

Pázmány Péter Katolikus Egyetem  
Bölcsészettudományi Kar  
Történettudományi Doktori Iskola  
Gazdaságtörténeti Műhely

**Schlett András:**

**Innováció a szocializmusban**

A Bábolnai Állami Gazdaság története  
1960 és 1990 között

Ph.D. értekezés

Tézisek

Doktori Iskola vezetője: Prof. Dr. Fröhlich Ida  
Műhely vezetője: Prof. Dr. Botos Katalin

Konzulens: Dr. Rieger László,  
címzetes docens, Ph.D.

Budapest, 2004

## I. Kutatási feladat

A Ph.D. disszertáció több éves kutatásból nőtt ki. A Heller Farkas Közgazdasági Intézet és a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Történettudományi Doktori Iskola Gazdaságtörténeti Műhelye együttműködésével átfogó kutatómunka folyt, melynek célja a XX. század magyar agrártörténetének a feldolgozása volt. E program keretében a szocialista állami gazdaságok történetének specifikus vizsgálatában vettem részt. Magyarország modernkori gazdaságtörténetének az agrártörténet eléggé elmaradott területe. Ezen belül különösen elhanyagolt a szovjet típusú szovhozok magyarországi megfelelőinek történeti bemutatása, pedig a korabeli kormányzat meglehetősen sokat várt ettől az üzemtípustól, a mintagazdaság szerepét osztva rájuk.

Már az indulásnál nyilvánvalóvá vált, hogy a területet lehetetlen tudományos alapossággal történetileg feldolgozni, ha az egyes vállalatok történetét nem tárjuk fel kellően. Bábolna<sup>1</sup> a vizsgált korszakban az egyik csúcsot jelentette az állami gazdaságok között, s ennek eredménye, hogy nagyon sok egyoldalú téveszme keringett, s kering ennek az üzemnek a működéséről.

A szocialista ideológia a rendszer helyességét anyagi célokkal próbálta igazolni, a kinyilvánított szándék egy korszerű társadalom felépítése volt. Később a gazdasági reformok fő rendeltetésének a referenciaként szolgáló tőkés gazdaságokhoz képest bekövetkezett hatékonysági lemaradás leküzdés-csökkentését tekintették. Ezek szerint olyan rendszerbeli változásokat kellett véghez vinni, amelyek révén csökkenteni lehetett a lemaradást. A reformerek és a hozzájuk csatlakozó technokrácia a magasabb életszínvonal és a rendszernek versenyében nélkülözhetetlen nagyobb hatékonyság ígéretével csikartak ki lépésről-lépésre engedményeket a politikai vezetéstől.

Az agráriumban az életszínvonal és a termelés hatékonyságának a javítását célzó politika mellett a nagyüzem legitimációja, fejlettebb mivoltának az igazolása volt a másik, előbbihez szorosan kapcsolódó cél. A hatvanas évek elejére a szövetkezetesítés következményeként ugyanakkor mintegy 10%-kal csökkent a mezőgazdasági termelés. Nyilvánvaló volt, hogy komoly fejlődés, az ellátás biztosítása, az életszínvonal növelése az új feltételek között csak teljes technológiai rekonstrukció révén valósulhat meg.

A Bábolnai Állami Gazdaság 1960-tól, Burgert Róbert színrelépésétől kezdődően rendszeresen előtérben volt, mint a szocialista magyar mezőgazdaság élenjáró vállalata. Amit Nádudvar jelentett a termelőszövetkezetek között vagy a Győri Vagon és Gépgyár az iparban, az volt Bábolna az állami gazdaságok sorában: speciális kísérlet, a gazdasági reformon is túlmutató útkeresés. A

---

<sup>1</sup> Bábolnai Állami Gazdaság, Nemzeti Vállalat (1948-1967), Bábolnai Állami Gazdaság (1967-1973), Mezőgazdasági Kombinát, Bábolna (1973-1990).

gazdaság a '70-es évektől, mint a legjelentősebb agrárinnovációs központ szerepelt a köztudatban. Vezető szerepet játszott az iparszerű termelési rendszerek kialakításában és elterjesztésében. A különböző szakágakban bevezetett zárt termelés-szervezés következtében meghatározó része volt az intenzív fajták kitenyésztésében mind a növénytermelésben, mind az állattenyésztésben, és kivette a részét a szakosított nagyüzemi állattartó telepek és járulékos technológiák létesítéséből is.

A disszertáció célja annak bemutatása volt, hogy milyen tényezők vezettek a Bábolnai Állami Gazdaság kiemelkedő státusának kivívásához, valamint, hogy milyen szerepet vitt a gazdaság a szocialista magyar mezőgazdaság vállalati rendszerében. A szocialista rendszer más rendszerektől eltérő, jól megkülönböztethető sajátosságokkal bírt, amely sajátosságok mutattak egy belső egységet. A rendszer egyes elemei illeszkedtek egymáshoz és feltételezték is egymást. Egyes jellemzői ugyanakkor „alapvetőbbek” s így megkérdőjelezhetetlenek voltak, mint például az állami tulajdon, vagy a kommunista párt egyeduralma, s ezek működéséből következett más, kevésbé alapvető („származékos”) sajátosságok fennállása, mint például a paternalizmus, vagy a kiválasztottság.

A siker szerkezetének feltárása során központi kérdés volt, hogy azokban milyen szerepet játszottak a rendszer alapvető-, illetve „származékos” sajátosságai, valamint az ún. piaci elemek bevezetése? Cél, hogy képet kapjunk azokról az akadályokról, amelyekbe egy termelési innovációt bevezető szocialista agrárvállalat ütközött, és bemutatásra kerüljenek az azok kiküszöbölése érdekében tett erőfeszítések. Így a vállalat történetén keresztül kitapinthatóvá válhattak a szocialista agrárium modernizációjának alapvető vonásai, valamint az, hogy egy mintavállalat mennyire volt képes megszabadulni a rendszer diszfunkcionális vonásaitól, s mennyiben volt ez az eredményesség kovácsa, illetve elengedhetetlen előfeltétele.

## **II. A kutatás módszere**

A kutatás területe a gazdaságtörténeten belül az üzemtörténet-írás keretébe tartozik. Ez a történeti diszciplína széles körű, komplex társadalomtudományi, sőt műszaki, rálátást kíván, így a technikatörténetnek (új termelési eszközök, technológiák bevezetése és hatása) igen nagy szerep jutott a téma szempontjából.

A komparatiztika mint történeti összehasonlító módszer nélkülözhetetlen a kutatás folyamán. A nagy volumenű forrásanyag a komparatiztika igénybevétele nélkül úgyszólván használhatatlan. Az összehasonlító módszer szempontjából mindenekelőtt a kvantifikáció fontos módszertanilag. Nehézséget

jelentett, hogy a rendelkezésre álló adatok több, eltérő céllal felvett forrásból származnak, így az azok kiszámításához alkalmazott módszertan gyakran eltérő.

A politikatörténeti vizsgálódások fontosságát az adott korszakban aligha kell bizonyítani. A helyi, regionális és természetesen elsősorban az országos politika (esetlegesen a nemzetközi politikai összefüggések) elválaszthatatlanok a téma kutatásától, hiszen a helyi politika és az országos politika egyaránt tükröződött a vállalat életében, és jelentősen meghatározta annak fejlődését, illetve a dolgozók munka- és életkörülményeit.

A téma szoros kapcsolatban van a társadalomtörténettel is. Az üzem, a vállalat társadalmi egység is, saját társadalma van. A társadalomtörténet körébe kell sorolni az életmódkutatást is. Bábolnai Állami Gazdaság története nem választható el a helytörténetétől, a cég és a község viszonyát egyfajta kettős kötés, oda-vissza hatás jellemezte, amelyben a vállalat hatása mindvégig igen erős maradt.

### **III. A disszertáció felépítése, kiindulópontok**

A feladat teljesítésének előfeltételeként a gazdaság termeléstörténete került bemutatásra a vizsgált időszakban. A termelési rendszerek bevezetése addig nem tapasztalt minőségi változást jelentett a magyar mezőgazdaság történetében. A fő célkitűzés a Bábolnai Állami Gazdaság példáján bemutatni a szocialista mezőgazdaság műszaki fejlesztésének a specifikumait és domináns elemeit, a főbb jellemzők alapján, úgymint:

- a mechanikai energia és a mechanikai munkagépek terjedése,
- a növénynevelés (elsősorban hibridizáció) fejlődése,
- mesterséges megtermékenyítés, keresztezés az állattenyésztésben,
- tökéletesebb talajerő-fenntartó és -javító eljárások,
- építkezési eljárások bevezetése.

A dolgozat második, elemző részében azon tényezők kiemelésére és vizsgálatára koncentráltam, amelyek a véleményem szerint különös módon meghatározták Bábolna eltérő fejlődését az átlag magyar állami gazdaságtól, illetve hozzájárultak kiemelkedő státusának kivívásához és sikerességéhez. Így nagy jelentőséget tulajdonítottam a politikai háttér, a gazdasági háttér (vállalati jövedelmezőség, támogatások), a szervezeti felépítés és annak változásai, valamint az emberi tényező (munkahelyi fegyelem, érdekeltség stb.) tárgyalásának. A növekedést a beruházás csak ezen tényezők összehatásához társulva mozdítja elő, önmagában nem.

## IV. Az értekezés fő megállapításai

### 1. Termeléstörténet

#### 1/1. Állattenyésztés

– A szocialista ideológia az agráriumban is a termelési arányok erőltetett átalakítása, a magasabb termelékenységű szegmensek előtérzése, a kibocsátás gyors növekedése irányába hatott. Bábolna a *baromfi*program beindítását megelőzően nemzetközi adatokból és a külföldi szakirodalomból tájékozódott a baromfihús- és tojástermelés rendkívül gyors ütemű iparosodásáról a fejlett országokban, aminek következtében ez az ágazat biztosította a legrövidebb idő alatt a legnagyobb tömegű, legegyszerűsebb minőségű és egyben legolcsóbb hústermelést. A baromfi nagy szaporasága, gyors nemzedékváltása következtében a termelés forgása is gyors ütemű így alkalmas volt arra, hogy egyik évről a másikra nagy tömegű húst produkáljon. Adaptációs képessége rendkívül széles körű, az ipari jellegű termelés minden fázisában megállta a helyét. Így a baromfi- és tojástermelés esetében a gazdasági és a politikai profil jól összeegyeztethetővé vált.

Bábolnán 1960-tól nyugati minták alapján teljeskörűen kidolgozták az iparszerű baromfitartás elméleti és gyakorlati alapjait, és létrehozták az első rendszerbe szervezett mezőgazdasági ágazatot. Az állami támogatásokkal megteremtődtek a gazdaságos termelés feltételei. Bábolnának a program kezdetekor rendkívüli előnyöket biztosított a gesztorgazdasági szerepkör engedélyezése, ami egyben a profilkötöttség alóli egyedi mentességet is jelentett.

A magyar mezőgazdaság külföld felé nyitása is lényegében ehhez az ágazathoz és Bábolnához kapcsolódott. 1962-ben a Nyugat-Németországból importált Lohmann-féle tyúkokkal kezdték meg a tojástermelést. Ezt követően szervezték meg az új típusú baromfiistállók építése a gazdaság területén, amelyek a kialakuló zárt termelési rendszernek megfelelő konstrukcióban épültek. A természetes környezet elemeinek a kikapcsolásával, illetve iparszerű adagolásával lehetővé vált valamennyi termelési tényező minden időben való mérhetősége és szükség szerinti szabályozhatósága. Pontos összhangot teremtettek a tartás illetve szaporítás, keltesés, nevelés és tápházba telepítés, továbbá a vágások között. Az összes létrejövő üzem tevékenységét szorosan összefüggő program szerint szervezték meg.

Bábolna 1969-től önálló tenyésztést folytatott. Nyugat-Európában is komoly sikereket ért el az 1973-ra kitenyésztett Tetra-B húshibrid, az intenzív tojástermelésre kitenyésztett bábolnai Tetra tojóhibridet pedig a világ három legsikeresebb hibridje között tartották számon a nyolcvanas években. A jelentős belső kínálat és az aránylag olcsó ár következtében a hazai baromfihús-és

tojásfogyasztás ugrásszerűen emelkedett, s 1985-ben egy főre vetítve hazánk a világ első öt országa között foglalt helyet. A termelés bőséges exportot is lehetővé tett. Bábolna évről évre jelentős tenyésztójáért, tenyész- és haszoncélú élőbaromfit, valamint komplex baromfifarmokat exportált. A magyar nagyüzemi állattenyésztésben a legprogresszívebb szerepet a vizsgált időszak végéig a baromfitartás töltötte be, színvonalában legközelebb került a termelésben élenjáró országokhoz. A baromfitartás révén világméretben is számottevő szerephez jutottunk a mezőgazdaság innovációjában.

– Bábolna az *iparszerű sertéshústermelés* gyakorlati megvalósításában is úttörő szerepet vállalt. A nagyüzemi sertéstenyésztés területén a versenyképességet a baromfihoz hasonló nagyüzemi feltételek megteremtésével kívánták elérni. A program megindítása idején a fejlett tőkés országokban léteztek már zárt technológiai elven működő sertésfarmok, de ezek mérete nagyságrendekkel kisebb volt, mint a hazánkban felépített (általában 600-750 kocás, 9-12 ezer hízó kibocsátású) telepek kapacitása. Az új módszerű termelés – jöhet az széles kutató-fejlesztő és termelőbázison indult és amelyhez számos külföldi tapasztalatot és innovációs eredményt is felhasználtak – mindvégig problematikus maradt. A tervezett beruházások során gyakran 40-60 százalékkal lépték túl a pénzügyi előirányzatokat. Az épületek és az új tartástechnológia nem felelt meg az állatok természetének. A termelés a tervezettnél sokkal anyag- és energiaigényesebbnek bizonyult, ezért a névleges kibocsátást a telepek döntő többsége nem tudta realizálni.

A rendszer bevezetésénél a legfőbb hiba az volt, hogy a megvalósítás során mechanikusan lemásolták a baromfi programot, s ennek megfelelően a kezdeti fázis – elletés, korai választás (28 nap) – történt Bábolnán, amely a sertés esetén a legkritikusabb rész. Hízalásra pedig kihelyezték őket a környező szövetkezetekhez. Kiderült nem mindent lehet átvenni a baromfi programból, mert a baromfinál a folyamat legnehezebb része a keltetés rendkívül jól megoldható volt, a sertésnél viszont a korai fázis számos további problémát szült.

A program sikertelenségét jelzi, hogy a tenyésztési és tartási eredményekkel nem sikerült felzárkózni a nemzetközi élmezőnyhöz, a húsmínőség is lényegesen elmaradt például a dán vagy a holland standardoktól. Rendkívül magasak voltak az elhullásból és az ún. technológiai selejtekből adódó veszteségek (100 db élve született malacból gyakorlatilag csak 68-71 érte el a vágóhidat). Az iparszerű tartás országos elterjesztése, az eredmények nemzetközi viszonylatban gyenge közepes szinten történő stabilizálódása a magyar mezőgazdaság legnagyobb potenciális veszteségét eredményezte. Bábolnán a termelés kezdeti felfutást követően alacsony szintre állt be, s a vállalat termelési értékében csekély százalékot (1976: 4 %, 1986: 1%) képviselt.

– Látványos kudarccal végződött a *juhászat* iparszerűsítése, mivel az a legkevésbé sem volt összeegyeztethető az állat biológiai adottságaival. Bábolnán 1973-tól foglalkoztak kiemelten a juhászat fejlesztésével, amikor központi döntés révén a vállalathoz került a Szendrői- és a Putnoki Állami gazdaság. E gazdaságokhoz tartozó földterületek jelentős része legelő volt. A termelés iparszerűsítésénél a zárt taposórácson történő tartás már rövid idő múlva lábproblémákat és lesántulást okozott, így az állatokat a későbbiekben hagyományos körülmények között, de intenzív takarmány-kiegészítéssel hizlalták.

## 1/2. Növénytermesztés

– Az iparszerű áruterelés zárt rendszere a baromfitermék termelésében bontakozott ki először, annak ellenére, hogy a hibridizációt, mint az egyik legfőbb indítékot a *kukoricatermelésből* vették át a baromfityénésztők. A kukorica már a hatvanas években az intenzív, iparszerű termelés lehetőségeit vizsgáló szakemberek érdeklődésének a középpontjába került, mivel a nagyüzemi állattenyésztés eredményességét nagy mértékben befolyásolta a takarmánykukorica minősége. A gabonafélék közül ez a növény rendelkezik a legnagyobb termőképességgel, egységnyi mennyiségben a legtöbb energiát tartalmazza, és e két tulajdonsága miatt leginkább alkalmas volt a felső vezetés által meghirdetett gabona- és húsprogram célkitűzéseinek a megvalósítására. A nagyüzemi keretekben történő hatékony termesztésre az USA-ban találtak működő példát, ezért a termelés-szervezési és technológiai változásoknál a figyelem középpontjába került az ott alkalmazott eljárások átvétele. Az iowai Garst-farm közvetlenül részt vett a rendszer kialakításában, a hibridvetőmag szállításában.

Bábolnán már a '60-as évek elejétől folytak különféle kísérletek. Sokoldalúan vizsgálták a hozamnövelés lehetőségeit, a monokultúras termesztés kérdését, fajta-összehasonlító és műtrágyázási kísérleteket végeztek, tanulmányozták a különböző gyomirtó szerek hatását, a különféle külföldi cégek gépeit.

A kukoricatermelési rendszerek működését a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium 1971-ben engedélyezte. A szükséges gépsorok importjában devizakonstrukciós hitelformát alkalmaztak. E szerint a többlettermés egy részének az exportjával kellett megteremteni a kukoricatermelés fejlesztésének feltételeit. A CPS (Corn Production System) rendszerét Chicagóból adaptálták, és alapvetően tőkés géprendszerrel kezdte meg működését, bár a későbbiekben néhány géptípus sikerült hazai előállításúakkal helyettesíteni. 1972-ben 60 ezer, 1973-ban 124 ezer ha-on alkalmazták a CPS technológiai rendszerét. A rendszer központja az első évben a Bábolnai Állami Gazdaság volt. A kukoricatermelés eredménye robbanásszerűen növekedett, ezért szükségessé vált egy külön vállalat létrehozása. Így került sor Bábolna kezdeményezésére a

kooperációban részt vevő gazdaságok közös vállalatának megalakítására. A Bábolnai Kukoricatermelő Közös Vállalat CPS 34 állami gazdaság, 36 termelőszövetkezet, valamint az Intercooperation Kereskedelemfejlesztési Rt. részvételével jött létre 1973. március 30-án. Ezzel a korábbi bábolnai iparszerű kukoricatermelési kooperációs partnerek tulajdonosokká váltak. A közös vállalatban, 1989-ben 45 állami gazdaság és 212 termelőszövetkezet vett részt, és a termelés 569 753 hektáron folyt.

Hazánkban a kukorica, a szántóföldi növénytermesztésben is meghonosodó termelési rendszerek elsősorú növénye lett. A legfőbb tulajdonsága, amely erre alkalmassá tette a jó monokultúra-tűrés. Az átlagtermés 1970-től 1980-ig 25%-kal emelkedett hektáronként. A takarmánybázis megteremtésén túl, technikai és szervezési okok egyaránt szerepet játszottak abban, hogy a termelési rendszerek indulása monokultúrás jellegűt kapott. A tapasztalatok azonban azt mutatták, hogy viszonylag rövid idő eltelte után a monokultúra különféle természetű problémákat eredményezett, amelyek közömbösítése tekintélyes anyagi áldozatokat követelt. Ilyen volt a talajok kedvezőtlen fizikai-kémiai és biológiai elváltozása. Sok gondot okozott az egyes monokultúrával összefüggő rezisztens gyomok (pl. féncyirok) gyors terjedése, illetve a vegyszermaradványok halmozódása. További hátrányt jelentett a termelésben az optimális idők lerövidülése az éves munkák során.

### 1/3. Egyéb tevékenységek

– A termelési rendszerek létrejöttével egyes járulékos *ipari termékek*, alkatrészek gyártásának a megszervezésében kulcsszerep jutott Bábolnának, mint az iparszerű rendszerek bevezetésében úttörő szerepet játszó állami gazdaságnak.

Bábolna az ipari termékek gyártásának és értékesítésének során az ilyen típusú termékek tervezésének és előállításának rendszer-elvű megközelítését, s az elterjedt iparszerű növény- és állattenyésztési rendszerek fő követelményeihez való igazítását hangsúlyozta. A kombinát ipari termék-előállító tevékenységének jellemzője és kivételes nagy előnye az volt, hogy e termékeket a termelési rendszerek fontos, kapcsolódó elemeként tervezték és elsősorban a partnergazdaságokban szervezetter, a piaci kilengésektől többé-kevésbé elszigetelten értékesítették.

– Bábolna 1968-tól önálló *külkereskedelmi jogot* kapott tenyésztés-, sport- és hátasló, valamint tenyészbarmomfi forgalmazására. Korábban a gazdaság ezt a tevékenységet a Terimpex Külkereskedelmi Vállalaton keresztül folytatta. A későbbiekben a külkereskedelmi jog kiegészült a baromfihús és tojástermelési-, sertés- és bárányhús-termelési és bárányhús-termelési rendszerek tőkés viszonylatú export jogával is.



A vállalat három fő piacra építette fel üzletpolitikáját. A gazdaság külkereskedelmi kapcsolata a szocialista országokkal évről-évre bővült, elsősorban a Szovjetunióval, Csehszlovákiával, az NDK-val és Lengyelországgal. A tőkés viszonylatú export fejlesztése és az önálló tenyésztés kialakítása érdekében kooperációk jöttek létre európai tőkés országok egyes vállalataival. A legdinamikusabban fejlődő és devizavolumenét tekintve a legjelentősebb exportpiaccá a közel-keleti országok váltak. Az összes magyar baromfihús export csaknem 30%-a a Közel-Keletre irányult. A piaci árústruktúra bővítése érdekében kidolgozták a programozott légiszállítás gyakorlatát, valamint hatékony szaktanácsadó hálózatot építettek ki.

– Az agráriumban a centralizációs folyamat mellett jellemző fejlődési iránnyá vált a nagyüzemek *integrációs tevékenysége*. A vállalati méretek növekedését egyre inkább horizontális és vertikális kapcsolatok váltották fel. Új típusú együttműködési formák alakultak ki, s új tartalommal telítődött a termelési koncentráció és a szakosodás folyamata is. A mezőgazdaságban sokfunkciójú és gazdag profilú vállalatrendszerek alakultak ki. A vállalati keretek mellett kialakultak a vállalat fölötti szervezettípusok (rendszerek, társulások).

A termelési innováció létrejötte feltételezte az üzemszervezeti változásokat, és együtt járt a mezőgazdaságban létrejött különféle társulási formák terjedésével. Ezeknek a technikai-technológiai innováció fejlesztésében volt jelentős feladata. A rendszerközpont innovációközpont szerepkörét a genetikai, a technikai-technológiai és gazdálkodási komplex rendszer alapozta meg, ahol egyre nagyobb szerepet kapott a kutató-fejlesztő tevékenység.

A kooperációs folyamat legjellemzőbb vonása, hogy az egyes korábbi vállalati funkciók gyakran kiváltak a vállalati keretektől és az integráció más szervezeti lépcsőjén helyezkedtek el. A termelési rendszerek technológiai és szervezési innovációt képviseltek, és legtöbbjük innovációt terjesztő szervezetként is működött.

Magyarországon a rendszerközpontok kétféle jogi formában működtek:

- az alapító szervezet (gesztorgazdaság) keretében több-kevesebb vállalati önállóság birtokában;
- önálló jogi személyű közös vállalatként.

Bábolna története mindkét típusra szolgáltat példát. A rendszerközpontok többsége az első típushoz tartozott, így Bábolnán az iparszerű baromfi- ill. sertéstermelési rendszerek. Közös vállalatként az Iparserű Kukoricatermelési Rendszer működött. Ez elsősorban abban különbözött a gesztorrendszertől (egyszerű társulásoktól), hogy önálló jogi személyiséggel rendelkezett. A termelési rendszer másik fontos jellemvonása, hogy azon belül a taggazdaságok közötti kapcsolatok (kooperációk) nem voltak jellemzőek, hanem a termelés valamennyi fontos tényezőjének folyamatszervező koordinálása a rendszerközpont és a taggazdaságok között valósult meg.

A taggazdaságok legfontosabb feladata a termelés, amelyet a rendszergazda útmutatásai alapján végeztek. A taggazdaságok kutató, kísérletező tevékenységet nem folytattak, de azért, hogy termelési tapasztalataikat megosztották a rendszerközponttal, segítették annak kutatómunkáját. A rendszerközpont, mint szolgáltató szervezet működött, amely szolgáltató tevékenysége fejében bevételhez jutott.

## 2. Egy sikertörténet anatómiája

### 2/1. Politikai háttér

– Az államszocialista rendszerben a politikai rendszer túldetermináló szerepe érvényesült a társadalmi alrendszerek viszonyában. Minden társadalmi szféra belső mozgását és alakulását a politikai hatalom határozta meg, megakadályozva azok speciális törvényszerűségeit és belső ésszerűsítési lehetőségeit. A gazdasági folyamatok menetét, egy-egy vezető helyét, állami kedvezmények odaítélését is legalapvetőbben a hatalmi viszonyok határozták meg. Így az egyes vállalatok sikeressége is jelentős mértékben az állami terepen zajló lobbizástól függött, s jelentős különbségek alakultak ki a versengő vállalatok között. A „kedvezményezettséget” az egyes ágazatok abból fakadóan élvezték, hogy az uralmi hierarchia csúcán lévő pártvezetés, ideológiai vagy személyes okokból preferálta az adott területeket. Ezt az ágazati támogatást, illetve támogatottságot részben lehet magyarázni a csúcson levők ideológiájával (ebből fakadt a nehézipari, a bányászat fejlesztése), amikor az uralmi rend fontos eleme az, hogy mely területeknek van prioritása a többiekkel szemben, ám létezett olyan támogatás, amely már a felső pártvezetés által önkényesen hozott döntés eredménye. Ez utóbbival állunk szemben Bábólnán is, bár a tervek jóváhagyásában az ellátás javításán túl nagy szerepet játszott az új termelési rendszer nagyüzemi termeléssel való összeegyeztethetősége.

– Bábolna 1960-tól komoly mozgásteret, anyagi eszközöket, kedvezményeket kapott. A felső vezetés támogatta a termelési rendszerek kialakítását, terjesztését, a vállalat kooperációs tevékenységeit. A számos egyedi engedély közül a legfontosabb volt, hogy megkapta a nyugati import lehetőségét. Ez a legfelső szinten elérhető kedvezmények egyik legfontosabbika volt, hisz az erőforrás korlátolt gazdaságban a konvertibilis devizáért vásárolt nyugati technológiák és gépek óriási előnyhöz segítették a gazdaságot. Ezen túl különféle támogatási formákat jelentettek az új tevékenységek bevezetésének engedélyezése (pl. tápszergyártás, keltetés beindítása), vagy bizonyos monopoljogok biztosítása (önálló tenyésztési-szaporítási tevékenységre, termék-előállításra)

Burgert Róbert Bábólnára kerüléséig, a helyi pártszervezet kizárólagos lehetőséggel uralta a gazdaság minden területét, így a központi baromfiprogram

beindítása számos helyi politikai érdeket sértett. A '60-as évek első felében rendszeresek voltak a járási és megyei szintről jövő támadások a vállalat vezetői és az általuk képviselt új termelési rendszer ellen. A fő támadási területet a gazdasági pártélet „elsikkadása” jelentette az új gazdálkodási rend árnyékában. Az útközési pontokat körülhatárolja, hogy a politikai vizsgálódásokat olyan bejelentések, illetve fülesek okozták, hogy Bábólnán kevesen olvassák a pártsajtót vagy, hogy nincs hangulatuk a pártgyűléseknek. A személyes ellentétek mellett, a társadalmi struktúrában, a munkamegosztásban elfoglalt helyzetből fakadó vélemény- és érdekeltérést tovább erősítette az a tény, hogy a résztvevők különböző értékek alapján szemlélték az eredményeket. A gazdaság vezetői a gazdasági racionalitást, a nyereségesség elvét tartották szem előtt, minek következtében minden olyan tevékenység, amely nem járult hozzá a nyereség termeléséhez csak másodlagos volt. A pártszervezet képviselői a politikai racionalitás alapján közelítették az eseményeket. Ezen gondolkodás központi eleme a politikai hatalom erősítése, annak „bővített újratermelése” volt. E tekintetben a nyereség realizálásának a szándéka került háttérbe. A hatvanas évek elejétől kezdve a helyi pártszervek befolyása a gazdasági vezetésre folyamatosan csökkent. Végül a gazdaság vezetőjének politikai befolyása a felsőbb pártszervekben annyira megerősödött (1966-ban Burgert Róbertet beválasztották a Központi Bizottságba), hogy hatására a helyi és járási pártvezetők cseréjét hajtották végre.

– A legfelsőbb szintű támogatás sem volt egy állandósult előny, hanem a politikai elit, a külső viszonyok változásával a gazdaság lehetőségei is jelentős mértékben változtak. Burgert vállalkozásaival gyakran az engedélyezés és tiltás határán mozgott, így nem véletlen, hogy a felső politikai vezetésben történt változások és hangsúlyeltolódások következtében, mindaz, ami nemrég még az „éppen tűrhető”, vagy támogatott kategóriába tartozott, később a konzervatív erők megerősödésével, mint a kapitalizmus csíráit állították pellengérré.

A hetvenes évek elején a reformmal szemben megindult a retrográd erők ellentámadása. A visszarendező erők egyik fő célpontja Bábólna volt, amely ekkor élen járt az új gazdasági mechanizmus megvalósításában, és a Központi Bizottságban levő reformpolitikuskok révén itt lehetőség nyílt számos „szabálytalanságra”, amit a másik fél, mint „a kapitalizmus csíráit” igyekezett kiirtani. Számos vizsgálódás folyt a gazdaság körül, amelyek elsősorban Bábólna amerikai kapcsolatait vették célba. A válságos helyzet megoldását Burgert személyes találkozása jelentette Kádár Jánossal. Kádárnak létfontosságú volt, hogy a Brezsnjevnél őt állandóan támadó erőkkel (Biszku Béla, Komócsin Zoltán) szemben gazdasági fejlődést mutasson fel. Így Kádár „kompromisszumjátékában” felértékelődött Bábólna gazdasági alkotó ereje és termelésének súlya.

A támadások szociológiai tartalma abban írható le, hogy a retrográd erők a technokrácia ellen indított támadásokkal kívánták meggyengíteni a

reformkommunisták és a technokrácia szövetségét. A technokrata gazdaságirányítási módszerek átvétele pedig valóban képessé tette a politikai rendet arra, hogy ne kövessen el kirívó gazdaságpolitikai hibákat. Így ideig-óráig elkerülte a gazdasági válságokat, biztosítani tudta az életszínvonal növekedését, az árualap és fizetőképes kereslet viszonylagos egyensúlyát és elkerülni, hogy a gazdasági elégedetlenség politikai megrázkódtatásokat eredményezzen.

– Bábolna, mint rendszerközpont a '70-es évekre a magyar mezőgazdaság nélkülözhetetlen részévé vált. A gazdasági sikerekkel párhuzamosan a gazdaság vezetője jelentős befolyásra tett szert a politikai életben is. 1966-os KB-ba kerülésétől Burgertet négy-ötévenként újraválasztották, így módjában állt a központi hierarchia döntéseit befolyásolni, sőt diktáló pozícióba kerülni. Magas állami és pártvezetők az egész időszakban folyamatosan látogattak el Bábolnára. A Magyarországra érkezett külföldi delegációkat is szívesen kalauzolták a mintagazdaságban, melynek vezetője kimagasló helyet vívott ki magának a Kádár-korszak hivatalrendszerének szerteágazó, érdekijáró hálózatában.

## 2/2. Gazdasági háttér

– A bábolnai baromfi program megvalósítására az állam 1961-1963 között 50 millió forintot áldozott, két és félszer annyit, mint 1959-ben az állami gazdaságok baromfi ágazatának beruházási jellegű fejlesztésére. A Bábolnai Állami Gazdaság 1963-tól kezdődően stabil fejlődésnek indult. 1967-re árbevételét ötszörösére (339 454 millió forintra) növelte, 1961. évi nyereségét pedig meghatszorosozta viszonylag változatlan termelői és felvásárlási árak mellett. 1967-ben a gazdaság a legmagasabb teljes termelési értéket elért gazdaság volt, és emellett a legnagyobb összegű nyereséget realizálta az állami gazdaságok között. Ugyanebben az évben az egy főre jutó halmozott termelési érték tekintetében szintén első helyezést ért el.

A gazdaság nettó árbevételében és nyereségében ugrásszerű növekedés figyelhető meg 1968 és 1970 között. A kimagasló eredmények hátterében, az adatok mélyebb vizsgálata, s a gazdaságtörténeti áttekintés alapján a következő ok-okozati összefüggések voltak kimutathatóak:

- Bábolna szinte változatlan költségek mellett 1968-ról 1969-re megduplázta nyereségét a támogatások és elvonások negatív egyenlege mellett. Ennek egyik legfontosabb oka, hogy 1968-ban elnyerte a külkereskedelemhez való jogot. A növekedéshez hozzájárult az 1968-ban végrehajtott 10%-os mezőgazdasági felvásárlási árnövekedés is.

- Az ugrásszerű nyereségnövekedést az 1968-as gazdasági reform is elősegítette. Ennek keretében az állami gazdaságoknak lehetőségük nyílt melléktevékenységek folytatására, melyek keretében többnyire a mezőgazdaság járulékos ipari termékeit állították elő. Bár a vállalat már az iparszerű termelési

rendszer bevezetésével megkezdte bizonyos kiegészítő termékek (pl. istállóelemek) gyártását, 1968-tól ez a tevékenység rohamos fejlődésnek indult, s igen hamar rangos helyet vívott ki magának a bruttó termelési értéken belül. A létrehozott ipari üzemekben olyan termékeket gyártott, melyek gyártásával más iparágak nem foglalkoztak, de ugyanakkor nélkülözhetetlenek voltak a termelési rendszerek működtetéséhez. Ezáltal a gazdaság egy olyan szerepet alakított ki magának, mely nélkülözhetetlenné tette a gazdaságot a mezőgazdasági életben.

- Harmadik oknak a devizahitel nyújtás rendjének 1968-ban történt megformálását tekinthetjük. Ennek célja a gazdaságok exportképességének a fejlesztése volt. A devizahitel segítségével korszerű, modern gépeket, technológiákat és know-how-kat lehetett vásárolni. A devizahitel felvételéhez a gazdaságnak olyan volumenű többlettermelést kellett vállalnia, hogy az egyaránt elegendő legyen az exportra, a belföldi fogyasztásra kerülő áruk devizatartalmának, valamint az importra nyújtott devizahitel visszafizetésére is.

– Az 1970-es évek változatos eredményeket hoztak. Ebben az időszakban a mezőgazdasági állami termelői /felvásárlási/ árak mintegy 43%-kal, a piaci termelői árak ennél nagyobb mértékben, majdnem 70%-kal emelkedtek. A két árszint együttesen – az állami felvásárlások nagyobb mennyiségi részaránya miatt – mintegy 48%-kal növekedett:

A mezőgazdasági vállalatok jövedelmi helyzete 1975-től kezdődően folyamatosan romlott, amely tendencia a Bábolnai ÁG esetében is megfigyelhető. Bár a gazdaság adataiból egy majdnem két és félszeres nyereségnövekedés olvasható ki 1975 és 1982 között, a termelési költségek ugyanezen időszak alatt megháromszorozódtak, tehát a gazdaság fajlagos nyeresége csökkent.

Bábolna részesedése az állami gazdaságok nyereségéből 1972-ig folyamatosan növekedett, s értéke meghaladta a termelési költségekből való részesedés arányát. Komoly törés 1976-ban következett be, amikor a nyereségből való részesedés szintje a másik mutató alá süllyedt. Ez a tendencia később állandósult, s a gazdaság részesedése az állami gazdaságok termelési költségéből a '80-as évek végéig magasabb arányt képviselt, mint a nyereségből.

– Az 1980 és 1989 közötti időszakot nemzetgazdasági szinten leginkább a növekedő állami elvonások, valamint a csökkenő állami támogatások jellemezték. Az állami gazdaságokban a nyereségarányos elvonás 1980 és 1985 között 37 százalékról 45 százalékra emelkedett. Bábolna esetében ugyanakkor ezzel éppen ellentétes tendencia figyelhető meg. Míg 1980-ban a nyereségarányos elvonás 31 százalék volt, addig 1985-ben ez 23 százalékra csökkent.

A vállalat termelékenységének növekedésében az állattenyésztésen belül a baromfityésztés játszott a legnagyobb szerepet, amihez az alaptervékenységen kívüli és a melléküzemági tevékenység (melléktevékenység) hangsúlyos volta járult. Bábolna kimagasló szerepének kivívásához olyan egyedi

mentességek és lehetőségek vezettek, mint a profilkötöttség alóli mentesség, vagy az önálló exportjog megadása. Ezek tették lehetővé a gazdaság számára, hogy innovációs bázisként, rendszerszervezőként jelentős bevételre tegyen szert. Bábolna mint rendszerközpont, fontos szerepet töltött be a termelési innovációk terjesztésében. Innovációs szerepkörét a genetikai, a technikai-technológiai és gazdálkodási komplex rendszer alapozta meg, ahol egyre nagyobb szerepet kapott a kutató-fejlesztő tevékenység. A jövedelmezőség szempontjából fontos feladat hárult a melléktevékenységekre.

A kiemelkedő pozíció megtartása az 1980-as évek elejétől csak rohamosan növekvő támogatásokkal – ezek főleg exporttámogatások és árkiegészítések voltak – vált lehetővé. Ezt mutatja, hogy míg az állami gazdaságokban ekkorra fordult végleg negatívba a támogatások és az elvonások egyenlege, Bábolnán ez épp fordítva alakult.

### 2/3. Szervezeti rendszer

– Az iparszerű termelési technológiák bevezetésével előtérbe került a termékre irányuló ágazati irányítási forma, aminek feltételét a fejlett termelőeszközök (speciális és célgépek tömeges megjelenése) és termelési eljárások alkalmazása teremtette meg. A profilváltással a korábbi kerületi (területi) irányítást központosították, ágazati irányítási rendet alakítottak ki. Az átszervezés jelentősen megváltoztatta a helyi döntési és hatalmi viszonyokat. Az addig bizonyos önállóságot élvező kerületek vezetői a központi döntések végrehajtóivá váltak. A szervezet feladatstruktúrájának és hatalmi, felügyeleti környezetének megváltozásával, egy kemény függőségben levő, centralizált követelmények által alakított és irányított funkcionális struktúra jött létre.

Az ágazati termelésszervezésben a vezetés specializációja ágazatokig menően valósult meg. Az ágazat specialistája lett a gazdája a vállalat egész területén az ő ágazatába tartozó termék termelésért. Minden önálló termelőegységnek, ágazatcsoportnak vagy ágazatnak különálló munkaszervezete lett.

– A mezőgazdaságban a hatvanas évek elején megindult koncentrációs folyamat a hetvenes években tovább gyorsult. A sorozatos átszervezések, egyesítések hatásaként hatalmas méretű mezőgazdasági vállalatok jöttek létre, melyek termelési értéke vetekedett az ipari nagyvállalatokkal is. A gazdaságokon belül több nagyméretű ágazat alakult ki. A mezőgazdasági nagyvállalatokon belül a hetvenes évek elején születtek meg az ún. kombinátok. A kombinátok és állami gazdaságok egyre nagyobb területeket integráltak, hatalmas termelési volumeneket hoztak létre, úgy a mezőgazdaság, mint az élelmiszeripar és különféle ipari tevékenységek fejlesztésével. A termelés növekedése a megfelelő belső információ a vállalatirányítás, a szervezeti felépítés bizonyos mértékű

decentralizálását tette szükségessé. Az állami gazdaságok, kombinátok igyekeztek a nagyvállalati szervezetet kisebb irányítási és érdekeltégi egységekre bontani, hogy a termelés irányítását könnyebben átfoghatóbbá tegyék és az egységekben dolgozók érdekeltiségét megfoghatóbb célok eléréséhez kössék.

Bábolnán a művezető – üzemvezető – főmérnök – igazgató típusú vezetési rendszer kialakításával a nagyvállalat szerkezete könnyen áttekinthető és jól kezelhető lett. Ebben a szervezeti rendszerben egyaránt megoldható volt az ágazatok, vagy azok termelési szakaszai vezetőinek „elhelyezése” és a külső gazdaságok területi vezetése is. A termelés alapegysége az „üzem” (önelszámoló egység) lett, a munkaszervezet egysége pedig a művezető irányítása alatt álló munkacsapat (brigád).

– A szervezeti keretek meghatározása mellett Bábolnán nagy gondot fordítottak az önelszámolás tartalmi elemeinek meghatározására is. Az önálló üzem megvalósulásánál, számos feltétel biztosítása vált szükségessé. Ilyenek voltak a reális és pontos feladat meghatározás, az elszámolás és elszámoltatás rendje, a szükséges eszközökkel és anyagokkal való ellátás, a gazdálkodási tennivalók operatív végrehajtása tekintetében a ráfordítási, a határidő-, a kapacitás-kihasználási, a hozam- stb. optimumok meghatározása, a munkaerő feletti rendelkezési jog megadása.

A termelési egységek, – mint önelszámoló egységeknek – a gazdaság tervének egy részét képező önálló tervvel rendelkeztek. Ez tartalmazta a termelési feladatokat, a közvetlen költségeket, a hozamértékeket, valamint a termeléssel szorosan összefüggő általános költségeket. A termelési egységek a gazdaság termelési volumenéhez kötött bértömegben belül meghatározott beralappal is rendelkeztek, ennek következtében a bér gazdálkodásuk is önálló volt. Az ügyrendben előírtaknak megfelelően a termelési egység vezetői gyakorolták a fegyelmi jogkört is.

A vállalat működés hatékonyságának fokozására változásokat eszközöltek az üzemi szervezetben és az irányításban. A „hozam-költség” viszonylatot felváltotta a „bevétel-kiadás” viszonylata, tehát a felhasznált összes költséget (bért, anyagot, szolgáltatást, kamatot, adót) a valóságos piaci áron vették figyelembe. Az eddigi „hozam” helyett a bevételben gondolkodtak, az elszámoló ár szerepét pedig a kereskedelmi ár vette át. A raktárra történő termelés nem hozott eredményt, csak az, amit a piacon el is adtak. Az önelszámoló egységek egymással szabadon kereskedhettek és állapotdhattak meg. Bábolnán az önelszámoló egységeket „vállalkozó üzem”-nek nevezték.

– Az állami gazdaságok szervezeti-irányítási rendszerében jelentős változást hozott a vállalati tulajdon bevezetése 1984-ben. A törvény a tulajdoni jogokat a vállalati kollektívákra, illetve az őket képviselő vállalati tanácsokra ruházta át. A lépés a dolgozók vállalattal való azonosulásának, motiváltságának

erősödését volt hivatva erősíteni. Az új vezetési forma bevezetése Bábólnán zavaros függőségi viszonyok kialakulását eredményezte: a vezetőnek a vállalati tanács lett a munkáltatója, de a vállalati hierarchiában minden vt tag az igazgató beosztottja volt. A vállalati tanácsban domináltak a felsővezetők. Részvételi arányuk messze meghaladta vállalati számarányukat. Mivel a vt tagjai nem feleltek anyagilag a rossz döntésekért, a szervezet – miközben a vállalat belső érdekeltiségének fokozását hangsúlyozta – a kezdetektől érdektelenségre volt kárthatva.

#### 2/4. Emberi tényező

– Az 1960-at megelőző években a laza termelési- és munkafegyelem volt jellemző. A vezetés alsóbb szintjei egyre nagyobb önállóságot kaptak. A baromfi-program beindulásával elsődleges fontosságú volt a munkafegyelem és a rend helyreállítása. Az iparszerű termelés egyik legfontosabb követelménye a fegyelem: az alkalmazkodás a munkavégzés tartalmának, idejének, módjának pontos feltételrendszeréhez.

Az első konkrét lépések a munkaidő alatti italozás és lopás felszámolása voltak, valamint intézkedések történtek a munkafegyelem megszilárdítására. Akit lopáson vagy italozáson értek, azt azonnali hatállyal elbocsátották. A kétségkívül radikális intézkedések hatása hamar jelentkezett, s a munkafegyelemben jelentős javulás mutatkozott. A gazdaság elleni vétségek megítélése a későbbiekben is országos viszonylatban a legszigorúbb maradt.

Mind a fegyelemteremtés Bábólnán alkalmazott módszerei, mind az elbocsátások az akkori ideológiai klímában és gazdasági gyakorlatban kirívónak számítottak. Csak a „felsőbb patrónusok” és a komoly gazdasági eredmények biztosították, hogy a politikai hatalom nem avatkozott közbe, illetve megvédte a gazdaság élenjáróit a helyi, megyei politikai vezetés támadásaival szemben.

– Mivel az erőforrás-korlátos tervezésben a munkaképes lakosság mozgósítása teljesnek volt tekinthető, nem volt munkaerő tartalék. Fontos megoldandó feladatot jelentett az érdekeltiség megteremtése a dolgozók odacsábítása és a keményebb munkafeltételek melletti megtartása céljából.

A szocialista bérszabályozás a jövedelemkiegyenlítés eszméjétől vezérelve meglehetősen bonyolult formulákat írt elő, amelyek gyengítették az érdekeltégi rendszer áttekinthetőségét. Ez már egymagában is tompította az ösztönzési hatást. Emellett igen gyakoriak voltak az alkalmi, ad hoc jellegű beavatkozások a vállalatok pénzügyi helyzetébe a „túl nagy” jövedelmek leföldözésére és az „objektív nehézségek” miatt támadt veszteségek kompenzálására.

1968-tól a bérezés alapkoncepciójával kapcsolatos új szemlélet kialakítását mutatta az eredményesség, illetve a tervek teljesítése, túlteljesítése



alapján meghatározott premizálás rendszere. A gazdaság bértömegéből olyan keretet különíthetett el premizálásra, amely a rendes (besorolás szerinti, illetve teljesítménybérezési) kereten felül – jó és eredményes munka esetén – az éves kereset tíz-tizenöt százalékát kitevő összegű többletjövedelemhez juttathatta a dolgozókat. Ezt a prémiumot szabályozott rend alapján adták ki, de szabályozhattak úgy is, hogy biztosan számításba vehető eredmények után már év közben is engedélyeztek kifizetéseket. Bábólnán, a béren felüli a nyereségrészesedés fontos szerepet játszott az átlagjövedelmek alakulásában, mivel a vállalatnál igen dinamikus volt a nyereség növekedése.

Az üzemek prémiumrendszerének összeállításában általános elv volt, hogy a prémiumrendszer a tervezett, illetve teljesített nyereséget, illetve a tervezett veszteség csökkenését vették számba. A nyereségrészesedés személyes érdekeltiségre fordított részét a keresetek, a szolgálati idő és a kiemelkedő munka alapján osztották fel.

– A nivelláló keresetszabályozás miatt Bábólnán fontos szerep hárult a közvetett anyagi juttatásokra. A gazdaság törekedett a természetbeni juttatások kiszélesítésére.. „Tojásjegyrendszert” hoztak létre, melynek értelmében a gazdaság dolgozói fejenként meghatározott mennyiségű tojást jelképes összegért vásárolhattak. A vállalat által létrehozott boltban kedvezményesen lehetett vásárolni. A természetbeni juttatások sorában tartozott, hogy a baromfi telepek dolgozói (a baromfi adta az összes termelési érték több, mint a felét) hetente egy tálca tojást kaptak kedvezményes áron, ezen kívül 1980-tól hetente egy pucolt fagyasztott tyúkot ingyen a cég győri vágóüzeméből.

A gazdaság 1960-tól jelentős beruházásokat eszközölt a községben, és különféle módon támogatta a letelepedőket (névleges összegért juttatott telket, bontástéglát stb.) és aktív szerepet vállalt a község fejlesztésében.

– Az intenzív, iparszerű termelés során egyre jobban érvényre jutottak a szocialista rendszer egyébként is jellemző olyan hátrányai, hátulütői, mint a közömbösség, az eltávolodás a fogyasztóktól és a kis tételek lebecsülése. Így a munka humanizálása a gazdaság vezetésének egyik legfontosabb, állandóan előtérben lévő lényegi eleme lett. Az iparszerű környezetben egy kis hiba is igen nagy kiesést okozhatott, s jelentős mértékben veszélyeztethette a termelést.

A vállalat hangsúlyt fektetett a lehető legjobb emberi hozzáállás elősegítésére, amit két úton próbált elérni: egyrészt arra volt szükség, hogy a dolgozók érzékeljék az érdekkapcsolatot a vállalattal másrészt, hogy mindenki közvetlenül feleljen a munkájáért. A vezetés tudatosan épített arra, hogy az emberek szeretik, ha fontosak a szervezet számára. Bábólnán a gazdálkodás minden területén kimagasló figyelmet kapott a munka „megszemélyesítése”. Ez a különféle munkatípusoknál különféleképpen valósult meg. A szakmunkások által kezelt gépek fölött feltüntették a kezelő (felelős) nevét és a gép értékét. A

tojasosztályozóban a névjegy bevezetésével érték el ugyanezt. A névjegyvet a dolgozó tette be az egyes kartonokba, s így fokozottan érezték munkájuk felelősségét. Ez nélkülözhetetlen volt a munka precizitásához, ugyanakkor a dolgozó felelősségérzetét és ennek nyomán önbecsülését is fokozta. A munka „megszemélyesítésének” eklatáns példái voltak a gazdaság földjeinek szélén, az utak mentén felállított óriási táblák, melyek tartalmazták a vető nevét és fényképét, a főbb termelési adatokkal együtt.

## V. Következtetések

Bábolnán az eredményes *termékszerkezet-váltás* szolgált a siker alapjául. Ennek feltételei között minden mást megelőzően fontosnak tekintették az emberi, szellemi feltételek megteremtését, az érintettek megnyerését az anyagi és politikai támogatásra. Mivel a tervirányításon belüli és kívüli logika eltért nem kis előnyt jelentett, hogy a baromfihús-termelés területén értékítéletük egyezett, s így a végeredmény a világpiacon is jól eladhatónak bizonyult. A baromfiprogram sikeressége a „méretgazdaságosság pozitív hatásába” vetett hit további erősödéséhez vezetett s rányomta a bélyegét a termelés, a mezőgazdaság szektorális arányainak átalakítására. Amint a tevékenység jellegéhez sok esetben nem igazodó „erőszakolt” nagyvállalati keretek nem voltak hatékonyak sok hátránnyal járt a termékszerkezet ilyen irányú átalakítása is. A monokultúras kukoricatermesztés, az ökológiai feltételek, alapvető évszázados agrotechnikai szabályok figyelmen kívül hagyása, s az ebből adódó negatív hatások kemikáliákkal történő ellensúlyozása szükségszerűen növelte az agrártermelés ipari függőségét és az ipari árak emelkedésével ennek költségeit, és megindított egy leromlási folyamatot a talajoknál is. Máskor a termékek sajátosságai miatt nem érvényesülhettek a nagy szervezet, zárt technológiai rendszerek, specializáció előnyei, mint például a juhászat esetében.

A vállalat eredményeiben döntően játszott közre a *piacorientáltság*. A fejlesztéseket a piaci igényeknek rendelték alá. A termékszerkezetre a több lábon állás volt a jellemző. A baromfi esetében a fő elv az „egy termék három piac” volt. A szocialista piac szerepe a megfelelő tömegszerűség elérésében volt döntő, a tőkés piac az információ-szerzésben, a közel keleti piacoknál pedig a konvertibilis valutaszerező funkció került előtérbe. A vezetés nagy súlyt fektetett a termékek *minőségére*, s ennek függvényében alakították át belső érdekeltiségi rendszerüket is. A minőségi követelmények szigorítása – főleg a kezdeti időszakban – konfliktusokat is okozott, hiszen a mércét már a kezdeteknél a „nemzetközi színvonal” elérése jelentette. Állandó figyelemmel kísérték a szakma nemzetközi fejleményeit és igyekeztek azokkal lépést tartani.

Kiemelt figyelmet fordítottak a *műszaki fejlesztési tevékenysége*re. A területet megkülönböztetetten kezelték. A műszaki fejlesztés nagyrészt nyugati licencek know-how-ok vételéhez kapcsolódott, amelyre úgy mond „ráfejlesztettek”. Mindvégig fontos szerepük volt a *nyugati cégekkel fenntartott kapcsolatoknak*. A fejlett nyugati technika beszerzése és alkalmazása segítette a termékszerkezet-váltást, és a dolgozók tudásszintjének emelkedését (a dolgozók kiképzése gyakran párhuzamosan folyt az új gépek felszerelésével) de gyakran a minőség javítását is. A vállalat a gépek beszerzésén túlmenően együttműködésre (például közös fejlesztésekre) is törekedett a fejlettebb tőkés cégekkel. A nyugati technikai, technológiai szint ismeretében a vezetés „igényesebbé vált”. A kapcsolatok serkentették a korszerű szervezési, vezetési elvek átvételét is. A nyugati gyártókkal való szoros kapcsolatok kialakítását szolgálta a közös vállalatok létrehozása is.

A felfutás döntően az elsőszámú vezető tevékenységéhez kapcsolódott. *Burgert Róbert* a vizsgált időszakban végig „rányomta bélyegét” a vállalat egész tevékenységére, munkastílusára és meghatározta annak eredményességét. Dinamikus, kezdeményező egyéniségével képes volt magával ragadni a politikai vezetés egyes képviselőit és munkatársait. Fontosnak tartotta a társadalmi-politikai szervekkel való együttműködést, ezek szerepét a meggyőzésben, a vezetési célok propagálásában, az információknak a dolgozókhöz juttatásában, illetve a dolgozók reagálásának a vezetőkhöz való közvetítésében látta.

A vállalat gazdasági érdekérvényesítésének jellege és lehetőségei a harminc év alatt sokat változtak. Míg kezdetben a szilárd pozícióban lévő „szövetségesek” (reformerek) aktív közreműködésével, illetve azokkal együttesen volt képes meghatározóvá válni, a '70-es évek elején Burgert elveszítette korábbi potenciális szövetségeseit. Az ekkorra kialakult hatalmi szerkezetben a privilegizált szocialista mintagazdaság és a mintavállalkozó, KB-tag igazgató, Burgert Róbert komoly pozíciót vívott ki magának. Ebben politikai és gazdasági tényezők egymást erősítve játszottak közre. A vállalat számos területen monopolhelyzetet élvezett, s vezetői rendelkeztek a kulcsfontosságú termelési tényezők fölötti kontrollhoz nélkülözhetetlen technikai kulturális tőkével, amely erős nyomásgyakorló képességgel járt. A vezetés nagy súlyt fektetett a személyes kapcsolatok kiépítésére és fenntartására a politikai vezetésben, tudva, hogy ezeknek a kapcsolatoknak, az informális különalkuknak a gazdasági problémák megoldásában, illetve a vállalat sikerességének biztosításában lényeges szerepük lehet.

Az inputokért folyó versenyben nem azok összege – bár kezdetben azok is kimagaslóak voltak – hanem annak időzítése volt a döntő. Bábolna, mint a politikai vezetés által kiválasztott gazdaság elsőként – de legalább is az elsők között – részesült a különféle beruházásokban, amely előnyét a későbbiekben

sikeresen kamatoztatta. Rendszerközpontként fontos szerepet töltött be a termelési innovációk terjesztésében. Míg a hatvanas években a nagy beruházások állami támogatása volt a jellemző, a hetvenes évekre egyre többféle támogatás-fajta (árkiegészítés, dotáció) került előtérbe, hogy végül a nyolcvanas évekre az exporttámogatás váljon szinte kizárólagossá. Ennek fő okaként a csökkenő külpiaci árakból adódó nagyobb támogatás-igényt említhetjük.

Bábolna kimagasló szerepének kivívásához olyan *egyedi mentességek és lehetőségek* vezettek, mint a profilkötöttség alóli mentesség, vagy az önálló exportjog megadása. Ezek tették lehetővé a gazdaság számára, hogy innovációs bázisként, rendszerszervezőként jelentős bevételre tegyen szert.

Bábolna története kirajzolta és körülhatárolta a szocialista agrárium sikereinek, kudarcainak és működési problémáinak a sajátosságait, amelyek a rendszer jellemző elemeiből és az azok közötti kauzalitásból következtek. Megállapítható, hogy a rendszer alapvonásainak megtartása mellett csak igen kis mértékben volt képes megszabadulni annak diszfunkcionális vonásaitól. Bábolna 30 évét e diszfunkciók elleni már-már heroikus küzdelem és annak hangoztatása jellemezte. Ezt a küzdelmet, a piacgazdasági elemek alkalmazását ugyanakkor a gazdaság vezetőjének a politikai hatalomba való integrálódása tette lehetővé. A vállalat pedig valójában a rendszer tartópilléreként viselkedett, valós érdekei – egyes piackonformabb elemek bevezetése ellenére is – nem a verseny a piac felé vittek, hanem a kevésbé hatékony túlelosztás, a monopoljogok – mint diszfunkciók – fenntartása, a politika és a vállalat összefonódása felé.

Agrártörténeti témában megjelent publikációk:

⇒ Agrárkamarák egykor és ma. In: A civil szervezetek szerepvállalása a gazdasági életben. (OM 2001.) 41 o.

⇒ Családi gazdaság, mint a vidék megtartó erejének záloga. Társszerző: Ivicz – Járdány. In: Östermelő. 2002/5. (okt.-nov.) sz. 6-10. o.

⇒ Dániel Arnold, Ihrig Károly, Czettler Jenő (arcélek) In: Magyar közgazdasági gondolkodás. Gazdaságelméleti Olvasmányok II. Bekker Zsuzsa (szerk.) Aula Kiadó, Bp., 2002. 469-470, 715-717, 729-731. o.

⇒ Agrár-közgazdaságtan a két világháború között. In: Heller Farkas füzetek. Tarsoly Kiadó, 2003/1. 17-28. o.

⇒ Magyar mezőgazdasági érdekképviselők története a II. világháborúig. In: Heller Farkas füzetek. Tarsoly Kiadó, 2004/1. 57-65. o.

⇒ Mintagazdaság. A siker szervezete a szocializmusban. Bp., MTA VKI A/24.571, 2004. 20 o.

Hivatkozások:

⇒ Bekker Zsuzsa (szerk.): Magyar közgazdasági gondolkodás. Gazdaságelméleti olvasmányok II. Aula Kiadó, Bp., 2002.  
*516. old.*. Agrár-Közgazdaságtan a két világháború között. (2002) 2-6. o.

⇒ Botos János – Botos Katalin: A Magyar Nemzeti Bank története III. A Jegybank útja rendszerváltozástól rendszerváltozásig 1948-1989. Tarsoly Kiadó, Bp., 2004.

*198. old.*. Az új gazdasági mechanizmus előkészítése. (2003) 19. o.

*197-198. old.*. Magyarország gazdaságtörténete 1964-től 1968-ig. (2003) 1. o.