszélni a helyi általános iskola egyik idős pedagógusát, hogy jelöltesse magát. Versenytárs nélkül lett polgármester 1990-ben, és őt választották újra 1994-ben is. Nemrégiben lemondott, mivel a „betelepülő” vállalkozók mára egy befolyásos csoporttá szerveződtek, és részt kérik a falu politikai vezetéséből.

Az önállóságra törekvés hagyományának hiánya tehát megakadályozta, hogy a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején, vagyis a vállalkozások gyors számbeli növekedése idején az önállósodás a faluban is meginduljon. Erre csak 1993 után került sor, amikor egy tönkrement nagyvállalat helyzetbe hozta dolgozóit. Ekkor lett önálló például a fentebb már említett testvérpár, akik volt munkahelyükről (az említett építőipari vállalatról) megvásároltak egy marógépet és egy esztergagépet, és otthon beállították egy fészerbe. Piacukat a korábbi vállalati megrendelések alkották, ám azok teljesítését követően újabbakat már nem kaptak, így előbb-utóbb felélik a tőkéjüket. Hasonlóképpen alakult az egyik burkoló szakmunkás sorsa is: miután a cége tönkrement, megszerezte megrendeléseinek egy részét, így módon induláskor az egész megyére kiterjedő piaca volt, de mivel a piac fokozatosan átalakult, megnőtt a helyi megrendelések részaránya, fokozatosan elvesztette örökölt megrendelői körét. A többiek helyzete, pályájuk alakulása sem különbözik alapvetően, legfeljebb kevésbé szerencsésnek mondható, mint például azé a szintén az említett építőipari vállalatnál korábban dolgozó szobafestőé, aki minthogy nem tudott cégétől megrendeléseket elhozni, nyitott a faluban egy élelmiszerboltot, ahol a felesége dol-

gozik, ő végzi a beszerzést és emellett szobafestést is vállal. A forgalom kicsi a piac túltelítettsége következtében.

A második hullámban önállósodók induláskor kétféle erőforrást vettek igénybe. Az egyik a korábbi munkahelyük, amely biztosított némi előnyt, ám ez mindössze az önfoglalkoztatáshoz szükséges minimális feltételekre korlátozódtott. Ráadásul ez, mint láttuk nem bizonyult feltétlenül tartósnak és hosszabb távon is kiaknázhatónak, inkább csak a kezdeti nehézségeken segítette túl őket. A másik erőforrás a család, amely azonban – vizsgálatunk tanúsága szerint – Székelyen sokkal kevésbé vesz részt a vállalkozásokban, mint Koroncón és Szílen. Ennek lehetnek piaci okai, ugyanis valószínű, hogy a Győr melletti falvak kocsmáiból, élelmiszerboltjaiból több családtag is meg tud élni, mint a szabolcsi falvak hasonló vállalkozásaiból. Ugyanakkor érvényesül itt egy másik hatás is: Székelyen az elmúlt évtizedekben a családok kizárólag fogyasztási egységekként működtek, lakosai zömmel (akárcsak azok a vállalkozók, akikkel interjújt készítettünk) a 25 kilométerre fekvő Nyíregyházán dolgoztak. A településre ebből a szempontból a nehézipari körzetekre jellemző állapotok jellemzőek: alkalmazotti mentalitás, a családok megélhetési forrása a bérré korlátozódik. Nem alakult ki az elmúlt évtizedekben családi együttgazdálkodás: a lehetőségek, a családtagok különböző típusú képességeinek, erőforrásainak közös számbavétele és ésszerű felhasználása idegen ezen a településen. A családok olyan fogyasztási színvonalra álltak be, amelyet a bérek lehetővé tettek számukra, és nem gondolkodtak el azon, hogy miként hasznosíthatnák jövedelmezőben erőforrásaikat. Megemlíthető például, hogy a háztáji gazdálkodást is teljes egészében a téesz vezetése szervezte, megszabta, mit termeljenek, milyen munkákat mikor végezzenek, s a termékeket is a szövetkezet értékesítette. Itt sem volt tere a családi gazdálkodásnak, legfeljebb annyi történt, hogy a városban dolgozó férjek a nagyobb munkákban besegítettek. A családi együttgazdálko-

dás, a közös perspektíva hiányát illusztrálja, hogy a burkoló vállalkozó a fia alkalmanként ugyan besegít, de csak fizetségért.

Mindez arra hívja fel a figyelmünket, hogy a hátrányok is halmozódhatnak. A kedvezőtlen történelmi múlt egyrészt megakadályozta valamiféle vállalkozó kultúra kialakulását, ami elősegítette volna az önállósodást, másrészt a cseléd-múlt hatásával is magyarázható, hogy a településen olyan családmodell alakult ki, amelyben a társadalmi felemelkedést célzó törekvések az egyének és nem a családok szintjén jelennek meg, így a családtagok közös tevékenysége szűk körre korlátozódik. Ilyen körülmények között a családtagok csak akkor vesznek részt a vállalkozásban, ha minden kötél szakad, azaz ha nincs más módjuk a jövedelemszerzésre.

Végül még egy utolsó megjegyzés arról, hogy milyen további hátránnyal jár a cselédmúlt öröksége az önállósodásra. Az önállóság hagyományának hiánya nem csak a vállalkozók rekrutációs bázisát csökkenti, hanem más szempontból is kedvezőtlenül hat. Egyes kutatók [M.Hanna-J.Freeman, 1977] összefüggést találtak a szervezetek halandósága és egy adott területen belüli sűrűségük között. Az ökológiából kölcsönzött modell szerint amikor egy adott terület kezd szervezetekkel benépesülni, eleinte magas ezek halandósága. Ennek az a magyarázata, hogy az újaknak (mint típusnak) kezdetben hiányzik a legitimitációja. A szervezetek számának a növekedése a továbbiakban felgyorsul, s ez egészen addig tart, amíg azok bele nem ütköznek a véges erőforrások korlátjába, ezután a halandóság felerősödik.

Témánk szempontjából ennek az a jelentősége, hogy az önállóság erősebb hagyományokkal rendelkező településeken értelemszerűen kevésbé hiányzik a vállalkozások legitimitációja, azaz az önálló kedvezőbb, őket elfogadó közegben kezdik meg működésüket, ami viszont növeli a társadalmi erőforrásokhoz való hozzáférésük esélyeit (pl. könnyebben jutnak baráti, rokonai kölcsönhöz). A kedvezőbb értéklíma lehetővé teszi, hogy már a kezdeti időszakban egyszerre

több vállalkozás induljon. Ahol ilyen hagyomány nincs, s tipikusan ilyen hely Székely, ott hiányzik a vállalkozások legitimációja. Valószínűleg éppen ez magyarázza, hogy a nevesítéssel földtulajdonhoz jutott székelyiek nem az úgazdáknak adják bérbe a földjeiket, hanem a szövetkezetnek, noha ez gazdaságilag előnytelenebb. Nem bíznak ugyanis azokban, akik az elmúlt két-három évben teremtettek önálló gazdaságot. Ellenpontként megemlíthető, hogy egy másik szabolcsi faluban, K-ban, ahol viszont a két háború között a kis- és középbirtokosi réteg dominált, s így az önállóságnak eleven hagyományai vannak, azaz a magángazdálkodásnak is megvan a legitimitása, itt a földjüket bérbeadók a magángazdákat részesítik előnyben a szövetkezettel szemben.

Ott, ahol a vállalkozások kezdeti sűrűsége nagyobb, komoly előnyhöz juthatnak az éppen önállósodók. Csökken az ismeretlenségből adódó kockázat, például kollektív tudás halmozódik fel, az első időben megosztják a tapasztalatokat, így a vállalkozásra vonatkozó ismeretek sokak számára hozzáférhetőek, ami tovább növelheti a sűrűséget. Emellett a sok önállósodó kölcsönösen jó piacot is jelenthet.

További kutatások feladata annak tisztázása, hogy a kezdeti nagyobb sűrűség növeli-e, s ha igen, milyen mértékben a vállalkozók kooperációs készségét. Fontos volna tudni, hogy a vállalkozás alapítások intenzitása mennyiben kollektív jellegű teljesítmény eredménye.

### **A vállalkozások együttműködése és fejlődési lehetőségeik**

A kisvállalkozások számának ugrásszerű növekedése a hetvenes évektől kezdődően a fejlett nyugati országokban ráirányította a figyelmet arra, hogy a kis cégek működése, sikerei csak úgy érthetők meg, ha valamilyen módon a szűkebb társadalmi környezetüket is bevonják a vizsgálatba. A klasszikus közgazdaságtani megközelítéssel, amely munkaerőpiacban, árupiacban, tőkepiacban gondolkodik, aligha ragadható meg például az olyan cégek működése,

amelyek a munkások rekrutációjánál, fegyelmezésénél egy adott térség uralmi-paternalisztikus viszonyait, értékrendjét használják fel. Itt korántsem arról van szó, hogy a kis méretű vállalatok fejletlenebbek a nagyobbaknál, s így a munkaerő alkalmazásának, fegyelmezésének hagyományosabb premodernnek számító formáit is igénybe vehetik, amelyekről azután majd lemondanak amint elérik a gazdasági érettség szükséges fokát. A paternalisztikus viszonyok előmozdíthatják a rugalmasabb piaci alkalmazkodást is [Dick-Morgan, 1987], mivel jelentős innovációs lehetőségeket rejtnek.

A kisvállalkozások szűkebb-tágabb környezetének bevonása elemzésükbe rávilágított arra, hogy egy adott régió, város és környezete, vagy egy falu egészét kell megérteni, ha képet akarunk alkotni a helybeli vállalkozások működéséről, fejlődési lehetőségeiről, alkalmazkodóképességükről. A környezet alatt itt nem a szűkebb értelemben vett gazdasági, műszaki feltételek, hanem a társadalmiak értendők. Az előbbiek a hagyományos nagyipari övezetek esetében számítanak elsőrendű szempontnak, ezeknél ugyanis döntő fontosságú a nyersanyag, az energiaforrás stb. közelsége. A hetvenes-nyolcvanas években alakult kisvállalkozások számára e feltételek nem annyira meghatározóak, hiszen alacsony a nyersanyag- és energiaigényük (elektronika), ugyanakkor rendkívüli mértékben felértékelődnek egy adott régió társadalmi körülményei.

A társadalmi környezet döntővé válására mutat rá Crevoisier [1990], megkülönböztetve a funkcionális és a térbeli (területi) logikát. A funkcionális logika a fordizmus sajátja, jellemzője pedig a műszaki, a gazdasági és a hatalmi koncentráció. A társadalmi tényező (a munkaerő) itt mint a termelés egyik eleme jön számításba, amelyet, ha a szükség úgy kívánja, hozzáalakítanak a termelési feltételekhez. A funkcionális logikában tehát esetleges, hogy az ipar – szociológiai értelemben – milyen térségben jön létre, pontosabban az adott funkció működtetéséhez keresik meg a megfelelő régiót, amelyet azután szükségleteiknek megfelelően átalakítanak. A térbeli logika ezzel szemben Crevoisier szerint azt

jelenti, hogy a vállalkozások ott és oly módon jönnek létre, ahol és ahogyan erre a megfelelő társadalmi adottságok kialakultak, közelebbről hálózatok, amelyek nem strukturálisan, hanem kulturálisan szerveződnek. Sok vállalkozásnál a legjelentősebb erőforrás a társadalmi környezet; az itt fellelhető kapcsolatok, bizalmi hálózatok, kooperációs lehetőségek, az önállósodást elősegítő értékrend teszi lehetővé a cégalapítást, illetve a fennmaradást és a versenyképességet.

Az alábbiakban az Ikladon és Püspökhatvanban végzett kutatásaink eredményeit adjuk közre. E két településen a Nyugat-Európában leírtakhoz sokban hasonló vállalkozói együttműködés jött létre. Az alábbi két eseteírás jó példája annak is, hogy a mikro- és kisvállalkozások számára is adott a lehetőség a fejlődésre, csakhogy itt a növekedés sajátos formában megy végbe. A termelés volumenének bővülése és minőség javulása nem az egyes vállalkozások növekedésének a függvénye, hanem az együttműködés eredménye.

### **Túlzott integráció**

Ikladon a kilencvenes évek elején kezdtük el a kutatást, eredményeinkről több folyóiratban is beszámoltunk [Kuczi-Makó, 1994; 1996]. Az alábbiakban először ezek rövid összefoglalását adjuk, majd beszámolunk a változásokról, amelyeket a mostani kutatásunk során ismertünk meg.

A vizsgált vállalkozások piaci versenyhez való alkalmazkodása és a hagyományok egyaránt fontos szerepet játszottak fennmaradásukban. Az ésszerű érdekszámítás és a modern szakértelem, illetve a tradicionális értékek (bizalom, szolidaritás) és kapcsolatok (szomszédsági, rokoni) – példánk szerint – a vállalkozás erőforrásaiként szerepelhetnek.

A galgamenti falvak jellegzetessége, mai és a hagyományos elemek sajátos elegyedése: jellemző a zártság, rendkívül erősek a közösségi kötelek, ugyanakkor a népesség zöme kétszintes, összkomfortos házban lakik, nyugati gyártmányú gépkocsikat használnak, korszerű, a piacon jól értékesíthető szakmájuk



van. A modernizáció ellenére az eltelt harminc évben Iklad lakosainak sikerült épségben megőrizni hagyományos értékeiket és viszonyaikat. (Könnyen találhatunk ellenkező előjelű példát is: így a már ismertetett Székelyt, ahol a modernizáció felbomlasztotta a tradicionális kötelékeket, értékeket, anélkül, hogy a lakosság cserébe korszerűnek számító jószágokhoz jutott volna.) E két elem együttes jelenléte tette lehetővé, hogy a falu önálló nem egymással versenyezve, hanem együttműködve léptek ki a piacra és sikeresen birkózhattak meg a versenytársakkal.

I. faluban több mint húsz az asztalosok száma, noha a közelben nincs ilyen nagyszámú szakembert foglalkoztatni képes gyár, a lakosság pedig legfeljebb két mestert lát el megrendeléseivel. (Az asztalosok e magas számának egyszerű a magyarázata: az ötvenes évek végén divatos lett a faluban végzett nyolcadikosok között a szakma, éveken át mindig akadt két-három fiú, aki erre adta a fejét, jórészt az elhelyezkedési lehetőségektől függetlenül.)

Hogyan biztosíthat egy falu ennyi azonos szakmájú mester számára megélhetést? Sikerült egy jelentősebb épületasztalosi megrendelést szerezniük egy falujukból elszármazott nagyvállalkozótól. Ő nem egy társaságot bízott meg a kivitelezéssel, hanem egyenként szerződött mindenkivel, meghagyva a mesterek szakmai és gazdasági önállóságát. Az asztalosok ennek ellenére úgy jártak el, mintha szervezett csoportot alkotnának: együttműködtek, hogy a megkívánt minőségben és határidőre teljesíthessék a feladatot (például információval, szakmai tanáccsal, szükség esetén kölcsön faanyaggal látták el egymást). A munkához külön-külön nem jutottak volna hozzá, mivel sokkal nagyobb volumenű volt, mintsem azt egy önállóan dolgozó mester elvállalhatta volna.

Az együttműködés azért jöhetett könnyen létre, mert már korábban kialakult és megszilárdult viszonyokra épült: rokonsági, szomszédsági, volt munkatársi, a második gazdaságban szövődött kapcsolatokat használták fel. Ezeken keresztül áramlott az információ, a hitel, az anyagok. A viszonyok megbízhatóságának

nem a kooperációban kellett kiállni a próbát, hiszen ezek terhelhetőségét, szilárdságát számtalan korábbi együttműködés igazolta.

Az együttműködők gazdasági magatartását egyfelől az ésszerű számítás (a felmerülő költségek és a nyereség pontos számbavétele) szabályozta, másfelől a hagyományos közösségi normák. A kooperációban e kétféle szabályozási módnak egy finom egyensúlya alakult ki.

A bizalom az egyik meghatározó érték a faluban. Annak a helybélinek, aki bekapcsolódik az együttműködésbe, nem vizsgálják, hogy rendelkezik-e a megfelelő gépekkel, raktározási lehetőségekkel, van-e biztosíték arra, hogy visszaszolgáltassa a kölcsönbe kapott faanyagot stb.). A bizalom révén rengeteg költséget takarítanak meg, ugyanis így nem kell ellenőrizni a résztvevő állítását, nyugodtan hagyatkozni lehet a szavára. Ez kockázattal jár ugyan, de a veszteségek rendre alatta maradnak a megtakarításoknak. A hagyományos közösségi kapcsolatokon alapuló bizalom és a gazdasági racionalitás tehát jól kiegészíti egymást.

A bizalom mellett a másik fontos érték a szakmai hozzáértés. Az kerülhetett be az együttműködők körébe, akinek a faluban jó volt a szakmai referenciája. Az egyik vállalkozó ezt a következőképpen kommentálta:

„Aki részt kíván venni ebben a közös munkában, azt az is fegyelmezi, hogy mit szól hozzá a másik, ha nem úgy végzi a munkáját, ahogy kellene. Ha valami nem stimmel, akkor utánajár, megkér valakit, hogy nézze meg a munkadarabot.” A szakmai értékek egy jól körülhatárolható közösség kialakulását segítették elő. A falu asztalosai számon tartják egymást, tudják egymásról, kitől milyen minőségű munka várható. Az együttműködésben résztvevőkkel folytatott beszélgetések során „rangsoroltattuk” a szakmabelieket. Mindenki ugyanazt a nyolc-tíz nevet említette, mint a legjobb szakembereket. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy e csoport a szakmai szervezetekhez hasonlóan működik, aki itt jó értékelést kap, az könnyebben jut megbízáshoz. Mi több, a kooperációban a fe-

ladatok elosztását is jórészt e szakmai szervezetként működő csoport belső értékelő rendszere határozta meg.

Az együttműködésben résztvevők magatartását szabályozó, illetve magát a kooperációt lehetővé tevő további fontos érték az etnikumhoz tartozás. A falu lakosságának zöme német eredetű. A közös múlt, például a kitelepítéstől való félelem szorosabbra fűzte az itt élők közötti kötelekeket. Többek között ez a magyarázata annak is, hogy a gazdasági verseny helyett az önállók az együttműködést részesítették előnyben.

Az együttműködés további érdekessége, hogy a résztvevők nemcsak „gazdálkodnak” a már meglévő, korábban kialakult kapcsolatokkal és értékekkel, és kiaknázták ezeket a vállalkozás érdekében, hanem maguk is hozzájárulnak megszilárdításukhoz, újatermelésükhöz. E célt szolgálja néhány speciális intézmény a faluban. Vegyük sorra ezeket.

Az alapítvány. A település vállalkozói és a polgármester alapítványt hoztak létre azzal a céllal, hogy un. faluműhelyt építsenek, ahol a munkanélküliek helyiséget, felszerelést bérelhetnek, s így visszakapcsolódhatnak a gazdaságba, illetve elkerülhetik a kisodródást a közösségből.

Vasárnapi beszélgetések. A faluból elszármazott nagyvállalkozó, aki megrendeléssel látja el a kooperációban résztvevőket, vasárnapjait I-n tölti és az édesanyja lakásán vagy az önkormányzat helyiségében maga köré gyűjti a vállalkozókat egy kis eszmeceserére. Ez nem munkaértekezlet, hanem kötetlen beszélgetés, leginkább hírbörze, amelyben részt vesznek a falu szakmai és/vagy bizalmi hálózatához tartozók, de lényegében a falu valamennyi lakosa. A találkozókat rendszeresen, intézményesültek, így hozzájárulnak a szakmai, bizalmi és végső soron az etnikai értékek megőrzéséhez is.

Szabadidő kör. Az egyik vállalkozó kondicionálótermet rendezett be lakása alagsorában. Ide bárki bemehet és ingyenesen használhatja a felszereléseket. A kondicionálóterem idővel a vállalkozók és családtagjaik informális találkozó-

helyévé vált, ily módon nem csak az egészség, hanem a közösségi kapcsolatok ápolásának is színhelye.

**Vállalkozók klubja.** Az önkormányzat egy irodát bocsátott a vállalkozók használatára, ahol számítógépen gyűjtik be az üzleti információkat. A terv szerint a kialakuló klub azon túl, hogy az információcseré intézménye, egyben a falu önállóinak rendszeres találkozási alkalmat is kínál.

A felsorolt intézmények értékmegőrző és kapcsolatfenntartó funkciójuk mellett szerencsésen ötvözik a hagyományos és a modern elemeket: a már kikristályosodott tradicionális (rokonsági, szomszédsági, etnikai) alapokon nyugvó értékek és viszonyok például a számítógépes hírbörzén vagy a testfejlesztés új normáit megtestesítő kondicionálóteremben egészülnek ki és gazdagodnak új elemekkel.

A helyi erőforrások szűkössége a kooperációhoz szükséges társadalmi kapcsolatok és normák feszessége illetve szigorúsága korlátozhatja, sőt akadályozhatja a kisvállalkozások növekedését. Geertz figyelt fel arra, hogy ha a vállalkozások túl szoros közösségi kapcsolatrendszerben működnek, ez gátjává válik a növekedésüknek, mivel a vállalkozás tulajdonosa iránt olyan közösségi elvárások fogalmazódhatnak meg, amelyek ronthatják a hatékonyságot. Ilyen lehet például a többieknek nyújtott segítség az önállósodásban, vagy alkalmazásuk a saját cégben. (Egyébként ez a családi vállalkozásokban is előfordul. A rokonság gyakorta elvárja a cégtulajdonostól, hogy elsősorban őket foglalkoztassa. Emellett az alkalmatlan családtagoktól sem válhat meg könnyen, hiszen arra is számítanak, hogy a többieket támogatni fogja. Ez nem is okoz gondot, amíg csak a szűkebb család tagjai a munkatársak. Amikor viszont a tágabb rokonság is bekapcsolódik a vállalkozásba, ez számtalan nehézség forrása lehet.)

Hasonló jelenséggel mi is találkoztunk Ikladon. A kooperációban résztvevő helyi vállalkozók között a TŰZÉP tulajdonosa a legtőkeerősebb. Ennél fogva a többiek elvárták a fatelep tulajdonostól, hogy az a faanyagot hitelezze számukra

(„mivel neki az ott áll a telepen”), fizetni érte majd csak akkor fognak, ha behajtják kinnlevőségüket. A társak természetesnek tartották, hogy ne ők kockáztassanak ötven-százezer forint forgótőkét, hanem az, akinek több a pénze. Mivel a településen a kötelezettségek és elvárások meglehetősen szoros rendszere alakult ki (amit az etnikai összetartozás is erősített), a fatelep tulajdonosa nem térhetett ki a forgótőkehitelzés elől. Ez viszont megakadályozta, hogy a közös üzletben résztvevők némelyikének valódi vállalkozóvá válását, hiszen a kockázat áthárításával a legerősebb helyi vállalkozóra, végeredményben félalkalmazotti, félvállalkozói státusban maradtak.

Az ikladi eset tanulsága tehát az, hogy a helyi erőforrások (egy adott település értékrendjére, bizalmi hálózatára épülő elvárások és kötelezettségek rendje) lehetővé teszik a kisvállalkozók számára, hogy túllépjenek azokon a szakértelmük, felszerelésük, piaci ismereteik részleges jellegéből szükségképpen fakadó korlátokon. Ennek eredményeképpen kiléphetnek a lokális piacról, s részt vehetnek az országos vagy akár a nemzetközi csereforgalomban is. A kisvállalkozások együttműködése annál stabilabb, minél szilárdabb egy településen a kötelezettségek és elvárások rendszere. Ám ez az ellentétjébe is fordulhat: minél erősebben integrált egy adott közösség, annál inkább korlátozódik az ésszerű gazdasági magatartás, a vállalkozói döntéseket az elvárások és a kötelezettségek rendszere, nem pedig a számítás alakíthatja.

A korlátozó hatások össze is adódhatnak. Például egy ikladi asztalos vállalkozásának növekedését részben az akadályozta meg, hogy túlságosan integrálódott a családjába, a fogyasztás és a beruházás kérdéseiről felesége döntött, holtlét egyáltalán nem vett részt a tényleges munkában, és olyankor is a fogyasztást részesítette előnybe, amikor pedig a beruházásnak nyilvánvaló előnyei lettek volna. (A műszergyártól vásárolt egy leselejtezett gépet, amelynek munkába állításával növelhette volna a teljesítményét, illetve az többféle művelet elvégzésére is alkalmas volt. A felújítására a pénz is rendelkezésre állt, de azt a fele-

ség végül az egyik gyereküknek adta.) Ez a fajta magatartás különbözik a hagyományos kisvállalkozástól, mivel az üzlet és családi érdek nincs egyensúlyban, az utóbbi dominál a részletkérdések eldöntésekor is. De asztalosunk nem csak a családjába integrált, hanem a tágabb környezetébe is, részese az elvárások és kötelezettségek rendszerének. Ez óvóan hatott rá, vállalkozását kívülről sem érthette olyan erős kihívás, ami új alkalmazkodási stratégia kialakítására ösztönözte volna. A vállalkozás érdekeinek a háztartás érdekei fölé helyezését csak valamilyen erős alkalmazkodási kényszer megjelenése indokolná; vagyis ha az asztalos azzal érvelhetne otthon, hogy ha nem fektet be egy meghatározott összeget, nem lesz keresete. Erre viszont nem került sor, mert mint említettük, a kisvállalkozók továbbhárították a kockázatot a nagyobb vállalkozóra.

A projektben résztvevők nem voltak önállóak, hiányzott a saját piac, sorsuk alakulása a projekt sikeréhez kötődött. Együttműködésükről néhány társadalmi „intézmény” gondoskodott, de a kooperációt egy külső megrendelő teremtette meg közöttük. A külső megrendelés mozgósította az együttműködést, de annak megszűntével az alacsonyabb szintre esett vissza. Később a külső megrendelő megbetegedése miatt megszűnt a közös munkalehetőség. Az emberek egyénileg próbáltak boldogulni, az együttműködés pedig az információcserére és egymás műhelyében apróbb munkák elvégzésére korlátozódott. A projekt megszűnésével a kooperációt segítő néhány intézmény is szünetelteti tevékenységét. Az említett betegség véget vetett a vasárnapi beszélgetéseknek és bezárt a vállalkozók klubja is.

A résztvevők mindannyian jónak tartották a korábbi együttműködést és egyben kívánatosnak annak folytatását a jövőben is. De a belátás önmagában kevés, mivel hiányzik az együttműködést megszervező és összehangoló személyiség. Ésszerű volna közösen foglalkoztatni egy könyvelőt, mégsem teszik ezt, mert mindenki a másiktól várja a kezdeményezést.

Az együttműködés szünetelése természetesen nem jelenti, hogy ez a lehetőség végleg elveszett. A községben a közelmúltban imaház épült, s ennek az épületesztalosi munkái idejére ismét együtt dolgoztak a projektben résztvevők. Igaz, az építkezés nem üzleti vállalkozás volt, hiszen a templom társadalmi munkában épült.

### **Együttműködés egy kisrégióban**

Püspökhatvanban kutatásunk során elsősorban egy kft. megszerveződésének, működésének és fejlődési ciklusainak a vizsgálatára koncentráltunk. Azért állítottuk kutatásunk gyújtópontjába ezt a szervezetet, mert jól példázza, hogy milyen fejlődési utakat nyit meg bizonyos erőforrások megléte, illetve elegyítése kombinációja. Az alábbiakban tehát nem egyszerűen új erőforrásokat mutatunk be, hanem egy esetleírás segítségével azt igyekszünk érzékeltetni, hogy milyen dinamikus fejlődésre képesek a kisvállalkozók többféle erőforrás együttes igénybevételével.

A kft. alapítója és vezetője korábban egy ipari szövetkezet munkatársaként dolgozott, s az volt a feladata, hogy egyfelől felkutassa a szövetkezet számára a piaci lehetőségeket, másfelől bedolgozói hálózatot építsen ki a megszerzett piachoz. Például négy bútorgyártól fokozatosan megszerezte a bútortalapok összeszereléshez szükséges tiplik beszállítói piacát, Püspökhatvanban és környékén pedig felkutatott otthoni műhellyel rendelkező faesztergályosokat, akikkel legyártatta az árut. 1993-ban önálló kft-t alapított, melynek működési elveit a szövetkezet mintájára alakította ki. Elképzelése az volt, hogy a kooperátori munkát a továbbiakban magánvállalkozóként végzi, korábbi kapcsolatai révén főleg faipari tevékenységgel összefüggő megrendeléseket szerez, átveszi és tovább működteti a szövetkezeti időben kialakított bedolgozói hálózatot, illetve ennek, erre legalkalmasabbnak tartott részét.

A kft. indulásakor kilenc önálló, a résztvevők tulajdonát képező, családi házukhoz tartozó öt faipari és négy autószerelő műhelyből állt (a bedolgozói hálózathoz eredetileg negyven műhely tartozott). A műhelyek részben Püspökhatvanban, részben pedig távolabb, a galgamenti településeken szétszórva találhatók (Galgagyörk, Hatvan). A kft. kezdetben a szövetkezeti felépítést és működési elvet másolta. A kooperátorból lett ügyvezető piacokat kutatott fel, s ha sikerült megrendeléseket szereznie, megvásárolta a szükséges anyagot a műhelyek részére, elvégezte a közös adminisztrációt, szükség esetén pedig a kft. vagyonából egyik-másik műhelynek bizonyos összegeket előlegezett meg, főleg anyagvásárlás céljára. Például, ha az egyik autószerelő műhely negyven-ötven ezer forintos anyagköltségű javítást vállalt el, a kft. ezt „meghitelezte”.

A kft. vezetője maga is üzemeltet otthon egy műhelyt, de az alapítás óta eltelt négy évben egyre kevesebb időt tölt itt, mivel teljesen lefoglalja a piacszerzés. (A műhelynek a kft. életében betöltött szerepére a továbbiak során kitérünk.)

A bedolgozói hálózatot működtető szövetkezet működési elvei érvényesültek az első időben abban is, hogy a műhelytulajdonosok a korábbihoz hasonló, a szövetkezeti időben bevált taktikát alkalmazták. Ha a kft. jól fizető munkát biztosított számukra, erre álltak rá teljes kapacitással, ha nem, akkor maguk néztek önálló megrendelő után, s végeredményben kisiparosként dolgoztak. Például a faesztergályosok mindegyikének volt önálló, a kft.-től független piaca; facsillárokat, karnisokat, telefonasztalkákat gyártottak. Persze ez a piac sem egyik napról a másikra alakult ki. A faesztergályosok a nyolcvanas évek elején indultak el az önállósodás útján: otthon kis műhelyt rendeztek be, s kisebb-nagyobb megrendeléseket szereztek. Ha sikerült jól fizető bedolgozói munkához jutni (ez idő tájt a galgamenti falvak asztalosai, faesztergályosai két szövetkezet bedolgozói hálózatába is bekapcsolódhattak), a feleségek többnyire otthagyták a munkahelyüket az otthon végezhető munka kedvéért, a férjek pedig



– munkaidő után – a gépek szervizelésével, illetve a gépállomány fejlesztésével foglalkoztak.

Az alábbiakban csak a „fás” műhelyekről lesz szó, mivel az itt dolgozók között alakult ki – a szociológiai elemzés számára is sok újdonságot jelentő – kooperáció, emellett az autószerelők az alapítás után fokozatosan háttérbe szorultak, elveszítették befolyásukat az események alakulására, s mára ki is váltak a cégből.

A kft. megalapításakor a résztvevők a következő erőforrásokra támaszkodhattak:

### **Géppark**

Mindenkinek volt saját jól felszerelt műhelye. Ezek kialakítása – mint említettük – a nyolcvanas évek elejére nyúlik vissza. A gépeket, kisegítő berendezéseket nem egyedül, hanem együttműködve szerelték fel az évek folyamán. Az eltelt évtizedekben a műhelyek a közösségi élet fontos színterei voltak, találkozási pontok, szakmai eszmecserék helyei. A nyolcvanas években megjelent a faluban egy törekvő, a harmincas éveiben járó szakmunkáscsoport, akik tagjai találkozásait áthelyezték a kapcsolattartás hagyományos színhelyéről, a kocsmából a műhelybe. A kft.-ben együtt dolgozók is bő évtizede ismerték egymást, gyakran átjártak egymáshoz, néhány üveg sör mellett nemegyszer éjszakába nyúlóan törték a fejüket egy-egy műszaki megoldáson. Ezekben a műhelyekben minden berendezésnek (gépnek) megvan a maga históriája: formájuk, kialakításmódjuk őrzi, hogy kik, milyen ötletekkel vettek részt létrehozásukban. A végeredmény: jó műszaki színvonalú, megbízható gépállomány alakult ki a műhelyekben. Jellemző a gépi felszereltség színvonalára, hogy a német megrendelő megdöbbsent, amikor meglátta gépeiket, s nehezen akarta elhinni, hogy a mintadarabokat – amelyekkel egyébként maximálisan elégedett volt – ezeken a berendezéseken gyártották le. Nem fért a fejébe, miként tudták elérni a

felületek kívánt simaságát, a megmunkálások jóval tűréshatáron belüli pontosságát azokon a házilag barkácsolt, sokszor valóban különös megjelenésű gépeken. Láthatott például olyan marógépet, amelyet egy nyolcvan centis átmérőjű acélhengerre (eredeti rendeltetése szerint utcai gázvezetékre, azaz egy nagy átmérőjű csődarabra) építettek rá, vagy kombájnról leszerelt és csiszológépre adaptált porelszívót. De meglepődhetett azon is, hogy egy gép fagolyóval töltött öltiteres műanyagkannát forgatott, a golyók pedig az állandó mozgás következtében tükörsimára koptatták egymást.

Mint a példából kiderül, a furcsa külsők rendre jó minőségű, megbízható berendezéseket takarnak. A gépeket nem csak kényszerűségből állították elő saját kezűleg, hanem azért is, mert – állításuk szerint – többet is tudnak mint a készen kapható esztergapadok, fűrészgépek. A marógéppel kapcsolatban jegyezte meg a következőket egyik interjúalanyunk: „Hát igen, nem is lehetett kapni, egy helyen lehetett kapni, Újpesten a templom utcában, a Horeczki-féle cégnél, de két késes volt, ők három késeset nem tudtak. Apósomnak volt egy Wartburgja és azzal elmentünk, de hát nem tetszett nekünk, az csak két késes, nem szépen dolgozik. Mi ezért csináltattuk meg mindjárt háromkésesre.”

A gyári gépekkel természetesen nem mindig vehetik fel a versenyt a házilag előállítottak. (A *házilag* kifejezés csak képletesen értendő. A következő szakaszban beszámolunk arról, hogy a környező falvakban működő nagyüzemekben és tévesz melléküzemágakban sok alkatrész készült az otthon előállított gépekhez.) A bedolgozók forintos gépnek hívták a nagy teljesítményű gyári gépeket: „Hát azért volt forintos gép, mert 8 méter/percenkénti előtolással jött kifelé az anyag. Két ember volt a gépnél, az egyik adagolta, a másik meg szedte, két-három forint volt annak a lehúzása méterenként már akkoriban is (a nyolcvanas évek elejéről van szó), és hát azért volt ez forintos gép, mert hát úgy potyogott ki a forint.”

Ákár a házilagosan előállított, akár a gyári gépek a jobbak, annyi bizonyos, hogy interjúalanyaink jelentős tőkét hoztak létre berendezéseik otthoni előállításával. A résztvevők műhelyeiben álló gépek értékének felbecsülése alapján minimálisan két és öt millió forint közötti beruházást igényelt volna ezek beszerzése.

A gépek, műhelyberendezések folyamatos fejlesztése nem pusztán a helyi szakemberek jellegzetes férfipassziója vagy a tőkefelhalmozás sajátos formája volt (bár kétségkívül az is), hanem a jövedelem növelését is elősegítette. A vizsgált kft. műhelytulajdonosai az elmúlt évtizedekben kivétel nélkül bedolgozó munkát is végeztek (mint említettük, többnyire feleségeik dolgoztak otthon teljes állásban). A bedolgozó hálózatban értelemszerűen az kapott több munkát, akinek többféle gépe volt és bármilyen feladatot el tudott vállalni. Ha valaki nem rendelkezett megfelelő berendezéssel, de lehetősége nyílt hosszabb távon valamilyen jól fizető munkára, ha tehetett, gyorsan épített egy gépet. A kft. tagjai felszerelése legalább háromnegyed részben is így jött létre.

Gépeik teljesítményének kisebb-nagyobb újítások révén elért fokozásával gyakran 10-20-30 százalékkal is képesek voltak növelni a termelékenységet, s így extra bevételhez jutni. Egyik interjúalanyunk beszámolt arról, hogy miként sikerült padlólapokból 1x1 centiméteres tipligyártásra alkalmas facsikokat készítenie: „A padlóból, ahogy vágtam, sima lapokat kaptam, meghatározott szélességben és mondjuk egy méter hosszban. Ezt még fel kellett szeletelni egy centisre, 1x1 centisre. Először is hozzáfogtam szalagfűrészsel, ez elvett rengeteg időt, nem kerestem volna semmit. Mások mondták, hallották már, hogy csináltak sorozatvágóval. Sorozatvágóval? Hát én azt nem tudom, mert az megint egy külön gép, nem tudom megcsinálni egyik napról a másikra. Akkor a gyalugép marófejének a felfogatási helyére csináltattam egy hosszabb tengelyt, és arra raktam fel a négy körfűrészlapot. Ehhez bütyköltem egy asztalt, ami állítható volt. El is kezdtem, de nem sikerült, mert rettenetesen nagy volt a műhelyben a

por.” Következett még egy hosszú történet az elszívóberendezés elkészítéséről. Az elszívóval végül sikerült megoldani a feladatot.

Egy másik történetben szereplő számokból következtetni lehet, hogy milyen mérvű teljesítménynövelés érhető el jó műszaki felkészültséggel és leleménnyel: „Egy hatvani kollégám naponta csinált száz-százötven darab rozettát. Beszélgettünk és kérdezte, mennyit tudsz belőle megcsinálni? Mondtam, hat-hétszáz darabot, majdnem nekem jött, nem hitte el, hogy én ennyit leesztergálok. Na most itt előjön, hogy milyen a gép, mennyire pörög az a gép, milyen befogó van. Egy-egy munkát nagyon sokféleképpen lehet megcsinálni, aszerint, ki milyen tapasztalt, ki milyen agyafúrt.”

Püspökhatvanban három nő is bekapcsolódott a bedolgozói hálózatba. Az ő helyzetük volt a legrosszabb, mert a háttérben nem állt egy mindig újító, a műszaki problémákat megoldani képes férfi. „A női bedolgozó nem tudott annyit keresni. A nők azzal voltak megfogva, hogy nem tudtak újítani, mert a férfi mindig másként áll hozzá: ide tudok ütni egy szeget, oda teszek egy lemezt, akkor már könnyebben megy a munka” – összegezte véleményét interjúalanyunk.

### **A nagyüzemek biztosította műszaki háttér**

A gépek állandó fejlesztését többek között az tette lehetővé, hogy a közelben lévő gyár, illetve egy téesz forgácsoló melléküzemága mintegy a műszaki háttérül szolgált. Interjúalanyaink elmondták, hogy egy-egy fontosabb berendezést igénylő alkatrészt ők maguk vagy volt kollégáik, ismerőseik a közeli gyár jól felszerelt műhelyében készítették el. Emellett innen leselejtezett esztergapadokhoz is meglehetősen olcsón lehetett hozzájutni.

Egyik interjúalanyunk a téesz forgácsolóüzemében dolgozott, itt várta ki az önállósodásra alkalmas pillanatot, végül 1983-ban belépett a sógora műhelyébe. A szükséges gépparkot maguk teremtették elő. Íme hogyan számolt be erről: „Vártam még persze, hogy összehozzam a gépparkot. És én ezeket a dolgokat

úgy tudtam megoldani, hogy engedélyt kértem a főnöktől, hogy műszak után bent maradhassak... A sógorom meglátott valahol egy tiplihúzó gépet, csinált róla egy skiccet, s akkor mondta nekem: sógor, csinálj egy tengelyt, csinálj egy csapágházat, csinálj ezt-azt és a végén összeállította. Akkor összeállítottunk egy szalagfűrész, fűrészgépet, egy gyorsdarabolót, amivel a lécet kockára fűrészeltük. És amikor ez elkészült, akkor búcsút intettem Galgagyörknek.”

A kft. „fás” műhelyeinek tulajdonosai valamennyien dolgoztak korábban hosszabb-rövidebb ideig vagy az említett forgácsoló melléküzemágban (két fő) vagy a Műszergyárban, itt sajátították el a szakmát. A vállalkozás vezetője maga is itt volt tanuló, majd ezt követően dolgozott is néhány évig a gyárban. Az itt eltöltött időre úgy emlékeznek vissza, hogy azt a szaktudást, amelynek ma a boldogulásukat jórészt köszönhetik, itt sajátították el.

A nagyüzemnek köszönhetően a régióban magas színvonalú műszaki kultúra alakult ki. A bedolgozóknak, kisiparosoknak népes csoportja szerzett nagyüzemi tapasztalatokat, nagy teljesítményű gépeken dolgoztak szigorú méretpontosságot igénylő munkadarabokat állítottak elő, de – s ez életük jelentős mozzanatát alkotta – a gyárban nem szériamunkát végeztek, hanem kis sorozatú, egyedi megrendelésre termeltek, vagy a kísérleti üzem alkalmazottai voltak minek folytán szakmájukat hagyományos kézműves ragaszkodással szeretik mind a mai napig. Ehhez járult még, hogy már a tanulóéveik alatt erős szakmai ambíció fejlődött ki bennük: „Egy alkalommal, szombat volt, nem voltak bent a dolgozók, és engem mint fiatal ipari tanulócskát átküldtek egy másik géphez, mert a mesterem azt mondta, hogy ő meg tudja csinálni. Elvégeztem, és akkor kaptam egy olyan lehetőséget, hogy olyan gép mellé állok a szerszámüzemben, amelyiket jónak látok. Két hét gondolkodási időt kaptam, végül kikötöttem, azt hiszem, a legszebb résznél: profilköszörűs. Ez már úgymond a köszörülésnek az egyik csúcса, egy angol géphez kerültem.”

A szakmai értékek fontosságát jelzi, hogy több érintett a kft.-hez később kapcsolódó ikladi műhelytulajdonostól sajátította el a szakmát. Az idős mester nagy tekintélynek örvend a tanítványai körében, amilyen csak bizonyos értelmi-ségi területeken tapasztalható. Figyelemre méltó, hogy amikor a kft. tagok valamelyikének műhelyében véggépp elakadtak egy műszaki kérdésben végső megoldásként gyakran felmerült: „Gyerünk a Dani bácsihoz!”

A kft. tagjainak nem a Műszergyár volt az egyedüli munkahelye, de a szakma elsajátítása és az otthoni műhely gépparkjának kialakítása szempontjából az életük döntő szakaszát képezte. Emellett a kapcsolatok kialakításában a Műszergyár szintén kitüntetett szerepet játszott.

### **Kisrégióban szövődött kapcsolatok**

A Galgamentén az elmúlt évtizedekben három fontos kapcsolatformáló tényezőről beszélhetünk.

1. A Műszergyár Iklad 20-30 kilométeres körzetében fekvő falvak szakembereinek adott munkát. A nyolcvanas évek elején először néhány, a műszergyárban dolgozó esztergályos, műszerész, asztalos önállósodott, őket az évtized végéig még számosan követték. Minthogy ez idő tájt a termékeikre jó kereslet mutatkozott, vagy pedig könnyen kapcsolódhattak be valamelyik bedolgozó hálózatba, nem alakult ki közöttük verseny, ami viszont az együttműködésre hatott kedvezően. A gyárból a környező falvakba kirajzó önállósodók, bedolgozók egy ma is eredményesen működő, hasznos kapcsolathálót építettek ki. Ime a leghatékonyabbak e változatos kapcsolatok közül:

a. Szakmai jellegű kérdésekkel fordulnak egymáshoz. Interjúalanyaink ott-honosan mozognak a lakhelyük körüli 20-30 kilométeres övezetben, gyakran megfordulnak egymás műhelyeiben, szakmai segítséget nyújtanak vagy kapnak, illetőleg használhatják egymás gépeit.

b. A megrendelőket kapacitás hiány esetében egymáshoz irányítják. Meglehetősen elterjedt egymás ajánlása vagy időleges bevonása egy megrendelés teljesítéséhez szükséges munkába, ami azzal az előnnyel járt, hogy az egyes műhelyek korlátozott teljesítőképessége nem zárt ki eleve bizonyos megrendeléseket. Ennek következtében a régió kisvállalkozóinak piacmegtartó képessége jobb volt, mintha egyenként, egymástól elszigetelve érvényesítették volna érdekeiket. Egyik interjúalanyunk elmondta hogy hat-hét volt műszergyári kollégájával működik együtt: „Tehát szerszámos üzem, szerszámos brigád volt. Vanak közöttük kimondottan szerszámkészítő szakmával, tehát lakatos szakmával rendelkezők és forgácsolók. Mondjuk, mivel nekem nincs esztergám, mert általában jönnek olyanok is, hogy esztergálás kell, akkor tudok nekik mondani címeiket.”

2. A helyi foglalkoztatás tekintetében a Műszergyár mellett jelentős szerepet játszott a nyolcvanas években két szövetkezet, az EGZOTA és a Ferromechanika. Mindkettő földrajzilag meglehetősen kiterjedt területet lefedő bedolgozói hálózatot épített ki, amelynek határai Váctól Jászberényig nyúlnak. Megrendelésekben nem szűkölködtek az elmúlt évtizedben, így mindenkinek jutott munka, a bedolgozók nem tekintették egymást versenytársnak. Ez kedvezett különböző típusú kooperációk kialakulására a résztvevők között. Nem ment ritkaságszámba, hogy megfordultak egymás műhelyeiben, szakmai tanácsokat cseréltek. A bedolgozói rendszer(hálózat) révén egy nagy kiterjedésű hálózat birtokába jutottak, melyen belül ki-ki felépítette a maga szűkebb kapcsolatrendszerét.

A bedolgozói hálózat nyújtotta kapcsolatteremtési lehetőségekről egyik interjúalanyunk a következőket mondta: „Amikor bekerültünk az Egzotához, akkor egymáshoz már el is jártunk. Valkó, Vácszentlászló, Gödöllő, Isaszeg, Hatvan, Mátrafüred, ezen a környéken mindenhol volt bedolgozó, és akkor eljártunk egymáshoz, hogy ezt kéne csinálni, azt kéne csinálni, és így valahogy

egymástól ellestük. Megkaptunk egy mintadarabot vagy egy elképzelést, hogy ilyen kell csinálni... Úgy jöttünk össze ezekkel a Jászberényiekkel, hogy együtt dolgoztunk az Egzotánál, és együtt voltunk nyaralni Balatonszemesen. És akkor eljött ide, hogy öregem ezt kellene csinálni, de ő ezt egy kezdetleges körtárcsával másolta. Gyula, hát ezt nem fazonkéssel kell másolni, mert így csak hús darabot csinálsz naponta, nem pedig háromszáz darabot. Micsoda! Állj neki és csináld, mondja nekünk. Jól van, elhozta a mintákat, nyolc féle függőnytartó volt. ... és havi ezer-másfélezer darabot megcsináltunk. Lényegében ők csak felületkezelték, meg vitték az üzletbe.”

3. A kapcsolatok létrejöttét elősegítette az is, hogy a nyolcvanas években a Galgamentén tömegesen alakultak önálló kisipari műhelyek. Becslésünk szerint egy-egy faluban legalább negyven-ötven műhely működött (a bedolgozókéival együtt), s ebből mintegy tizenöt a faipari szakmában. Az azonos szakmájú iparos ilyen magas száma a térségben azzal magyarázható, hogy nem a helyi piacra termeltek, hanem részben Budapestre, részben az ország egész területére, de a bedolgozói hálózat tagjai még külföldre is. A helyi piac sem elhanyagolható ebben a térségben, hiszen a falvak jelentős része meglehetősen gazdag, a kétszintes házak, a nyugati márkájú gépkocsik, a parabolaantennák megszokott látvány e tájon. A lakások belsőépítésze is a jómódról árulkodik: igényesen kialakított lépcsők, sok faburkolat. A külső és belső építészet jelentősen növelte a keresletet az itt élő mesterek iránt magunk is több olyan önállóval találkoztunk, akik csak lépcsőkészítésre szakosodtak.

A tőkehiány, a gépekhez való hozzájutás korlátozott lehetősége, a hasonló helyzetű kis műhelyek nagy száma a térségben intenzív együttműködésre sarkallta a tulajdonosokat. Ehhez hozzájárult, hogy – mint említettük – potenciális versenytársként nem csak a helyi piacra dolgoztak. A tevékenység-, a gép-, a nyersanyag-, az információcsere egy nagyon széles, több falut is átfogó hálózata alakult ki a Galgamentén. Talán példa nélkül álló Magyarországon, hogy volt



szakmunkások falujuk határán jócskán túlnyúló, alapvetően szakmai orientációjú hálózatot hozzanak létre. Ilyen kiterjedtségű és „rendeltetésű” kapcsolatrendszereket inkább a vállalatok vezetői, és a politikai szervezetek funkcionáriusai hoztak létre. (A kapcsolatrendszer struktúrájára még visszatérünk.)

A kapcsolatok természetére világít rá a következő interjúrészlet, melyben a kft. egyik tagja marógépe összeállításának történetét meséli el: „Tervezgettem magamnak egy marógépet, hát műszak után este, hogy mégis hogy lehetne, mint lehetne ezt megcsinálni. Elmentem egy ismerőshöz, hogy az övé hogy néz ki. Aztán elmentem egy ismerőshöz Aszódra, a PVCS-nél dolgozott, és mondtam neki, nem tudsz egy olyan kazánlemezt, amiből én egy gépet össze tudok hozni? [Az ismerőse osztálytársa volt az ipari iskolában.] Mondja, hogy te öreg, van nekem egy 80 centiméter átmérőjű vascsövem. A kárpitos barátomat megkértem, hogy „neked Zsiguli kombid van, menjünk már el érte”. Akkor itt a szembe lakó szomszéd vízvezetékszerelővel le is vágattam a csövet méretre. A feleségemnek az unokatestvére akkoriban otthon volt, ő is bedolgozó volt a vasiparban. Két testvér együtt dolgozott, és azt mondták, hogy két héten belül meglesz. Ami hiányzott, azt ők adták hozzá, nekik is volt anyaguk otthon. Volt egy falubeli illető, aki a Műszergyárba, a kísérleti üzemben dolgozott, megvettem ezen az illetőn keresztül a motort. Ezt lehetett venni, voltak akciós dolgok. Ez úgy volt, hogy akciós dolog volt, ugye ismerősök, hipp-hopp, kész, már nem is volt. Aztán fel lett szerelve a motor és készen lett a marógép. Szép felületet adott, viszont ki kellett volna csiszolni. Ikladon az egyik kollégámnak volt egy le-följárós csiszológépe. Ingyen ideadta, mondta, hogy ha esetleg kell neki, akkor majd visszaveszi, de időben szól, hogy lehessen helyettesíteni másvalamivel.” A kapcsolatháló méreteire utal, hogy egy másik berendezés elkészítésénél alanyunk az idézett interjúrészletben szereplő vízvezetékszerelő és kárpitos barátja mellett más partnerekkel működött együtt. Ezúttal a felesége rokonságától kapott egy alapgépet, ehhez másik ismerősétől vett egy villanymotort, szüksége

volt PVC csőre, ezt az említett vízvezetékcsatlakozótól szerezte be, csapágyat a Műszergyár TMK-jában dolgozó szomszédjával csináltatott, a téesz gépműhelyében tartóoszlopokat és állítható orsókat esztergáltatott (ezt sem hivatalosan, részint pénzért, részint pálinkáért), a téesz bontásra ítélt gépeiből egy lánc-kereket szerzett, végül a galgagyörki gumiuzeimből, kárpitos barátja révén hozzájutott (mivel selejt volt, ingyen) egy gumibakhoz.

A régióban szövődőtt hálózatnak egyik központi alakja a kft. vezetője, jó-részt a szövetkezetben végzett kooperátori munkájának köszönhetően. Beosztásából adódóan sok gyárral, gazdasági szervezettel állt összeköttetésben, hiszen neki kellett a megrendelésekről gondoskodni, s emellett az is feladatai közé tartozott, hogy a környék asztalosait, esztergályosait (az igényektől függően) fölkeresse és bevonja a bedolgozói hálózatba. A kft. természetszerűleg jó hasznát vette kiterjedt ismeretségi körének. Interjúnk során aprólékosan kikérdeztük, hogy az egyes – a termelés során felmerülő – problémáit miként sikerült megoldania, s kiderült, hogy alig van az országban olyan település, nagyobb üzem, ahol meg ne fordult volna, ne ismerne valakit.

Kiterjedt ismeretségi körének kialakításához az is hozzájárult, hogy közel tizenöt évig zenélt. Másfél évtizeden át szinte minden hétvégén a környező falvakban tartott lakodalmakban szolgáltatta a muzsikát, ami jó alkalom volt az ismerkedésre. Ő maga erről a következőket mondta: „Olyan is van, hogy üzleti kapcsolat alakult. Egy srác, szintén zenész, akkor faipari munkát végzett, így lett ismerős. Anyagbeszerzés terén be tudtam kapcsolni, mert ismerős kolléga volt. Vagy ő valamelyik kollégán keresztül. Ha lakodalomba sikerült valakivel elbeszélgetni, összefutott az ember és nyugodtan lehetett hivatkozni rá, hogy ekkor meg ekkor találkoztunk. Könnyebb volt kapcsolatot teremteni így. Lejött a dobogóról egy zenész, ha megszólította valaki, tudta, hogy kit szólított meg, én ugyan még nem tudtam, hogy ő ki, de minden további nélkül szóba lehetett elegyedni. Ahhoz, hogy az ember kapcsolatot vegyen fel, be kell mutatkozni.

De amikor látja, hogy ez éppen a színpadról lejött és szóba elegyedett, könnyebb volt kapcsolatot teremteni, száz százalék, hogy előnyös volt ilyen szempontból, és a környékbeli falvakat bejártuk. El merem mondani, hogy innét Püspökhatvantól egész Boldogig. Tura, Valkó, Vácszentlászló, Galgahévizgyörk, végig-végig, el-elruccantunk még a Zajkavölgyébe is." A zenélést pár éve abbahagyta, de nem hagyott fel vele végképp, kórust szervezett Püspökhatvanban, ami faluja egyik legmegbecsültebb polgárává avatta.

### **A család mint erőforrás**

A kft-hez kapcsolódó műhelyek munkájában rendszeresen vagy alkalmasszerűen részt vesz a család. Még a bedolgozás időszakában kialakult az a szokás, hogy jól fizető munkáknál bekapcsolódtak a családtagok, a rokonok, s így képesek voltak rugalmasan reagálni a kereslet változásaira. A besegítőknak megvolt a főállásuk, bár az is előfordult, hogy tartós kereseti lehetőség esetén ezt földták. Például egy galgagyörki esztergályosműhelyben a férj főállása mellett ellátta a karbantartási, beállítási feladatokat, beszerezte a nyersanyagot, szállította a készterméket, a feleség otthagya korábbi munkahelyét, egy év múlva pedig csatlakozott hozzájuk a sógornője is. A kft. vezetője így számolt be a műhelyekben dolgozók összetételéről:

„A galgagyörki automata esztergályosműhely vezetője szintén osztálytársam volt, ott öt fővel megy a munka, automata rész is van és faesztergályos rész is. Ott a feleség, a fiuk dolgozik, a srác sógornője és annak a veje, és ő maga, a srác. A kislány ha hazajön az egész család a műhelyben dolgozik, az egész rokonság, a kislány természetes, hogy lemegy a műhelybe, átszámolja az anyagot, ezt azt odébb rak, ez végül is egy családi valami, annak ellenére, hogy egy fiatal fodráshölgyről van szó, aki egy maszék mellett dolgozik.

A negyedik műhelybe műanyag-álmennyezeteket gyártanak. Ez Domonyban van. Ketten vannak, a felesége besegít. Zenész kollégám egyéb-

ként. Volt kollégám. Ott is a nagymama besegített abba, hogy átszámolta az anyagot. Mert ilyen mindenütt előfordul, ahol odahaza van a papa vagy a mama, besegítettek ilyen helyeken.

Galgahévízen van egy autókarosszériás, ennek a fia most szabadult, a papája mellett van. A fiú most szabadult fel. Ha letelik a szabadsága, úgy gondolta, szeptembertől beszáll a papa mellé. Nagyon ügyesen dolgozik, már eddig is besegített, ott volt tanuló. Még egy asztalosműhely van Püspökhatvanban, ezekkel idén kerültem kapcsolatba. Valamikor az Egzotánál dolgoztak, mint faipari részleg. Ez az új munkával kapcsolatosan került be, amennyiben felfutna, akkor. Most csak a feleség az, aki valójában a kft. alkalmazottja, ő nem is tag a kft-nél, csak mint alkalmazott, de viszont valójában a férj az, aki mozgatja a műhelyen belül hogy s mint, ő a javítóban felügyelő, aránylag van szabadideje. Mindaddig, amíg a mennyiség nem fut fel, addig nem meri otthagyni a munkahelyét. Ott is asztalosfelügyelő. Saját műhelye van, szalagfűrészszel, szalagcsiszolóval, faipari marógéppel, faipari vastagsági egytetemes gyalugéppel rendelkezik, egy felszerelt műhely.”

A kft-hez induláskor kilenc műhely tartozott, amelyek szükség esetén legalább harminc embert tudtak a munkába bevonni. A flexibilitást annak köszönhetik, hogy a termelés felfutása esetén növelni tudják a közreműködők számát, ugyanakkor, mivel nem alkalmazottokról van szó, nem kell elküldeni senkit, ha nincs elég munka. Mint az idézett interjúrészből is kiderült, ha sok a feladat, besegítenek a nagyszülők, a munkából hazatérő gyerekek.

A család szerepe az indulás óta erősödött. A családtagok már korábban is besegítettek, de mára ez rendszeressé vált, ez vált a munkába bekapcsolódóknak a fő megélhetési forrása. A kft-hez tartozó faipari műhelyek élén, műhelyvezetőként a családfők állnak, alkalmazottaik pedig kizárólag családtagok. A helyzet most tehát a következő:

Az 1. műhelyben a műhelyvezető és a két veje,

a 2. műhelyben a vezetőkön kívül a felesége, sógora és sógornője,

a 3. műhelyben a vezetőkön kívül két fia,

a 4. műhelyben a vezető és felesége, illetve a vezető apja dolgozik.

az 5. műhelyben a tulajdonos egyedül van, mert esztergakéseket köszörül, azt pedig a kft-ben dolgozó, rokon szakmájú kollégái nem tudják elsajátítani, így a családtagok sem taníthatók be.

Az öt műhelyben állandó foglalkoztatottak száma tizenöt fő. Emellett minden műhelyben alkalmilag besegít a többi családtag is, így például az 1. számúban a három feleség. Új jelenség az induló állapothoz képest, hogy ma már a fiúk (a 2. és a 3. műhelyben) is részt vesznek a munkában. Amikor három-négy éve elkezdtek a terepmunkát Püspökhatvanban, ők még önálló vállalkozók voltak. Az egyik fiú fuvarozott (szülei vettek neki egy teherautót), a másik pedig az apja termékeit terítette a piacon.

Végül megemlítjük még, hogy a kft. ügyvezetőjének a felesége is munkatárs. Ő pénzügyi és számviteli főiskolát végzett, jelenleg a felbomlott helyi térsz gazdasági és könyvelési ügyekkel foglalkozó utódszervezetét vezeti, s a kft. könyvelését is végzi.

A vizsgálatunk tárgyát képező esetben a családtagok szerepe a vállalkozásban nem szemlélhető leegyszerűsített módon, s őket „olcsó”, könnyen hozzáférhető munkaerőnek vagy bizalmi állások betöltőinek tekinteni. Tapasztalataink ellentmondanak annak a szakirodalomból ismeretes értelmezésnek, miszerint a családnak a kisméretű, szerény lehetőségekkel bíró vállalkozásokban (helyesebb azt mondani: az önfoglalkoztatók esetében) van jelentősége. A tizenöt fős állandó létszám már önmagában is meghaladja az önfoglalkoztatók lehetőségeit. De ennél is lényegesebb az, hogy a kft. a nyugati piacokon is versenyképes minőségű termékek előállítására is felkészült. Ez többek közt a családi össztermék eredménye, amelynek kétségtelen eleme az olcsó munkaerő, a töredékidők hasznosítása, de ennek háttérében egymással kooperáló műhelyek,

átlagot meghaladó képzettségű szakemberek állnak. E kettő együtt magyarázza hatékonyságukat.

Interjúalanyaink „vállalkozásai” annak köszönhetik sikereiket az eltelt évtizedekben, hogy azokban a család mint egység vett részt. A családtagok úgy alakították életüket, hogy számukra nem az egyéni karrier, hanem a család boldogulása volt az elsődleges. Ez nem csak a nőkre vonatkozik, hanem a férfiakra is. Egyik interjúalanyunk például balesetet szenvedett, emiatt kénytelen volt bedolgozói munkáját feladni, és egy fiúotthonban nevelőtanárként (éjszakai felvigyázóként) elhelyezkedni. Két év múltán szakoktatónak hívták meg a korábbinál jobb fizetésért. Nem vállalta, mert most csak minden második éjszakát kell a nevelőintézetben töltenie, így otthon a műhelyben mindent el tud végezni, a felesége folyamatos munkájának biztosítása érdekében.

A családok vállalkozásban betöltött szerepe sokban emlékeztet a tradicionális paraszti családokra. Egyikben sem válik külön egymástól a család és az egyén boldogulása. A közös érdek – a család anyagi gyarapodása – vezérli a családtagok munkaerejével való gazdálkodást, s ezt mindenki tudomásul veszi mint magától értődő, magyarázatra nem szoruló ténytet. A megállapítás nem csak a feleségre és a férjre, hanem a szülőkre, sőt újabban a gyerekekre is igaz. A kft.-hez tartozó műhelyekben legalább két nemzedék dolgozik. A feleségek, a szülők, a gyerekek részvétele a munkában hosszú távú stratégia, egyszerre jelent valamennyiük számára hasznos elfoglaltságot (állást) és a család közös boldogulását.

## A kft. fejlődési alternatívái

Az induláskor tehát a fentebb leírt erőforrások álltak a kft. rendelkezésére. A kutatás egyik fő célja annak megválaszolása volt, hogy milyen fejlődési utat (vagy utakat) tesz lehetővé ezek együttese, illetve hogy melyek egy meghatározott erőforrás együttesel rendelkező szervezet fejlődési ciklusai? Mielőtt azonban a lehetséges fejlődési utakat felvázolnánk, írjuk le a vállalkozás sajátos tulajdonviszonyait.

Az eddigiekben a kft. *tagjairól* beszéltünk, noha jogi értelemben ilyenek nem léteznek. A társas vállalkozásnak ebben a formájában tulajdonosok és alkalmazottak vannak. Interjúalanyaink, beleértve az ügyvezetőt is, viszont nem tesznek különbséget a tulajdonosok és az alkalmazottak között. Erre a vállalkozás felépítésének sajátos konstrukciója ad magyarázatot. A kft. közös vagyona meglehetősen csekély, hiszen a termelőeszközök a tagok tulajdonában vannak. A műhelyek és azok felszerelése csak eszmei vagyont képez a kft.-nek, mivel a tagok ezeket nem vitték be apportként a közös vállalkozásba, így akárcsak eddigi pályafutásuk alatt mindannyiszor, továbbra is maguk döntenek a beruházásokról, saját pénztárcájuk és ambícióik szerint határoznak műhelyük fejlesztéséről.

A vállalkozás közös vagyont alkotja az anyagvásárlásra fordított forgótőke. Ám ez gyakran nem fedezi a költségeket, így maguknak is az interjúalanyainknak is rendelkezniük kell forgótőkével. Az elszámolás a folyamatos termeléshez a megszokott módon történik, a legyártott munkadarab és a rezsiköltség az alapja a műhelyek jövedelmének. Az év végén döntenek arról, hogy a megtermelt nyereséget – ha van ilyen – milyen arányban fordítsák forgótőke képzésre, illetve mennyit osszanak szét.

A kft. számára több lehetőség is kínálkozott a továbblélésre. Az egyik az volt, hogy a műhelytulajdonosok stabilizálják saját piacukat, a kft. pedig csendben megszűnik vagy olyan szervezetté alakul át, amelynek tevékenysége a

könyvelésre és a közös tőkék kezelésére, illetve közös anyagbeszerzésre szorítkozik, amivel csökkenteni lehet az áruk árát és a szállítási költséget. Az autószerelő-műhelyek tulajdonosai ilyen jellegűvé igyekeztek alakítani a kft-t. Az ügyvezető elmondta, hogy e műhelyek rendszeresen saját zsebükre dolgoztak, papíron alig volt forgalmuk. Induláskor azért léptek be a kft-be, mert nem bíztak abban, hogy képesek lesznek önállóan is elboldogulni. Amikor aztán kezdett kialakulni a vevőkörük, már nem kívántak másokkal osztozni a haszonból.

A faesztergályosoknak is volt önálló piaca, ezért a kezdeti nehézségek idején magatartásuk ambivalens volt a saját, illetve a kft. jövőjét illetően, és felkészültek arra is, hogy önállóan vállalkozzanak a jövőben. Olyan kapcsolatokat építettek ki, amelyek segítségével piacot találtak áruik számára. Az egyik például együttműködött a szomszédjával, aki bejárt Pestre dolgozni, s itt értékesítette a készletet. A másik műhelynek már korábban kialakított vevőkörét, a kft-be lépés után sem számoltak fel. A harmadik műhelyben a faesztergályos fia önállósult, hogy az apja által készített karnisokat, székeket értékesítse. A negyedik műhelyben falépcsők előállításával foglalkoztak (itt kezdetben csak a feleség volt a kft. tagja, a férj főállású nevelőintézeti tanárként dolgozott és emellett készítette a falépcsőket). A faesztergályosokat kiszolgáló élköszörűsnek már a kft-be lépéskor országos kiterjedtségű piaca volt; Debrecentől Szombathelyig érkeztek hozzá a megrendelések.

A kft. vezetője nem vette annyira rossz néven a „fások” önállósodási törekvéseit, mint az autószerelő-műhelyek tulajdonosaiét, legalábbis ezt nem tette szóvá. Ennek az volt az oka, hogy egy közös üzlet, s amely mindenkit bőven elláthatott volna munkával meghiúsul. Így aztán a közös kapacitásokat lekötő munka hiányában természetes törekvés volt, hogy mindenki egyénileg maga keresi a boldogulást. Emellett a „fás” műhelyek tulajdonosait régi baráti, munkatársi kapcsolat fűzte össze, ezért meg sem kísérelték egymást kijátszani, a termékek magánúton történő értékesítésével. Abból indultak ki, hogy ha senki



nem csal, akkor mindenki jól jár, hiszen a kft. megszabadítja őket a terhes ügyintézésről, ráadásul alkalomadtán általa további megrendelésekhez is juthatnak.

A másik lehetséges fejlődési irány a kft. számára a bővített piacszerzés, s a tömeggyártásra való átállás volt. A résztvevők bizonyos fókig már fel is készültek erre az eshetőségre, mivel a tulajdonosok már korábban még a bedolgozás időszakában beszerzett nagy teljesítményű, automata, tömegtermelésre alkalmas faipari gépeket telepítettek.

De a kft. vezetőjének tudomása volt a munkába bármikor bevonható, környékbeli, valamilyen faipari célgéppel rendelkező műhelytulajdonosról. Sikeres működés esetén tehát kilátás nyílt a taglétszám állandó növelésére, a gyártási profil bővítésére a várható piaci igények változatosabb kielégítése céljából.

A tagok, mint korábbi bedolgozók számára ismerős volt ez a helyzet, s ezért nem volt tőlük idegen az elképzelés, hogy – akárcsak a régi időkben – újításokkal javíthatják a teljesítményüket, s ezzel extra keresethez juthatnak. Végeredményben a vázolt úton haladt a szövetkezet is annak idején olyan alkatrészek, részegységek gyártásának vállalásával, amelyek nem igényelték a résztvevők azonos szintű felszereltségét, és minthogy a munkákat el lehetett végezni például egy általános célú esztergapadon, gyalugépen, vagy fűrészgépen, nem ütközött akadályba a bedolgozói létszám gyors felfutása, ha a piac úgy kívánta. A rendszer nyertese a bedolgozói mag volt, mert jobb gépeik voltak, s képesek kisebb-nagyobb módosításokkal a tartósan átlag fölötti termelésre. Ennél fogva a tagság nem emelt kifogást az alkalmazotti létszám bővülése, illetve a kevésbé jól felszerelt műhelytulajdonosok bekapcsolódása ellen, hiszen így átháríthatták a kevésbé jól fizető, nehezebb, porosabb munkákat az újonnan érkezettekre.

Az említett két lehetséges út nem a képzelet birodalmába tartozik. Szóltunk arról, hogy a tagok nyitottak voltak bármelyik irányba, s a kft. vezetője is élt a megalakulást követő egy-két évben e lehetőségekkel: műhelyében munkaigényes, nagy szakmai tudást kívánó koloniál stílusú virágtartók gyártásába kezdett

(azaz kész volt a közös munkáról leválni), de ugyanakkor a tömeggyártást serkentő piacok után kutatott, például szegecsek gyártására szerzett megrendelést, mert a vállalkozáshoz tartozó egyik műhelyben volt erre alkalmas berendezés.

A kft. fejlődése végül más irányt vett. Az utat, amelyre ráléptek, két tényező határozta meg: a véletlen és a résztvevők (a belső maghoz tartozók) közötti szoros baráti és szakmai kapcsolatok.

### A véletlen

A véletlen szerepének tulajdonítható, hogy olyan üzlet ígérkezett, amely a kft. tagjait közös erőfeszítésre sarkallta. A résztvevők nagyon jó kereseti lehetőséget láttak az új üzletben, ám arra is hamarosan rájöttek, hogy az egyéni stratégiák helyett együttműködésre van szükség. Ezt egyébként eddig is megtették, használták egymás műhelyét, apróbb szívességeket tettek egymásnak, de az új megrendelés ígérete az eddigieknél magasabb szintű együttműködést követelt meg. A véletlen szerepét azért emeltük ki, mert – mint már utaltunk rá – a kft. fejlődése több irányban is nyitott volt, és hogy végül melyik utat választotta, azt egy külső körülmény – a jó üzlet ígérete is – megszabta.

Maga az üzlet még a régi szövetkezeti időkre nyúlik vissza, amikor egy német cég gyógyászati termékek gyártására keresett partnert Magyarországon. Ez egy asztal alá helyezhető lábtartó-féleség, amely leginkább egy régi típusú varrógép pedáljára hasonlít. Az ülőmunkát végzők e készülék alkalmankénti mozgásával javíthatják elgémberedett végtagjuk vérkeringését.

A kft. megalakulása után a német cég jelentkezett és kilátásba helyezett számára egy havi több ezer darabos megrendelést. A kollektíva lázas munkába kezdett, s az első feladat a mintadarab elkészítése. A „fás” műhelyek néhány hétig szinte kizárólag ennek előállításával voltak elfoglalva, éjjel-nappal folyt a kísérletezés, hiszen mindenkit csábított a tartósnak és jól fizetőnek ígérkező munka. Az eredmény nem könnyen született meg, ugyanis hiányzott a vonatko-

zó dokumentáció, miközben a minőségi követelmények szokatlanul magasak voltak. Végül elkészült a mintadarab, indulhatott a sorozatgyártás, ám a német megrendelő az ígértnél lényegesen kevesebbet rendelt, újabb és újabb módosításokat kért, melyek a teljesítése után kisebb, próba jellegű sorozatokat gyártottak le. A dolog majdnem két évig húzódott, ami komoly zavart okozott a kft. életében, hiszen a tagok nagyon sok időt fordítottak a termék legyártásra (igaz ugyan, hogy a megrendelő mindig pontosan fizetett, de ez nem állt arányban a próbaszériák előállítására fordított idővel). A gondokat tetőzte, hogy a tagok ebben látták a közös vállalkozás jövőjét.

A lábpedál gyártása körüli bizonytalanság lényegében ebben az évben (1996) oldódott meg véglegesen. A német kereskedő új termékcsalád (masszírozáshoz használható kellékek) gyártására adott megrendelést a kft.-nek. Ez sikeresnek bizonyult a piacon, jelenleg a német gyógyszertárak forgalmazzák. Az üzlet beindult, ma a már meglévő famegmunkáló-műhelyeken kívül újabb kettő is bekapcsolódott a termelésbe, egyikük időközben a kft. tagja lett, a másik pedig egy asztalosipari alvállalkozó.

### **Együttműködés a kft. tagok között**

A kft. fejlődését kisszériás, számos újítást igénylő termelés irányába a véletlen (a német megrendelés mellett), a résztvevők közötti szoros baráti kapcsolatok és régi keletű együttműködésük határozta meg.

Említettük, hogy a tagok bérüket a legyártott munkadarabok után kapják. A bizonyos munkadarabok előállításához szükséges feltételek megteremtésében egymásra vannak utalva, így kölcsönös érdek, hogy segítsenek egymásnak: – mondja egyik interjúalanyunk – „Nálunk ez egy olyan dolog, ha én bemegyek hozzá a műhelybe és neki gondja van valamelyik szerszámmal, én tudok neki tanácsot adni, meg tudjuk beszélni, hogy ezt hogy lehet megoldani. Ha anyagilag nézzük a dolgot „egymás felé”, ki tudjuk segíteni egymást. Nála például a

saját gépével olyan újabb műveletet kéne elvégezni, ami szükséges, beül a kosiba, átszalad a másikhöz és mondja, hogy „figyusz” – oldjuk már meg ezt. Szóval nálunk ez természetes valami. Ha nem így állna hozzá bármelyik srác, annak nem is lenne jó vége. Ha szükséges, eljönnek hozzám és ha kell meghegeszti, amit akar, nem szégyelli, fogja magát és megcsinálja. Biztos, hogy nem írom fel, mennyi hegesztőpálcát használt énnám, mikor odamegyek hozzá, akkor én mondom, hogy oldjuk meg, vagy ha lépcsős fűvót készít, hát nem megyünk „kereskedelembé” vásárolni, mert azt mondjuk: csináld már meg.”

A termelést persze mindenki a maga műhelyében végzi, s a jövedelme ennek függvényében alakul. Ez a körülmény határt szab a szívességek cseréjének, melynek megvan a mindenki által érzékelt mértéke: „Itt mikor már hetente egyszer-kétszer élezni kell, az már annak számít, hogy igen, nem lehet megcsinálni csak szívességből.” – állapítja meg beszélgetőpartnerünk.

A szívességcsere nem szimmetrikus, a kapcsolatoknak van egy világosan kivehető struktúrája. Ha a szívességcsereket grafikusán ábrázolnánk, akkor a középpontban az élköszörűs műhely helyezkedne el. Az élköszörűsre mindenki ráutalt, hiszen egyedül ő képes az esztergakéseknek kívánt profilját kialakítani. A kft. vezetője szintén központi figura, de a munkatársakat inkább ő keresi fel, anyagokkal látja el őket, elszállítja a készterméket, megbeszéli a feladatokat. Kivételt képezett az az időszak, amikor a német megrendelés teljesítéséhez szükséges mintadarabot állították elő. Ebben az időben az ügyvezető műhelye is fontos kísérletező, tanácskozó helyként szerepelt, annak ellenére, hogy ő már az ilyen különleges helyzeteket leszámítva egyre kevesebbet tartózkodik otthon (pl. rendszeresen utazik Németországba üzleti ügyben).

A kft.-nek van még egy olyan tagja, akit ugyancsak inkább felkeresnek a többiek, mint megfordítva. Ő a vállalkozáshoz nemrégiben csatlakozott időszasztalosmester, aki – mint már említettük – rendkívüli szakmai tekintélynek

örvend. (Az idős mester azok munkáját vette át, akik álmennezet gyártásával foglalkoztak. Kilépésüknek egészségügyi oka volt.)

A kft. tagjai a belső együttműködés mellett fontos külső kapcsolatokat is teremtek. Az élköszörűs és volt forgácsoló kollégái, főként megrendelőket küldenek egymáshoz. Előbbinek erre azért van szüksége, mert a vállalkozáshoz tartozó néhány műhely nem látja el elég munkával, így magának kell megrendelőket találnia. A többiek is megőrizték korábbi kapcsolataikat, a gépek átalakításában és új berendezések készítésében elsősorban azokra támaszkodnak. Végül még egy kapcsolattípusról kell említést tennünk: a műhelytulajdonosok a családjukkal dolgoznak, a családtagok a kft.-hez csak az ő révükön kötődnek.

Érdemes megemlíteni a kapcsolatok „földrajzát” is. A tagok közel laknak egymáshoz, gyalog, kerékpáron hamar eléri egymást (kivétel a Galgagyörkön lakó esztergályos). A külső kapcsolatok viszont a nagyobb távolságok ellenére is létrejönnek és fennmaradnak. A galgagyörki esztergályos barátja például, akivel a leggyakrabban együttműködik, jászberényi, az élköszörűs kapcsolatai pedig Hatvantól Gödöllőig terjednek.

E kapcsolatok struktúrájára jellemző tehát a kötődések bizonyos fokú kiegyenlítetlensége, szakmájuknak köszönhetően egyesek központi helyzetbe jutnak (élköszörűs), inkább őket keresik, mint megfordítva, ugyanakkor ezt kiegyensúlyozzák az értékes külső kapcsolatok (például gépeik fejlesztéséhez „kívülről” kapnak segítséget). A kapcsolatoknak ez a fajta felépítettsége nagymértékben növeli a vállalkozásban résztvevők mozgásterét, s jöllehet mindenki tisztában van az egymásrautaltság fontosságával, hiszen kooperáció nélkül nem gyárthatnának külföldön is eladható termékeket, de ez nem jelent egyben kiszolgáltatottságot is.

## Összegzés: különbségek az ikladi és a püspökhavatvani kooperáció között

Ikladon a projektben résztvevők kapcsolatai a falun belül alakultak, a külvilággal a külső megrendelő kapcsolta őket össze, ami nagyfokú függőséget okozhat.

Püspökhavatvanban, mint láttuk, intenzív az együttműködés az egy településen élők között, de a kft. tagjainak kapcsolatrendszere az egész Galgamentére kiterjed. A kooperációban résztvevők kapcsolatai ugyan némileg aszimmetrikusak, de ezt külső kötésekkel ellensúlyozni tudják.

Ikladon az együttműködés keretét a „készen talált” társadalmi kapcsolatok (rokonság, szomszédság, az *ikladiság*, a német eredet) adták, s ezen belül alakultak ki a szakmai kapcsolatok.

Püspökhavatvanban az egy szakmába, illetve szakmacsoportba tartozók alakítottak ki – főként volt munkahelyeik segítségével – a kapcsolathálót. Ez magyarázza azt is, hogy az túllép a falu határain, tagjai között a szomszédos települések lakói is találhatók. Ez persze nem jelenti azt, hogy itt ne játszanának szerepet a rokonsági, szomszédsági viszonyok. A kft. esetében a kapcsolatok szerveződési elve racionális, ti. a kölcsönös előnyök jól kiszámított egyensúlya valósul meg, az integráció lazább, az elvárások és kötelezettségek rendszere nem olyan zárt, mint például Ikladon. Ez az együttműködő kisvállalkozók önállóságának a növekedését eredményezi, ami elősegítheti a cégek növekedését.

## Irodalom

- Bourdieu, Pierre [1986]: The forms of capital. In: John Richardson (ed.): **Handbook of the theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood Press. pp. 241-258.
- Coleman, James [1988]: Social capital, *American Journal of Sociology*, Vol. 94, No.4.
- Crevoisier, Olivier [1990]: Functional logic and territorial logic and how they inter-relate in the region. In: Ciciotti, Alderman, Thwaites (eds.): **Technological change in a spatial context**. Berlin: Springer Verlag.
- Czakó Ágnes–Kuczi Tibor–Lengyel György–Vajda Ágnes [1994]: **Vállalkozók és vállalkozások**. Budapest: KSH-BKE Szociológia Tanszék.
- Davidsson, Peter [1995]: Culture, structure and regional level of entrepreneurship. In: **Entrepreneurship and Regional Development**, Vol. 7, No.1. pp. 41-62.
- Dick, Beril–Morgan, Glenn [1987]: Family networks and employment in textiles. In: **Work, Employment and Society**, Vol.1, No.2. pp.225-246.
- Erdei Ferenc [1974]: **Magyar falu**. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Gábor R. István [1985]: **Második gazdaság: a magyar tapasztalatok általánosíthatónak tűnő tanulságai**. Valóság, 2. szám.
- Gere Ilona [1996]: **Vállalkozó nők a mai magyar társadalomban**. Kutatási Zárótanulmány. SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány.
- Granovetter, Mark [1994]: Business group. In: N.Smelser–R.Swedberg (eds.): **The Handbook of Economic Sociology**. New York: Princeton Academic Press, Russel Saga Foundation. pp. 453-475.
- Gray, Colin [1992]: Growth-orientation and the small forms. In: K.Kaley, E. Chell, F. Chittenden, C. Mason (eds.): **Small enterprise development. Policy and practice in action**. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Gray, Colin [1993]: Stages of growth and entrepreneurial career motivation. In: Chittenden, Robertson, Watkins (eds.): **Small firms. Recession and recovery**. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hanna, Michael–Freeman, John [1977]: The Population Ecology of Organisations. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, pp.929-964.
- Hofer Tamás [1995]: A parasztcsalád morális ökonómiája. *Demográfia*, 3-4 szám. pp. 383-388.

- Illeris, Sven [1986]: New firm creation in Denmark: the importance of the cultural background. In: Keeble and Wever (eds.): **New firms and regional development in Europe**. London–Sydney–Dovet–New Hampshire: Croom Helm.
- Joyce, Paul [1980]: **Work, Society and Politics: The Culture of the Factory in Later Victorian England**. Sussex: Harvester Press.
- Kuczi Tibor–Lengyel György–Nagy Beáta–Vajda Ágnes [1991]: Vállalkozók és potenciális vállalkozók. Az önállósodás esélyei. **Századvég**, 2-3. szám
- Kuczi Tibor–Vajda Ágnes [1991]: A kisvállalkozók társadalmi összetétele. **Közgazdasági Szemle**, 1. szám.
- Kuczi Tibor–Vajda Ágnes [1992]: Privatizáció és második gazdaság. **Holmi**, 1. szám.
- Kuczi Tibor–Makó Csaba [1994]: Verseny vagy kooperáció? **Társadalomkutatás**, 6. szám.
- Kuczi Tibor–Makó Csaba [1997]: Towards Industrial Districts? Small-Firm Networking in Hungary, In: G. Grabher-D.Stark (eds.): **Restructuring Networks in Post-Socialism** (Legacies, Linkages, and Locaties), Oxford–New York: Oxford University Press, 176–189. o.
- Laky Teréz [1987]: Eloszlott mítoszok, tétova szándékok. **Valóság**, 6. szám. pp. 34–49.
- Laky Teréz [1996]: A kisvállalkozások növekedésének korlátai. **Nemzetközi Konferencia**, 1996 szeptember, Ljubljana.
- Márkus István [1979]: **Nagykőrös**. Budapest: Szépirodalmi Kiadó.
- Moore, H.L. [1992]: Household and gender relations: the modelling of the economy. In: S. Ortiz, S. Lees (eds.): **Understanding economic process**. (Monographs in economic anthropology), Lanham–New York–London: University Press of America, No. 10.
- Pahl, Jan [1990]: Household spending, personal spending and the control of money in marriage. **Sociology**. Vol 24, No.1. 119–138.
- Piore, Michael, J.–Sabel, Chulk, F. [1984] **The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity**, New York: Basic Books.
- Ram, Monder–Holliday, Ruth [1993]: Relative merits: Family culture and kinship in small firms. **Sociology**. Vol. 27, No.4.
- Somlai Péter [1995]: Bizonytalanul (A családok helyzete Kelet-Közép-Európában). **Esély**, 2. szám.
- Szelényi Iván [1988]: **Socialist Entrepreneurs**. Wisconsin: The University of Wisconsin–Medison.