

Alku, asszimiláció, alku

Előhang

Miként tükröződnek a 70-es évek magyar gazdaságának talán legfontosabb intézményi változásai egy vegyipari közép vállalat gazdaságpolitikai világában? Az olvasó előtt fekvő írás töredékes kísérlet e kérdés megválaszolására. Az intézményi viszonyok módosulását *három csomóponton* próbáljuk megragadni: 1. a KGST-kapcsolatok szorosabbá válása, 2. az ágazati irányítás erősödése, 3. egy központi fejlesztési program és vele együtt a trösztösítés gondolatának felmerülése.

Ezeket a változásokat egy „pozitív” és egy „negatív” szakaszból álló *alkufolyamaton* keresztül ábrázoljuk, és pedig egy kezdetben csekély, majd egyre nagyobb horderejű fejlesztési döntés sorsára (felvetődésére, megfogalmazódására és voltaképpeni meghírusulására) összpontosítva. Azt szeretnénk bemutatni, hogy az irányító szervek közreműködésével miképpen nő a vállalat fölé saját fejlesztési kezdeményezése, mennyiben felelős ezért maga a vállalat, és mit tesz akkor, amikor „kvázi-utásítások” (államközi egyezmények, központi fejlesztési

program, trösztalapítás terve) formájában találja szemben magát saját törekvéseinek lényegesen megmásított változatával.

Érzékeltetni igyekszünk eközben azokat az eshetőségeket is, amelyek a gazdaságpolitikai szintek fenti összekeveredése folyamán a vállalat intézményi típusának és iparági státusának gyökeres átformálására kínálkoznak (a reform szellemét megtestesítő, dinamikusan fejlődő, nyereséges, több pilléren nyugvó, önerejére támaszkodó, rugalmas üzletpolitikát folytató közép vállalatától az állam köldökszínóján élő, eladósodó, specializált tröszti nagyvállalat irányában). Egyszersmind felvillantjuk az illető vállalat szervezeti próbálkozásait is: *asszimilálódása* során mit hajlandó feláldozni eredeti intézményi viszonyaiból és milyen mértékben akarja, illetve képes visszaállítani kiinduló helyzetét.

Érdeklődésünk középpontjában a *Budapesti Vegyiművek Olitref elnevezésű gyomirtó szerének fejlesztése* áll, valamint ennek a KGST agrokémiai egyezményekbe és a növényvédőszer-ipari központi fejlesztési programba való *betagozódása*. A vizsgálat – néhány fontos történeti előzmény jelzésszerű ismertetése után – a 70-es évek közepének iparági és vállalati eseményeit fogja át.

Az alábbi tanulmány egy annak idején *Friss Istvánnal* közösen megkezdett hosszabb lélegzetű kutatás első, egyben utolsó terméke. A szóban forgó vállalatnál eredetileg mindössze rövid próba-esettanulmány készült volna a gazdaságpolitika szervezeti közvetítésével foglalkozó, átfogó kutatómunka elindításaképpen. Egy furcsa fejlesztési folyamat kellős közepébe csöppenve azonban egy olyan – fordulatossága, feszülő konfliktusai és keretes jellege miatt stiliszt-

tikai szempontból akár „*drámáinak*” is nevezhető – közgazdasági történet tárult fel a kívülálló érdeklődő előtt, amely születésük pillanatában engedte megfigyelni a gazdasági intézményrendszer bizonyos változásait.

A kutatás végkövetkeztetéseit egy hasonló című, a jelenleginél nagyobb terjedelmű írás foglalja magában (MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 1980), amely tartalmazza egyúttal a pontos hivatkozásokat és a nem publikus irodalmak jegyzékét is.

Amíg azonban az átfogó igénnyel készült tanulmányban maga a fejlesztési folyamat csupán a vállalat általánosabb értelmű ágazati asszimilálódásának egyik mellékszálát alkotja, addig az alábbiak megírásakor – terjedelmi okokból – kénytelenek voltunk felcserélni a szerepeket. Figyelmünket az Olitref-fejlesztés kálváriájára, illetve az asszimilációs folyamat ágazati szintű lejátszódására összpontosítjuk, a történet elejéről (a vállalat kiinduló helyzete) és a végéről (a „negatív” alku disszimilációs lépései) pedig mindössze futólagos tájékoztatást adunk, szükségképpen vállalva a sarkítás veszélyét. „*Dráma*” helyett „*drámatöredéket*” bocsátunk tehát közre.

Igyekszünk a cselekmény fő konfliktusát megragadni és végigkísérni azt egészen a „színjáték” tetőpontjáig, mely – mint látni fogjuk – *nem hoz magával katartikus kibontakozást*. Azáltal, hogy e tetőponton kényszerűen megállunk (kockáztatva az ábrázolt eseménysorozat belső egyensúlyának megbillenését), magától értetődően a szóban forgó fejlesztés és a vállalat áthasonulása ugrik a történet előterébe, holott a Budapesti Vegyiművek ezzel részint egyidejű, felemás disszimilációs próbálkozásait (az új életre kelt közvetlen ágazati irányítással való együttélését) a magunk részéről talán még jellem-

zöbбекnek is tartjuk, ha a vállalat megváltozott intézményi viszonyait a valószínű jövő szempontjából kívánjuk értékelni.

1. Rövid vállalati helyszín- és életrajz

1975–1978. Budapest, IX. kerület, Külső-Ferencváros, Kén utca és Illatos út – e két telephelyen székel a Budapesti Vegyiművek (Vegyiművek, BVM) fővárosi törzsgyára. A Nehézipari Minisztérium felügyelete alatt álló, hosszú évek óta nyereséges, *töretlenül fejlődő közép vállalat* (1975-ben 2400 fővel 2,6 milliárd Ft termelési értéket ér el 1 milliárd Ft-os bruttó állóeszköz-állomány mellett) jelentős iparági hagyományokra tekinthet vissza.

A szorgalmas ípartörténeti kutatás a vállalat családfáját egészen 1876-ig vezeti vissza, s a kutyabőr értékű alapítólevelet az Első Pesti Spódium- és Csontlisztgyár gründolásától származtatja. A műtrágyát Magyarországon elsőként előállító cég gyors terjeszkedését monarchiaszintű kartellszerződéseinek is köszönheti. 1928-ban beolvad legfőbb alapanyag-szállítójába, a Hungária Műtrágya-, Kénsav- és Vegyi Ipar Rt-be, amelyet 1890–1892 között alapítanak osztrák–magyar „államközi” csereügylet (bányajogért vegyigyár) eredményeként. Ez utóbbi, néhány évtized alatt a magyar szerves vegyipar legtekintélyesebb vállalatává küzd fel magát. Az I. világháború és a nagy válság idején ugyan főként ipari célú termékeire támaszkodik, de végig megőrzi vezető helyét a műtrágyatermelésben és -értékesítésben is. A két világháború közötti nagyobb fejlesztéseket állami segítséggel végzi, a társvállalatokkal érdektelenségi szerződéseket köt, a vertikális terjeszkedés elvét pedig vég-

letes következetességgel képviseli (a bányanyitástól egészen a műtrágya-propagandáig).

A több mint négyezer főt foglalkoztató nagyvállalat a II. világháború befejezésétől az 1949-ben bekövetkező átlamosításig voltaképp a helyreállítás gondjaival küszködik. Az időszak kiugró teljesítménye – a magyar szerves növényvédőszer-ipar alapjainak lefektetése (DDT, HCH) – a vállalat üzemeit már szervezetiileg szétszabdálva találja: a Kén utcában születik meg a Budapesti Kénsavgyár, az Illatos úton pedig a Hungária Vegyiművek, mindkettőt több kisvállalat gazdagítja. Az agrokémiai profil szétválík, hiszen a növényvédő szerek gyártása a Vegyiműveknél folyik tovább, míg a műtrágyáké a Kénsavgyárban marad, ám az uralkodó gazdaságpolitika amúgy is a háborút megelőzően megszilárduló vegyipari alapanyag-termelést erősíti mindkét gazdasági egységben. A legfontosabb üzemek 50-es évek végén kezdődő rekonstrukciójára az ipar szervezeti koncentrációját szorgalmazó központi gazdaságirányítás a volt Hungária-vállalatok újraegyesítésével teszi fel a koronát 1962-ben (az új cégérre a Budapesti Vegyiművek kiírás kerül). Az átszervezések árnyékában ismét korszakos fejlesztési kísérlet játszódik le, a polimerizációs műanyagipar meghonosítása, a később vidéken meginduló nagyüzemi gyártás előkészítéseként.

Az összevonást követő évtized a mezőgazdasági orientáció térnyerésének időszakaként jellemezhető a vállalati gazdaságpolitikában: külföldi hatóanyagok kész növényvédő szerré formálása elsőként Magyarországon; új növényvédőszer-hatóanyagok kifejlesztése és önálló formálás-kutatás (szemcsés és folyékony formulák), ami segítséget nyújt a klórozott szénhidrogének (pl. DDT) betiltásakor keletkező, válsággal fenyegető termelési ürok kitöltésében; különleges (komplex, folyékony, programozottan bomló stb.) műtrágyafajták előállítása. (Ez utóbbiakat az elkövetkezőkben – didaktikai okokból – a növényvédő szerekkel együtt vizsgáljuk, megkülönböztetve őket a hagyományos növényi tápanyagoktól.) Az agrokémiai termékek ugyan jelentős mér-

tékben előretörnek, mégsem homályosítják el teljesen a BVM ipari továbbfelhasználására szánt gyártmányait (kén-sav, sósav, marónátron stb.), sem pedig néhány speciális vegyi cikket magában foglaló „harmadik profilját” (molekulaszíták, galvánsók, edzőszerek, állatitermék-feldolgozás stb.)

A Vegyiművek a modern agrokémiai gyártmányaihoz felhasznált hatóanyagok és intermedierek (köztes anyagok) túlnyomó részét tőkés importból szerzi be, míg a vegyipari alapanyagok előállításánál elsősorban szocialista eredetű nyersanyagokra támaszkodik. A törzsgyár, néhány kisebb budapesti üzemegység, valamint egy fel fejlődő vidéki telephely (Hidas) a vizsgálati időszak kezdetén mindenekelőtt növényvédő szer és műtrágya előállításával foglalkozik, ezeket szinte kizárólag *belföldön értékesíti*. A vállalat a IV. ötéves terv során lényegében azonos termelési tényezőkkel megkétszerezi kibocsátását, ezáltal a tervidőszak végére a természetes közép vállalatok sorába emelkedik. Jóllehet részesedése a hazai növényvédő szerek előállításában időközben kevesebb mint a felére esik vissza (több mint $2/3$ -os szintről $1/3$ -ra), az éleződő versenyben is mindvégig megőrzi a „*legnagyobb magyar növényvédőszer-gyár*” nem is mindig egyértelműen kamatoztatható címét.

A konkurrensok közül kimagaslik a fűzfői Nitrokémia Ipar-telepek (a BVM-mel karöltve 1975-ben a belföldi kibocsátás közel 60% -át mondhatják magukénak.) A Magyar Vegyipari Egyesülés tagjainak sorában rajtuk kívül csak a sajátbányai Észak-Magyarországi Vegyiművek és a Perekartonai Vegyipari Vállalat büszkélkedhet említésre méltó eredményekkel a növényvédőszer-termelésben. Ha néhány – önmagában nem jelentéktelen – vegyipari szövetkezet

működésétől eltekintünk, igazán *félelmetes versenytársakká* az iparágba csupán a legutóbbi évtizedben betörő gyógyszer-gyárak léphetnek elő, a közeljövőben közülük is mindenekelőtt a Chinoín, a tiszavasvári Alkaloida és a Kőbányai Gyógyszerárugyár (1975-ben már hármójuk fedezi a magyar növényvédőszer-kibocsátás egynegyedét).

A BVM miután agrokémiai termékeinek döntő hányadát hazai felvevőpiacra szállítja, szoros szervezeti kötődésre kényszerül az Agrotröszt-höz, „örökös” *monopolvevőjéhez*, valamint az annak közvetlen irányítását el látó MÉM-apparátushoz.

Ez a vevő azonban egyszersmind *eladói* kapcsolatban áll a Vegyiművekkel (saját importkeretéből külföldi hatóanyagokat vásárol és formálás céljából átadja azokat a hazai iparvállalatoknak), mint ilyen *versenyeztet* is az általában jól fizető formálási üzletek elosztásánál, nem beszélve a konkurrens kész szerek esetenkénti behozataláról. Emellett a MÉM – világhírű növényvédelmi hálózatának felhasználásával – óriási befolyást gyakorol az ipar *kutató-fejlesztő* tevékenységére is. Az Agrotröszt sajátos piaci erőpozíciójához hozzátartozik *raktározási és bitelezési* egyeduralma a forgalmazás terén, a MÉM *árhatósági* szerepe, továbbá az is, hogy a belföldi piac terjedelmének megszabásával közvetve a termelővállalatok exportlehetőségeit is meghatározza.

A Vegyiművek, mondhatni, „*kettős*” *minisztériumi irányítás* alatt, az ágazatok határán él, ily módon alkalma nyílik arra, hogy informális úton ütköztesse a felletesei által képviselt érdekeket. A MÉM agrokémiai ügyekben illetékes döntéshozóival szívélyes és kiegyensúlyozott szervezeti kapcsolatot tart fenn...

A fenti, szinte egyértelmű alárendeltség valamelyes enyhítést paradox módon az teszi lehetővé, hogy a magyar növényvédőszer-piacot az eladók piacának még egy monopolvásárló számára is aggasztó körülményeitől napjainkig kizárólag a hazai felhasználásnak a legóvatosabb becslések szerint is több mint a felére rúgó *import versenye* menti meg. Mivel a mezőgazdasági tárca – különösen a világgazdasági megrázkódtatásokat követően – a behozatal érdemleges bővülésére aligha számíthat, a rohamosan gyarapodó növényvédőszer-szükségletek nyomására csakhamar az *importhelyettesítés* egyik *élharcosává* válik. Olyan élharcosává, aki nem csupán bemutatott monopolista eszközeivel kívánja elérni, hogy a belföldi ipar a tőkés szereket megközelítő színvonalon tegyen eleget a mezőgazdaság meglepő gyorsasággal változó igényeinek, hanem a hazai növényvédőszer-fejlesztés széles körű intézményes támogatásával is.

A Budapesti Vegyiműveknek fő szállítójával (és exportvállalkozójával), a Chemolimpexszel – amellet, hogy a nyersanyag-utánpótlás jelentős hányada *államközi* megállapodásokban rögzített módon, ha már egyszer megindult, nagy volumeneket mozgatva, voltaképpen rutinosan bonyolódik – többnyire „csak” az ipar és a külkereskedelem viszonyában megszokott gondjai vannak.

Ami pedig a vállalat funkcionális főhatóságokkal fenntartott viszonyát illeti, itt sem bukkanunk váratlan eredményekre: a BVM már a 70-es évek legelején elveszti velük amúgy is meglehetősen erőtlen (a szokásjog által még alig törvényesített) *formális* közvetlen kapcsolatait. Hasonló intézményekkel ezentúl inkább csak ágazati közvetítéssel lép összeköttetésbe. Az viszont talán szokatlanabb jelenség, hogy a vállalat egészen a legutóbbi időkig szolid, minden komolyabb eladósodástól mentes üzletpolitikát folytat, s ezzel tekintélyt vív ki

magának a pénzügyi szervek előtt, a „*bank-sztárok*” (a viszonylag könnyen hitelhez jutók) közé küzdve fel magát. A BVM iránti rokonszenvet – bármilyen illuzórikusnak bizonyul ez a későbbiekben – az a remény is táplálja, hogy az importhelyettesítés nyomán hosszú távon mód nyílhat majd a belföldi növényvédőszer-árak emelkedésének némi lassítására, ennél fogva az általuk tartalmazott tetemes, nemritkán 50⁰/o feletti *állami támogatás* egy részének megtakarítására.

Az intézményes kapcsolatokon túl, az *informális-személyi viszonyok ápolása* is állandó érvényű alkotórészt képezi a helyi gazdaságpolitikai eszköztárnak. Jóllehet az idők folyamán tapasztalható némi átrendeződés az informális eljárásokkal szembeni várakozásokban (a defenzív feladatok előtérbe kerülnek), a BVM mégis mindmáig óriási jelentőséget tulajdonít az *offenzív* (legalábbis preventív) jellegű módszereknek gazdasági stabilitásának megőrzésében és fejlesztési kezdeményezéseinek sikerében.

A vállalat által folytatott kiterjedt és rendszeres „*lobbizás*” jócskán túlhaladja az iparág (s mint látni fogjuk) az ország határait. A szinte tudományos gonddal kezelt és naprakész állapotban tartott informális viszonyrendszer három további jellemzője érdemes a kiemelésre: 1. a BVM budapesti illetőségének előnyei, illetve ezek kihasználása; 2. a vállalatot elszármazott, és a párt- vagy az állami irányítás legkülönbözőbb pontjaira kerülő vezetők számontartása, a velük való kapcsolatok gondos ápolása; 3. a Vegyiművek igazgatójának személyes tekintélye, több évtizedes iparági múltja, kipróbált összeköttetései, széles körű író-oktató tevékenysége, valamint – mindezekről elválaszthatatlanul –

a vállalatvezetés stabilitása, sajátos megtámadhatatlansága, önbizalma és komoly kockázatvállalási hajlandósága.

Történetünk előzményeit vizsgálva, a Budapesti Vegyiműveket gazdaságpolitikai hagyományait hűen őrző vállalatként ismerhetjük meg. *Agrárelkötelezettség „több lábbon állva”, törekvés a termelési vertikum meghódítására, kísérletező szerep a szakmában* – e tradíciók képviselete mindamellett sajátos védekező magatartásként is felfogható: annak megakadályozásaként, hogy a ciklikusan előretörő ipari célú termelés egyszer s mindenkorra megsemmisítse a BVM, illetve elődvállalatai mezőgazdasági profilját.

A hagyományörzés ekképp egészen a 60-as évek elejéig (a vállalati növényvédőszer-fejlesztések tömegesebb megindulásáig) halasztja az *ipari vagy mezőgazdasági irányvétel* alternatívájának eldőlését.

Az elkövetkező évtizedet végigkísérő általános *gazdaságpolitikai klímaváltozás* (a mezőgazdaság rehabilitációja, a szövetkezeti nagyüzemek elterjedése, a vegyipar kiemelt fejlesztése, ennek során számos vidéki alapanyaggyártó nagykapacitás munkába állása, oldódó gazdasági elzártság stb.) egyrészt ugrásszerűen bővíti az agrokémiai termékek piacát és a kapcsolódó iparágak rohamos kibontakoztatására ösztönöz, másrészt pedig jelentősen enyhíti az államnak az ipari felhasználású vegyi alapanyagok előállítására érdekében a BVM-re kifejtett nyomását. Emellett a nyugati technológia beáramlása, az első komolyabb kooperációs üzletek, valamint a hatóanyagok és intermedierek világpiacának feltárulása egyre inkább kiszabadítja a vállalatot az önellátás igájából, egyszersmind biztosabb háttérrel nyújtva a szükségképpen rugalmas és kockázatos agrokémiai fejlesztéseknek.

A 60-as évek vége felé a Vegyiművek lélegzetvételnyi szünethez jut: a mezőgazdasági orientációt akadályozó kényszerfeltételek hatóereje gyengül, a gazdasági reform pedig megkönnyíti a régóta dédelgetett „új” elgondolás, a *növényvédőszer-specializáció* gyakorlatba való átültetését.

A gazdaságpolitikai mozgástér kitágulásával párhuzamosan azonban – új hatótényezők színre lépése folytán – a szűkülés jelei is kivehetők. A 60-as és a 70-es évek határán érnek be ugyanis nagyobb tömegben a vállalatnál az újraegyesítés idején megkezdett – főként még hagyománykövető – agrokémiai fejlesztések első gyümölcsei. Ezek a fejlesztések ösztönös tehetetlenségükkel erősítik azoknak az egyre látványosabb új kényszerfeltételeknek a befolyását, amelyek már ahelyett, hogy gátolnák, egyenesen előmozdítják a BVM mezőgazdasági specializációját. *Új versenytársak felbukkanása, a munkaerőhiány éleződése és a budapesti agglomeráció környezetvédelmi előírásainak szigorodása* – íme, három olyan, hosszú távra megfontolandó körülmény, amely végeredményben a megjelölt útra vezeti a vállalat szekerét.

A vidéki növényvédőszer-termelők, a korszerű alapanyaggyártó vállalatok és az iparágba újonnan beáramló gyógyszergyárak szorításában a Vegyiműveknek végső soron *nemigen akad más választása*, mint hogy belső átcsoportosításokkal, kibocsátásában megemeli a növényvédő szerek részarányát. Mindinkább ezen a profilon belül játszik a különféle üzemméretekkel, s mihamarább vállalja a fővárosi „Paradicsomból” való kiűzetést is (a hidasi telephely megnyitása, 1972/73). A vállalatközi versenyben rejlő mozgatóerők így módon szüntelenül magasabbra lökik a bruttó termelési értéket a BVM nö-

vényvédőszer-gyártásában, ahol következésképp igény támad néhány nagy volumenben előállítható, vállalatfenn tartó *vezértermékre*. Ha pedig a vállalat eközben nem kíván monokultúrát, akkor igyekeznie kell legalább az eddigiekben elért szinten tartani az alapanyagok „házon belüli” termelését, ami a *növényvédőszer-speciális* zációban *amúgy is megbúvó növekedési kényszert* csak még szigorúbbá teszi.

A Budapesti Vegyiművek a 60-as és a 70-es évtized fordulóján sem rendelkezik azonban biztos fogódzókkal ahhoz, hogy jószerivel ne a külső késztetések és saját korábbi döntéseinek tehetetlenségi ereje által hajtva cselekedjék („menekülés előre”) hanem a piac nem natúrális összetevőinek előrelátó mérlegelése alapján. Erősen támogatott és intézményesen túlbecsült felvevőképességű belső piac, esetleges (tőkés), illetve kiismerhetetlen (szocialista) kereslet, pusztán technikai okokból (ikertermékek, üzemen belüli továbbfelhasználás stb.) is megbízhatatlan gazdasági kalkulációk – mindezt szem előtt tartva, nem véletlen, hogy a távlati szakosítási tervek ki-munkálásánál a vállalatvezetés a jövő helyett inkább a *múltból* merít erőt, élvezve egyszersemind a nemzetközi összehasonlítással alátámasztható extrapoláció kényelmét.

A magyar mezőgazdaság növényvédőszer-felhasználása (igaz, szinte nulláról indulva) úgy nő folyó áron majd négyszerezére a 60-as évtizedben, hogy eközben az import mennyolcsorozódik, s 1970-re már súrolja a hazai termelés értékét, amely ez idő alatt szintén több mint két és félszeresére emelkedik. Általában magasak az induló árak, amit nem csupán a BVM kezdeti egyeduralma és a gazdaság-irányítás *protekciónista* szemlélete magyaráz, hanem az is, hogy ez a termelési terület a fejlett ipari országokban

ugyancsak az erősen monopolizált, progresszív ágazatok közé tartozik (az ún. zöld forradalom talán legjelentősebb haszonélvezője). A növényvédőszer-ipar a legkevésbé beruházásigényes, a folyó termelést tekintve pedig a csekély anyag- és energiafogyasztású vegyipari tevékenységek családjába sorolható. Bár termékei jövedelmezőségéről retrospektív úton is nehéz hitelt érdemlően nyilatkozni, számos ipari szakember gondolkodásában mégis meggyökeresedik az az elképzelés, miszerint gazdálkodási területük, mint olyan, *kiugróan nyereséges*.

Mégsem állítható, hogy a BVM sodródna az árral és a konjunktúra lázában átengedné magát a növekedési kényszer spontán hajtóerőinek. Épp ellenkezőleg, a vállalat vezetése tisztában van azzal, hogy az „eredeti felhalmozás”, az *iparág „újgazdagságának” korszaka egyhamar véget ér*: a konkurrenszek folyamatos beáramlása következtében keményednek a versenyszempontok, az importhelyettesítés ígérete pedig egyre inkább arra kötelez, hogy a viszonylag kis behozatali megtakarításokat eredményező formálásról részben áttérjenek a hatóanyagok és intermedierek hazai gyártására. Ez viszont nemcsak bonyolultabb és a jövedelmezőség szempontjából jóval kockázatosabb termelési feladatok ellátását követeli meg, hanem a nyereségügyekben való tisztánlátást is nehezíti. A mindennekeelőtt a formálást tekintve monopolista Vegyiművek számára ugyanis nem kétséges, hogy a 60-as évek belföldi növényvédőszer-gyártásának szupernyereséges voltáról keringő mítosz háttérben voltaképpen a *formálási tevékenységek – ezentúl már aligha tartható – uralma áll*. (Olyan tevékenységeké, amelyek mindössze néhány technikailag viszonylag egyszerű és gazdaságilag átlátható munkafázisból tevődnek össze, illetve amelyek-

ben megfelelően érvényesíthetők mind az iparág sajátos, mind pedig a magyar gazdaság általános komparatív előnyei.)

A piac eljövendő *konzolidációjának* tudatában a vállalat – bár könnyű szívvel aratja le a gyors növekedés gyümölcseit – a szakosítás kérdésében hagyományosan megfontolt magatartást tanúsít. Nem feledkezik meg alapanyaggyártó berendezéseinek folyamatos korszerűsítéséről, nem kötelezi el magát önerejét meghaladó fejlesztésekkel, és továbbra is súlyt helyez az alkalomadtán aktivizálható kutatási-fejlesztési tartalékok képzésére. Igaz, a növényvédőszer-termelés részesedése a vállalati kibocsátásban 1968 és 1975 között értékben átlépi a bővös 50%-os határt és megközelíti a 60%-ot is, egyéb agrokémiai termékekkel karöltve pedig a 80%-ot, ezáltal a *specializáció ténye végképp visszavonhatatlanná válik*. Eleve eldönthetetlen persze, hogy az „egészséges” szakosodás nem fajul-e „kóros” *profiltisztítássá*, a BVM esetében azonban néhány beépített biztosíték mérsékli a folyamat kockázatait: a formálási tevékenységek – korlátozott – dominanciájának fenntartása, a belföldi értékesítés túlsúlya, a tőkés technikai import-, reexport- és egyéb kooperációs ügyletek felszaporodása, a szocialista kivitel szinte teljes megszűnése stb.

* * *

Az önálló vállalati útkeresést a 60-as évek végén lényegbevágó intézményi változások is elősegítik. A párfümtől a robbanóanyagig mindent gyártó *Vegyipari Tröszt belyébe a Magyar Vegyipari Egyesülés (MVE) lép*, ugyancsak kevert profillal. A tröszt alapfunkcióinak elvétele azonban a lényegi feladataitól megfosztott tröszti apparátus jó részének megtartásával párosul. Az új intézményt, amely mellel nem önkéntes vállalati elha-

tározás eredménye, kettős lojalitás jellemzi. Jogilag a tagvállalatok alárendeltje, ténylegesen azonban nemegyszer minisztériumi megrendeléseket teljesít és közvetítő feladatokat lát el.

Az egyesülés egyre erősödő „újratrösztsődési hajlandóságát” egyebek között a vállalati széthúzás, a *Vegyiművek „kartell”-alakítási törekvéseinek kudarc*a is megalapozza. A BVM az első időkben ragaszkodik ahhoz, hogy az egyesülés ne léphessen túl a társasági kereteken, hangsúlyozva, hogy az új közép szervezetet mindenekelőtt igazgató tanácsnak és nem a nehézipari miniszter által is jóváhagyott elnök vezetése alatt álló apparátusnak tekintik. Megkérdőjelezi az MVE szervezeti autonómiáját, s a NIM-mel ellentétben nem engedi, hogy az egyesülés önálló közvetítőként életre keljen.

A BVM ugyan nagyrészt megszabadul a tröszti felügyeletről, de nemigen nyeri el az egyesülés támogatását. Pedig egy ilyen vállalat számára, amely a növényvédőszer-gyártásban elég egyeduralkodó ahhoz, hogy további szakosodáson törje a fejét, viszont nem eléggé oligopolista, hogy a termelési ágba beözönlő társvállalatokat egyszerűen lekonkurrálja, ez pótolhatatlan veszteséget jelenthet. A Budapesti Vegyiműveknek nem is annyira vezető pozícióit, mint azok *zökkenőmentes* megtartását kell féltennie (mindenekelőtt a formálási tevékenységek párhuzamos fejlesztése nyomán létrejövő köztes- és hatóanyaghiánytól).

Tekintettel arra, hogy a vállalat rendelkezik az iparág legnagyobb formálókapacitásaival, szeretné nyílttá és többoldalúvá tenni ezen anyagok vállalatközi forgalmát, miután a hiányhelyzet következtében előáll, nemegyszer „vad”

piaci állapotok rendkívül érzékenyen érintik. A BVM jóllehet általában nem tagadja a konkurencia értelmét, jelen esetben *profilmegosztásra* és a tervezett fejlesztések összehangolására hívja fel társvállalatait. Az egyesülés, kartellre emlékeztető szervezetté történő átalakításának korántsem elhanyagolható indokai közé tartoznak az iparági érdekcsoportképzés alig titkolt szándékai is: a „*tekintélyt parancsoló intézményi méretek* létrehozása a monopolvevőhöz és -eladóhoz, valamint az irányító szervekhez kötődő kapcsolatokban; nem beszélve arról, hogy a vállalatnak érdekében áll egy olyan integráció megteremtése, melyen keresztül rajta tarthatja a szemét a külön iparági egyesülés egésze alatt fellépő gyógyszeripari versenytársak fejlődésén.

Miközben a Vegyiművek tevékenyen kiveszi részét a magyar növényvédőszer-gyártás meghonosításáért és hatósági elismertetéséért indított rábeszélési folyamatból, komolyan szorgalmazza a kémiai újítások követelményeihez képest rendkívül szétaprózott szellemi tőkék egybekapcsolását is. Olyannyira, hogy a NIM a 70-es évek legelején már egy központi fejlesztési akció tervén töpreng. Ez idő tájt egy nagyszabású, részint agrokémiai jellegű *ágazati kutatási program* kezdetét is veszi (Biológiaiilag aktív vegyületek címmel), amit a vállalat még örömmel üdvözl, bár nem biztos, hogy ezt tenné, ha jó előre ismerné a program kifutásában rejlő későbbi örömöket is.

A BVM monopoltörekvései időközben a társvállalatok közömbösségének, nemritkán aktív ellenállásának falába ütköznek. E magatartás hátterében egy új „trösztvezértől” való félsz mellett az *érdektelenség* motívuma is meghúzódik: a kevésbé specializált kis- és középüzemeknek – működjenek akár nagyobb vállalati szerveze-

tekben – ugyanis a szervezetlenebb piachoz, a mozgékonyasághoz, a kockáztatáshoz és az intézményrendszerbeli „gerilla-hadviseléshez” (az „újgazdag iparágban folyó szabad rabláshoz”) éppúgy fűződnek érdekeik.

Ha viszont a vállalatközi verseny majdhogynem eleve kudarcra ítéli a „kartell”-kezdeményezéseket, ha a bemutatott növekedési kényszer következményeit képtelenség lazább keretek között lezajló szervezeti bővüléssel feloldani, akkor elvileg *két lehetőség* adódik a gondok enyhítésére: 1. egyénileg megerősödni, terjeszkedni, az önellátást fokozni – ez a BVM; 2. valamilyen központosítottabb középszintű intézményt létrehozni az iparágban a piac „megszervezésére” – ez pedig általában az MVE és a NIM apparátusának szája íze szerint.

Az ágazati minisztérium, bármennyire is korlátozzák hatáskörét a reform (jóllehet felemás) előírásai, nem vonul ki a közvetlenebb gazdaságirányítás színteréről, s hol a háttértől, hol pedig nyíltan fellépve gyakorol az egyesülésen keresztül is befolyást az érintett vállalatokra (kényszeregyesítés az MVE-ben, a minisztériumi feladatok és jogkörök egy részének átruházása az egyesülési apparátusra, a vállalatok közötti vitás kérdésekben a döntőbíró szerep megtartása stb.). Mindent egybevetve, mégis a reform bevezetését követő néhány esztendő tanúskodik a nehézipari tárca életében a *legvisszafogottabb ágazati irányításról*, amit a Vegyiműveknél is messzeemenően elismernek. (Igaz, a szakzsargonban „hosszú pórázos” módszernek titulált vezetési gyakorlat arra is visszavezethető, hogy a BVM nem tartozik a gazdasági szempontból problematikus beosztottak közé.)

A minisztérium ugyanakkor, miután vegyipari trösztjét, melyen keresztül begyakorlott módon érintkezett a vállalati szférával, elveszti, a kezdeti *jogbizonytalanság* közepette pedig nem talál új fogódzókat ágazati felelősségi körének pontosabb meghatározásához, magától értetődően úgy érzi, könnyen kicsúszhat a lába alól a talaj. Az átszervezés és létszámcsoökkentés árnyékában helyét kereső, az első időkben még türelemre intett ágazati irányítás azonban hamarosan ráeszmél arra (illetőleg a kormány és a társ-irányító-szervek operatív beavatkozásokat kiváltó elvárásai akarva-akaratlan felhívják rá a figyelmét), hogy a rendezetlen jogi helyzet nemcsak a vállalatok, hanem saját maga számára is lehetőséget ad a szabadabb cselekvésre...

A BVM a 70-es évek első harmadát, ha megtépázva is, még „*tipikus reformvállalatként*” hagyja maga mögött. Igaz, eddig sem vetközi le a megelőző gazdaságirányítási rendszerre utaló minden lényeges jellemvonását, sőt ez utóbbiakból időközben néhányat némi újítással ismét magára vesz (a profiltisztítás veszélye, a közvetlen ágazati irányítás részleges továbbélése, részvétel az újratrösztösödésre hajlamos egyesülésben, monopolizált szállító- és vevőkör, önellátási kényszer „szervezetlen” piac stb.). Így a fenti állítás esetleg kérdő formában is megállja a helyét.

A vállalat ekkortájt – s ez hasonlíthatatlanul fontosabb – ügyesen ötvöz gazdálkodásában három intézményi formációt: a *közvetlen naturális irányításra* alkalmas, nagyvállalati kereteket is kitölteni képes vegyipari alapanyaggyártást, a *modern közép-, illetve nagyüzemi vállalkozássá* tehető növényvédőszer-termelést és a (nem elmarasztaló értelemben) *konzervatív kisüzemi vállalkozásban* folyó speciális vegyi cikkek előállítását.

A vegyipari alapanyaggyártás *szinte felkínálkozik* a központi-naturális gazdasági irányításba való beágyazódásra: kevés számú, nagy volumenű, hosszú ideig azonos minőségű termék; tőkeigényes és hosszú távon nemigen változó folyamatos technológia; csekély számú nyersanyag nagy mennyiségben, állami színezetű szállítási csatornákon; a termékek stratégiai jelentősége; a külföldi értékesítés korlátai; az állami megrendelések kitüntetett szerepe; a termelési információk kormány szintű felhalmozódása; a gazdasági kalkulációk viszonylagos egyszerűsége és gyakori háttérbe szorulása stb.

Majdhogynem az *ellenkezője mondható* el a növényvédő szerekéről: nagyszámú kis- és közepes volumenű termék gyártmánycsaládok formájában; a „biológiai verseny” következtében gyorsan változó termékösszetétel és minőség; inkább munka-, kooperáció- és kutatásigényes, gyakran módosuló, esetleg importált technológia; temérdek nyers- és köztes anyag viszonylag kisebb mennyiségben a legkülönbébb szállítók igénybevételével; folyton-folyvást új igényekkel jelentkező vevők; a magasabb irányítási szinteken gyakorlatilag kezelhetetlen információáradat és átláthatatlan kalkulációk stb.

Részen hasonló képet alkothatunk magunknak a „harmadik profil” tevékenységeiről is. Azzal a jelentős különbséggel, hogy bár a növényvédőszer-gyártáshoz hasonlóan, a piac ingadozásai elvileg ezt a területet sem érdekesítik az állam közvetlen figyelmére, az ide sorolható termékek fontos jellemzője kis volumenben történő előállításuk, a belső piac kizárólagos, időnként szünetelő ellátása, egyszóval a nem szükségképpen magasrendű, ám *speciális szakértelem és a kínálatkorlátozás „cébes” monopolelőnyeinek* általában jól jövedelmező érvényesítése.

A diverzifikáció a reform első éveiben e három intézményi alakulat békés egymás mellett élését is jelenti. A növényvédőszer-szakosodás ismeretében egyelőre azt

kell feltételeznünk, hogy előrehaladtával egyúttal a köré épülő intézményi alakulat is megszilárdul és legitimizálódik. Az értelemszerűen önálló, *modern nagyüzemi vállalkozás áttörését* a BVM életében nem pusztán a reform előfeltevései valószínűsítik, hanem azoknak az önmagukban nemritkán elhanyagolható jellemvonásoknak a sokasága is, melyek jó része már régóta (korát megelőzve) árnyalja a vállalat gazdaságpolitikáját és szervezeti körülményeit:

úttörő, kezdeményező szerep a műszaki fejlesztésben; az eladósodástól tartózkodó, szolid üzletpolitika; vertikális kooperáció tőkés nagyvállalatokkal; dinamikus, de megfontolt előrehaladás egy progresszív iparágban; folyamatos prosperitás leépülő monopólium mellett; a nyereséges gazdálkodás szempontjait a reform előtt is gyakran érvényesítő közép vállalati magatartás; közvetlen szervezeti kapcsolatok kiépítésére irányuló törekvés a nyersanyagszállítók és a mezőgazdasági vevőkör egy részével; kapacitástartalékok a belföldi igények szezonális ingadozása miatt; a vállalatvezetés személyes reformelkötelezettsége, iparági tekintélye és védettsége stb.

2. Az Olitref színre lép: a pozitív fejlesztési alku

Eljutottunk annak az időszaknak a határához, melyben összetorlódnak választott történetünk főbb eseményei. Tervfordulón vagyunk, ám a IV. és V. ötéves terv találkozására szokatlan világgazdasági megrázkódtatások között kerül sor, a cselekmény ily módon bizonyos fokig *kivételes állapotokat* tükröz majd. Reméljük azonban, hogy e megrázkódtatásokra válaszoló gazdasági intézményrendszer sajátos, nem mindennapi reakcióin keresztül mélyebb betekintést nyújthatunk annak mindennapi-normális viselkedésébe is.

A tervforduló egyúttal *gazdaságpolitikai fordulatot* is magával hoz. A BVM V. ötéves tervét szemlélve, jöhetnek első pillantásra úgy tűnik, mintha komolyabb irányváltásra nem lehetne számítani, s az előző középtávú terv látványos túlteljesítésén felbátorodott vállalati tervezők, merészebb előirányzatokkal ugyan, de nem tenének egyebet, mint hogy igyekeznek betetőzni azt a folyamatot, melynek során a BVM növényvédőszer-gyárrá válik. A figyelmesebb olvasás azonban meglepő eredményre vezet: a magyar mezőgazdaság önálló szolgáltatát, a diverzifikáció előnyeit és a formálási tevékenységek elsőbbségét hangoztató, lassan másfél évtizede gyakorlatozó kórusból diszsonáns hangok szüremlenek ki. Nagyberuházás több száz milliós hitelfelvétel keretében, szocialista exportorientáció, a hatóanyag-önellátás fokozása, minisztériumi közbenjárás kérése stb. – mindez, különösen így együtt, némiképp elüt a megszokott dallamoktól. A vállalat gazdaságpolitikai törekvéseinek legfontosabb újdonságai tulajdonképpen egyetlen szóban összefoglalhatók: *Olitref*.

A márkanév egy korszerű, nagy hatású gyomirtócsaládot takar, mely folyékony permetezőszer formájában elsősorban a növényvédő szereket rosszul tűrő, értékes kertészeti kultúrák (paradicsom, paprika) védelmére szolgál, de alkalmazható a hüvelyesek és – a világelelméleti szempontból nélkülözhetetlen – szója termesztésénél is.

A szerrel az egyesült államokbeli *Elanco* konszern jelenik meg először a piacon a 60-as évek elején, s a 70-es évek végéig tartó érvénnyel szabadalmaztatja Treflán nevű termékét, valamint annak hatóanyagát. Az előállítás technológiai nehézségeivel ez idáig csupán egy olasz és egy izraeli cégnek sikerült megbirkóznia, utánuk mindjárt a BVM kö-

vetkezeik a sorban. A gyártás előzményei biztatóak: a Treflánt a magyar mezőgazdaság már a 60-as évek végén importálja, s a szer igen kedvező fogadtatásban részesül a szakértők és a nagyközönség körében, így referenciaproblémák aligha merülhetnek fel; kisvártatva kezdetét veszi az amerikai hatóanyag (a trifluralin) hazai formálása is, ami bővíti a BVM termelési tapasztalatait és segíti a kutatást.

Olyannyira, hogy 1972-ben a vállalat egy kisebb (kísérleti) üzem építésébe fog, ahol három – igaz, csak a szocialista és a fejlődő országokban elismertethető – szabadalom által védett eljárással már a szer hatóanyagát is előállítják. Óriási előny, hogy a vegyületet magát nem kell újra feltalálni, ebből a szempontból a fejlesztés egyértelműen *reproduktív*nak tekinthető. A hasonló innovációk esetében minduntalan testet öltő gyanakvás (vajon igazán eredetiek-e a technológiai eljárások?) számunkra kevés érdekességet tartogat, hiszen a nyugati termékszabadalmi rendszer azonos termékben a tökéletesen új technikát sem díjazná és – mint látni fogjuk – az Elanco és a BVM viszonyát nem elsősorban a „koppintás” kételye rontja majd meg.

Az Olitref-fejlesztés első lépései nem térnek el az óvatosan kibontakozó növényvédőszer-szakosodás szellemétől. A bejáratott belföldi piac szükségleteire alapozva a vállalat olyan, félig-meddig saját tervezésben és kivitelezésben folyó kisberuházást indít (800–1000 t/év kész szert, azaz a kb. 25⁰/₀-os koncentráció miatt, 200–250 t/év hatóanyagot kibocsátó, később rugalmasan bővíthető üzemről van szó), amely egyébként is kockázatmentesnek tűnik. Egyfelől mindössze tízmillió forintos nagyságrendű hitel felvételével jár, ennek is egy része az említett kutatási főiránynak az OMFB által is kezelt alapjaiból. Ennélfogva nem kell szakítani az elkötelezett-

ségmentes „*hitelcsipegetés*” (kitelepitési, energiaracionalizálási, levegőtisztasági, szállításfejlesztési stb. felvétek) bevált módszerével. Másfelől a BVM hivatkozhat a Tárcaközi Ár- és Termékforgalmi Bizottság egyik 1971-ben kelt határozatára, amely kontingentálja a tőkés növényvédőszer-behozatalt, s az importhelyettesítés „áldozatát” bemutatván, a mezőgazdasági tárcától informális biztosítékokat szerezhet arra, hogy a késztermék hazai árát a jelentős extraprofitot tartalmazó világpiaci Elanco-monopolár (3000–3500 dollár/t, 180 000–210 000 Ft/t) közelében állapítják meg és néhány évre előre rögzítik. Ráadásul a csekély volumenbővüléssel elérhető komoly termelésiérték-növekmény, a vállalati nyereséghányad emelkedése, a belföldi konkurrencia (így az egyesülésen belüli vétó és torzsalkodás) hiánya, valamint az amerikai berendezés- és intermediérszállítások folytatódásában megtestesülő tőkés kapcsolatok egytől egyig azt sejtetik, hogy a vállalat korábbiakban vázolt típusjegyei biztonságosan megőrizhetők az *apró-Olitref* (nevezzük ezentúl így) fejlesztés meglehetősen *szuverén* intézményi keretei között.

A szóban forgó termékben azonban minden külső megfontolástól függetlenül is benne rejlik egy Magyarország határain mind keresleti, mind kínálati szempontból *túlmutató*, szélesebb spektrumú fejlesztés lehetősége, hiszen:

1. a hégzagpótló jelentőségű vegyszert előállító három külföldi cég még alig tört be a szocialista és a fejlődő országok piacára, és az amerikai szabadalmak is nemsokára lejárnak; 2. a KGST-n belül a BVM a kutatásban és a terméksalád bevezetésében is megelőzi egyetlen – szovjet –

versenytársát; 3. s ami talán a legfontosabb, a hatóanyag hazai gyártása esetén is nélkülözhetetlen lesz bizonyos felszerelések és a köztes anyagok jó részének behozatala (a belföldi és szocialista szállítások legderülátóbb becslése szerint is, a felhasznált anyagok közel 90%-a importeredetű, ebből is hasonló arányban részesedik a tőkés behozatal).

A BVM, jóllehet ekkortájt már bajosan szabadulhat a növekedési kényszer bemutatott ösztönzőinek hatásától, nem sok figyelmet szentel a nemzetközi együttműködés felkínálkozó módozatainak, s jószerivel csak belföldre tekint. A vállalatvezetés berkeiben még osztatlanul uralodik az a meggyőződés, mely szerint amennyiben egyáltalán érdemes valamifajta bonyolultabb kooperációs megoldáson gondolkodni, úgy ez a fejtörés egyértelműen a már meglevő *amerikai kapcsolatok kibővítését* kell hogy eredményezze. Pontosabban az eddigi egyszerű hatóanyag-vásárlás átalakítását a termelés vertikális megosztásán alapuló (reexport) csereüzletté. (Az amerikai technológiához való visszatérés egyébként nem jelentené a magyar eljárás elpocsékolását, mert az kisebb módosításokkal még felhasználható az Olitref egyik ikertermékének gyártásánál.)

A fenti megfontolás nem csupán a gyártmány amerikai eredete folytán látszik célravezetőnek, nem is egyszerűen azért, mert néhány termelési lépcső *beruházásainak megtakarítása* mellett – a vízontszállítások következtében – feltehetően a külföldi értékesítési gondok jó része is eleve elesik. Valószínűleg még az sem perdöntő az ügyben, hogy a vállalat már hosszabb ideje bonyolít le hasonló csereüzletet egy osztrák céggel ugyancsak szerves vegyipari termék előállítására céljából, kedvező tapasztalatokkal.

Különben is, kezdetben még igen homályos az összkép: részletes tárgyalások híján nem annyira a tőkés kooperáció feltételezett, mellesleg *tisztázatlan előnyei*, mint inkább a szóba jöhető (s később egyeduralkodóvá váló) alternatív megoldás, a szocialista nyersanyag- és felfevőpiacra alapozott együttműködés *szinte biztosnak tűnő hátrányai* esnek nagyobb súllyal a latba.

A vállalat vezető köreiben ugyanis az idők során összefüggő érvrendszer kristályosodik ki az akár két-, akár többoldalú KGST-szakosodás szövevényes formáival szembeni bizalmatlanság megokolására. A közismert aggályokkal is felvértezve (kötelezettség nélküli igénybejelentések, fegyelmezetlen szerződésteljesítések, hiányzó vállalatközi kapcsolatok, nullszaldós szemlélet, bilaterizmus stb.), számtalanszor hivatkoznak a szakmailag illetékes KGST-testület, a Vegyipari Állandó Bizottság elsősorban szerves kémiai beállítottságára (amely egyébként nem ritkán maga sem eredményez többet, mint néhány nyersanyag és végtermék államközi szerződésekben rögzített kölcsönös szállítását). Emellett a szerves vegyipari, így többek között a növényvédőszer-ipari együttműködés összehangolására szolgáló integrációs szervezet, az 1969-ben alapított *Interchim* óhatatlan tapasztalatlanságáról is sok szó esik.

Igaz, a BVM eleget fáradozik azon, hogy sajátos kapcsolatteremtési eszközeivel (egy Szovjetunióban végzett szakember gyakori kiküldözgetésével, KGST bizottsági ülések és tudományos konferenciák vállalatközi síkra terelésével, az államközi tárgyalások közvetett befolyásolásával stb.) „*piaci*” *elemeket* építsen be szocialista külgazdasági viszonyaiba. Ám e próbálkozások, még ha nem lennének is nagyobb részt defenzív természetűek, akkor sem igen szolgálhatnának a vállalat szemében biztos alapul egy olyan sokrétű kooperációhoz, amely, mint az Olitref esetében, számos köztes anyag és adalék kis tételekben folyó, pontos

szállítását követeli meg, nem beszélve a tudományos-technikai együttműködés napi teendőiről.

Azonfelül a piachelyettesítő kísérletek segítségével (különösen egy stratégiai színezetű iparágban) valószínűleg nehéz megbizonyosodni arról, vajon folynak-e másutt párhuzamos kutatások és fejlesztések, s ha igen, milyen szintre jutottak. Ez a kérdés életbevágóan fontos lehet a Vegyiművek számára, ha az esetleges amerikai üzlet elejtéséről határoz, s ezzel mintegy rászabadítja az Elancót a KGST-piacra, kockáztatva egy, a *magyar vállalatot kirekesztő nemzetközi megállapodás* létrejöttét.

A szocialista kooperációtól való húzódozás mindamellett az első időkben ritkán képezi vita tárgyát a vállalatnál és intézményi környezetében. A vizsgált termék számottevő tőkésimport-tartalma következtében hiányzik a felülről érkező készítés is a szemléletváltoztatásra. A világpiacon átrobbanást megelőzően, amikor még kevésbé kell kemény ellentételeket keresgélni a KGST-n belüli importműveletekhez, az ágazati gazdaságpolitika többnyire határozottabban foglal állást a dollárbehozatal rubelkivitellé történő átváltásával szemben. Ez az álláspont iparági szinten még szilárdabb, tekintettel a vegyipar mindig is kiugróan magas nettó tőkés importjára. Az is igaz, hogy a szocialista együttműködést ekkoriban – az amerikai kooperációs ötlet mintájára – még *egyetlen* termelési láncolatban belüli csereügyletként képzelik el az Olitref kapcsán érintettek. De nem sokáig...

A szocialista integrációs célkitűzések szinte egyik napról a másikra épülnek be a fejlesztési folyamatba, da-

cára a vállalat alig titkolt fenntartásainak és elszórt tiltakozó megjegyzéseinek. A BVM-nél még el sem készülnek teljesen az Olitref gyártástechnológiájával, az üzem kivitelezés alatt áll, a termelési költségek még nehezen kalkulálhatók előre, amikor a NIM magas szintű képviselője 1973 végén az Interchimben már *egész KGST-re vonatkozó ellátási felelősséget* vállal a szóban forgó termékre. (A vállalat az előkészítő tárgyalásokon nem tesz kötelező érvényű nyilatkozatot kapacitásainak bővítéséről.) Pedig, s erre a végső Interchim-előterjesztést nem ismerve csak néhány hónap múltán egy ágazati „profilgazda”-utasítás formájában derül fény, a nevében vállaltak alapján a BVM-nek már abban az esetben is közel kétszeresére kellene emelnie eredetileg tervezett Olitref-kibocsátását, ha elvonatkoztat az átláthatatlan terjedelmű szovjet igényektől. Ráadásul a kérdéses KGST-egyezmény egyszerű késztermék-szakosodást irányoz elő. A vállalat tehát termelési szempontból kénytelen magára hagyatkozni, s (ha minden kötél szakad) magyar részről egyedül gondoskodni román, lengyel és NDK-beli növényvédő szerek ellentételezéséről, 1976-tól kezdődően, legalább 5 éven át.

Tagadhatatlan, hogy ez a felügyeleti döntés össz gazdasági léptékkal mérve, elvileg járhat előnyös következményekkel, a vállalati gazdálkodást azonban még akkor is a *közvetlen irányítás kényszerpályáira* tereli, ha – „jó esetben” – a jövőben megtárgyalandó egyedi-kivételes szabályozók tömkelegével sikerül is a várhatóan igen kedvező belföldi értékesítésre (vagy a feltételezett amerikai csereüzletre) emlékeztető hatékonysági feltételeket kialakítani a BVM számára. Hasonlóképp, az ágazati

beavatkozás *precedensteremtő* hatása még úgy is megfontolásra érdemes, amennyiben a KGST-együtműködésről előzetesen megfogalmazott kételyek némelyike igazolódik is az elkövetkezőkben, s ez felmentést ad majd az egyezmény megkerülésére.

A minisztérium fenti „huszárvágásához” a közvetett jogcímeket egy – később elemzendő – hatalomgyarapodási folyamatban szerzi be a tárca. Az ettől természetesen elválaszthatatlan *közvetlen jogcímet* pedig az adja, hogy a vállalat többnyire nem zárkózik el kategorikusan sem a KGST-együtműködésben való részvételtől, sem a központi fejlesztési program szintjére még nem emelt, de oda folyamatosan felkapaszkodó (kutatási főirány, hitelpreferenciák stb.) fejlesztési elképzelésektől. Sőt, a kutatások iparági összehangolása mellett, számos kezdeményező lépést épp a Budapesti Vegyiművek tesz meg annak érdekében, hogy általában a szakma, jelesül pedig az Olitref nélkülözhetetlenségének tudatát elültesse az ágazati és funkcionális irányító szerveknél működő szakemberek fejében. Kezdetét veszi egy jobb híján „*pozitív alkunak*” nevezhető folyamat (ezt a NIM-ben ironikus egyszerűsítéssel „nyüzsgésnek” minősítik), melynek legelső tetteként a vállalat – mindenekelőtt az apró-Olitref beruházási fedezetének előteremtéséért – széles körű (ön-) reklámhadjáratot indít (a szer eredetiségének, a tőkés import megtakarításának stb. hangsúlyozása).

Mi több, a szocialista piac határtalan felvevőképeségének bizonygatása közben maga a BVM pendíti meg egy KGST-szükségletre termelő nagyüzem valamikori (!) felépítésének gondolatát. Hogy ezúttal inkább az okfejtés belső tehetetlenségéről és örökölt reflexek működésé-

ről, mintsem időszerű cselekvési programról van szó, azt az is alátámasztja, hogy amint az Interchim-kooperáció terve az előkészítés során határozottabb alakot ölt, a vállalat *sietve visszakozik*, illetve megpróbál kemény feltételeket szabni a csatlakozás áráként (KGST-bankhitel követelése; az Olitref hazai árának felét előreláthatóan alig meghaladó szocialista ár kiegészítése, méghozzá közvetlen módon, a BVM által műtrágyagyártásra felhasznált szovjet foszfornyersanyag árának lenyomásával, nem pedig valamilyen bonyolult ellenőrizhető áttételes kedvezmény formájában).

Egy szó mint száz, a BVM kétszer „*adja el*” az *Olitrefet*, egyszer majd a piacon értékesíti, jóval előtte viszont szakigazgatási feletteseinek kezébe teszi le annak sorsát. Portékájára azonban túlságosan is felfigyelnek a minisztériumi (időközben egyre inkább) illetékesek, a termék jövőjét érintő legfontosabb elhatározások pedig ennek arányában fokozatosan kicsúsznak a vállalat kezei közül. Eközben nemegyszer a BVM is felkínálja az ágazati hatóság számára az önigazolás és az önazonosulás lehetőségét (a nemzetközi kötelezettségvállalás kénytelen-kelletlen elismerése, vizontszolgálatok kilátásba helyezése a hitelfelvételnél, alku a kompenzációról), ami más megközelítésben, tendenciáját tekintve, egyértelmű a lassú *asszimilálódással*, a közvetlen ágazati irányítás testébe való betagozódással (beágyazódással), vagyis a vállalat korábban vázolt intézményi típusának részleges elmosódásával. A BVM kezdetben (abban a hitben van, hogy) csak a kisujját nyújtja. A fejlesztés ügye azonban önálló életre kel, a beruházási előirányzatok menet közben felfúvódnak, s mindössze az elszaporodó központi

döntések néhány következményfoszlánya jut vissza a vállalathoz.

Alig látnak ugyanis neki, hogy megtervezzék az apró-Olitref üzemnek az Interchim-előírások szellemében történő kiszélesítését (a már lenyelt pirulát utólag édesíti meg a nehézipari tárca – többnyire szóbeli és általános – fogadalma a felmerülő árveszteségek pótlásáról), máris szemben találják magukat a *valódi szovjet szükségletek kitapinthatóságának nehézségeivel*. Az eredeti KGST-megállapodásban a Szovjetunió nem vesz részt, pontosabban közli, hogy az Olitref-családhoz tartozó termékekből a közeljövőben önellátásra rendezkedik be, de addig is hajlandó kisebb mennyiségek átvételére Magyarországról. (Az előírányzott kereslet túgulásának első szakaszában tehát az európai szocialista országok igényeinek kielégítéséhez korlátozott szovjet szállítások társulnak.)

A BVM-et az új helyzet nemcsak azért nyugtalanítja, mert maguk ezek a korlátozott szovjet igények sem becsülhetők biztonsággal (az itt-ott szárnyra kapó híresztelések alapján éppúgy lehet gondolni néhány száz tonnás, mint a majdnem kétezer tonnás eredeti KGST-szükségletet is túlszárnyaló megrendelésekre), vagy mert a vállalatnál egyhamar versenytárstól tartanak, hanem azért is, mert a Vegyiművek által még korántsem elhantolt amerikai kooperációs terv megíiusulásától félnek. Nevezetesen attól, hogy az Elanco netán *enged az üzleti kísértésnek*, mely egy tízezer tonnás nagyságrendű növényvédőszer-gyár (Olitref-kapacitás) szovjetunióbeli felépítésében lakozik, ha ott folyó megbeszélésein ilyen értelmű ajánlatot kap. A BVM a maga módján – a jobb

árfekvésű belföldi és konvertibilis exportkereslet újabb felkutatásával, illetve mesterséges felpumpálásával – védekezik a KGST-szakosodás bizonytalanságai ellen (a beruházási előirányzatok tehát ismét emelkednek). Eközben maga sem ejti el az amerikai céggel folyó tárgyalások fonalát.

A tanácstalanságot csak tovább fokozza, hogy kormányközi eszmecseréken felvetődik egyúttal annak lehetősége is, hogy a szovjet nagyüzem esetleg KGST közös beruházásban készülne, ami elképzelhetően zárójelbe tenné a magyar vállalat eddigi fejlesztési erőfeszítéseinek java részét. Bonyodalmakat okoz ugyanakkor az az egyidejűleg forgalomba kerülő (állítólag szovjet mezőgazdasági vezetők által is támogatott) tervezet is, amely a szóban forgó „óriás”-Olitref gyárat magyarországi telepítéssel tartja kivitelezésre érdemesnek. A NIM mindenestre kötelezi a Vegyiműveket, hogy ezt az eshetőséget is részletesen vizsgálja meg. (Tájékoztatásul: az elmondottak még mind a IV. ötéves terv utolsó két évének eseményei, amikor az apró-Olitref még meg sem kezdte működését.) Egy közel húszezer tonna/év kapacitású, esetleg több milliárd forint befektetést kívánó, szükségképpen vidéki nagyberuházás programja körvonalazódik. Olyan elképzelés ez, melytől a BVM nem is olyan régen még valószínűleg habozás nélkül elzárkózott volna. Most viszont – bár a felügyeleti hatósággal folyó egyeztetés során nő a vállalat távolságtartása a fejlesztés ügyével szemben – legszűkebb környezetében gondosan mérlegelni kezdi az óriás-Olitref belátható előnyeit. A kísértés ugyanis nem csupán a szocialista piacot ellenőrizni igyekvő amerikai konszern számára határtalan.

Igaz, a kérdéses mammutfejlesztés felbomlasztaná a meglevő vállalati szervezetet és érvénytelenítené az eddigi, főként „*paternalisztikus*” belső vezetési módszereket. Arra sincs különleges biztosíték, vajon az új nagyüzem nem kerül-e ki majdan a BVM közvetlen fennhatósága alól. A nagyberuházás számos minisztériumi szakembert is elgondolkodtató műszaki kockázata, a roppant termelésemelkedésben tükröződő végletes növényvédőszer-specializáció, végül a várható eladósodással járó állami elkötelezettségek (vállalati kifejezéssel élve: a „koldusbot” és a „járszalag”) ugyancsak levonnak valamit a csábítás értékéből.

Az óriás-Olitrefnek mindazonáltal van egy vonzó tulajdonsága, amely feledtetheti az elmondottakat: méreteinél és „államosított” jellegénél fogva *felkínálja a túlélés biztos esélyét*. Alkalmat ad ugyanis arra, hogy a vállalat növényvédőszer-termelésének ugrásszerű kibontakoztatásával válaszoljon a korábbiakban jelzett növekedési kihívásra, még hozzá úgy, hogy eközben az állam védőszárnyai alatt teheti túl magát a külső piachódítás és a vidékre történő letelepülés gondjain. Egyszersmind birtokába juthat egy olyan, a jövőben konvertálható szervesalapanyag-bázisnak, amely jelentősen mérsékli technikai függőségét, és egy esetleges intézményi recentralizáció alkalmával is megőrizheti vezető pozícióit az iparágban.

Am egyéb előnyök is ígérkeznek: a hatalmas volumen még nyomott árakon is rentábilissá teheti a gyártást; a beszerzés és az értékesítés felelősségét részben át lehet hárítani az irányító szervekre, illetve közvetítésükkel más vállalatokra; a KGST-piac monopolizálható stb. Úgyszintén naivitás lenne lebecsülni vagy egyszerűen kifigurázni az „emlékműállítás”, a nagyszabású alkotó feladat kecsgettetését.

Miután azonban a keresleti szempontból leginkább érintett szovjet fél (kösza hírek szerint saját vegyipari vezetésük véleményét elfogadva) néhány hónap után visszalép a közös beruházás tervétől, az előkészítő munka félbeszakad. A BVM a felszínen csalódással vegyes megkönnyebbüléssel reagál az új helyzetre, a „mélyrétegekben” viszont kezdetét veszi a fejlesztéssel kapcsolatos vállalati magatartás lassú átértékelése. A pozitív alku csakhamar fordulópontjához érkezik. Az óriás-Olitref kimúlása ugyanis végérvényesen ráébreszti a vállalat vezetését annak veszélyére, hogy egész követendő gazdaságpolitikája akaratlanul *államközi egyeztetések függvényévé* válhat, melyek során a távlatilag középpontba állított növényvédőszer-fejlesztés sorsát vállalaton kívüli hatóerők csaknem ellenőrizhetetlen összjátéka befolyásolja. A legkülönbözőbb irányító szervek és nemzetközi testületek állapotodhatnak meg a BVM feje fölött, szüntelenül változó beruházási előirányzatokban, rá pedig – többnyire ágazati minisztériumi közvetítéssel – az a kevésbé irigylésre méltó teendő hárul, hogy újabb és újabb részletekbe menő programot dolgozzon ki az éppen adott fejlesztési tervezethez (ráadásul gyakorta megbízható információk híján, találgatásokra és pusztá szóbeszédre hagyatkozva). S közben telik az idő...

Az Interchim-egyezmény, ha az általa előírt üzlet kilátásai rosszra fordulnak, még minden bizonnyal „átértelmezhető” vagy végrehajtását tekintve *obstruálható*. Ahogy azonban az Olitref egyre inkább a kétoldalú, magyar-szovjet tárgyalások témájává egyszerűsödik, a vállalatnak – mivel világosan látja, hogy a kormányzati szervek által importellentételként mind keresettebb ke-

mény exportcikk tulajdonában van – érzékelnie kell a szocialista kötelezettségek itthoni kezelésének szigorodását.

Az intézményi mozgástér szűkülése kivált akkor lesz kényelmetlen, amikor az óriásberuházás indítványa lekerül a napirendről, magával ragadva a szervezeti terjeszkedés mellett felhozható érvek nagy részét is. A BVM a valamikor általa kezdeményezett Olitref-fejlesztéshez *egyre ambivalensebb érzésekkel közelít*, ennél fogva alkumódszerei is védekezőbbekké válnak. Kevesebb önreklám és több kívülállás: „a mi fejlesztési programunk szinte korlátlanul tágítható, ha elegendő segítséget kapunk irányító szerveinktől” – fogalmaztak korábban a vállalatnál; „ha mindenáron bővíteni kell, az nem mehet az üzlet eredeti hatékonyságának a kárára” – hangzik az új álláspont. Bármily lényeges legyen is a két megközelítés hangulati különbsége, abban egymásra ütnek, hogy egyik sem támadja magának a beruházás felfűv(ód)ásának a tényét. Felfogásunk szerint a pozitív alkufolyamat ott kezd *átváltani negatívba*, ahol a BVM szakít most már meglehetősen passzív-elhárító, ám a bővítési célokat még nem vitató magatartásával és megpróbál viszsztatáncolni eredeti kiindulópontja, az apró-Olitref irányába.

Az előjelváltás, akár egy mintapéldán, kitűnően tanulmányozható a Budapesti Vegyiművek V. ötéves tervében szereplő Olitref-variáns előterjesztésén. Az óriásprogram még megkurtítva is félreismerhetetlen nyomokat hagy az új beruházási indítványon (végeredményben 9000 t/év körüli kapacitással számolnak, jelentős mértékben támaszkodva az átmenetileg fenntartott szov-

jet rendelkezésekre), de a végrehajtás elképzelt módja már messzemenő *óvatosságról* tanúskodik. Mi tagadás, a kedvezményes hitelek iránti vállalati igények most is számottevőek: a középtávú tervben szereplő, zömében külső (esetleg KGST-banki) fedezetű, 450 millió Ft-os beruházási előirányzat szinte egy szemvillanás alatt 700 millióra kúszik fel, sőt a vállalat párhuzamosan kidolgozott távlati terve 1980 után további 500 milliós hitel-felvételt vetít előre. Az is igaz, hogy a BVM nem csupán elvont-ideologikusan, fejlesztési céljainak a központi gazdaságpolitikai törekvésekkel való összecsengését hangsúlyozva alkalmazkodik az uralkodó követelményekhez, hanem újabb *kézzelfogható „szívességek”* kérésével is rést nyit az ily módon általa is elismert állami (ágazati) beavatkozások özönének.

Generálkivitelező központi kijelölése; a Péti Nitrogénművek utasítása, hogy gyorsítsa meg az Olitref egyik létfontosságú intermedierének gyártásba vételét (de ha az ágazati minisztérium szocialista importról gondoskodik, az is megteszi); egy az Olitrefhez hasonló alapanyagú BVM-gyártmány leállításának jóváhagyása; a csomagolóanyag-ellátás javítása: láthatóan nem is akármilyen – *szereződéskötési, profilkijelölési, beszállítási, ellátási* stb. – intervenciókat várnak el, melyeknek közvetlen-utasításos formáján aligha kell később meglepődniük.

Bizonyos óvatosság azonban még e felajánlkozó kérelmeket is áthatja, hiszen elfogadásuk zavartalanabbá teheti a beruházás és utóbb a termelés menetét. Elvetésük sem okoz pótolhatatlan veszteségeket, mert a vállalat – íme a körütekintés – e (nevezzük) *nagy-Olitref* fejlesztés árnyékában „biztos, ami biztos” alapon kimun-

kál egy *kis-Olitref* programot is, amely már alig igényel megkülönböztetett bánásmódot. Voltaképpen az apró-Olitref üzem (egy kívülálló számára meg nem ismerhető és a BVM által is szándékosan jótékony homályban tartott) kapacitástartalékainak mozgósítását veszik tervbe, végteljesítménynek ezúttal már közel 3000 t/évet adva meg a korábbi 1000, majd 2000 után. Így képzelik el az esetleges nagy-Olitref beruházás első léposójét, minimális (20–25 millió Ft-os) befektetéssel a belföldi és a legszűkebb Interchim-szükséglet kielégítésére. Ez a fejlesztés, ha a grandiózusabb programok kudarcba fúlhatnak is, *megáll a maga lábán*, a többi már nem a vállalat dolga.

A beruházási folyamat szakaszokra bontása – kis túlzással – a BVM meghasonlott felületét tükrözi. Egyfelől *a)* a kiteljesedő vállalati növényvédőszer-szakosodás és a modern vállalkozás belső logikája a versenyképes vezértermékké tehető Olitref felfuttatására, ezáltal a saját termelésű hatóanyagok arányának gyors emelésére ösztönöz; *b)* a termék sorsára való kényszerű összpontosítás következtében, illetve a nem kizárólagosan saját elhatározású nagyberuházás „reményében” a vállalati tervezők kiostálják az alternatív fejlesztési elképzelések java részét, így előbb-utóbb kénytelenek „futni a pénzük után” és ragaszkodni az Olitrefhez. Másfelől viszont a vázolt, rendkívül bizonytalan döntési körülmények között ezen kötöttségen szükségképpen lazítani kell; a közéleti távú terv elkészítésekor kodázatos mindent egy lapra feltenni. Bár a BVM gazdaságpolitikai hagyományaihoz képest megengedhetetlenül közel kerül ehhez a „*bazardör*”-állapothoz, az 1975/76-os tervforduló tájékán lassanként ráeszmél arra, hogy az óriás-Olitref által kel-

tett illúziók varázsa egy egész tervidőszakra megbéníthatja létfenntartási reflexeit, okul az eddigi fejlesztési variánsok *rendszeres esetlegességéből*, és – amennyiben rajta áll – a jövőben elővigyázatosabb lesz.

3. Vállalati kooperáció és/vagy államközi szakosodás: átmenet a negatív alkuba

A pozitív fejlesztési alku szakasza tehát fokozatos ki-
józanodással zárul. A higgadtabb vállalati magatartást az elmondottak mellett legfőképpen két dolog magyarázza: *a szovjet–magyar agrokémiai egyezmény megkötése és az amerikai csereüzlet ettől nem teljesen független végleges megbírsulása.*

Az agrokémiai egyezmény végső változatát hosszas tárgyalások után 1976 decemberében írják alá, lényegében *szovjet műtrágyáért magyar növényvédőszer-szállításokat előirányozva.* A megállapodás az 1977–1990-es időszakra szól, és az 1980-tól felenként évi 60–70 millió rubeles teljesítéssel, volumenét tekintve, túllépi az Olefin-program méreteit is.

Az agrokémiai egyezmény tulajdonképpen az Alma Atában 1975-ben elfogadott, 1990-ig tartó KGST vegyipari célprogram megvalósítása első lépésének is tekinthető. Ez a program elvileg arra épül, hogy a Szovjetunió az együttműködés során a nyersanyag- és energiaigényes, nagy szériás nehézevegypari termékek előállítására specializálódik, s ehhez lelőhelyein óriási kapacitásokat fejleszt ki. A többi tagállam viszont szellemi- és könnyűvegypari cikkek gyártását vállalja.

Végeredményben négyféle növényvédő szer jön szóba az

egyezmény aláírásánál: a Chinoín Fundazol nevű gombaölője, a Kőbányai Gyógyszerárugyár Rideon, az Észak-Magyarországi Vegyiművek és a Nitrokémia kooperációban gyártott Niticid, illetve a BVM Olitref elnevezésű gyomirtója.

A magyar növényvédőszer-ipar – legalábbis így nyilatkoznak az egyezményt aláíró NIM és KKM illetékesei – a hosszú távon is biztos szovjet piacra való bejutással lehetőséget kap a már korábban is tervezett gyorsított ütemű fejlesztésre. A magyar gazdaság szempontjából minisztériumi körökben azt is igen előnyösnek tekintik, hogy a növényvédőszer-export ellentételeként beszerzendő nitrogén- és kálműtrágya-mennyiség egyelőre feleslegessé teszi újabb hazai műtrágyagyár felépítését. (Igaz, a legkeresettebb foszfornyersanyag, illetve műtrágya továbbra is hiánycikk marad.) Emellett a nehézipari tárca számításai szerint némi tőkésimport-megtakarításban, illetve exportnövekményben is reménykedni lehet.

Egyrészt azért, mert a magas tőkésimport-tartalmú növényvédő szerek kivitelét ellensúlyozó szovjet kemikáliákat szintén csak kemény valutáért lehetne beszerezni; másrészt, mert a szovjet partner vállalja, hogy a műtrágyán kívül néhány, a növényvédő szerek gyártásához nélkülözhetetlen alapanyagot és intermediert is rendelkezésre bocsát; harmadrészt pedig azért, mert a szovjet igények kielégítéséhez szükséges belföldi kapacitásbővítés a jövőben feltehetően a tőkés export valamelyes növelését is eredményezni fogja.

Jóllehet a növényvédőszer-termelés hazai felfuttatása alig elviselhető beruházási terhekkel jár a (Niticid kivételével mindhárom termék esetében új üzemek kialakí-

tását veszik tervbe), a NIM azonban nem lát más utat – a növényvédő- és gyógyszeripart egyaránt magában foglaló – érlelődő központi fejlesztési program végrehajtására. Pontosabban, a növényvédő szerek kiemelt fejlesztését *végérvényesen összekapcsolja* a tárgyalt agrokémiai egyezménnyel, az előbbi elkerülhetetlenségével éppúgy indokolva az utóbbi szükségességét, mint fordítva.

A megállapodás keretében mindkét fél vállalja, hogy *saját forrásból* hozza létre kapacitásait, reexporthoz csak a partner engedélyével folyamodik, és az árakat, valamint a műszaki paramétereket évenként egyeztetik. Azt is elhatározzák, hogy az üzletet késleltetett nullszaldós formában kötik. Eszerint az 1980-ig mutatkozó magyar aktívumot 1985-ig ezt meghaladó passzívum váltja fel, majd ezután is legalább az elért szinten maradnak a szállítások. A BVM-re az eredeti elképzelések szerint 1980-tól évi 1500 tonna kész szer kivitelének felelőssége hárul, úgy hogy erre a volumenre 1977-től fokozatosan kapaszkodnak fel.

A tervezett vegyipari együttműködés továbbra sem diszjunkt, azaz a Szovjetunió, legalábbis az Olitref esetében, az elkövetkezőkben sem hagyatkozik a termékek pusztá behozatalára, hanem párhuzamosan maga is megteremti a megfelelő termelési bázisokat. A szovjet partner e sajátos specializálódásával magyar részről elsősorban műtrágyaszervezési célokat szolgáló *növényvédőszer-kényszerexport* néz szembe. Az agrokémiai egyezmény megkötésének elsődleges hazai indokai ugyanis alkalmassint nem annyira a magyar növényvédőszer-ipar hatékony felfejlesztésében és piacfoglalásában keresendők, mint inkább a viszonylag olcsó műtrágya államközi úton rögzített importjában, legalábbis erre utal az Olitref

esete. Az egyezmény némely szempontból nem más, mint az 1973-as Interchim-megállapodás folyamatosan *kétoldalúvá szűkülő*, s csupán a gyártmányok tekintetében multilaterális változata. Mint ilyen, „ősi” szovjet növényvédőszer-igényeket tartalmaz, melyek kielégítése csak néhány év késéssel válik a műtrágyaexport feltételévé. Ettől természetesen még lehetne a növényvédőszer-kivitel önmagában is rentábilis.

A csereügylet makroökonómiai szintű gazdaságosságát, akárcsak az Interchim-szerződés esetében, illetéklessnességünk folytán nem áll módunkban firtatni. Arról viszont, hogy feltehetően *nem a növényvédőszer-üzlet belső jövedelmezősége* áll az agrokémiai egyezmény indokainak előterében – a döntési folyamatos pontos ismeretének hiányában – két közvetett, de meggyőzőnek látszó érv igazít el, ismét csak az Olitref-fejlesztés példájánál maradva.

1. 1975/76-ban a mind ez idáig extra nyereségesnek tekintett szer árának alakulásáról riasztó hírek érkeznek. A hajdan a tonnánkénti 3500 dollárt is túllépő Olitref-ár a tőkés világpiacon 3000 dollár alá esik. Ez a BVM számára amúgy is kedvezőtlen dollár-rubel kurzust meghaladva tükröződik a szovjet árajánlatokban, melyek most már – a tervezett szállítások nagy volumenénél fogva – példaadók lehetnek a többi KGST-ország számára is. (A Chemolimpex a rohamos és egyre gyorsuló áresést az Elanco dömpingmanővereivel magyarázza: eszerint az amerikaiak szabadalmaik 1978-ban bekövetkező lejárta előtt szeretnék megakadályozni potenciális versenytársaik színre lépését, ezért még átmeneti veszteségeket is hajlandók elviselni. A szocialista árak *sebesebb*

csökkenésében az ő kezük is benne van, mivel kisebb szovjet megrendeléseket az egyébként is mérséklődő világpiacon árak alatt fogadnak el teljesítésre. Az árak zuhanásában az is szerepet játszik, hogy az USA környezetvédelmi hatóságai ez idő tájt „fogják perbe” a Treflánt rákkeltés gyanújával.)

A BVM az exportkötelezettségek keményedésekor ismét rögtön felveti irányító szervei előtt az árkiegészítés szükségességének gondolatát (valósuljon az meg, mondjuk, árkassza formájában). Véleménye szerint ugyanis a korábbi elképzelésekhez viszonyítva alacsony kiviteli mennyiségek mellett, még a tőkés anyagimport egy részének pontos helyettesítése esetén is veszteséges számára a vállalkozás, és nem pusztán a belföldi értékesítéshez képest. A NIM az agrokémiai egyezmény előkészítő tárgyalásain maga is szembetalálkozik a vártnál hátrányosabb ajánlatokkal. Egyebek között csupán így válik érthetővé, miért áll el a tárca az ötéves vállalati tervek 1976-os zsürizésekor a nagy-Olitref beruházásaihoz kért kedvezményes bankhitel támogatásától, utasítva a vállalatot a 6000 t/év kapacitásúra tervezett új üzem méreteinek *szűkítésére*, valamint a termék tőkés kivitelének fokozására. Mi okból rendeli el a kért intermedier gyártását Péten, és miért fog bele egy árkassza szabályainak kidolgozásába, ígéretet téve arra, hogy kivívja a BVM esetleges exportveszteségeinek megtérítését, vagyis egyre inkább *elismerve a deficit tényét*.

2. Az árkérdéseknél szemléletesebben fejezi ki a belső hatékonysági buktatókat az, ahogyan az amerikai kooperáció ötlete újból felszínre bukkan, majd ismét elmerül. Az Elanco, miután tudomást szerez az óriás-, il-

letve nagy-Olitref vázlatos előirányzatairól és a magyar technológia működőképességéről, nem akarván kiszorulni a szocialista piacról, feleleveníti a reexporton alapuló vertikális együttműködés ötletét. A BVM szintén kapaszkodna az amerikai üzletbe (ha két vasat tart a tűzben, a történetek során először neki is mindkét irányban szilárdulnak a tárgyalási pozíciói), hiszen az szintén garantálná a köztesanyag-ellátást és a nagy szériás termelés lehetőségét, sőt valószínűleg nem zárná ki a kész szer egy részének a KGST-be irányuló exportját sem (a BVM itt az előretolt bástya szerepét játszaná). Tehát – az önálló hatóanyagbázis kivételével – a *szovjet kooperáció majd minden előnyét felmutatná.*

Ráadásul jelentős megtakarításokat lehetne elérni a beruházásokban (a tervek szerint a hatóanyag-szintézis utolsó szakaszát és a formálást végezné a magyar fél), már bejártatott, referenciaképes termelési folyamatokhoz kapcsolódhatnának, s a reexport sem biztos, hogy kedvezőtlen áron bonyolódna. Európai származási bizonylat hiányában ugyan a behozott anyagokat magas vámok terhelnék, viszont az is feltehető, hogy az Elanco kooperációs partnerével szemben kevésbé nyúlna a dömping fegyveréhez. (Az ilyen „elszánt” piaci módszerek alkalmazása nyilván általában sem idegen az amerikai cég tárgyalási stílusától, jelen esetben azonban sajátos reakciókat is tükröz: ekképpen válaszolnak ugyanis arra a tényre, hogy a BVM, az Interchim-megállapodás talaján sarjadó beruházási programokra összpontosítva, viszonylag kevesebb figyelmet szentel az imigyen lassan csörgedező vállalatközi megbeszélésekre, mialatt az államközi agrokémiai egyezmény előkészítése *feltartóztathatatlannal* halad a maga útján.) Végül azt a figyelemre méltó ellenérvet, miszerint ez a megoldás – a szovjet csereügylettel szemben – nem jár a tőkés import helyettesítésével, könnyedén sem-

legesítik a termelési együttműködés tőkésexport-növelő hatásai (dollarviszonylatban kiegyenlített szállításokkal számolnak), amelyek éppúgy belesimulnak a hangsúlyos központi gazdaságpolitikai törekvésekbe.

Jóllehet a BVM önként előhozakodik egy 5–7 évre szóló kooperációs ajánlattal (melyhez állítólag megszerzi az OT és a PM néhány vezető szakemberének egyetértését is), az Elanco mégis a küzdelem élesebb formáit választja. Bizonyos berendezések és anyagok késedelmes szállításával az összes többi beruházási változat alapját képező apró-Olitref létét veszélyezteti (az csak 1976-tól lép működésbe, a megjelölt legkisebb végteljesítményt sem érve el). Legalábbis így indokolják a csúszást hivatalos fórumokon a vállalati szakemberek. Miközben enged a kész szer árából, az előállításához szükséges intermedierekét továbbra is magasan tartja; sőt azt is megpendíti, hogy az esetleges csereüzlet keretében mindössze a hatóanyag visszavásárlását vállalja. Egyes vélemények szerint az amerikai konszern valójában nem is rendelkezik reális tárgyalási javaslattal, csupán magyar versenytársának piaci esélyeit kívánja kipuhatolni a tanácskozásokon. Annyi mindenképpen bizonyos, hogy a BVM nemegyszer kénytelen sötétben tapogatózni, amikor az Elanco valódi üzleti szándékai után kutat – kiszolgáltatottsága e közvetlen kapcsolatban *sem* igen enyhébb, mint az irányító szervek szövevényes rendszere által közvetített szocialista együttműködési viszonyokban. *A vállalat két tűz közé kerül:* nem elég, hogy lassan meglazulnak évtizedes kötelékei az amerikaiakkal, az is kiderül, hogy azoknak a fenti versenyeszközök alkalma-

zásával módjukban áll a szovjet kooperáció feltételeit is már-már elviselhetetlenné tenni.

A párhuzamosan futó és ezek szerint egymástól kölcsönösen függő, nemegyszer egymást rontó együttműködési indítványok közötti választás (vagy történetesen egy kompromisszum) elvileg *mélyreható* összehasonlító elemzést követelne a kérdéses programok vállalati, vegyipari, nehézipari vagy összgazdasági szintű hatékonyságáról. Ilyen vizsgálat híján, pusztán a verbális érvek ütköztetése alapján könnyen előfordulhat, hogy még a romló feltételek mellett is az amerikai céggel való összefogás felé billen a mérleg nyelve, ha a növényvédőszer-ügylet belső gazdaságosságát tekintjük. Ezt az összevetést ugyanakkor a felügyeleti hatóság elmulasztja megtenni (az Elancóval folyó tárgyalások megszakítása folytán el-sikkadnak az összehasonlításokhoz nélkülözhetetlen alapinformációk is), s a vállalatot mindössze néhány általános megállapítás erejéig tájékoztatja az Egyesült Államokkal fenntartott kereskedelem diszkriminációs problémáiról, valamint a KGST-kooperációk időszerű fontosságáról. Ennélfogva most már nemigen derülhet fény arra az eshetőségre, hogy talán mégis az amerikai csereüzlet képviselte a vállalat számára *kevésbé* hatékony megoldást. Ez részben a BVM szerencséje, mert az elkövetkezőkben is hivatkozhat az elvetélt tőkés kooperációhoz képest mutatkozó (elméleti) veszteségekre. Egyszersmind követelheti, hogy az Olitref-exportnak az agrokémiai egyezmény keretei között jelentkező állítólagos *külső gazdaságosságát belsővé alakítsák*, azaz a termék kivitele ne csupán importellentételei révén legyen rentábilis, hanem önmagában is.

Korábban a vállalati gazdaságpolitika körütekintőbbé válásáról szoltunk. Az ott elmondottakhoz most hozzátehetjük: a termék világpiaci árának csökkenése és az apró-Olitref üzembe lépésének késedelmei ugyancsak a nagyra törő beruházási vágyak megfékezésére ösztönöznek. Történetünk szempontjából azonban lényegesebb, hogy a Vegyiművek ekkortájt ébred véglegesen tudatára annak, hogy az amerikai üzlet meghiúsulásának legkövetlenebb gyökerei valahová az Interchim-szerződés környékére nyúlnak vissza, így az együttműködés két fajtája közötti választás erősen *predeterminált*. Egyúttal azt sem tévesztheti szem elől, hogy az állami szintű KGST-elkötelezettségek rendszerébe történő ilyen mérvű folyamatos betagozódása elképzelhetetlen lenne a direkt ágazati irányításba való beágyazódása, az pedig a minisztérium párhuzamosan gyarapodó intézményi hatalma nélkül. Valószínűleg az asszimilálódási folyamat (a „minél nagyobb, annál kevésbé önálló” furcsa ellentétének) e tudatosulása lendíti át a vállalatot – ottani kifejezéssel élve – az „óvatos duhajkodás” rövidke korszakán az ettől fogva már *egyértelműen negatív* alku kibontakozása irányába.

4. Asszimiláció:

az ágazati minisztérium reneszánsza

Újjászületés? A szó talán többet enged sejtetni a kellenél: olyan megelőző időszakra utal, melyben kivesznek a reform előtti ágazati irányítás közvetlen-központosító, naturalis módszerei. Ha mindenáron metaforikusan kívánjuk

megközelíteni a szóban forgó jelenséget, akkor – legalábbis a Nehézipari Minisztérium esetében – tanácsosabb lenne inkább az elmúlás és újjászületés helyett a begubózás és a *kényszerpibenő* földhözragadtabb hasonlatához fordulni.

A közkeletű elképzelések szerint az 1973/74-es világ-gazdasági megrázkódtatások emelik ki igazán a süllyesztőből és helyezik vissza régi jogaiba a közvetlen gazdaságirányítás egynemű eszközét. A vizsgált iparág futó ismeretében azonban valószínűbbnek tűnik, hogy a reform által részben meghaladott irányítási formák újjáéledésében az 1973 után intézményesülő (a zavarelhárítás követelményeivel indokolt) intézkedések nem annyira induló, mint inkább *befejező-legitimizáló lépéseket* jelképeznek. Olyan akciókat, amelyek ha nem is írnak még teljesen körül egy új típusú irányítási rendszert, a vonzáskörükben születő döntések már nemigen tartogatnak valódi meglepetéseket. Igaz, az 1973/74-es fordulópont fenti feltevését látszólag a Budapesti Vegyiműveknél szerzett tapasztalatok is alátámasztják.

Kétségtelen tény, a vállalat fejlesztési politikájának állami kötöttségei 1973 végétől kezdenek erősödni: egy csip-csup hitelfelvételi ügyből ezután lesz a legközvetlenebb ágazati beavatkozásokkal tarkított ambiciózus KGST-szintű, illetve szovjet–magyar együttműködési program. Az is bizonyos, hogy a minisztériumnak az Interchim-szerződés kapcsán tanúsított utasító magatartását nem kis mértékben motiválhatja az árrobbanás éppeni pánikhangulata, és az sem hagyható figyelmen kívül, hogy az Olitref szocialista útra terelődése és ottragadása szintűgy megmagyarázhatatlan a bekövetkező árarányváltozások nélkül.

A NIM azonban a bemutatott profilgazda-döntést gyakorlatilag meghozhatta volna más okokból, mondjuk egy évvel korábban is; fejlesztési intervencióihoz és az ezekből tovaryűrűző „beleszólási” lehetőségekhez ugyanis már *előzetesen felgyülemlenek* (korábban közvetettnék nevezett) többnyire informális jogcímei. E hatáskörök sem kezdeti gyarapodásuk, sem majdani rendszerbe szerveződésük idején nem korlátozódnak a fejlesztési politikára. Már a 70-es évek első harmadában átítatják az ágazati irányítás egyéb fontos területeit is, ám a Vegyiművek sajátos védettsége folytán eleinte bizonyos fokig képes arra, hogy függetlenítse magát az intézményi erőviszonyok átcsoportosulásának kedvezőtlen hatásaitól.

A nehézipari tárca ily módon félig-meddig láthatatlan kezdeti hatalomnyerése először az Olitref-fejlesztés kapcsán (különösen az agrokémiai egyezménybe való beépüléskor) lesz nyilvánvalóvá a vállalat számára. Ekkorra viszont már némileg *összekuszálódnak* a fejlemények. Az 1973/74-es „válságintézkedések” során szerzett minisztériumi hatáskörök – ráépülve a szintén nemcsak a növényvédőszer-iparra vonatkozó korábbi intervenciókra, és kiegészülve azokkal az ágazati beavatkozási lehetőségekkel, amelyek az ebben az iparágban folyó fejlesztések közben kínálkoznak – a BVM eszmélésekor már a nehézipar egy újabb központi fejlesztési programjának (trösztösítési javaslatának) kimunkálásához adnak alapot. De menjünk sorjában...

A történeti részletek közötti eligazodást megkönnyítendő, fordítsuk figyelmünket mindjárt a *közvetett jogcímek eredeti felbalmozódására*, továbbra is főként a Vegyiművek szemszögéből faggatva az eseményeket.

E folyamat néhány eleme az eddigiekben sem esett ki látóköreinkből: beszéltünk a vállalati tervek ágazati befolyásolásáról (de nem említettük, hogy a NIM már a IV. ötéves terv elkészítésekor kimunkálja a későbbi *tervezési előintézményeit* – tervezési bizottság, módszertani irányelvek, instruktori rendszer, s az általános útmutatások mellett *szám-szerű „tanácsokat”* is ad a vállalatoknak, pl. a beruházások és a jövedelmek alakulására vonatkozóan). Szóltunk a BVM részleges vidékre településéről (de nem említettük a hidasi telephely megszerzése és az ottani beruházások megindítása érdekében tett ágazati erőfeszítéseket). Beszámoltunk a növényvédőszer-iparban folyó párhuzamos fejlesztésekről (de nem említettük, hogy egy nehézipari-mezőgazdasági tárcaközi bizottság miként intézményesíti újból, ún. „koordinációs döntések” formájában, a hajdani profilkijelölő és letiltó utasításokat). Végül ejtettünk néhány szót az MVE kényszeregyesülés mivoltáról is (de nem ismertettük az 1971-ben alakilag önkéntessé váló szerv alapszabályának azt a passzusát, mely szerint az MVE „a nehézipari miniszter felkérésére vállalja mindazoknak a feladatoknak a végrehajtását, amelyekre a *nehézipari minisztertől eseti megbízást kap*”).

Bizonyára kilátástalan próbálkozás jól elkülönített szakaszokra bontani a tárca „újjaszületésének” folyamatát. Amennyiben vizsgált vállalatunk asszimilálódásának megértése céljából mégis kísérletet teszünk arra, hogy némiképp felszabdaljuk a reform utáni időszakot, úgy az 1973/74 előtti idők ágazati minisztériuma egy *feltöltődő, szerepét-helyét kereső intézmény* alakjában áll előttünk. Olyan szervezet képében jelenik meg, melynek részéről a növényvédőszer-ipar jóformán megszületésétől fogva tapasztalhat valamiféle általános asszimilációs igyekezetet, egyfajta – gyakorta spontán – „beszippantási”, „megemésztési” törekvést. A végső fogyasztóval, a világpiac-

cal stb. közvetlenebb kapcsolatban álló, végtermékgyártó iparág, miután néhány, főként vegyipari alcsoport társágában úgyszólván *idegen testet alkot* az ilyen értelemben is kevésbé kompetitív nehézipari ágazatban, elvileg nem lepődhet meg azon, hogy az elsősorban az alapanyag-termelés gazdasági szabályozásán nevelkedett minisztérium akarva-akaratlanul az itt begyakorolt módon közelít hozzá. A szükségképpen „egyarcú” ágazati szervezet nehezen képes megbirkózni a „kétarcú” irányítás feladatával. Az idegen testet ugyan nem veti ki magából, de egyre kevésbé fáradozik azon, hogy önmegtartóztatóan, távolságot tartva vezesse a kérdéses iparágat (s a különlegest ne tekintse egyben kórosnak is). Más szóval, mind kevésbé vállalva egy kettős gazdasági követelményrendszer terhét, először még inkább csak a napi problémákra válaszoló ösztönös reflexmozdulatokkal, majd később (lásd ágazati iparpolitikai koncepciók) egyre tudatosabban hasonítja át a modern vállalkozássá tehető növényvédőszer-gyártást a vegyi alapanyag-termelés korábban bemutatott intézményi alakulatába.

A hasonulási folyamat elején tehát a nehézipari tevékenységek zöméhez illő és a reform által éppen csak megbolygatott központi-naturális irányítási módszerek *át-sugárzó hatásaira* figyelhetünk fel (mérleges termékek, termékmélységű, természetbeni tervezés, közvetlen termékforgalmazási beavatkozások, központi ármegállapítás, államközi egyezmények, trösztök, központi fejlesztési programok stb.). A lappangó „fertőzés” első tünetei a minisztérium áthagyományozódó műszaki-hatósági intervencióiban fedezhetők fel, jóllehet eleinte még közvetlen

diszpécserkedés helyett inkább valamiféle *visszafogott műszaki-információs közletismód* jellemzi az ágazat irányító munkáját.

Műszaki normatívák, ágazati szabványok kidolgozása, a beruházások műszaki szempontból történő véleményezése, a műszaki-fejlesztési alapok központosított részének szétoztása – ez a kezdet, melyet egyre inkább részletes adatgyűjtés kísér (mindehhez minisztériumi berkekben felelvevendi a „*statisztikán keresztül való nevelés*” elmélete). Az információkérésből azután könnyen lesz engedélyhez kötés, végül önálló ágazati utasítás és fejlesztési koncepció, a technikai előírások pedig természetes gazdasági vonzataikon túl is mind több pénzügyi, munkaerő-politikai stb. rendelkezéssel egészülnek ki.

Főként ez utóbbi – végeredményben gazdasági – intézkedések, mivel többé-kevésbé nélkülözniük kell a tervutasításos rendszer hagyományos intézményi csatornáit, lassacskán *új szervezeti utakat és közvetítő eljárásokat* építenek ki maguk köré, vagy pedig uralkodóvá tesznek régebben mindössze kiegészítő jellegű módszereket, többnyire informális módon:

szocialista munkaverseny-felhívások, vállalati kitüntetések pályázatai, minisztériumi akciótervek, mozgósító értekezletek, miniszteri és miniszterhelyettesi nagyaktívák, különféle körlevelek, tájékoztatók, leiratok, állásfoglalások, irányelvek, elvi döntések, közlemények és ajánlások, éves vállalati beszámolók, ezek értékelése, tervinformációk és a közléptávú tervek gyakran megengedően tervkonzultációnak nevezett zsűrizése, árkonzultációk, visszatérő kampányfeladatok (takarékoság, tőkésexport-fokozás, az adminisztratív létszám csökkentése, importhelyettesítés stb.).

Olyan szervezeti formák ezek, amelyek fokozatosan elfogadottá válva egyszersmind a kezdeti kivételes közvetlen beavatkozásokat is intézményesítik. Az általuk közvetített tanácsokat a vállalatoknak jogilag nem kötelező megfogadniuk, a bennük foglalt, nemegyszer naturális, „tervszámzerű” szempontok azonban legtöbbször a vállalatvezetés *minősítési kritériumai* közé emelkednek. Ennélfogva az öntörvényű cselekvés még azoknak a Budapesti Vegyiművekhez hasonló gazdálkodó egységeknek sem nagyon használ, amelyeket másképp csak üggyel-bajjal lehetne sarokba szorítani.

Az ágazati minisztérium persze sok esetben *központi (vagy azzá tett) akaratot közvetít*, ha gyakran átértelmezve is, s a transzmisszió igénye szintén gyarapítja az új intézményi eljárások számát. A szervezeti közvetítés e fontos mozzanata nélkül bizonyosan szem elől téveszténénk az alcímbe jelzett reneszánsz három alapvető jellemzőjét: kezdeti „*szemérmességét*”, a minisztériumi *közvetítésben rejlő képviselő* térnyerését, valamint ennek kapcsán az ágazat és a vállalat közötti *kölcsönösség* megszilárdulását.

A reform első 4–5 évében „szemérmesnek” tekinthetjük az ágazati irányítást abban az értelemben, hogy minduntalan igyekszik a lefektetett párt- és kormányzati elhatározásokhoz idomulni, saját elképzeléseit erre a szintre feljuttatni, illetve a kormány döntéseit a saját nyelvére lefordítani. (Az *igazodási vágy* nyomában megfogalmazódó minisztériumi végrehajtási rendelkezések eleinte még elhomályosították a tárcán belül éledező önálló jogalkotó kezdeményezéseket.) Tény azonban az is, hogy ezzel egyidejűleg a reformnak tulajdonított és a központi irányítást nyugtalanító, kezdeti működési bonyodalmak válaszképpen olyan kor-

mányintézkedéseket szülnek, amelyek a NIM-et is egyre világosabban *címzettként* jelölik meg. A mind közvetlenebbé váló kormányzati felhatalmazások azután nemcsak az ágazati minisztérium vállalatokkal szembeni *főlérendeltségét* fokozzák, hanem *információs monopóliumot* is kölcsönöznek számára.

Azonfelül az ágazati szervek – lényegében anyagi eszközök híján – csupán oly módon tudnak felelősséggel eleget tenni a központi elvárásoknak, ha – mintegy ellenszolgáltatásként – megengedik nekik, hogy egyfelől: a megkövetelt gazdasági közvetítést a vállalatok irányában törvényesen egyedül meglevő *felügyeleti* és részben *hatósági* eszközökre támaszkodva, így többnyire „kemény”, utasításos formában végezzék el; másfelől: feladataik mértékében beleszólhassanak a funkcionális irányító szervek birtokában levő *anyagi források elosztásába*.

Az informális egyezséget 1970 és 1973 között számos kormányrendelet törvényesíti, mintegy jóváhagyva a szóban forgó hatáskörök visszavándorlását az ágazatokhoz. Ennek megfelelően a nehézipari vállalatok és a kormányzati szervek intézményi viszonyába fokról fokra belép a felügyeleti hatóság, mégpedig már-már *kötelező érvényű közvetítőként*. A transzmisszió során felhalmozódó megbízások, kapcsolatok és értesülések később magától értetődően vezetnek oda, hogy – mint a Vegyiművek egyik vezetője fogalmazza – a vállalat számára most már apró ügyekben sem egyszerűen illem, hanem szükségszerűség kérdése legelőször a minisztérium véleményét kikérni. Ugyanezen állapot másik oldala a (nevezzük így) *pecsétkényszer* jelensége. A vállalati kezdeményezések ugyanis ágazati támogatással megizmosodva sem biztos, hogy a funkcionális irányítás elismerésére találjanak, az viszont szinte kétségtelen, hogy elutasítás lesz osztályrészük, ha az indítványon nem szerepel a felügyeleti szerv bélyegzője.

Az ágazati közvetítés elismerésével egyszersmind két részre szakadnak a valójában még alig használt közvetlen alkukapcsolatok a vállalatok és a kormányzat között, és

megnyílik az út a minisztérium *általános képviseleti jogának* elfogadásához. A kettéhasadt alkuban azután a minisztérium számára temérdek mód nyílik a „szívességtetésre”. Avagy, amennyiben az illető vállalat valamely okból nem hajlik arra, hogy részt vegyen az ágazati feladatok végrehajtásában, úgy e szívességek mellőzésének megpendítésére. Az intézményi kapcsolatok áttételeződésével a vállalatnak idővel egyre kevesebb joga és informális lehetősége lesz arra, hogy kétségbe vonja: az általa kapott kedvezményeket felügyeleti protektora harcolta ki a számára, az elszenvetett vereségek pedig a minisztériumi „gondviselés” dacára következtek be. Ily módon a funkcionális-ágazati alku számos mozzanata esik ki a vállalat látómezejéből, ezért alig akadályozza valami *leköteleződését*, mely szervesen egészíti ki párhuzamos hatalmi alárendelődését.

Leköteleződésről és nem egyoldalú kiszolgáltatottságról beszélünk (még kevésbé a minisztérium és a vállalat közötti érdekszövetségről). Tesszük ezt azért, mert az eufemisztikusan zavarelhárítónak nevezett döntések előrehaladtával a nehéziparban mindinkább egy tényleg meglehetősen zavaros, labilis, átláthatatlan „cserearányokkal” dolgozó *kölcsönösségi* viszony létrejöttét, illetve újjáéledését figyelhetjük meg. Olyan kölcsönösséget, amelynek a vállalatok fokozatos elköteleződése a fő mozgatóereje, nemegyszer feleslegessé téve, legalábbis a „vészfék” szerepkörébe utalva a vállalat-felügyelet (mindenekelőtt a munkáltatói jogok) alapján történő irányítás eszközeit, de amely továbbra sem zárja ki a minisztérium bizonyos függőségét (gondoljunk arra, miként befolyásolják a felügyelete alá tartozó vállalatok teljesítményei a tárca kormányzati értékelését). Az ágazat saját maga központi elismerését vállalatai körében nem annyira újonnan szerzett utasítási lehetőségeinek kihasználásával éri el, mint inkább „jótékony” *egyedi-operatív beavatkozásai-val*, a szabályozók széles körű lebontásával (illetve a funkcionális szerveknél történő kialakulásával), valamint néhány általános gazdaságpolitikai döntésnek a vállalatok számára kedvező *lebontó értelmezésével* „vásárolja meg”. Meghózza

ügy, hogy a minisztérium jószolgálati és a bizonyos fokig kétirányú függőség ténye gyakorta a közvetlen résztvevők előtt is elfedik a beavatkozások precedensteremtő hatásait.

Az ágazati beavatkozások kiszélesedését és elmélyülését a Budapesti Vegyiműveknél 1971/72 táján kezdik megérezni, de ekkoriban, s még jó ideig a jelenség látán csupán – vállalati kifejezéssel – „egyszerű piszkálódásra” (pl. a BVM által gazdaságtalannak tartott trisógyártásra kiutalt ellátási felelősség), a régebbi vezetési stílus pusztá maradványára gondolnak. Részint joggal, hiszen túl azon, hogy úgyszólván védett bunkerben élnek, és általában az őket érő minisztériumi intervenciók sem hátrányos hatásúak (a növényvédőszer-import helyettesítésének preferálása, a vidéki letelepülés segítése, ágazati kutatási program beindítása stb.) a kellemetlenebb ár-, beruházás- és külkereskedelem-politikai első „beavatkozás-bombák” is többnyire mellettük csapódnak be (termékeik jó része eleve rögzített vagy maximált árformába tartozik, beruházásaik többsége szinttartó jellegű, exportkapcsolataik gyengék stb.). A vállalatnak ez idő szerint még nincs komoly tudomása az eleddig fel nem robbant, de gondosan elhelyezett „irányítási töltetekről”, ennél fogva az Olitref kálváriáját elindító 1973-as profilgazda-utasítást is jószerivel a világszerte árrobbanás kavargó hangulatában hozott egyedi döntésként értelmezi.

A jelenből visszatekintve azonban aligha téveszthető szem elől a kérdéses ágazati elhatározáshoz szükséges közvetett jogcímek előzetes felgyülemlése. Egyúttal az is egyértelművé válik, hogy ez a folyamat csak részben magyarázható meg a szokásos módon, pusztán a reform

kiinduló intézményrendszerének belső következtetlenségei vagy a hivatal szervezetfenntartó önértékei alapján, a minisztérium felvázolt *kumulatív hatalomgyarapodása* nélkül.

Ami 1967/68 és 1973/74 között történik a nehézipar ágazati intézményrendszerében, úgy tűnik, eleve kizárja annak lehetőségét, hogy majdan a világgazdasági megérzések csillapított beáramoltatását választó központi gazdaságpolitika ne a minisztérium közvetlen gazdálkodó funkcióiban, s ezek gyakorlati szentesítésében oldódjék fel. E funkciók megerősítéséért és továbbörökítéséért felelős *átsugárzási és precedensteremtési* mechanizmusok menet közben oly mértékben módosítják az intézményi csatornákat, hogy ez utóbbiak – s ezt értjük *kumuláción* – mind kevésbé lesznek képesek másfajta irányítási-közvetítési feladatok ellátására.

Mindez talán egyelőre elegendő ahhoz, hogy ne álljunk teljesen értetlenül az előtt: miért utasíthatja a NIM 1973 végén a Budapesti Vegyiműveket a KGST-országok Olitref-fel való ellátására. Ahhoz viszont túl kevés, hogy a pozitív fejlesztési alku előjelváltását megmagyarázhassuk. Az alku negatív szakaszának megindulásáig a vállalatnak még végig kell járnia a beágyazódás (áthasonulás) majdhogynem tróztósításba torkolló folyamatának jó néhány állomását.

Amíg az eddigiek során az ágazati minisztériumot szerepét kereső, (mindinkább) felügyeleti szervként jellemezhetjük, addig az 1974–76-os időszakot vizsgálva, a NIM már egy önmagával azonosulni képes, a *vállalatok „gazdájának”* szerepében magára találó intézmény benyomását kelti.

A minisztérium és a vállalat viszonyában a világgaz-

daság 1973 után bekövetkező átrendeződése mindenekelőtt az árak, a termékforgalmazás és a külkereskedelem szabályozása terén hoz nap mint nap érzékelhető hangsúlyeltolódásokat. Az árrobbanás egyrészt számos termelési tevékenységet azonnal veszteségesé tesz, másrészt a forgalmi pályák megzavarásával a nyersanyagellátási, kooperációs és értékesítési gondok tömegét zúdítja a Budapesti Vegyiművekre. A termelés korlátozását elkerülendő, a Nehézipari Minisztérium utasítást ad a kibocsátás szinten tartására, cserében pénzügyi támogatásokat és a részleges anyaghiányt megszüntető operatív beavatkozásokat helyez kilátásba. A jelszó: „*a vállalat termeljen, ne pedig a hatékonyságot méricskélje, a minisztérium majd segít*”. Az ágazati hatóság nem csupán a „határon megállított” infláció, hanem egyebek között temérdek importanyag behozataláról is dönteni kíván, egyéni és egyedi közbenjárás útján vagy a funkcionális szervekkel rendszeresen együttműködve.

Mindenekelőtt a *tárcaközi bizottságokban*: számuk az egész ágazatban néhány év alatt 90 (!) fölé emelkedik, üléseiken a NIM képviseli a vállalatokat, hivatásuk elsősorban az, hogy új egyedi szabályozók megszerkesztésével igyekezzenek megosztani a világ gazdasági változások terhet a költségvetés és a vállalatok között. A döntések kormányzati szintre való felemelkedése alapján nem azok valódi gazdasági tartalma miatt aggasztja a Vegyiműveket, miután nem mondhatni, hogy a vállalat – összhangban a központi gazdaságpolitikával – ráfizetne a „közös teherviselésre”.

Igaz, 1974-ben az árkasszák felállításakor, majd 1975-ben a teljes körű árrendezés során akadnak a BVM számára is nehéz napok (néhány ellátási utasítás, szabadár-változtatási tilalom, központi termékforgalomba állítás, árkasszatöbbletek központosítása stb.). Legtöbb veszteségesé

vált gyártmányukat azonban *sikerül „kasszásítani”*, azaz támogatásra érdemesnek elismertetni, az árszabályozáshoz elengedhetetlen világpiaci árszámítások és az aggregált árindekerek lebontása körüli alkudozások jól ütnek be, sőt a magas tőkésimport-tartalmú szocialista export (ha az Olitref-üggyre gondolunk, paradox) átmeneti letiltása sem zavar sok vizet.

Ami mindezek ellenére nyugtalanítóan hat a Budapesti Vegyiművek vezetésére, az lényegében annak tudata, hogy napi gazdálkodásában *hosszú idő után először szorul rá komoly mértékben minisztériuma gyámolítására*. A kivételes áthidaló szabályozók serege nem egyszerűen gazdasági tisztánlátását és magának a tisztánlátásnak az értékét rontja, arra ösztönözve a vállalatot, hogy a nyereségkilátások helyett egyre inkább az adminisztratív előnyszerzés esélyeit latolgassa, hanem épp ezen előnyök elérésének alighogy megszokott technikáit zilálja szét. Az alkukapcsolatainak alakításában is önfenntartásra berendezkedő Budapesti Vegyiművek előtt ekkortájt világosodik meg a visszavonhatatlannak tűnő, „szomorú” helyzet: a funkcionális és az ágazati szervek között végérvényesen kikristályosodni látszik a gyakorlati munkamegosztásnak az a fajtája, amelyben az előbbiek főként a költségvetés, az utóbbiak pedig – legalábbis az előbbiek szemében – a felügyeletük alá tartozó iparágak rövid távú érdekeit vigyázzák. A BVM kénytelen rádöbbenni arra, hogy ágazati jóváhagyás nélkül ezentúl alig mozoghat, mert ha mégis megpróbálja, a *megmerevedő szereposztás* szerint végül is szembe kell néznie (ráadásul kilátástalan körülmények között) a

funkcionális hatóságok időszerű restriktációs-központosító törekvéseivel, ha ezek a szervek egyáltalán hajlandók szóba állni vele.

A tárcák szintjén hozott gyors államigazgatási döntések közepette a vállalatnak kevés alkalma nyílik a tájékozódásra, informális önvédelmi ellenakciók szervezésére, általában *nem tudja*, mely termékei kerülnek majd be árkiegyenlítő kasszába vagy maradnak ki azokból, milyen pénzügyi feltételek mellett és pontosan miért, mi lesz ezeknek az ágazati fennhatóság alatt működő kasszáknak a sorsa néhány hónap múlva, hol várhatók importkontingensek stb.

Egyéb fogódzók híján valójában egy dologban bízhat (ezt a NIM kiszivároztatja): a növényvédő szerek esetében, *mivel itt előbb-utóbb központi fejlesztési program beindítása várható, reménykedni lehet a minisztérium nagylelkűségében.*

Ha a tárcaközi szervezetek jelentős része és az általuk hozott döntések ágazati közvetítése szokásjogilag nem is rögzülne, *ha a kivételes helyzet nem is „állandósulna”* az elkövetkező néhány évben, akkor is nehezen lenne elvárható, hogy a közvetlenebb minisztériumi irányítás általuk törvényesülő „gazdálkodó” gyakorlata legalább ne színezzé a tárca jövőbe mutató tervezési és fejlesztési tevékenységét, illetve felügyeleti ellenőrzését.

1. A „tervösszezésizolás”. A NIM már a IV. ötéves terv kidolgozásakor kísérletet tesz a népgazdasági és a vállalati tervek kezdetleges egyeztetésére (egyszerű „összezésizolására”, azaz több menetben folyó, iparáganként alig összehangolt, számszerű közelítésére), szinte gombnyomásra felélesztve ezáltal a tervalku szunnyadó magatartási szabályait vállalatai körében. E középtávú

terv időszakában jóllehet a tárca formailag nem foglalkozik a vállalati éves tervek zsűrizésével (jó ideig a nehézipari ágazatban is bizonytalanság uralkodik, vajon kell-e a vállalatoknak egyáltalán rövid távú terveket készíteniük), mindenesetre nem mond le a talán csak látszólag lazább tervegyeztető munkáról. Részletes minisztériumi *irányelvek* – néhány vállalati *kulcsinformáció* bekérése – *egyéni konzultációk* – *aktívaértekezletek*: rendszerint e négy állomást futja be, néha többször is az éves terv, amíg az illeszkedési-egyeztetési folyamat lezárul.

Az V. ötéves tervek tárcaszintű zsűrizése első pillantásra rendezettebb eljárási formákat mutat, az oda-viszszatervezési gépezet azonban itt sem táplálkozik voltaképpen másfajta – minisztériumi nyelven – tervinformációkkal és tájékoztatókkal. Ezeket ugyanis mindkét esetben mindkét fél *gyakorlatilag terutasításokként* kezeli. A szóban forgó vállalati középtávú terveket a Nehézipari Minisztérium már az előző tervidőszak közepe táján áttételese befolyása alá vonja (döntés-előkészítő anyagok a tervhivatal részére, ágazati fejlesztési koncepciók, a kiemelt vállalatok csoportjánál szélesebb körben is „kiemelt” tervek készítése, a budapesti agglomerációs előírások számszerűsítése stb.).

Miután ezeket a *tervezkedményeket* (utasításokat) az érintett vállalatokkal megbeszélték (ismertették), és az V. ötéves tervtörvény is megszületett, a miniszter bőséges tervszámításokkal kísért irányelveket bocsát ki a vállalati középtávú tervek kidolgozásához, melyek beható metodikai követelményeket is tartalmaznak. A direktívákra a vállalatok (köztük a Vegyiművek is) alapvető

tervadataik ismertetésével válaszolnak, ám mielőtt ezek elbírálására a gyakran a társírányító szerveket is felvontató zsűrin sor kerülne, „*magán-tervkonzultációkon*” megkezdődik a népgazdasági és a vállalati tervek ipari körökben „*pubításnak*” nevezett közlése, illetve – ellenkező irányban – az ugyancsak hagyományos *betáplálási* („bevetési”) folyamat.

A nehézipari ágazat tervzsűrijein a kritikai megjegyzések legfőként az alábbi témák körül csoportosulnak: 1. vállalati beruházástöbblet; 2. tőkésexport-elmaradás; 3. szocialista exporttöbblet; 4. létszámtöbblet a népgazdasági tervhez képest. (Megjegyzendő, hogy a tárca az utóbbi két ponton ér el jelentős sikereket az összehasonlításban.) A rábeszélés persze magán a zsűrin nem lehet túl hathatós. Az írányító szervek közötti szerepmegosztás említett megmerevedése, az ágazati minisztérium kétirányú közvetítési feladatai és nem utolsósorban az a tény, hogy az előzetes vállalati tervet elbíráló fél belsőleg nem egységes, a tárgyalások során inkább csak homályos *szóbeli fogadalmakat* eredményez a jelenlevők részéről, a felelősség elaprózódását – lényegében a megelőző kétoldalú megbeszéléseken létrejött egyezségek jegyzőkönyvezését a NIM javaslati képeben.

A minisztérium és a vállalat között lezajló tervfolyamatot átító *látszatcselekvések* a Budapesti Vegyiművek V. ötéves tervének viszonylag egyszerű hivatali elismertetése közben is kiütköznek. Az előzetes puhítás során, amikor a NIM az agglomerációs programra hivatkozva leginkább a kénsav- és szuperfoszfátgyártás korszerűsítését, illetve megszüntetését sürgeti, a BVM sem tétovázik azzal, hogy az ún. kevert műtrágyák előállításának gondolatát elhintse felletesei fejében. (Az eredmény – a minisztériumi tervezési irányelvek két pontja: a vállalat dolgozzon ki javaslatot korszerű kevert műtrágya gyártására, és modernizálja a foszforműtrágya-gyártás technológiáját!) Az irányelvekbe a készülő agrokémiai egyezmény és központi fejlesztési prog-

ram szellemében az is bekerül, hogy az érintett vállalatok 1980-ig duplázzák meg növényvédőszer-kibocsátásukat és folyamatosan keressék a nullszaldós KGST-megoldásokat tőkés importjuk csökkentése végett, sőt az az utasítás sem hiányzik, melyben a tárca a Péti Nitrogénművekre kiosztja az Olitref BVM által kért kulcsfontosságú intermedierének gyártási feladatát. Ennélfogva *már az irányelvekben* teljesül az egyik a vállalatnak a pozitív fejlesztési alku vizsgálatok bemutatott kérései közül.

A zsűrire benyújtott középtávú terv – mintegy e kérélmeket megtámogatandó – igyekszik fegyelmezett módon hangsúlyozni a vállalati törekvések illeszkedését az ágazat által képviselt időszerű gazdaságpolitikai célkitűzésekhez, mi több, a vállalati árpolitika kifejtése már egyenesen „önemésztő” fogadkozásokba torkollik. (Összehasonlítás-képpen: a Vegyiművek IV. ötéves tervében a Nehézipari Minisztériumnak még a neve is alig szerepel, nem beszélve a tervdokumentum előzetes ágazati egyeztetésének lazaságáról.) Maga a tervzsűri, melyen egyébként „*tárcaidegenek*” nem vesznek részt, ezek után már kevés érdekességgel szolgál. Egy kis húzódzkodástól eltekintve (vajon valóban túl általánosak-e a vállalat műszaki fejlesztési céljai, túl nagy-e a részesedési és túl kicsi-e a fejlesztési alap stb.), lényegében a *napi teendők* (pl. az Olitref dollárexportjának a BVM által sem ellenzett növelése) uralják. Egyébként a NIM hivatalosan itt jelenti be, hogy az agrokémiai egyezmény alapján eredetileg remélt igények megcsappanása miatt nem lesz szükség a nagy-Olitref beruházásra.

2. *Minisztérium – ellenőr szerepben.* Terjedelmi okokból itt nem foglalkozhatunk az ágazat szaporodó közvetlen beavatkozásainak (egyfajta „*új operativitásnak*”) a későbbiek szempontjából meghatározó logikus következményeivel: a vállalatfelügyeleti tevékenységek, elsősorban az ellenőrzés iránt mutatózó igények növekedésével; az ehhez szükséges minisztériumon belüli szervezeti

egységek (a vállalatfelügyeleti főosztály újjáalakulása a közgazdasági főosztály megbontásával) és szakmai képességek helyreállításával; a vállalatfelügyelet funkcionális elemekkel való telítődésével; valamint a munkáltatói jogok és a felügyeleti ellenőrzés tárcaszintű újr szabályozásával, illetve kiterjesztésével (1974–1975). Csak megemlítjük, hogy a NIM berkeiben a „statisztikán keresztül való nevelés” mintájára úgyszintén feltámad az „ellenőrzésen keresztül történő nevelés” ideológiája (hasonlóképp a szoktatás és a megelőzés céljaival, már akkor is, amikor formálisnak nevezhető büntetőeszközök még alig állnak a minisztérium rendelkezésére) a vállalatokkal folyó alku részleges kiiktatása érdekében.

3. A „beruházó” minisztérium. Nem valószínű, hogy ez a szókapcsolat a lehető legszerencsésebb, a „fejlesztő” jelző bizonyára kevesebb csodálkozást szülne.

Valóban, amit az ágazati kutatási főirányról vagy a növényvédőszer-iparnak a 70-es évek közepén megfogalmazódó ágazati fejlesztési elképzeléseiről első közelítésben megtudhatunk, ugyancsak az enyhébb megfogalmazást támasztja alá, azt a benyomást keltve, hogy a nehézipar e területén általános és perspektivikus jellegű fejlesztő munka folyik. Talán még akkor is, ha a kérdéses kutatási program a tárcának szemlátomást döntési jogokat kölcsönöz a kapcsolódó kutatási-fejlesztési források elosztásában, mi több, alkalmat ad a vállalati K + F témák felülvizsgálatára, az induló kutatások bejelentési kötelezettségének előírására és a műszaki-fejlesztési alapok fokozottabb központosítására; vagy ha kiderül, hogy az időszak legkidolgozottabb fejlesztési koncepcióját a minisztériumban az iparág V. öt éves terveként kezdik el kezelni.

Beruházó minisztérium? Ha a beruházások műszaki felülvizsgálatát, az agglomerációs előírások szabta beruházási korlátokat, a beruházási fedezet (pénzügyi forrás, létszám, hatósági engedélyek stb.) eseti biztosításának, valamint a beruházási szabályozók kialakításának és lebontásának ágazati lehetőségeit, vagy egyszerűen az Olitref-ügyben megismert, az anyagbeszerzéstől fogva az alternatív beruházási változat (az amerikai csereüzlet) elejtésén át, egészen a felvevőpiac garantálásáig húzódó minisztériumi beavatkozásokat tartjuk szem előtt, a válasz egyre nyomatékosabban: igen.

Elvileg hivatkozhatnánk itt a már említett koordinációs fejlesztési döntésekre is, amelyeket vagy a NIM-MÉM tárcaközi bizottság, vagy mindinkább a nehézipari szervek saját hatáskörükben (nemegyszer ún. „miniszterhelyettesi kollégiumokon”) hoznak. Csupán azért nem hangsúlyozzuk annyira ez utóbbiak profilmegosztási törekvéseit az iparágon belül, mert nemegyszer a legközvetlenebb beavatkozási kísérletek is kudarcba fulladnak. Gyakran előfordul ugyanis, hogy a mezőgazdasági tárca szóba áll a NIM által letiltott termékek gyártóival, importanyagokkal látja el őket és hatósági engedélyt ad a forgalmazáshoz, ily módon igazolva a világ előtt az illető vegyszer piaci fontosságát. Volt idő, amikor még kormányzati körökben is fontolgatták, hogy a növényvédőszer-ipart a MÉM felügyelete alá helyezik. Az ágazati felügyelet eszméjét azután a reformmal az ún. szakfelügyelet gondolata váltja fel – a szoros kötődések által indokolt módon, de jogilag teljesen tisztázatlanul. Az ágazati irányítás megerősödésével e versenyző (bizonyos értelemben piaci motívumokon alapuló, ám gyengén intézményesülő) felügyeleti mód, ami a fejlesztéseket illeti, elsatnyul: a mezőgazdasági vezetésnek pedig nemritkán fel kell cserélnie korábbi kezdeményező-mentor-döntéshozó szerepét a NIM szemszögéből intrikus szerepek valamelyikére.

A Nehézipari Minisztérium mégis elsősorban azért érdemli ki a „beruházó” címet, mert az 1974–1976-os időszakban nagy erőfeszítéseket tesz azért, hogy a beruházások terén megnyilvánuló folyamatos beavatkozásait saját ágazati jogalkotásában aprólékosan törvényesítse. Ennélfogva ne hagyjon kétséget egyebek között afelől sem, hogy a növényvédőszer-iparban várható központi fejlesztési program milyen intézményi megoldásokkal kecsegtet majd.

1974 közepén a tárca még megelégszik a beruházásokról szóló, friss minisztertanácsi, illetve OT-PM-rendeletek egyszerű kivonatolásával, természetesen kiemelve az ún. „jelentős” vállalati beruházások alapokmány-készítési kötelezettségéről és a „javaslatok” felügyeleti jóváhagyásáról előírtakat. (Újdonság: a beruházások utólagos gazdasági értékelési jogának lefoglalása és az adatszolgáltatás körének bővítése.) A fenti kormányzati rendelkezések 1976-os ágazati végrehajtási szabályai azonban *végleg ledöntik* a vállalati és az állami beruházások közötti, amúgy is erősen omladozó falat. (Az állami eszközökkel megvalósuló beruházások, az ún. minisztériumi jóváhagyásra fenntartott beruházások és az alaposan kiterjesztett körű ún. jelentős beruházások lényegében ágazati hatáskörbe vándorolnak.) Ily módon még az önfinanszírozás sem jelent komoly biztosítékot az illető beruházás önálló vállalati megvalósítására, s a voltaképp *nem tökéletes* növényvédőszer-ipari beruházások zöme is a felügyeleti szerv „rendelkezési állományába” jut. Természetesen a korábbi felügyeleti (pl. közvetlen tájékoztódás) és hatósági (pl. műszaki jellemzők engedélyezése) jogkörök ismételt megszilárdítása mellett.

5. Asszimiláció: központi fejlesztési program, tröszt – elvi vértetben

A kutatási szemléletű növényvédőszer-program termelési-fejlesztési jellegűvé, illetve az ágazati kezelésben működő kutatási főirány központi fejlesztési programmá (KFP) történő átalakításának gondolata, a kapcsolódó trösztösítési elképzelésekkel együtt valahonnan a Nehézipari Minisztérium és a Vegyipari Egyesülés tájékaról ered. Noha az eredeti kezdeményezők közül a jelentősebb gyártóvállalatok sem hiányoznak (különösen vonatkozik ez a Vegyiművekre), a később a gyógy- és növényvédő szerek, valamint az intermedierek (biológiai-lag aktív vegyületek) gyártásának központi fejlesztési programjaként számon tartott koncepciótervezet változatai a hetvenes évtized közepén már *önálló életet élnek*. Annak természetesen most sincs komoly akadálya, hogy a vállalatok a szokásos előkészítő munkálatok folyamán különféle úton-módon igyekezzenek érvényesíteni magánérdekeiket („programosítani” egyes fejlesztéseiket), a gyepelő azonban már a gazda kezében pihen.

Az előzőekben említett (a növényvédőszer-ipar tervezésében felhasznált) fejlesztési koncepciót, amely egyébként számos iparági előtanulmányra épül, 1975 őszén miniszterelnök-helyettesi szintű ún. koordinációs értekezlet hagyja jóvá; ez egyszersmind jelzi, hogy az egyidejűleg folyó szovjet–magyar agrokémiai tárgyalások végeredményétől függően jelentős változásokra lehet számítani az előterjesztésben. A párt gazdaságpolitikai bizottsága már a leendő KFP első összefoglaló jellegű tanulmányát vitatja meg egyik 1976-os ülésén. E dokumentum az elsők között kapcsolja össze a növényvédőszer-, a gyógyszer- és az intermediergyártás ala-

pozó koncepcióit. A testület, általános egyetértése jeléül, megbizsa a nehézipari minisztert, hogy dolgozza ki – most már előírászerűen – a kérdéses iparágak összefüggő központi fejlesztési programját. Az állásfoglalás hangsúlyozza, hogy elengedhetetlen a gyógyszer- és növényvédőszer-ipar olyan *integrált szervezetének* a létrehozása, amely képes lesz a fejlesztések hatékony irányítására.

A Nehézipari Minisztérium (illetve az OMF) által kézben tartott előkészítő eljárás folyamán ágazati körökben kezdetben még meglehetősen kerdőzetlen és végletes reformtervek születtek az érintett iparágak szervezeti átalakításáról, párhuzamosan haladva a fejlesztések központosítását célzó törekvések térnyerésével. Sőt, mondhatni, be sem várva azt. A három iparágat magában foglaló központi fejlesztési program ugyanis még csupán csírájában létezik, amikor a NIM által elképzelt vegyipari középírányító szervnek már nevet is adtak: *Biotröszt*.

Az eredeti trösztindítvány értelmében az új közép szervezet több mint 30 telephelyen közel 40 000 főt foglalkoztatna, s nemcsak a gyógy- és növényvédőszer-gyártásra, illetve az intermedierek előállítására terjedne ki, hanem esetleg közvetlenül a lakk-, festék- és háztartás-vegyiparra, áttételesen pedig néhány petrokémiai tevékenységre, valamint a műtrágyatermelés egy részére is, minthogy a trösztösítendő vállalatok e profilokkal is rendelkeznek (ráadásul nem is mellékes módon). Mi több, a Biotröszt a kezdeti elképzelések szerint maga alatt tudná az illetékes kutatóintézeteket és külkereskedelmi vállalatokat is.

A minisztérium most már *radikális központosítási próbálkozásában rejlő kibívás* azonban még abban az esetben is súlyos lenne, ha nem hordozná magában az újra-

trösztösítés gondolatát. Hiszen egy fejlesztési program többek között azért nevezhető kiemeltnek, mert egyúttal számtalan döntési jogkört is „kiemel” a vállalatok kezéből akár formális intézményesülés nélkül is. Való igaz, a központosítás köntöskében megjelenő (legalábbis a vállalatok számára egyértelmű) „*ágazatosítás*” nem túlságosan feltűnő abban az értelemben, hogy a tárca mindössze bemutatott fejlesztés-irányítási gyakorlatát viszi tovább, illetve koronázza meg azzal, hogy a növényvédőszer-iparban úgyszólván teljes, újonnan szerzett befolyását latba veti. Nem beszélve arról, hogy a centralizáció ezúttal is rengeteg „jótékony” beavatkozással, biztos minisztériumi háttérrel csábít.

Ne is foglalkozunk itt a „*mézesmadzag*” általában jól látható végével (esetünkben: tetemes államkölcsön, kedvezményes bankhitelek, egy kibővített szovjet-magyar agrokémiai egyezmény által is garantált anyagimport és késztermék-kivitel, a gyógyszer- és az intermediériparral közös programban a kutatások összehangolása és a köztes anyagok belföldi termelésének fellendítése, néhány, a vállalatok által leállítani kívánt termék gyártásának megszüntetése, létszámbővítési – értsd gyakorta telephely-beolvasztási – engedélyek stb.), nézzük inkább a másikat. E helyütt olyan „*biztatásokat*” találunk, amelyek ugyan szintén felfoghatók az ágazati minisztérium tételes ígéreteiként, ám értelmezhetők megengedően úgy is, mint a NIM más irányító szervekhez intézett kérései: a vegyipari gépgyártás hazai fejlesztése és a nagymérvű tőkés gépimport feltételeinek megteremtése, a csomagolóanyag-ellátás javítása, az exportorientált fejlesztésekhez szükséges külgazdasági szakemberek képzése, egyes szabályozók (vám, műszaki-fejlesztési alap, tőkés kivitel adóztatása) kedvező irányú módosítása, a beruházások kivitelezésének központi irányítása az építő-szerelő vállalatok szerződéskötelezettsége útján stb.

Ha e biztatásokat a vállalatok méltányosan megtartandó fogadalomnak tekintik is, ha ezért szinte magától értetődőnek tartják is az ágazatosítás tényét, akkor is *kérlelhetetlenül szembe kell nézniük annak jó néhány paradox vagy egyenest kényelmetlen következményével.* A Budapesti Vegyiművek a maga részéről tisztában van azzal, hogy a fejlesztési program egy-két 1974/75-ben alaposan meg támogatott terméket is felölel (így a KFP egyik fontos indoka logikailag zárt körben mozog: némi túlzással, azért is kellett az állami segítség annak idején, mert előbb-utóbb központi fejlesztés volt várható, kifizetődő gyártmányokra viszont már érdemes kiemelt programot építeni); bizonyos vegyszerek – például az Olitref – az idő tájt válnak államilag szerveződő, hosszú távú fejlesztések tárgyává, amikor csillaguk a világpiacon már leáldozóban van; végül az egyre testesebbé váló program olyan cikkeket is számításba vesz, melyek jövőendő gyártásba vétele még szerfölött kétséges. E kockázatos furcsaságokon túl a BVM számára az is mind nyilvánvalóbbá válik, hogy felügyeleti hatósága miként képzei el a központosított fejlesztések *közvetlen intézményi összetevőit*, függetlenül attól, hogy sikerül-e trösztte kövácsolnia vegyipari vállalatainak jó részét:

a KFP elismertetési eljárásának közben tartása, a program-szervező (az „impresszárió”) szerepének felvállalása; a trösztösítés és a központi fejlesztések lehetőség szerint együttes (egymás által támogatott) elfogadtatása; minimális program (hitelpolitikai irányelv és központi kutatási célprogram) előkészítése biztonsági tartalékként; az elismertetési eljárás idő előtti „felfűtése”; az eredeti kezdeménye-

zések lépésenkénti keresztülvitele, fenntartva a folyamatosságot (ha Biotröszt nem, valamilyen más szervezeti integráció igen + KFP-programiroda stb.).

Az intézményesülés ténye önmagában másodlagos jelentőségű, fontosabb az, hogy a tárca jellegzetesen gazdálkodó tevékenységeit segíti átörökíteni. A *gyeplő kézben tartásáról* elsősorban ebben az értelemben szoltunk, nem pedig egyszerűen azért, mert a NIM menedzseli az ágazati fejlesztések központi célkitűzésként való elismer-tetését, vagy azért, mert ő egyszersmind e változások ideológiai letéteményese. E minisztériumi tevékenységek valósággal csokorba gyűjtik a felhalmozódó közvetlen beavatkozásokat:

- a vállalati fejlesztési elképzelések *szakmai felülbírálása*, a Nehézvegyipari Kutatóintézet szakosítása a növényvédőszer-kutatásra, licenc- és know-how-vásárlás engedélyezése;
- a KFP és a Szojvet-Magyar Agrokémiai Egyezmény összefűzése, *számos újabb termék kiszemelése* a megállapodás bővítése céljából, a külkereskedelmi hálózat fejlesztésének központi irányítása;
- a műszakilag hasonló – versenyző – gyártmányok közötti választás koordinációs döntések keretében;
- a legfontosabb fejlesztési paraméterek kijelölése: termelési volumen, piaci irányok, fő szállítók, telepítés helye, beruházások ütemezése stb.;
- a támogatásra érdemes kutatások tételes meghatározása, a még embrionális állapotban levő fejlesztések – nemcsak szakmai jellegű – terelése;
- a fejlesztési program testére szabott különleges szabályozók részleges megállapítása és differenciált lebontása, az államkölcsonők, a kedvezményes hitelek és a kutatási alapok elosztása;

– bizonyos termékek kiejtése a programból menet közben, az irányító szervek közötti egyeztetés során stb. stb.

Ha a KFP-t elfogadják, a NIM válik a program megvalósításának elsőrangú felelőssévé, s „megbízatását” – ez a feladat természetéből értelemszerűen következik – várhatóan címzett utasítások (akcióprogramok, intézkedési tervek) képében adja majd tovább vállalatainak. Profilkijelölés, ellátási felelősség, a vállalati beruházások államiba való átcsúszása stb. – csupa olyan dolog, amelyhez a Vegyiművek a 70-es évek közepe táján kezd hozzászokni. Arra azonban még a hosszadalmas Olitref-ügy sem tanítja meg a vállalatot, hogy mi a teendő akkor, amikor a KFP segítségével felvett kedvezményes hitelek visszafizetése, illetve a vállalati alapok esetleges központi újraelosztása és leterhelése nyomán előálló forrásszűkösség elzárja majd az utat a nagyobb horderejű, önálló, alternatív fejlesztések előtt.

Jóllehet, a Biotrösztnek nem sikerül az 1975/76-os trösztösítési hullám hátán biztos révbe jutnia (az átszervezési javaslattal szembeni ellenállás felerősítésében a BVM-nek is van némi szerepe), a Gazdaságpolitikai Bizottság azonban – mint láthattuk – elfogadja az ágazat okfejtésének lényegét: a gyógy- és növényvédőszeriparban *valamilyen integrált szervezetre a közeljövőben óhatatlanul szükség lesz*. A központi fejlesztési program várható jóváhagyása pedig újólág feléleszti a tárca intézményi reformtörekvéseit. A NIM – ha a kiinduló Biotröszt-indítványnál mérsékeltebb célkitűzések képében is – szemlátomást ébren kívánja tartani átszervezési elgondolásait, ezért legfelső vezetői minden lehetséges

fórumon igazolni szeretnék, hogy a KGST-együttműködésre alapozott szelektív iparfejlesztés *elméletileg is elképzelhetetlen* az ágazati szervezeti rendszer megfelelő újraközpontosítása nélkül.

Noha a kezdeményezés félreérthetetlenül a tárca kezében van, nem tagadható, hogy amikor központosítási igényeit nyomatékosítja, részint a növényvédőszer-ipart összefogó *Vegyipari Egyesülés lelkéből* beszél. Bár az MVE-nek lehetnek félnivalói a majd minden szempontból „tekintélyesebb” gyógyszeripari testvérszervezetével közös trösztalapítástól, tevékenyen kiveszi a részét az előmunkálatokból (szervezeti reformjavaslatok és KFP-előterjesztések kidolgozása; saját intézményi pozícióinak rendszeres lekicsinylése stb.). Az egyesülés eredeti szervezeti helyzetébe beépített centralizációs mozzanatokat vizsgálva, megállapítható, hogy az MVE újratrösztösödését ez idő tájt már jószerivel nem az „íróasztal munkát kér” primitív szabálya mozgatja: ekkorra már nem annyira maguk a feladatok hiányoznak, mint inkább e feladatok akadálytalan elvégzéséhez és a nélkülözhetetlen hivatali szaktekintélyhez szükséges formális elismerés.

A funkciófelhalmozás időközben töretlen: a Vegyipari Egyesülés, mely már 1971-ben kelt alapszabálya szerint is számos erősen naturális, gazdálkodási jellegű (pl. szállításszervezés), illetve általános szabályozólebontási hatáskört mondhat magáénak, a megalakulása után eltelt fél évtizedben jócskán *szaporítja* ezek számát – legtöbbször informális módon kötődve az ágazati beavatkozások párhuzamos gyarapodásához. Jó néhány feladattól, jobban mondva azok technikai lebonyolításától a tárca közvetlenül megszabadul (adatszolgáltatás, ellenőrzés, kampányok), más alkalommal

viszont csupán névleg ragaszkodik döntési jogához, s a végrehajtással együtt akarva-akaratlan a tényleges határozathozatal is kisiklik a kezei közül. Így történik ez a világgazdasági megrázkódtatásokat követő egyedi szabályozómegállapítások alkalmával, amikor a NIM egyes kivételes szabályozók kidolgozására, figyelemmel kísérésére és kezelésére vonatkozó megbízásai útján áttételesen nemegyszer a valódi döntési hatalmat is átruházza az egyesülésre (bizonyos fókig *ellenszolgáltatásképpen* temérdek hálátlan teendő elvégzéséért, részben pedig menekülve az irányítás hirtelen súlyosbodó terhétől): belföldi árkiegyenlítő és export-import kasszák kezelése; néhány szűkös importtermék elosztása a tagvállalatok között; beleszólási törekvés a tőkés eredetű növényvédőszer-hatóanyagok és más nyugati kooperációs üzletek szétosztásába – más szóval közvetítői viszony megalapozása a termelők, valamint az egyesülésbe ugyancsak „meghívott” Agrotörzszt és Chemolimpex között; fejlesztési koordinációs döntések előkészítése; árképzési javaslatok; előterjesztések differenciált elvonásokra és támogatásokra stb.

Nem csoda, ha a fenti – lényegét tekintve az ágazati minisztériuméhoz hasonló – közvetítő-képviselői funkciók folyamatos gyakorlása idővel formális intézményesülés után kiált. A Budapesti Vegyiművek lankadatlanul figyelemmel is kíséri az egyesülés ekképp is értelmezhető próbálkozásait (az MVE termelő-tulajdonosi jellegének megalapozása egy központi növényvédőszer-formáló üzem tervének képében; a mindinkább az iparág létét meghatározó KGST-agrokémiai egyezmények szervezése egy, az MVE égisze alatt felállítandó Agrokémiai Iroda formájában stb.), látván annak a minisztérium és a vállalatok között rögzülő függelmi láncolatba való bekapcsolódását, más szóval a korábban némi egyensúlyt biztosító

kettős lojalitás fokozatos megszűnését. A nemegyszer az ágazati apparátus egyszerű meghosszabbításaként fellépő egyesülésnek éppúgy szüksége van szervezeti pozícióinak törvényes megerősítésére, akárcsak minisztériumának (kivált az olyan – önállóságukra kényes – vállalatokkal szemben, mint a BVM), ám addig is kevesebb informális kényszerítő eszköz áll a rendelkezésére, mint főhatóságának; úgyszintén feszebbek a függetlenedését gátló jogi megkötések. Egyébként is, számos nehézipari tröszt és nagyvállalat, valamint a bizonyos mértékig konkurens gyógyszeripari egyesülés társaságában *egyedül*, nap mint nap kétségbe vonható hatáskörökkel kockázatos vállalkozás lenne fellépni a központi fejlesztési program (egyik) karmesteri emelvényére...

Az egyesülés irányából érkező készletések természetesen hozzájárulnak a trösztösítési gondolat tartósításához (az iparágban még jó ideig szóbeszéd tárgyát képezi kisebb regionális trösztök létrehozása), az egymást követő KFP-előterjesztésekbe azonban már egy *formai szempontból növényvédőszer-ipari tröszt nélküli szervezeti reformtervet* iktat be a tárca.

Eszerint a szervezeti átalakítás legfontosabb célja az, hogy kedvező feltételeket teremtsen eredeti szereket is előállítani képes kutatások végzéséhez és messzemenően exportorientált külkereskedelmi politika folytatásához. Mivel azonban az iparágban elhelyezkedő vállalatok nem homogén profilúak (a növényvédőszer-gyártás részaránya a kibocsátásban mindössze a BVM-nél haladja meg az 50%-ot), a KFP végül is nem számol trösztalapítással. Helyette egyrészt – közelebből meg nem határozott körű és feladatú – *társulások* ajánl, illetve a NIM ágazati irányításának *fejlesztését* vetíti előre, ugyanakkor nem zárja ki annak lehetőségét

sem, hogy az általa erélyesen javasolt gyógyszeripari tröszt vagy országos nagyvállalat a közeljövőben remélt megalakítása után kis idővel *néhány növényvédőszer-gyártó vállalatot is magába olvasszon* majd. Az érvelés belső logikája alapján a küszöbönálló beolvasztás mindenekelőtt a szakításban élen járó Vegyiműveket fenyegeti.

Tehát *reintegráció*. Igaz késleltetve, és ezért alkalmazhatatlan átvészeltető módon, legalábbis közvetlenül kevésbé központossítható és megszokottabb intézményi formák között.

Ha mégis trösztre kerülne sor, az ide csatolt növényvédőszer-ipari vállalatoknak – a KFP előmunkálatai alapján ítélve – legkevesebb az alábbi hatáskörökkel rendelkező középírányításra kell előkészülniük: a fejlesztési és műszaki-fejlesztési alapok újraelosztása, saját külkereskedelmi szervezet fenntartása, átfogó technológiai rekonstrukció végzése (korszerűtlen termékek leállítása, a gyártmányválaszték szűkítése), új vidéki gyárak létrehozása, a kutatómunka külső és belső összehangolása stb. Természetesen mindez részben azokon a funkciókon *kívül*, amelyeket az MVE-nél centralizáltabb Gyógyszeripari Egyesülés ez idáig amúgy is ellát.

* * *

Az eddigiekben jobbra az újratrösztösítés kialakulástörténetével foglalkoztunk, és igyekeztünk feltárni az alig tudatosított, *többször kimondatlan motívumok* legfontosabbnak vélt példányait. Ismeretükben nem tűnnek meggyőzőnek azok a magyarázatok, amelyek csakis a (mintha az égből pottyant volna) központi fejlesztési program követelményeivel, s az ezekhez fűződő – első

pillantásra semleges – *műszaki és irányítástechnikai érvekkel* indokolják a javasolt szervezeti integráció szükségességét:

- a gyógyszer- és a növényvédőszer-termelés komplementer jellege, közös intermediér-gyártás, kutatás-fejlesztés és külkereskedelem lehetősége;

- a nemzetközi összehasonlításban csekély és szétaprózott kapacitások, kiterjedt önellátás, indokolatlan párhuzamosságok, gyenge vertikális kapcsolatok, közös létesítmények hiánya;

- az alap- és köztes anyagok gyártásának elhanyagolása, képtelenség eredeti szerek előállítására és a tőkés piacokon való biztos megjelenésre;

- magát a növényvédőszer-ipart befolyásosan képviselni tudó közép szervezet hiánya: „véletlenszerű” fejlesztések és telepítések, vállalatközi verseny a külpiacokon és a kooperációs kapcsolatokban, szervezetlen „privát” összeköttetések a felhasználó mezőgazdasággal, az iparágban szereplő közel 50 önálló termelő-, kereskedelmi és kutatóegység 6 főhatóság alá tartozása, az egyesülés operatív hatalmának korlátozottsága, ennek folytán a döntési eljárások elhúzódása stb.

Tőkeátcsoportosítás, méltányos jövedelem differenciák, megfelelő szinten hozott, átfogó és hosszú távú koncepciókat tükröző döntések, közös képviselet, koordináció, ésszerű belső munkamegosztás, egymásra épülő fejlesztések stb. – ezek az érvelés során leggyakrabban előforduló terminus technikusok, melyek általánosságuknál fogva segítenek elültetni azt a hitet, hogy egy tröszt-szerű szervezet nemcsak a KFP jövőbe mutató igényeinek kielégítéséhez, hanem a *növényvédőszer-gyártás jelenlegi színvonalának megőrzéséhez is elengedhetetlen*. A hivatalos magyarázatok lényege mégis a központi fej-

lesztések és a szervezeti reform széttephetetlenségének hangoztatása. Tudniillik annak bizonyítása, hogy ha egyszer elfogadjuk a KFP célkitűzéseinek helyességét, akkor üdvözljük az iparági átszervezéseket is, mint e célok elérésének egyetlen lehetséges eszközt.

Ambátor nem kell okvetlenül feltenni az ideológiakritika sötét szemüvegét ahhoz, hogy kétségeink támadjanak a szervezeti reformtervek megokolásának *tisztán* tárgyyszerű, szakmai természete iránt. Az érvelés ugyanis sokszor megszakad, hogy átcsapjon a vállalatközi kapcsolatok anarchiájának, a legalább kettős ágazati irányítás tarthatatlanságának, a kormányzati elvárások kielégíthetetlenségének avagy éppenséggel a vállalatok megregulázhatatlanságának ecsetelésébe. Ha el is tekintenénk attól, hogy a fejlesztések és az iparági szervezet központosítása logikai következetességgel tetőzi be a minisztérium újjászületési folyamatát, ha a fenti kitételeket mindössze a gazdaság mindennapos kis küzdelmei közben elejtett elszólásokként értelmeznénk is, az a körülmény, hogy a recentralizáció e legutóbbi eseményeit részben megelőzi és átfontja a NIM vezetőinek jelzett elméleti kampánya, feltétlenül előtérbe állítja a folyamat tudatos-tervezett mozzanatait.

Amikor elméleti kampányról beszélünk, egy „új iparpolitikai” irányzat (ÚI) zászlóbontogatására gondolunk, még ha tudjuk is, hogy nyomós ellenérvek fogalmazhatók meg a mondatban általunk használt jelzők mindegyikével szemben. Mi is történik valójában? A 70-es évek folyamán a Nehézipari Minisztérium teljes felső vezetése lecserélődik, bizonyos posztokon többször is. A személycserék során a növényvédőszer-ipar közvetlen (miniszterhelyettesi és államtitkári) irányítását az évtized közepe táján *nagyvállalati* múlttal és elméleti am-

bíciókkal megáldott, a reform tapasztalatain okult szakemberek veszik át, akiknek megjelenését az iparág képviselői a közgazdasági szemlélet útkeresésként, bizonyos fokig az uralkodó műszaki gondolkodásmód megtöréseként nyugtázzák. Az új vezetők miközben támogatják, sőt kezdeményezik a szóban forgó iparág újraközpontosítását (felgyorsítva és betetőzve egy korábban induló folyamatot), igyekeznek átfogó gazdaságpolitikai válaszokat adni a világgazdasági megrázkódtatások által felvetett kérdésekre, egyúttal *újra meghatározni az ágazati intézményeket is az új világban*. Az e válaszok mögött kirajzolódó gondolatrendszerre folyóiratcikkek és sajtónyilatkozatok tömegéből következtethetünk (lásd az irodalomjegyzék alábbi pontjait: [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [34], [35], [37]).

1. *Általános gazdaságpolitikai feltevések.* Gazdaságpolitikán az ÚI gondolkörén belül mindenekelőtt ágazati iparpolitika értendő, az utóbbin pedig áganként összehangolt, távlati és szelektív iparfejlesztés, néhány húzó jellegű iparág protekcionista szemléletű kiemelésével, illetve néhány olyan korszerű vezértermék felfejlesztésével, melyek minden piacon értékesíthetők. Hosszú távon azok az iparágak érdemelnek megkülönböztetett bánásmódot, amelyek eredeti fejlesztések kivitelezésére képesek és remélhető, hogy – mint konkurrensok – felzárkóznak a világ szakmai nagyjaihoz, méghozzá úgy, hogy a tőkés import fokozatos helyettesítésével és az export felfuttatásával mihamarább önállósítják magukat. A korábban említettek mellé erőteljesen újra nyomatékositott szakkifejezések társulnak: *korszerűség, baladás, világszínvonal, utolérés, önállóság, eredetiség*.

Valószínűleg túlzóak az olyan vállalati vélemények, me-

lyek szerint e gondolkodásmód nemigen lépi túl a megszo-
kott minisztériumi – egyoldalúan műszaki természetű –
iparvédelem kereteit, mindazonáltal szövegkritikailag is ki-
mutathatók jelentős hangsúlyeltolódások a fenti – nevezzük
– modernizációs fogalmak technikai értelmezése, a *műszaki
fejlődés önértékei* javára, mondjuk a 60-as évek második
felében uralkodó reformelképzelésekhez viszonyítva.

2. *Iparpolitikai akciók. a) Fejlesztési koncepciók ágazati
irányítással.* A zömmel 1976/77-ben kialakított iparági
„műszaki-gazdasági” koncepciók általában nem nyerik el a
kormányzat közvetlen elismerését. Ha KFP nem is lesz be-
lőlük, minden egyes nehézipari ágban kiindulópontul szol-
gálnak a VI. ötéves tervek megszerkesztéséhez és a szocia-
lista államközi egyezmények előkészítéséhez. *b) A kérdéses
koncepciók kidolgozását hosszú távon érvényes fejlesztési
kategóriák megállapítása előzi meg (1974–1976) ágazati
szinten, az egyes iparágak rangsorolása útján, majd a két
kezdeményezés, egymással összefonódva 1977-től vállalati
termékszerkezet-vizsgálatokhoz, az ún. „stratégiai” termé-
kek kijelöléséhez vezet. c) A vállalati termelékenység nem-
zetközi összehasonlítása:* az akció legfőbb célja, hogy a
vállalatokat ráébressze az élenjárókhöz képest mutatkozó
elmaradásokra, s 1985-ig kitűzött utolérési tervekkel ösztö-
nözzön a lépéstartásra (az önvizsgálat mélysége és az utol-
érés sebessége 1976-tól egyike lesz a minősítési kritériumok-
nak).

E – szükségképpen széles körű minisztériumi kampá-
nyokba szerveződő – iparpolitikai törekvések indokai jól
ismertek: amíg a vállalatok maguk nem rendelkeznek kor-
szerű stratégiai tervekkel, szükség van a tárca iránymuta-
tására; avagy: a felgyorsult világ gazdasági változások kö-
zepette nem hagyatkozhatunk a természetes kiválasztódás
lassú folyamatára; avagy: felesleges abban reménykedni,
hogy a vállalati önkritika ágazati közreműködés nélkül is
gyors szerkezetváltást eredményezhet, netán teljes önfel-
számolásba torkollik – a csőd bekövetkeztéig egyébként
sem szabad ölbe tett kézzel ülni; avagy: az egymást ke-

resztező differenciálási törekvések és a kíséretükben érkező
számtalan egyedi intervenció helyébe ágazati szinten egysé-
ges, műszakilag is átgondolt megkülönböztetési rendszer ál-
lítandó stb. stb.

3. *Az ágazati intézmények reformjáért. a) Az ágazat és
a kormányzat viszonya.* Az ÜI képviselői e kapcsolatrend-
szert elemezve a *szervezeti közvetítés megtisztítására (egy-
vonalúbbá tételére)* helyezik a hangsúlyt: kevesebb és pon-
tosabban körülhatárolt, illetve lebontott kormányzati dön-
tés, a funkcionális irányító szervek belső ágazati tagolódá-
sának mérséklése, a párhuzamos „ágazati” vélemények el-
burjánzásának megakadályozása – mindez a rendszerszem-
léletű szervezés jelszavával. Más szóval annak igényével,
hogy a funkcionális irányítás szétáramló befolyását a hatá-
rozottabb kormánypolitika és az ágazati vezetés tételes sza-
bályozása között húzódó mederbe telerjék, egyszersmind
az ágazati felügyelet intézményét egyre több gazdaságpo-
litikai jellegű irányítási hatáskörrel gazdagítsák. Ettől a
vállalatokat ért állami beavatkozások megcsappanását és az
„új operativitás” minőségi színvonalának szinte automa-
tikus javulását várják.

b) Az ágazat és a vállalatok. Az „új iparpolitika” szó-
vivői, miközben nem kívánnak eltávolodni a „központi irá-
nyítás erősítése és a vállalati önállóság fokozása” sokféle-
képp értelmezhető politikai normatívájától, felteszik, hogy
annak teljesüléséhez az ágazati irányítás megszilárdításán és
nem fokozatos leépítésén keresztül vezet az út. Az indok-
lás megint ismerten cseng: amíg az intézményi közvetítés
ily kusza, s egyszerre több „uralkodó” kormányzati véle-
mény létezik, addig a vállalatok nem nélkülözhetik felügye-
leti hatóságuk patronálását, mely gondoskodás fontos mo-
zanata a „népgazdasági érdek” felismerése, kinyilvánítása
és egyértelművé tétele a gazdasági környezet átláthatósá-
gának megteremtése érdekében. (Az ágazat jótékony figyel-
mére romló világ gazdasági helyzetben különösen szükség
van.) Az érvelésben – az állam és az ágazat azonosítása
mellett – úgyszintén kitüntetett helyet kapnak az általában

a „reform-illúziók” családjába sorolt előfeltevésekre vonatkozó bíráló megállapítások (az ÚI szerint a hagyományos piacgazdasági próbálkozások eleve kudarcra ítéltetnek egy szervezetiileg túlkonzentrált, tekintélyes nem-kompetitív iparágakkal rendelkező, a szocialista államközi megállapodások rendszerébe beépült, nagy horderejű szerkezetátalakítások előtt álló stb. gazdaságban). Az anakronisztikus feltételezésekhez (így az ágazatok háttérbe szorításához) való ragaszkodás eszerint legfeljebb a vállalatok látszatönállóságát erősíti, kiszolgáltatván őket az ágazaton kívüli hatóerők kénye-kedvének és megbénítván a minisztérium hivatalos érdekvédelmi tevékenységeit.

A gondolatmenet azonban nem merül ki az ágazat elméleti jelentőségének újrafelfedezésében. A lefestett állapotok megjavítására tudniillik az ÚI követői az ágazati intézmények megreformálását ajánlják, négy ponton is: minisztériumi kezelésben működő *pénzalapok* képzése mindelelőtt a fejlesztés irányítására; önálló *ágazati tervek* készítése; az ágazati befolyás fokozása a KGST-kapcsolatokban; „társadalmi” támogatás elnyerése az iparági átszervezésekhez.

Tekintettel arra, hogy az „új iparpolitika” megértésének feladatába majdhogynem az irányzat születésének pillanatában ütközünk, egyelőre csupán a megismert elvek sokértelműségére, amorf (ám alaktalanságában stabil) természetére hívhatjuk fel a figyelmet. Mint az az egyébként is axiomatikus megállapítások tézisszerű ismertetéséből is kitűnhetett, az ÚI ideológiai szempontból legalább négy különböző felfogást vegyít. Ezek (egyéb alkalmas elnevezés híján): 1. „*ágazati aktivizmus*”, friss hangnemben utalva bizonyos, a reform által is kinyilvánított eszményekre (kockáztatás, differenciálás, nemzetközi összehasonlítás stb.); ha ezen ideálok

megvalósulását az egyidejűleg vallott másik három felfogásmód – 2. a meggyőződéssel képviselt „*technikai modernizmus*”, 3. a minisztérium *többfrontos önvédelme*, illetve 4. az *ágazati lobbizás* – el nem téríti az eredetileg elképzelt iránytól.

Amennyiben az ÚI szaktudományos közlendőjének határozott körvonalait keressük, ugyancsak nehéz dolgunk akad. A fenti szemléletmódokkal valósággal *párbuzamban* megfogalmazódó intézményi modellek rendezetlen együttese alkotja ugyanis magukat a hajlékony iparpolitikai elveket, melyek végeredményben már nem is olyan sokféleképpen értelmezhető követelésekbe torkollnak. E modellkezdemények sorában éppúgy megtalálhatók 1. a hierarchikusról az ún. kormányirányításra való átmenet *vegyes típusának* hangoztatottan reform-konform elemei (a kormánypolitika egyértelművé tételétől a vállalati önállóság erősítéséig), mint 2. a minisztérium *konszernként*, korszerűen szervezett diverzifikált mammutvállalatként való beállítása vagy 3. a hagyományos *közvetlen ágazati irányítás* intézményi megoldásainak ébren tartása. Ez utóbbi összetevő lényeges sajátossága, hogy uralja az ÚI konkrét követeléseit, s mint ilyen, *nincs szavakba öltött ideológiai párja*. (Ezért is kényszerültünk mindvégig arra, hogy a „gazda”-szerep metaforikusan kezelt alkotórészeinek segítségével – stratégia, döntőbíró, felvilágosító, nevelő, kondicionáló stb. – írjuk körül a kérdéses jelenséget.)

Utóhang

Írásunk címében két ízben szerepel az „alku” szó, könygvanis, hogy a kísérleti üzemtől (az apró-Olitreftől) a rüölölve az „asszimiláció” kifejezést. Meggyőződésünk szóba kerülő fejlesztési változatokhoz képest – mint látni fogjuk – mindössze szerény mértékű bővítést jelentő rekonstrukcióig megtett út meredeken felfelé ívelő, majd lefelé tartó szakaszát elsősorban a Budapesti Vegyiművek asszimilálódásának tudatosulása választja el egymástól.

Ez idáig többnyire „betagozódásról”, „beágyazódásról” beszéltünk, az „asszimiláció” kifejezést pedig részletes magyarázat nélkül előrebocsátva, velük rokon értelemben használtuk. E szó két okból is igen fontos számunkra. Egyrészt azért, mert rámutat arra, hogy miközben az Olitref-fejlesztés sorsát érintő elhatározások jó része a tárca saját döntési tartományába ágyazódik be, egyúttal ennél több is történik: a NIM újjászületése (a kompetitív vegyipari ágakra kisugárzó egyneműsítési törekvésektől kezdve, egészen az újraközpontosítás elméletileg megtámogatott lépéseiig) *általános értelemben is átlényegítően hat* a fejlesztést kezdeményező vállalatra. Másrészt pedig azért, mert jól érzékelteti, hogy nem egyszerű beszipantással vagy betago-sítással van dolgunk. Nem egy eleve mindent magába szívni képes felügyeleti hatósággal állunk szemben, és nem egy eleve arra ítéltetett vállalattal, hogy vállalkozói tevékenységeit a közvetlen ágazati irányítás szellemében gyúrják át. Ehelyett inkább egy olyan folyamat bontakozik ki előttünk, melynek során e tevékenységek, s közben maga a vállalat is áthasonul ugyan, megemésztdésével viszont táplálékul szolgál „fogyasztója” számára, erőt kölcsönözve

az újabb asszimilációs próbálkozásokhoz. (Gyakran helyesebb ezért a magyarban után ható „asszimilálódás” passzívabb fogalmát használni.)

Igen ám, de a BVM szélesebb értelmű asszimilálódása nemcsak kiinduló intézményi típusának feloldódásával fenyeget, hanem – mint láthattuk – *kísértéseket* is hordoz. A vállalat vezetése bármennyire is tudatában van annak, hogy az effajta csábításnak miféle elkötelezettség, illetve kiszolgáltatottság lehet az ára, számot kell hogy vessen kényszerítő erejével, még akkor is, ha a felcsillantott előnyökről szándékosan le is mondana. Ilyen körülmények között képtelenség pontosan megállapítani, hogy az egymáshoz kapcsolódó előnyök és hátrányok szövevényében mikor változtatja meg alkumagatartásának irányát a BVM. Hívebben tükrözi a valóságot, ha – akárcsak a vállalati V. ötéves terv „kétfelkü” Olitref-javaslatának bemutatásakor – inkább egy *ambivalens állásfoglalásokkal telítődött, hosszabb eszmélési időszakról* beszélünk, melynek nyomait még a legmarkánsabb negatív alkumozzanatok is magukon viselik.

Két dolog azonban a tettek alapján és szövegszerűen is bizonyíthatónak látszik: 1. az a tény, hogy a felügyeleti hatóság a IV. és az V. ötéves terv fordulóján hivatalosan elejti a nagy-Olitref épp hogy csak körvonala-zódó fejlesztési indítványát, alkalmat ad a Vegyiműveknek arra, hogy *cselekedeteiben* is szabadabb folyást engedjen a szocialista kooperációval szemben támasztott kétéseinek; 2. az egyre inkább elvi alapokra helyeződő központi fejlesztési program előszele, illetve a minisztérium félreérthetetlen átszervezési kezdeményezései (ezek szintúgy az 1975/76-os évek fejleményei) a BVM-et lé-

tében érintik, ennél fogva haladéktalanul át kell gondolnia, vajon az eddigiekben párhuzamosan képviselt növényvédőszer-szakosodás és reformvállalati magatartás a jövőben is szinkronba hozható-e egymással.

Íme, a negatív alkufolyamatot beindító impulzusok közül a pontosan tetten érhetők. De fogalmazhatnánk úgy is, hogy mindez csak az utolsó csepp a pohárban; az Olitref-fejlesztés ugyanis kezdettől fogva ingoványos talajon mozog, s ennek a vállalat is tudatában van: időközben szaporodnak a baljóslatú előjelek (az amerikai üzlet meghiúsulása, a szovjet piac kitapinthatatlansága, világpiaci áresés stb.) sőt a Nehézipari Minisztérium mindennapi szerepváltozása (agglomerációs előírások, profilgazda-utasítások, tervzsűrik stb.) is kivált némi ellenszegülést a vállalatvezetésben.

A Budapesti Vegyiművek, amikor visszakozik, lényegében egy megítélése alapján egyre bizonytalanabb akció kockázatait igyekszik mérsékelni, és pedig úgy, hogy eközben ne csupán a szóban forgó fejlesztés, hanem lehetőség szerint a vállalat egész intézményi típusa megőrizze vállalkozói jellegét. A cél tehát valamifajta *általános disszimuláció*. Kiábrándultan és aggodalmakkal telve ugyan, ám a végkövetkeztetésekben a fatalizmust és a gyakorlatias észt sajátosan elegyítve: „meg kell adni a császárnak, ami a császáré”; „nem lehet mindent újból ugyanúgy előlről kezdeni”; „maradni nem jó, viszontatérni, ha egyáltalán lehetne is, kockázatos, talán nem is lesz olyan rossz útközben...”

Disszimuláció – útközben. Valahogy ilyenformán jellemezhetők a negatív alkufolyamat legfontosabb mozzanatai: a) *felemás részvétel* a központi fejlesztési programban; b) *kompromisszumos „kartell”-javaslat* a vállalat

lat által kezdeményezett trösztösítési vitában; c) *visszakozás* az apró-Olitref környékére, részben „*kivonulva*” az agrokémiai egyezményekből.

a) A központi fejlesztésiprogram-javaslatokat lapozgatva feltűnik, hogy a BVM viszonylag *kevés* gyártmányával szerepel az előterjesztésekben, néhány általa is előállított terméket *más* visz be a programba, s a majd másfél évtizedre előre elosztott beruházási összegekből sem mondhatni, hogy kiemelkedő mértékben részesedne. A vállalat fentiekben jelzett kétlelkűsége a központi fejlesztések kapcsán tudniillik a „*kétlaki életmódra*” való berendezkedésben mutatkozik meg. Benn vagy kinn? Csatlakozni a programhoz vagy távol maradni tőle? A Vegyiművek végső soron egyszerre választja mindkettőt – „*ingázik*”. Szeretné egy csapásra mindkét megoldás előnyeit learatni úgy, hogy közben hátrányaiktól megszabaduljon (más kérdés, hogy a BVM fejlesztő munkájának időközbeni megtorpanása – ebben jócskán ludas az Olitref-ügy elhúzódása –, illetve az a körülmény, hogy a vállalat a trösztösítés tárgyában néhány minisztériumi felettesével összekülönbözik, amúgy is megnehezítené az odaadóbb csatlakozást):

1. részt venni a KFP kidolgozásában (ott lenni a döntések közelében), néhány, kevés kockázatot hordozó termékkel folytatni a „*hitelsipegetés*” bevált módszerét;

2. vigyázni, nehogy a vállalat jövője végérvényesen összekapcsolódjék a program sorsával, ragaszkodni az *alternatív* kezdeményezések lehetőségéhez (hangsúlyozni, hogy a BVM nemcsak növényvédő szereket gyárt, az agrokémiai profilon belül pedig elsőbbséget adni a különleges műtrágyák fejlesztésének);

3. a KFP kínálta bizonytalan előnyökért nem odadobni

az eljövendő másfél évtized önálló vállalati fejlesztéseit, ám *teljes kívülállással sem kockáztatni* a Vegyiművek anyagellátását, kutatási és külkereskedelmi kapcsolatait;

4. a formálást mint *a vállalat „előjogát”* elismertetni, legalábbis lehetőség szerint gondoskodni arról, nehogy ezen a téren – központi segítséggel – valamelyik versenytárs megugorják.

A negatív alku visszatáncoló mozdulataihoz tehát egy-fajta *gazdaságpolitikai visszavonulás* is hozzátartozik. Az Olitref bonyodalmai, valamint a konkurrens várható megerősödése a köztes- és a hatóanyaggyártásban arra ösztökéli a vállalatot, hogy egyfelől megőrizze (pontosabban: ne törje meg mégse) a kevésbé kockázatos növényvédőszer-formálás hegemoniáját, másfelől pedig új, vézértérmékké emelhető gyártmánycsalád után nézzen, most már a növényvédőszer-iparon *kívül*.

A Vegyiművek helyzetértékelését szemlátomást számtalan – kényszerűen bizonytalan – feltételezés ötvözi, ekképp a kétlaki *ingázás* könnyen kötéltáncserű *ingadozássá* fajulhat. A legfőbb nyitott kérdés természetesen a trösztalapítás. Amennyiben a központi fejlesztésekkel egyetemben a tröszt (vagy valamilyen integrált nagyvállalati forma) is polgárjogot szerez magának, a vállalat bemutatott megfontolásai egyszeriben értéküket veszítik. Ez esetben kimaradni a KFP-ből – ha ez egyáltalán elképzelhető lenne – egyet jelentene azzal, hogy a BVM saját *esélyeit rontja* a közös szervezeten belüli hatalmi osztozkodásban. Amennyiben viszont elmarad a szervezeti egyesítés...

b) A minisztérium trösztösítési indítványával a helyzet komolyra fordul: bár a vállalatvezetés az iparban eltöltött néhány évtized tapasztalatai alapján, az asszimilációs folyamat fogalmi rendszerezése nélkül is ráérez

annak alapvető mozzanataira, a küszöbönálló átszervezés már arra készíti, hogy felülemelkedjék a „*déjà vu*”-élmények által befolyásolt pillanatnyi reakcióin, és mélyebben is elgondolkozzon jövőjén.

Mert ha alkalomadtán tényleg sor kerül egy új vegyipari tröszt megalakítására, az *visszavonhatatlanul más megvilágításba helyezi a BVM egész eddigi magatartását*. (Az iparág átszervezésének végpontja várhatóan egy ún. „tulajdonosi integráció”, melyben korántsem a Vegyiművek lesz a legtekintélyesebb gazdasági egység; a Vegyipari Egyesülés vezető apparátusa minden bizonnyal központi magját alkotja majd az új intézmény irányításának, ily módon a vállalat és az MVE között a formális hierarchia megfordul; a funkcionális irányító szervekhez fűződő kapcsolatok meglazulnak stb.). A vállalatnál eltöprenghetnek azon a paradox helyzeten, hogy épp az önálló vállalkozássá kikepezhető növényvédőszer-ipari tevékenységek és a rájuk irányuló szakosodás teszi a BVM-et alkalmassá arra, hogy egy olyan szervezeti összevonás elsőrangú tárgya legyen, amely ugyanakkor *nemcsak e vállalkozási formát veszélyeztetni alaposan, hanem magának a termelés eddigi hatékonyságának fenntartását is*.

A Vegyiművek ugyanis nem egyszerűen szervezeti önállóságát mint olyat igyekszik megóvni, hanem annak *gazdasági talapzatát* is (hogy melyiket inkább, az nehezen kideríthető). Annyi mindenesetre bizonyos, hogy ha ez a talapzat megrepedezik – történjék az tröszt keretek között vagy azokon kívül –, várhatóan a vállalat megmaradt szuverenitása is megrendül. Magától értetődően ez az a kérdéskör, melyben a BVM vezetői egyáltalán kétséget támaszthatnak az újraközpontosítás ágazati indoklásával szemben. Kiváltképp miután a minisztérium

a Biotröszt-kísérlet első kudarcát követően egyre inkább a *szakmai ésszerűségre* támaszkodó érvekkel bátyázza körül szervezeti reformtörekvéseit, az „új iparpolitika” általános elméleti keretei között. A vállalat – felfigyelve a kormányzat egyes képviselőinek a trösztösítéstől való idegenkedésére, és látva közvetlen felettesei okfejtésében a felkínált támadási felületeket – úgy határoz, hogy szokatlan módon, a nyilvánosság bevonásával mutat rá arra, hogy az ÜI számos alapfeltevése a növényvédőszeriparban nem állja ki a gyakorlat próbáját.

A Biotröszt-indítvány kidolgozásának idején a Vegyiművek ellenjavaslata alig több korábbi „kartell”-kezdeményezésének felelevenítésénél és az államapparátuson belüli „kiszivárogtatásánál”. Célja, hogy egy számára elfogadható (sőt egyenesen kívánatos), mégis mérsékelt szervezeti integráció felemlítésével elébe menjen a NIM trösztösítési tervének, egyúttal kifogja a szelet annak vitorlájából. Nem sokkal később a vállalat kockázatosabb lépésre szánja el magát: igazgatója 1976 tavaszán kilép a kulisszák elé és a szaksajtóban fűz bíráló megjegyzéseket a növényvédőszer-ipar felügyeletét is ellátó nehézipari miniszterhelyettes egyik cikkéhez (lásd az irodalomjegyzék [15] és [30] pontját). Ezáltal a BVM az ágazati függelmi viszonyokon belül kialakult nézeteltérések szellőztetésére vállalkozik, megfelelő részletességgel, igaz, tárgyilagos és személytelen hangú írás keretében.

A Gazdaságpolitikai Bizottságnak a növényvédőszeripar sorsáról döntő, említett 1976. őszi ülése előtt néhány hónappal nem csoda, ha a vállalat saját iparágában is mérvadónak érzi a NIM vezető képviselőjének elsősorban az „új iparpolitika” szempontjából programszerű mondanivalóját az ipar vállalati szerkezetéről ez idő tájt

kibontkozó vitában, és nem késlekedik a felelettel. Válaszcikkében az alábbi támadási felületeket veszi célba: 1. a szervezeti reformot alátámasztó iparfejlesztési koncepció kiforratlan; 2. az érintett termelési tevékenységek természetüknél fogva alkalmatlanok a központosításra és a nagy szervezetekbe történő összefogásra; 3. illetve amennyiben igen – ezt mutatják a nemzetközi tapasztalatok –, a szervezeti koncentráció több évtizedes, változatos formákban lezajló társulási folyamat eredménye; 4. végül, az elmúlt időszak óriási növényvédőszeripari konjunktúrája jórészt az önálló kis- és középvállalati gazdálkodásnak köszönhető.

A minisztériumi elképzelések tartópilléreit az elvi fenntartásoknál mélyebben rendíti meg a Budapesti Vegyiművek gyakorlati ellenindítványa: a már említett „kartell”-javaslat mely síkraszáll ugyan némely döntés központosításáért, de *csakis a vállalatok önkéntes közösségének határain belül, úgymond a meglevő egyesülés továbbfejlesztésével*:

- a vállalati fejlesztési források kb. 1/3-ának központosítása;

- közös döntés bizonyos értékhatár feletti vállalati beruházásokról, valamint a termelési profilok és a piac megosztásáról;

- a tudományos ellenőrző (nem kutató!), a szabadalmi és talán a marketingtevékenységek közös végzése, ügyelve arra, hogy azok ne szakadjanak el a tényleges kutatómunkától;

- a kutatás koordinálása közös elvek alapján, ám a vállalati kutatóapparátusok meghagyásával; ha az egyeztető munka sikerrel jár, szó lehet a kutatási kapacitások közös szervezetben történő bővítéséről is.

A vállalat szemléletmódját szervezeti szempontból is kétlakúságra törekszik: igyekszik eleve olyan intézményi alakulatot teremteni, melyben úgy lehet „bent”, hogy egyúttal „kint” is van belőle. Nem ábrázolnánk azonban a BVM taktikáját annak teljességében, ha elsiklanánk afelett, hogy a vállalat vezetői, ha csak egy ötlet erejéig is, de *rendelkeznek „menekülési tervvel”* arra az aligha abszurd szélső esetre, amikor a Vegyiművek mégis egy sebtében kiforró fejlesztési programmal megerősített tröszt típusú szervezetben találja magát. Éspedig olyan cselekvési útmutatóval, amely még egy erősen központosított iparági szervezetben is viszonylagos önállóságot adó, a társvállalatok által bajosan eltanulható funkciókat irányoz elő a BVM számára:

ha a „kartell”-kísérlet ismét kudarcba fúl, *kivonulni a közvetlen termelésből* (legalábbis Budapesten) és *fokozatosan átalakulni az iparág egyik létfontosságú szellemi központjává*: egyfelől kutató- és kísérleti bázissá, mindenekelőtt a növényvédőszer-formálásban, másfelől pedig az iparág növényvédelmi-biológiai állomásává, valahol a nehézipari és a mezőgazdasági ágazat határán, a két tevékenység ötvözése következtében monopolhelyzetet élvezve.

c) Befejezésül kanyarodjunk vissza eredeti fejlesztési történetünkhöz, melynek krónikásául szegődtünk: mi újat hoz a negatív alku az Olitref életében. A cselekmény szálát valahol az ötéves tervek fordulójának tájékán ejtettük el, 1975/76-ban. A Budapesti Vegyiművek ekkor már tudja, hogy a NIM megvonja támogatását a nagy-Olitref indítványtól, de határozottan állítja, hogy az apró-Olitref üzem saját erőből történő bővítéséből a legjobb esetben is csak a belföldi (és az időnként mutat-

kozó tőkés export-) kereslet kielégítésére futja. Az *alku indulófeltételei ily módon elvileg adottak*: a tárca – mindenekelőtt a szovjet–magyar agrokémiai egyezmény legalább részbeni teljesítése végett – nem nélkülözheti a vállalat együttműködését, ám ennél többre nincs szüksége; a BVM viszont, „birtokon belül” lévén, nem hagyja, hogy fejlesztéskapacitás-tartalékainak teljes feladására kényszerítsék, és ragaszkodik a külső forrásokhoz. Ilyen körülmények között a megállapodásnak elvontan az apró- és a nagy-Olitref közötti tartományban kellene létrejönnie.

Látszólag valóban ez is történik. A felek a 6000 t/év kibocsátású új üzem (nagy-Olitref) építése helyett a *kísérleti üzem bővítésében* egyeznek meg. A megjelölt új kapacitás (4400 t/év kész szer – nevezzük ezt *közepes Olitrefnek*) jóval meghaladja az V. ötéves tervben biztonsági tartalékként kidolgozott, lényegében önfinanszírozó kis-Olitref program által előirányzott teljesítményt; így képes mind a szovjet, mind pedig a KGST- (Interchim-) szükségletek fedezésére, de ehhez majd 300 millió forintnyi kedvezményes bankhitel felvételével számol.

Mint annak idején megjegyeztük, a Vegyiművek, ahogy a fejlesztés késedelmét szenved, tulajdonképpen kénytelen „futni a pénze után”: kijózanodva lemond ugyan arról, hogy a szóban forgó szert „korszakalkotó” módon vállalatfenntartó vezértermékké léptesse elő (mágnak a növényvédőszer-specializációnak a folytathatóságával szemben is támadnak kételyei), de *amennyit még tud, igyekszik kisajtolni* belőle. E célra alkalmas lehet a – bővítő beruházás lévén – nem túlságosan koc-

kázatos, a KFP-be is beilleszthető közepes-Olitref program, melyhez minden bizonnyal több hitelt lehet felvenni, mint amennyire – a rejtett tartalékok felfedése következtében – ténylegesen szükség van, nem szólva arról, hogy a létrehozandó kapacitások az Olitref kimúlása után sem vesznek kárba. Persze, mindez nem sokat ér, ha a tervezett évi 4400 tonnás mennyiség közel 2/3-át okvetlenül veszteséges szocialista piacon kell értékesíteni, ám még az sem jelentheti a vállalat számára a biztonság csúcsát, ha ágazati feljebbvalójával meg tud egyezni a deficit kiegyenlítéséről.

Az Olitref szocialista kivitelének hatékonysága ugyanis időközben folyamatosan romlik: a szovjet árajánlatok 1976/77-ben már a 2000 rubel/t-hoz közelítenek. A funkcionális irányító szervek ennek arányában mind határozottabban követelik, hogy az államközi megállapodásban szereplő termékek exportja ne csupán külsőleg, hanem *egyenként (belsőleg) is gazdaságos legyen*. Emellett a vízszontszállítások akadózása, a felmerülő minőségi kifogások és az elnyúló árviták úgyszintén mérséklék a NIM-nek az agrokémiai egyezmény pontos teljesítéséért viselendő felelősségét. Következésképp a minisztérium szemében idővel némileg kezd elhalványulni az Olitref jelentősége, ilyenformán javulnak tárgyalási pozíciói a vállalattal szemben. Sőt. A tárca most már – túl általános befolyásának érzékeltetésén – számos olyan *közvetlen „meggyőző” eszközt* is felsorakoztathat ügye védelmében, melyekre a fejlesztési folyamat közvetítése során tesz szert (az Olitref – BVM által is bevallottan magas – belföldi árának csökkentése; az olcsó szovjet köztesanyagok megvonása; a tőkésimport nehezítése; az iparág kiemelt fejlesztésével kapcsolatos preferenciák mellőzése stb.). Ezek alkalmasint bőven elegendőek nemhogy a nagy-, vagy a közepes-, de még az apró-Olitref megtor-

pedózásához is, így még a nagy-Olitref beruházástól való fokozatos visszatáncolás sem segíti számottevően a vállalatot az egyezkedésben.

A Budapesti Vegyiművek ennél fogva ambivalens érzésekkel terjeszti elő a közepes-Olitref hitelkérelmét, egyszersmind minden lehetséges irányban *fedezi magát*. Tudja, hogy az exportveszteségek ellensúlyozását – tekintettel a NEM alkukhelyzetének megszilárdulására – csak úgy képes megbízható módon kicsikarni, ha a tárca tudomására hozza: neki, személy szerint megfelelő lenne az apró-Olitrefnek a szocialista kivitel céljára lényegében hasznavehetetlen kis-Olitreffé történő csekély bővítése is; a közepes-Olitreffel tehát voltaképpen *áldozatot vállal*, még hozzá felügyeleti szerve érdekében, elkerülendő az agrokémiai egyezmény kudarcát. Ha ez a taktika nem járna sikerrel, a hitelkérelem – vállalati szóhasználattal – „*összinte*” megfogalmazása még mindig elegendő biztosítéknak tűnik arra, hogy a bank mondja ki a végső „nem”-et, megkímélve a Vegyiműveket a minisztériummal szembeni ellenszegülés kényelmetlenségeitől. Ha nem is állítható, hogy a BVM eleve „*elutasításra játszik*”, annyi azért mindenképpen igaz, hogy némi távolságtartással viseltetik saját hitelkérelme iránt: a lobbizás nehézfegyvereit nem veti be és jórészt felettese nyakába akasztja az agitáció és a propaganda koloncát.

* * *

A vállalat villanásszerűen bemutatott disszimilálódási kísérletei a történet alapkonfliktusának *felemás végkifejtését* sejtetik. A próbálkozások tényleges eredményei-

ról – hely hiányában – nem áll módunkban beszámolni. Az események egyébiránt is végeláthatatlanul követik egymást, szinte pillanatonként átértékelve az iparágról vagy a Budapesti Vegyiművekről elmondottakat. (Az 1977–1979-es „éppen aktuális” helyzet: a közepes-Olitref hitelkérelmét a Nemzeti Bank elutasítja; a BVM és a NIM megegyeznek az apró-Olitref kismértékű [2000 t/év] rekonstrukciójában, mely lehetővé teszi a szovjet–magyar agrokémiai egyezmény legalább korlátozott teljesítését; ellenszolgáltatásképpen a tárca gondoskodik a szer hazai árának viszonylagos stabilitásáról; az Állami Tervbizottság átmenetileg elfogadja a központi fejlesztési programot, de a trösztösítés egyelőre elmarad stb. stb.)

Ennek folytán – mentesülve a történet kiinduló és végállapotának tételes összevetésétől, illetve megszabadulva a végső igazságosztás hálátlan feladatától – nyugodt szívvel követhetjük a modern drámaépítkezés szabályait. Miután a cselekmény fonalát egy ponton elvágtuk, jelezhetjük: a „drámai” szituáció továbbgondolásához, valamint a történet megközelítését és kifejtését szolgáló hipotézisek felülbírálatához kérjük az olvasó közreműködését. Közreműködést, melyhez – legyenek bármily kifejezőek is – csak felületes segítséget nyújthatnak az ábrázolt események láttán a külső szemlélőben már-már önmaguktól felidéződő ókori bölcsességek: „*Vajúdnak a hegycsúcsok...*”, „*Hasonló a hasonlónak örül*”, „*Háborúban hallgatnak a múzsák*”, „*Még egy ilyen győzelem és elvesztünk*”, „*Így múlik el a világ dicsősége*”.

Irodalom

(Az alábbiakban mindössze a felhasznált irodalom *publikus* részét közöljük, tehát eltekintünk a feldolgozott vállalati, minisztériumi stb. dokumentumok túlnyomó hányadának, illetve az interjúvázlatoknak a megjelölésétől.)

- [1] A Budapesti Vegyiművek 100 éve. Budapest, 1976. (szerk.: *Koczás Márta*)
- [2] A szocialista integráció új hajtása. A magyar–szovjet agrokémiai együttműködés. Népszabadság, 1977/4/10.
- [3] *Balassa J.*: Vegyiparunk az integráció útján. Közgazdasági Szemle, 1977/2.
- [4] *Bontó L.*: A magyar vegyipar fejlődése az V. öt-éves tervidőszakban. Gazdaság, 1976/4.
- [5] *Deák J.*: Típusmodellek, típusszervezetek kialakításának lehetőségei a vegyiparban. NIMIGÜSZI, 1978. (kutatási zárójelentés).
- [6] *Deák J.–Schuster E.*: A Nehézipari Minisztérium irányító munkájának tökéletesítése. NIMIGÜSZI, 1977. (összefoglaló).
- [7] Együttműködés az agrokémiában és a szabványosításban. Világgazdaság, 1977/3/18.
- [8] *Emőd P.*: 58 millió dollár növényvédő szerekre. Megfékezhető-e az import növekedése? Világgazdaság, 1975/4/10.
- [9] *Emőd P.*: Figyelmeztetés a 24. órában. Lesz-e fordulat a növényvédőszer-ellátásban? Világgazdaság, 1974/10/25.

- [10] Folyékony műtrágyák beillesztése az agrokémiai társulások rendszerébe. (szimpózium), 1977. nov. (kézirat).
- [11] Gaál E.: Vegyi külkereskedelmünk új feladatai. Népszabadság, 1976/9/1.
- [12] Gerencsér F.: Ha a piac a vevőé... Figyelő, 1978/1/25.
- [13] Ha a piac sokaké... (a Chemolimpex válasza), Figyelő, 1978/4/5.
- [14] Horváth L.: A gyártmányszerkezet átalakításának kérdőjelei – gyakorlati tapasztalatok. Gazdaság, 1975/6.
- [15] Horváth L.: A vállalatok optimális mérete. Döntési kritériumok. Figyelő, 1976/3/31.
- [16] Horváth L.: Az ágazati irányítás elvi és gyakorlati problémái. Gazdaság, 1976/4.
- [17] Horváth L.: A szocialista iparvállalatok mérete, tulajdonosi integrációk. Közgazdasági Szemle, 1976/5.
- [18] Horváth L.: Az ágazati vezetési rendszer. Vezetéstudomány, 1976/12.
- [19] Irányítás és munkastílus (Beszélgetés dr. Horváth László nehézipari miniszterhelyettessel). Népszabadság, 1977/1/27.
- [20] Juhász Á.: Export és fejlesztés. Népszabadság, 1975/6/18.
- [21] Juhász Á.: A Nehézipari Minisztérium ágazati irányító tevékenységének fejlesztése. Vezetéstudomány, 1976/3.
- [22] Juhász Á.: A szerkezetátalakítás kritériumai. Figyelő, 1976/6/16.

- [23] Juhász Á.: A termelési és termékszerkezet javításáról, az anyagigényességről és a műszaki fejlesztésről. Közgazdasági Szemle, 1976/7–8.
- [24] Juhász Á.: A vállalati önállóságról. Közgazdasági Szemle, 1977/9.
- [25] Dinamikus fejlesztés – közepes színvonal a vegyiparban. (Interjú dr. Juhász Ádám államtitkárral). Világgazdaság, 1979/4/10.
- [26] Nehézipari Értesítő (1968–1978).
- [27] Poros T.–Sere J.: A Budapesti Vegyiművek. Magyar Kémikusok Lapja, 1967/7.
- [28] Poros T.: Korreferátum a nemzetközi ipargazdasági konferencián. Budapest, 1970. (kézirat).
- [29] Vezetni vagy vezetgetni? (Beszélgetés a Budapesti Vegyiművek igazgatójával). Társadalmi Szemle, 1974/8–9.
- [30] Poros T.: Központi koncepció – vállalati önállóság. Figyelő, 1976/4/21.
- [31] Poros T.: Vállalatok, üzemek összehasonlítása (A Budapesti Vegyiművek tapasztalatai). Népszabadság, 1978/10/4.
- [32] Poros T.: Százéves a Budapesti Vegyiművek. Magyar Kémikusok Lapja, XXXI/11.
- [33] Poros T.: A hazai növényvédőszer-gyártásról. Hozzászólás Nagy Bálint „Gyártás vagy import” c. cikkéhez (Népszabadság, 1972/2/23.), Népszabadság, 1972/3/8.
- [34] Rácz L.: A vállalati öt éves tervezés tapasztalatai a nehéziparban. Népi Ellenőrzés, 1976/12.
- [35] Simon P.: Korszerűbb termékszerkezet – gazdaságos beruházások. Népszabadság, 1976/1/11.

