

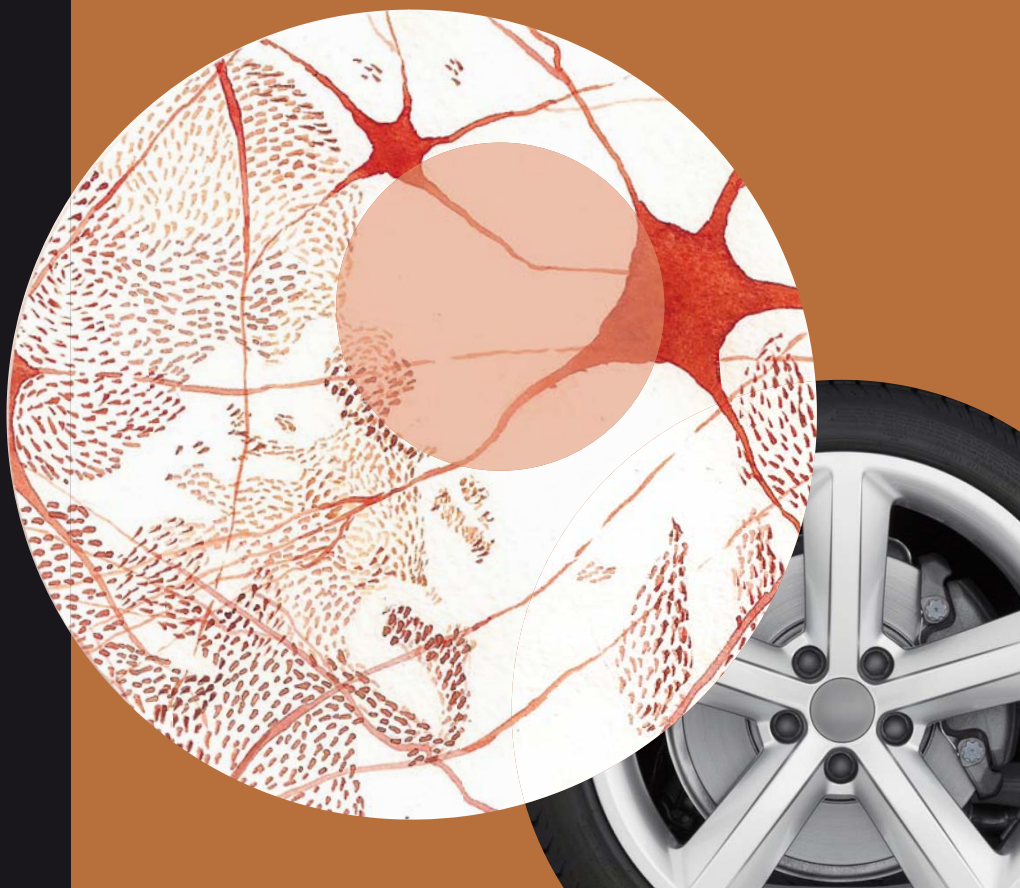
# Győr fejlődésének mozgatórugói

SZERKESZTŐ

Honvári János



SZÉCHENYI  
ISTVÁN  
EGYETEM



# GYŐR FEJLŐDÉSÉNEK MOZGATÓRUGÓI

A GYŐRI JÁRMŰIPARI KÖRZET, MINT A TÉRSÉGI FEJLESZTÉS ÚJ  
IRÁNYA ÉS ESZKÖZE C. KUTATÁS MONOGRÁFIÁI 1.

Szerkesztő:  
HONVÁRI JÁNOS



# GYŐR FEJLŐDÉSÉNEK MOZGATÓRUGÓI

A GYŐRI JÁRMŰIPARI KÖRZET, MINT A TÉRSÉGI FEJLESZTÉS  
ÚJ IRÁNYA ÉS ESZKÖZE C. KUTATÁS MONOGRÁFIÁI 1.

Szerkesztő:  
HONVÁRI JÁNOS



Universitas-Győr Nonprofit Kft 2014

Sorozat főszerkesztő: Rechnitzer János

Sorozat szerkesztő: Somlyódyné Pfeil Edit

Szerkesztő: Honvári János (szerk.)

Szerzők: Germuska Pál, Honvári János, Áldozó István, Jakab Petra,

Orbánné Dr. Horváth Márta, Gecsényi Lajos, Varga Balázs, Horbulák Zsolt

Olvasószerkesztő: Nemes Gábor

Technikai szerkesztő: Nagy Zoltán

Borítóterv: Nagy Judit

Felelős kiadó: Universitas-Győr Nonprofit Kft. ügyvezetője

Terjesztő: Universitas-Győr Nonprofit Kft.

Levélcím: 9026 Győr, Egyetem tér 1.

Nyomdai munkálatok: Palatia Nyomda

GYŐR, 2014

ISBN: 978-615-5298-37-0

A kiadvány a TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 azonosító számú, „A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című projekt keretében a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# TARTALOMJEGYZÉK

- 7 HONVÁRI JÁNOS (szerkesztő):  
**Bevezetés**
- 21 GERMUSKA PÁL-HONVÁRI JÁNOS:  
**A közúti járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig**
- 112 ÁLDOZÓ ISTVÁN:  
**A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár a rendszerváltás utáni évtizedben**
- 140 JAKAB PETRA:  
**Sikeres gazdasági modellváltások Győrött**
- 158 ORBÁNNÉ DR. HORVÁTH MÁRTA:  
**A győri textilipar átalakulása 1985-től napjainkig**
- 180 GECSÉNYI LAJOS:  
**A győri ipar emberi erőforrás hátterének alakulása (1945-1990)**
- 210 VARGA BALÁZS:  
**A szocialista korszak néhány tipikus gazdasági vezetőjének életútja**
- 224 HORBULÁK ZSOLT:  
**Egy lehetséges összevetés: Trencsén**



# BEVEZETÉS

HONVÁRI JÁNOS

(szerkesztő)

Ennek a tanulmánykötetnek a szerzői arra vállalkoztak, hogy bemutassák: melyek voltak azok a legfontosabb tényezők, amelyek révén Győr a 19. század végére, a 20. század elejére Magyarország egyik legfontosabb vidéki gyáripari központjává vált. Hasonlóan fontos kutatási célkitűzés volt annak vizsgálata is, hogy a város hogyan tudott alkalmazkodni a 20. századi területi változásokhoz, valamint a társadalmi-gazdasági rendszer alapvető átalakulásához, a gazdasági konjunktúra – gyakran szélsőséges – ingadozásaihoz.

A középkori Győr sem jogállása, sem a népesség létszáma tekintetében nem tartozott a legfontosabb magyarországi városok közé. Győrt elsősorban várának köszönhető védelmi rendeltetése, illetve a Szent István alapította püspökség folytán betöltött egyházi központi szerepköre, valamint fejlett céhes kézműipara emelte ki a mezővárosok sorából. Győrt V. István kiváltságlevele 1271-ben a királyi városok sorába emelte, privilegiáumainak köre azonban nem érte el a legfejlettebb tárnokszéki városokét. Ráadásul királyi városi státuszát viszonylag hamar elveszítette, és hosszú földesúri függés után csak 1743-ban emelkedett ismét a privilegizált települések közé. Győr ezt követően gyorsan fejlődött, amelynek egyik fontos jele a győri akadémia 1776-os indulása volt. A napóleoni háborúk után a francia császár parancsára felrobbantott várfalak elveszítették eredeti védelmi funkciójukat. Ezeknek lebontása után kinyílt a szűk középkori városi tér a polgári célú építkezés előtt.

Az 1830-as évektől kezdve néhány évtizeden át Győr vált a nyugati piacokra irányuló magyar gabonakereskedelem legfontosabb átrakó-továbbító központjává. A buda-trieszti, a buda-bécsi, a pest-fiumei vasútvonalak megépítésével a gabonakereskedelemben a vezető szerepet egyre inkább Pest-Buda kereskedői szerezték meg. Az alföldi, a tiszántúli, a dél-magyarországi gabonapiacok a fővárási kereskedők irányítása alá kerültek. A pesti Duna-parton sorra épülő nagy gőzmalmok a hajón, részben a fővárosban összefutó vasútvonalakon az ország szívébe érkező nyersterményt lisztté őrlték, majd innen Győr kizárásával Nyugat-Európába szállították. Győr közvetítő kereskedelmének hanyatlásához az is hozzájárult, hogy a nagy gabonaexportáló országok (Oroszország, USA, India) az 1850-es és 1860-as években külső és belső összecsapásaik rendezése után ismét megjelennek az európai piacokon, hosszan elnyúló gabonaválságot idézve ezzel elő.

Győr – számos konfliktus és feszültség árán – mindig alkalmazkodott a megváltozott feltételekhez. Így vált a 19. század utolsó harmadában a sokat emlegetett „kalmárvárosból” néhány évtized alatt iparváros. A Bécs-Budapest között félúton és Pozsonyhoz is közel fekvő városnak gyorsan kiépült az infrastruktúrája, folyóvízei pedig biztosították a gyárak működéséhez szükséges ipari vizet. Ugyan a környék a korai iparosításhoz szükséges nyersanyaggal egyáltalán nem rendelkezett, de a vasúthálózat és a folyami hajózás révén mindez gyorsan és olcsón ideszállítható, a késztermék pedig akár nagy távolságokra



is elszállítható volt. Fontos ipartelepítési tényezőnek számított a fegyelmezett munkaerő, a viszonylag nagy fogyasztópiac, és 1881-től a befektetőknek biztosított állami kedvezmények sora, illetve a város ipart támogató politikája. Győrött a 19. század utolsó harmadában már létezett egy „ipari park”, ahová ingyenes vagy kedvezményes építési telkekkel, kiépített közművekkel és 15 éves városi adó- és illetékmentességgel csábították a hazai és főleg külföldi (osztrák, cseh, morva, olasz, angol) vállalkozókat a letelepedésre.

Győr első, eleve részvénytársasági formában szervezett gyáripari vállalkozását, a Győri Szeszgyár és Finomító Rt.-t még helyi kereskedők alapították, de a cég irányító pakettje néhány év után az osztrák Wiener Bankvereinhez, onnan pedig a város gazdasági életében a II. világháború kitöréséig kulcsszerepet játszó osztrák-cseh Lederer famíliához került. Az élelmiszeripar és a textilipar meghonosodása után osztrák tőkések biztosították Győr és a térség legnagyobb szabású ipari vállalkozásához, a Győri Vagongyár 1896-os alapításához szükséges tőke túlnyomó részét is. Az I. világháború előtti utolsó békeévben a magyar állam és a csehországi Skoda Művek (magyar részvénytöbbséggel) megalakították a Monarchia (egyúttal Közép-Európa) legnagyobb és legmodernebb ágyúgyárát. Ez jelentette a város első igazi nagyüzemi komplexumát mindaddig, amíg a háború befejezése után a megszálló román katonák teljesen le nem szerelték, és az ott lévő minden mozdítható dolgot el nem vittek.

A gyárak száma az 1900. évi 23-ról 1913-ban 49-re, az itt foglalkoztatott munkáslétszám pedig 2900-ról 6500-ra, az ágyúgyár beindulásával pedig 10 ezer fölé nőtt. Ezzel Győr – Budapest után – az ország második legiparosodottabb városává vált, amelyhez hasonló mutatókkal legfeljebb Arad, Temesvár és Fiume büszkélkedhetett. A gépgyártás, élelmiszeripar (malmok, olajgyárak, kekszgyár) mellett Győr vált a vidéki textilipar fellegváraivá. Az ágazat meghatározó vállalkozásai zömmel az Osztrák-Magyar Monarchia idején telepedtek le a városban, amelynek a súlya az I. világháború után – többek között az ágazatnak biztosított kiemelkedő vámvédelem miatt – tovább nőtt.

Az iparosodásnak köszönhetően nőtt Győr vonzereje és eltartó képessége, ami 1890 után a városlakók számának ugrásszerű gyarapodásában mutatkozott meg. A gyáripar növekvő munkaerőigényét részben az egyre távolabb fekvő településekről ingázó falusiak biztosították. A művezetőket, előmmunkásokat, szakmunkásokat a gyáralapítás első évtizedeiben külföldről, leginkább a Monarchia iparosodottabb osztrák, cseh- és morvaországi vidékeiről toborozták, majd a kis- és nagyipari tanoncképzés mellett a helyi szakmunkásigény kielégítésében egyre nagyobb szerepet játszott a magasabb szintű képzést nyújtó állami fém- és faipari iskola.

A trianoni területi változások következtében elveszett egy sor, a főváros potenciális ellensúlyának szerepére hivatott középváros (Pozsony, Temesvár, Arad, Kolozsvár, Nagyvárad stb.) is, ami egyúttal megerősítette a megmaradó vidéki nagyvárosok regionális szerepkörét. A régióban Pozsony elcsatolása leginkább Győr térségi funkciójának a kiteljesedéséhez vezetett. Győr az 1941. évi népszámlálás idején a maga 57 190 lakosával a 12 vidéki törvényhatósági jogú város közül csak a 7. a rangsorban, azonban viszonylag kis területe révén urbanizáltság és a klasszikus városi funkciók tekintetében egy sor nagyobb népességű, de történeti okok miatt óriási határú törvényhatósági jogú várost (Hódmezővásárhely, Szeged, Debrecen) maga mögé utasított.

Az Osztrák-Magyar Monarchia felbomlásával Magyarország egyik pillanatról a másikra kikerült a világpiacon, külkereskedelemre utalt ország lett. Egyes hazai iparágak kapacitását a történeti Magyarország, illetve részben a Monarchia igényeihez méretezték, amely Trianon után jórészt kihasználatlan maradt. Az I. világháborút követő évtizedekben állandó kapacitás kihasználatlansággal küszködött a Magyar Vagon- és Gépgyár, a Koestlin Kecszyár, a Back-malom, a két győri olajgyár. A hagyományos győri élelmiszeripar elvesztette természetes nyersanyagbázisát, felvevőpiacának egy részét (Felvidék, Csallóköz).

A háború után a városban (az általános iparfejlődéssel megegyező módon) a textilipar fejlődött a leggyorsabban. A győri vállalkozók is kihasználták az 1925. január 1-jén életbe lépő új autonóm magyar vámtarifa nyújtotta védelmet, a nyugat-európai textilipari technológiaváltásból adódó olcsó, elavult, de még használható textilipari gépek megvásárlásának lehetőségét. Győrött üresen álltak a leszerelt ágyúgyár csarnokai, ide költözött a 20-as években az osztrák érdekeltségű Magyar Textilipari Rt. fonodája, a francia érdekeltségű Gyapjúfonó, Szövő-, Festő és Kikészítőgyár, a bécsi Heller és Asconas Harisnya-gyár Rt. Győr ekkor vált a vidék legjelentősebb textilipari központjává.

Az 1929-33-as gazdasági válságot csődök, gyárbezárások, tömeges munkanélküliség és – néhány iparág kivételével – a kibocsátás katasztrofális visszaesése kísérte. Győrött pl. 1880-1930 között tízévenként átlagosan 10-11 gyárat alapítottak, 1931-1939 között viszont mindössze egy kis textilgyár létesült, miközben több átmenetileg leállt vagy végleg megszűnt. A győri gyárak száma az 1928. évi 75-ről 1932-re 69-re csökkent. De ezek közül is csak 5 dolgozott teljes üzemmel, 16 használta ki kapacitását 51%-nál nagyobb mértékben, a többi még a teljesítőképességének felét sem hasznosította. A gyáripari foglalkoztatottak száma 6220-ról 4786-ra, a ledolgozott üzemnapok száma 27,8%-kal, a gyárak termelési értéke 39%-kal csökkent 1928-hoz képest. A válság hatására csökkent a gépipar, nőtt a textilipar súlya, ez utóbbi 1932-ben már a termelési érték 44,9%-át adta, és nőtt a női munkaerő aránya is.

Az 1930-as évek második felében a háborús készülődés gazdasági konjunktúrát eredményezett. A Győri Vagongyár a térség – sőt az ország – egyik legnagyobb hadiipari komplexumává vált. A világgazdasági válság idején a csőd szélére került vagongyár részvénytöbbségét az ugyancsak komoly pénzügyi nehézségekkel küszködő osztrák Wiener Bankvereintől a Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. szerezte meg, amely több profilba vágó budapesti cég Győrbe helyezésével, leginkább az állami megrendelésekre alapozva a vagongyárat az ország egyik legnagyobb hadiipari óriásává fejlesztette. Az 1936/37-es gazdasági évtől kezdve emelkedni kezdett a gyár rendelésállománya, amely az 1 milliárd pengős, közvetlenül és áttételesen a háborús fegyverkezést szolgáló győri program meghirdetése, különösen pedig Magyarországnak a háborúba való belépése után csillagászati méreteket öltött. Az újabb és újabb katonai megrendeléseknek csak a kapacitások jelentős bővítésével, nagyarányú beruházásokkal tudtak eleget tenni, amelynek két legfontosabb forrását az állami megrendelők hitelei, illetve az engedélyezett gyorsított leírású kulcs alkalmazása jelentette. Az 1930-as évek közepétől a háború végéig leginkább az autósztálynak (38-szorosára) és a repülőgépek javításából kinövő repülőgépgyárnak (16-szorosára) a kapacitása bővült. A II. világháború végén a rendszeressé váló bombázások, majd az ország hadszínterré válása és megszállása az 1938-1943 között kiépített termelői és infrastrukturális kapacitások jó részét elpusztította.

Győr a II. világháború utáni kommunista hatalomátvétel után sem tartozott az újabb rendszerváltás nyertesei közé. Ideológiai fenntartások („jobboldali szociáldemokraták” és „reakciós klerikálisok fészke”), valamint a nyugati határ közelsége, illetve a kitermelő iparágak fejlesztésének elsődlegessége (amelynek ebben a térségben a gyorsan bezárt brennbergbányai barnaszézen kívül semmilyen nyersanyagbázisa nem volt) Győr fejlődését az 1950-es és 1960-as években visszavetette. Ismét alkalmazkodni kellett az új körülményekhez, mivel az államosítás és a parancsuralmi gazdaságirányítás kiépítése a hagyományos piacok elvesztésével, új termékek gyártására való áttéréssel, állandó profilírozással, a keleti – mindenekelőtt a szovjet – piac igényeinek figyelembevételével járt együtt. A II. világháború után a keleti tömb kezdetben kényszerű autarkiaja később a gazdaságpolitika meghatározó irányzatává vált, ami a 20. században immár másodszor szakította el a város iparát az addig kiépített kapcsolataitól, zárta el a helyi vállalatokat a hagyományos külpiacaiktól. Ezzel elindította azt a folyamatot, amelynek következtében Győr az országgal együtt elszigetelődött a nemzetközi műszaki-technikai fejlődési tendenciáktól.

A rendszerváltást megelőzően a város gazdasági életének leglátványosabb fejlődése az 1960-as évek közepétől a 70-es évek végéig ment végbe. Az 1960-as évek második felében több nagy központi fejlesztési program (alumíniumipari, petrokkémiai ipari, számítástechnikai és közúti-jármű program) indult, amelyek főként KGST szakosítási egyezményekhez kapcsolódtak. Ezek a programok elsősorban a termékek korszerűsítését célozták, amelyekkel leginkább tőkés importot igyekeztek kiváltani. Győr főként a közúti-jármű program forrásaiból részesedett a korábbi évtizedekhez képest szokatlanul nagy összegekkel. Győr legnagyobb gyárának, a vagongyárnak az 1960-as és 1970-es évtizedekben teljesen átalakult a termelési szerkezete. A vagongyárban megszüntették a hagyományos személy- és tehervagonok gyártását, helyette dízelmotorok, nagy teljesítményű mezőgazdasági traktorok, kamionok és hátsó hidak termelésére tértek át. A vagongyártásról a közúti járműgyártásra való áttérés egy évtizedet vett igénybe. 1966-ban a termelési érték felét még a vasúti járművek adták, a motorgyártás 1%-kal, a futóműgyártás pedig kb. 20%-kal járult hozzá a kibocsátáshoz (a termelési érték fennmaradó részét vasszerkezetek, hidak stb. tették ki). 1986-ban vasúti kocsikat már egyáltalán nem állítottak elő Győrött, ellenben a teljes termelési érték ¾-ét különféle motorok és futóművek adták. Az új termékek gyártásának elindulását a vagongyártás visszafejlesztése és az ott dolgozók más munkakörbe való áthelyezése kísérte. Az új zárt rendszerű, kötött ütemű, automatizált, célgépesített és több műszakos munkarend sokak számára nehezen elviselhető kötöttséget és terhet jelentett a korábbi jórészt – döntő mértékben – kézi, kis sorozatú, műhelyrendszerű termeléshez képest, ezért az átcsoportosítandó dolgozók jelentős része inkább kilépett a gyárból.

A központi fejlesztési programok kapcsán több mint 1 Mrd Ft-os beruházási lehetőséghez jutott a Graboplast is, amely az 1960-as évek végéhez képest egy évtized alatt a textil- és műbörgyártási kibocsátását évi 12 millió négyzetméterről több mint 40 millió négyzetméterre növelte. 1968-ban a Fehérvári úton átadták az évi 4000 panellakás „termelésére” alkalmas Győri Házgyárat, amelynek előre gyártott betonelemeiből néhány évtized alatt új városrészek (akkori közkeletű elnevezéssel „gettók”), iskolák, közintézmények emelkedtek ki Győrött (Adyváros, József Attila és Kun Béla lakótelep) és környéken, továbbá a fővárosban, valamint külföldön (Pozsonyban, Prágában, Brnóban).

A központi fejlesztési programok hatása egy-másfél évtized múlva kifulladt, a nagyarányú mennyiségi fejlesztéssel nem tartott lépést a technológia és a műszaki színvonal emelése, ezért a kezdetekben korszerű termékek csakhamar elavultak, a konstrukciók versenyképessége gyorsan romlott, a háttérpar fejlesztése elmaradt, így innovációs „szigetek” jöttek létre anélkül, hogy Győr iparának távlati fejlesztését megalapozták volna. A versenyképesség romlásának szemmel látható jele volt, hogy a város összes tőkés exportjából az 1990-es évek elejére leginkább a gépipari ágazat részesedése esett vissza, vagyis azé az ágazaté, amelynek a fejlesztését az 1970-es évtizedben leginkább a KGST országok közötti szakosodásra és integrációra alapozták. 1988-ban Győr ipari kibocsátásának mintegy 40%-a licencből származott, amelyeknek a jelentős részét a hetvenes években vásárolták, tehát a nyolcvanas évek végén az így előállított termékek zöme már nem számított korszerűnek. Többek között azért sem, mert az 1980-as évek végén a Győrről gyártott termékeknek mindössze 3,7%-a tartozott az életgörbe első szakaszába.

A piacgazdaság kiépítésével együtt járó kedvezőtlen szimptomák Győrről az ország többi régiójához viszonyítva később és valamivel tompítottabb formában jelentkeztek. Ez többek között annak köszönhető, hogy az 1950-es évek bányászatot, kohászatot, a nyers- és alapanyagok kitermelését favorizáló nehézipari fejlesztése ezt a térséget részben természetföldrajzi, részben politikai okok miatt elkerülte. Ezek az ágazatok már az 1980-as évek elején nehéz helyzetbe kerültek és a tartós veszteségek miatt az addigi látens válság az évtized közepére csúszdhoz közeli állapot kialakulásához vezetett. A válságtérségekben jelentős leépítésekre, kényszerű szanálásokra, elvéve vállalatok felszámolására is sor került.

Ebben az ország válságtérségeihez képest viszonylag kedvezőbb helyzetben a helyi politikai vezetés az 1980-as évek végén túlzottan optimista prognózisokat dolgozott ki, amelyekről nagyon hamar kiderült, hogy légvárákra épül, és a transzformációs válságot Győr sem kerülheti el.

A gazdasági rendszer átalakulásának első veszteségeiként a nagy állami építőipari cégek jutottak a felszámolás sorsára. Az ipari termelés 1980-as bázison 1987-ig – bár nem egyenletesen – de még emelkedett, 1988-ban stagnált, és csak 1989-ben kezdett meredeken zuhanni. Ezzel szemben az építőipari kibocsátás visszaesése már 1982-ben megkezdődött, majd 1985-től két éven át (anélkül, hogy az 1980-as bázist megközelítette volna), az MSZMP XIII. kongresszusán elhatározott gyorsítás miatt az előző évekhez képest kismértékben emelkedett, hogy aztán 1988-tól megkezdődjön az ágazat gyors hanyatlása.

Győr – és egyúttal a régió – meghatározó mélyépítő cége, a Közmű és Magasépítő Vállalat az algériai vállalkozásba, pontosabban a fővállalkozó fizetésképtelenségébe bukott bele. A győri telephelyű Közmű az 1980-as évek második felében négy takarmánykeverő telep építésére vállalkozott az észak-afrikai országban. Mivel a közel 2 Mrd Ft-os projekt a mezőgazdasághoz kötődött, az ÉLGÉP-et szemelték ki fővállalkozónak. A vállalkozói szerződést 1982-ben írták alá, a tényleges kivitelezés 1984-ben kezdődött az arab országban. A nehézségek ellenére a 4 telepet 1988-ra sikerült átadni, ám az alvállalkozók a fővállalkozó egyre romló likviditási helyzete miatt az elvégzett munkák ellenértékéhez csak részben és késve jutottak hozzá. Az ÉLGÉP csődje magával rántotta a Közmű vállalatot is. A város másik (magasépítéssel) foglalkozó állami építőipari cége, az 1948-ban alapított Győr Megyei Állami Építőipari Vállalat a rendszerváltás után piacát úgyszólván teljesen elvesztette,

a paneles technológiával épülő házigyári lakások iránt a kereslet gyakorlatilag megszűnt, ezért a GYÁÉV-et felszámolták, vagyonán mintegy két tucat kis kft. osztozott. A magas- és mélyépítő, otthon-, gépész, villanszerelő és egyéb szakipari kft.-k döntő részben a GYÁÉV, kisebb részben a cég dolgozóinak (illetve egy kft. esetében külföldi befektetőnek) a tulajdonába került. Ezeknek a kft.-knek a sorsa azonban már induláskor megpecsételődött részint azzal, hogy a GYÁÉV-től „örökölt” munkák elvégzése után komolyabb megrendeléshez alig jutottak, másrészt az anyagcétől csak veszteséges szerződéseket és némi készpénzt kaptak, ingatlanokat és komolyabb termelő berendezéseket csak elvétve. 1993-ban a 20 kft.-ből már csak 6 vegetált, majd rövid idő múlva ezek is megszűntek. Az állami tulajdonban maradt vagyont az 1990-es évek közepén privatizálták. A GYÁÉV Fehérvári úti egykori Házgyárának telephelyére mintegy 100 kisebb kereskedelmi és termelő cég telepedett. A rendszerváltás után a városban és környékén az 1990-es évek közepétől – főleg a külföldi zöld mezős beruházásoknak köszönhetően – ismét fellendülő építési tevékenységet a felszámolt nagy-szervezetekből kivált vagy azokból megalakuló számtalan kisebb-nagyobb utódszervezet végezte. Az igazán jelentős építőipari kivitelezési munkák zömét a legnagyobb utódként számon tartott Integrál H. Rt. szerezte meg, amely azóta már szintén csődbe ment.

A Rába az akkori vezetés erőfeszítéseinek köszönhetően már az 1970-es évek közepén megkezdte exportpiacainak diverzifikálását, azonban termékeinek legfőbb vásárlói a szocialista korszakban mindvégig a hazai partnerek (mindenekelőtt az Ikarus Autóbuszgyár és a Csepel Teherautógyár), valamint a KGST-országok voltak. A hazai és keleti piac az 1990-es évek elejére összeomlott, amely csaknem maga alá temette a győri járműgyártó óriást. A felhalmozott veszteség 1991-re megközelítette a 9 Mrd forintot, ami maga után vonta a vállalat államigazgatási felügyelet alá vonását. Az állami válságkezelő projekt eredményesnek bizonyult, az 1992-es évet a cég már szerény nyereséggel zárta. A Rába 1992-ben alakult át állami vállalatból részvénytársasággá, Zalán Barnabás, a korábbi vállalati biztos néhány évig a társaság vezérigazgatója lett. A Győri Magyar Vagon- és Gépjárról a korábbi évtizedekben mesterségesen odacsatolt vidéki gyáregységeket leválasztották, a Rába félig kész 114 000 m<sup>2</sup>-es motorgyártó csarnokát 1993-ban az Audi vásárolta meg, a központi telephelyet külföldi befektetői csoportnak adták el. A Rába Rt.-t 1997-ben vezették be a tőzsdére. A cég 1999-ben külső társaságokba szervezte főbb tevékenységét és a cég maga ettől kezdve holdingként (Rába Járműipari Holding Nyrt.) működik. 2000-ben döntöttek a központi telephely eladásáról és az egykori repülőtérén lévő részleghez való kitelepülésről. Felhagytak a veszteséges autóbuszgyártással, majd döntöttek az ugyancsak bizonytalan üzletnek számító motorgyár eladásáról (ami azóta már csődbe ment). A város közel egy évszázadon át legnagyobb vállalkozása tehát súlyos öncsonkítás és jelentős veszteségek elkönyvelése árán talpon maradt.

Az építőipari és gépipari cégek mellett a város hagyományos iparszerkezetében ugyancsak nagy súllyal szereplő élelmiszeripari és textilipari cégek nagy része a rendszerváltással járó első sokkot – lecsökkent kapacitással, a főprofilról leválasztott tevékenységek sorával – általában még túlélte, de az ezredforduló környékén többségük kilátástalan helyzetbe került. A győri textilipart a kereslet stagnálása és szerkezetének az olcsóbb termékek irányában történő eltolódása, valamint a nyugat-európai, leginkább azonban az ázsiai (mindenekelőtt kínai) konkurencia juttatta csődbe. Megszűnt a rendszerváltás után

többször átalakuló (Rábatext, Uniontext, Csárdatext néven fungáló) Győri Textilművek Rt.. Felszámolták a Gardénia Csipkefüggönygyárat is, amely telephelyét eladta, ahol Duna center néven bevásárlóközpont épült. Hasonló sorsra jutott a fénykorában jelentős tőkés exportot lebonyolító, három műszakban több mint 2000 embert foglalkoztató Richards Finomposztógyár, amelynek a területén az eredeti profiltól eltérő, lényegesen kisebb volumenű és sokkal kevesebb munkaerőt igénylő melléktevékenység folyik, illetve helyiségeit bérlet útján hasznosítják.

A hagyományos győri gyáripari textilipart ma már csak az egykori Győri Ágyúgyár üresen maradt csarnokába a gazdasági válság idején beköltöző Glovita Kesztyűgyár Zrt. képviseli. A kelet-európai (mindenekelőtt az évi 10 millió pár kesztyű közel ötödét felvevő egykori szovjet) piac összeomlása és a gyengébb minőségű, de olcsó kínai termékek kiszorító hatása nehéz helyzetbe hozta a Glovitát is, amely már csak munka- és divatkesztyűket gyárt. A céget 1991-ben privatizálták, a társaság 1993 óta döntő részben külföldi tulajdonban van. A Graboplast felhagyott a textilipari termékek gyártásával, de a rendszerváltás idején nem jó idők jártak másik hagyományos termékére, a műbőrre sem. A tömeges házgári lakásépítés megszűnésével a hazai építőipar linóleumot már alig, padlószőnyeget is keveset igényel. A cipő- és ruházati iparban, valamint a gépkocsigyártásban egyaránt csökkent a műbőr iránti kereslet. A külföldről vásárolt nyersanyagok árának emelkedése miatt az 1970-es évek elejétől csökkenni kezdett a gyár nyeresége. A romló gazdasági helyzet a fejlődés korábbi évtizedekben tapasztalt dinamizmusát megtörte, a vállalat esedékes hiteleinek átutemezésére kényszerült. Ebben a helyzetben (többek között a hitelező bankok követelésére) 1986-ban Jankovich Nándort Jancsó Péter váltotta a vezérigazgatói székben.

A győri textiliparhoz hasonlóan ugyancsak megpecsételődött a sorsa egy sor tradicionális győri élelmiszeripari cégnek is. A Győri Étolajgyár a multinacionális cégek piacfelvásárló törekvésének esett áldozatul. Az új tulajdonos a nagy múltú olajgyárat leállította, majd évekig tartó vegetálás után 2007-ben a területet az Arrabona City Park Kft. vásárolta meg, amely a helyén irodákat, szállodákat, lakásokat és egy kulturális fesztiválközpontot akart építeni. Itt kapott volna helyet a Győri Balett, a Városi Művészeti Múzeum, a Vaskakas Bábszínház és a győri fesztiváliroda. A város az épületkomplexumot 20 éven át maximum évi 1 Mrd Ft-ért bérelte volna az ingatlanforgalmazó társaságtól, majd ezt követően a palota a város tulajdonába került volna. A projekt azonban egyelőre megghiúsult, mert a beruházónak nincs forrása a közel 10 Mrd Ft-ra becsült építkezés lebonyolításához. A Győr-Sopron Megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat évek óta üresen álló Dunaparti gabonaraktárát (bontással, felújítással, hozzáépítéssel) lakásokká, alagsorát üzletekké alakították át. Az egykori elevátor helyén ma Győr divatos, több mint 200 családot befogadni képes Dunapart Rezidencia áll.

A keleti piacok összeomlása, a hús iránti kereslet csökkenése a világpiacon és a belföldi húsfogyasztás drasztikus visszaesése a rendszerváltás idején nehéz helyzetbe hozta a hazai húsipari vállalatokat is. A számos vidéki (Kapuvár, Sopron) telephellyel rendelkező Ringa Húsipari Vállalatot 1993 októberében szervezték át részvénytársasággá, a privatizáció során az irányító pakett a Szegedi Pick tulajdonába került, amely 2003-ban a győri termelést szegedi üzemébe helyezte át és a győri telephelyet eladta. A lebontott Uniontext és Ringa Húsipari Rt. helyén épült fel a győri Interspar, majd az OBI Áruház.

A Koestlin néven 1900-ban alapított Győri Kecs és Ostyagyár fő termékeinek az előállítását a privatizáció és többszöri tulajdonosváltás után Székesfehérvárra és a tulajdonos külföldi üzemében helyezték át, a gyár területét pedig a város önkormányzata vásárolta meg. A foglalkoztatottak létszámát és a termelési értéket tekintve a gépgyártás és a textilipar után harmadik helyet elfoglaló hagyományos győri élelmiszeripari üzemek közül mára jóformán csak a Győri Hűtőház és a Győri Szeszgyár és Finomító Rt. maradt meg.

A transzformációval törvényszerűen együtt járó gazdasági visszaesés és válság alapvetően átalakította Győr iparának struktúráját. Azok az ágazatok, vállalatok, amelyek korábban az ipar meghatározó faktorai voltak, vagy megszűntek, csődbe mentek és felszámolták őket, vagy tulajdoni, vállalkozási formát, tevékenységet, terméket és piacot váltva, a korábbinál általában kisebb kibocsátási szinten termelnek. Győr iparának ma már nem ezek a régi cégek, hanem az időközben a privatizációval, vagy még inkább zöldmezős beruházások révén idetelepülő külföldi multinacionális cégek a meghatározó tényezői. Sokan az 1995–1996-tal kezdődő időszakot a város újkori története 4. nagy iparosítási szakaszának tekintik. Jellemző, hogy amikor az utolsó bő évszázadban (a 19-20. század fordulóján, az 1930-as évek közepén, az 1970-es években, illetve 1990 után) Győr új növekedési pályára állt, a fordulat nem a helyi erőforrásoknak és kezdeményezőkézségnek, hanem külső tényezőnek volt köszönhető. Az előző időrendnek megfelelően előbb az osztrák, cseh, morva tőkének, majd az 1930-as években a német tőkének és részben az állami forrásból finanszírozott háborús konjunktúrának, a szocialista korszakban a központi fejlesztési forrásoknak, végül napjainkban a globális tőkének volt és van döntő szerepe a fejlesztésben. A város annyiban játszott aktív szerepet, amennyiben képes volt befogadni az itt megjelenő (jellemzően külföldi) beruházókat, illetve hajlandó volt felvállalni és kezelni a változásokkal óhatatlanul együtt járó konfliktusokat.

Egy német kutatóintézet az 1990-es évek elején befektetési lehetőség szempontjából több mint 150 kelet-közép-európai régiót vizsgált meg. Több tucat változó (kibocsátás, a népesség iskolai végzettsége, a szállodai szobák száma stb.) elemzésével a tanulmány Győrt és közvetlen környékét találta a nyugati befektetők szempontból a legkedvezőbb kelet-európai térségnek. Ez a tanulmány abban látta ennek a régióknak az előnyeit, hogy ez a terület hasonlít leginkább ahhoz a terephez, amit a nyugati befektető odahaza megszokott, továbbá a külföldi befektető által elvárt körülményeknek és feltételeknek Kelet-Európában itt lehetett akkoriban a legkisebb ráfordítással megfelelni, végül, de nem utolsósorban a német az itt élők számára érthető és sokak által beszélt nyelv.

A külföldi tőkebefektetőket a viszonylag olcsó, jól képzett, könnyen továbbképezhető, megfelelő munkakultúrájú és munkafegyelmű munkaerő mellett a piacbővítés (számos esetben kifejezetten piacvásárlás), további keleti piacok meghódításának lehetősége, a méretgazdaságosságból adódó előnyök kihasználásának lehetősége vonzotta.

Az előnyök sorában az első helyen Győr és környékének fejlett infrastruktúrája szerepelt. Az autópálya révén Győrből a magyar és az osztrák fővárost egyaránt egy jó órai autóúttal el lehet érni. Már a Budapest-Bécs autópálya teljes szakaszának átadása előtt megépült a Győrt elkerülő pályaszakasz, ami jelentősen (mintegy 10-15%-kal) csökkentette a város zsúfoltságát. Győr fontos vasúti csomópont, öt irányból futnak itt össze a vonalak. A Budapest-Hegyeshalom kettős vágányú vasúti fővonal az ország első, még

a II. világháború előtt villamosított szakasza ma már az ország legfontosabb vasúti fővonala. A vizek városában az egyik legolcsóbb szállítási módból adódó előnyöket messze nem használják ki. Ellenben a várostól mintegy 20 km-re a Nagy-Duna mellett felépült az a kikötő, amely Győrt összeköti a legfontosabb európai folyami vízi utakkal és a világtengerekkel. Elérhető távolságban (60-130 km-re) van három ország (Ausztria, Szlovákia, Magyarország) nagy fővárosi repülőtere, valamint 15 km-re az immár nagyobb utasszállító gépek fogadására is alkalmas péri repülőtér.

A város teljes területe közművesített, működik a városi szennyvíztisztító, még elviselhető a zsúfoltság, egyetem, főiskola és számos szakképző iskola működik, amelyekkel az idetelepült cégek jó kapcsolatot építettek ki, és anyagilag is támogatják az oktatási intézményeket a számukra szükséges szakképzett munkaerő kiképzése érdekében. Győr élhető város, amely az 1970-es években meginduló belvárosi rekonstrukció után attraktív is lett. A gyönyörű barokk épületek úgyszólván egyszerre újultak meg, nagy vonzerőt teremtve a hazai és külföldi turizmus fellendülésének, ami maga után vonta az éttermi, szállodai, kiskereskedelmi hálózat fejlesztését.

A külföldi részvétellel működő vagy kizárólag külföldi tulajdonú társaságok az 1988. évi vállalkozási nyereségadóról szóló törvény megszületése óta adókedvezményben részesülnek. Az 1992-ben életbe lépő társasági adótörvény a külföldiek kedvezményeit módosításokkal fenntartotta. Az 1994. évi társasági adókedvezmény irányelvei szerint – immár nemzeti hovatartozástól függetlenül – adókedvezményben volt részesíthető az a legalább 100 millió Ft alapítói vagyonnal rendelkező cég, amelynél az újra befektetett osztalék elérte a 25 millió Ft-ot, illetve az is, amelynek az alapítói vagyona elérte az 500 millió Ft-ot és legalább 200 millió Ft értékű beruházásba kezdett. Becslések szerint az Antall- és a Boros-kormány 1990 és 1994 között mintegy 50-53 milliárd Ft adót, vámat és illetékeket engedett el magyar és külföldi vállalatoknak. Utódaik folytatták a rendszerváltás utáni első kormányok nagyvonalú, gáláns támogatási politikáját.

A tetemes országos adó-, vám-, járulék- és illetékedvezmények mellett az önkormányzatok további helyi adómérsékléssel csábították a külföldi és hazai befektetőket. A város iparúzésről szóló (számtalanszor módosított) szabályrendelete a központi (állami) adómentességeken, kedvezményeken, dotációkon túl 2007 végéig helyi adómentességet nyújtott az ide települő külföldi és hazai cégeknek. Az adómentesség (a beruházás nagyságától függően) akár 10 évet, vagy az Audi esetében még ennél is hosszabb időt jelentett. A helyi iparúzési adó alóli mentességnek az is feltétele volt, hogy az idetelepülő, vagy a már működő vállalkozás új objektumot építsen. A közgyűlés az iparúzésről szóló rendeletet a város pillanatnyi érdekeinek megfelelően többször módosította. Így az Audi, amely köztudottan nem emelt új épületet, hanem megvette a Rába félig kész üzemcsarnokát, természetesen megkapta a 10 évre szóló (majd utóbb meghosszabbított) mentességet a helyi iparúzési és építményadó alól.

A város vezetése azonban – bölcs előrelátással – nem csak az óriásoknak, hanem a törpéknek is mentességet biztosított a helyi iparúzési adó fizetése alól. Győrről 2002 és 2007 között a ténylegesen befolyt iparúzési adóbevétellel azonos nagyságrendű volt a mentesség miatti adókiesés, és ennek az adónak a fizetése alól mentesített vállalkozók száma többszörösen meghaladta az adófizetésre kötelezett vállalkozók számát. 2007 végén az iparúzési adó hatálya alá kerekén 15 ezer vállalkozás tartozott, ebből 8 adózó az



Ipari Parkba való település miatt, 1 adózó (az Audi) a beruházás volumene miatt és 9505 adózó a 2,5 millió Ft-os évi bevételi határ miatt mentesült az adó fizetése alól. Ennek ellenére a helyi adóbevételek közül az iparüzési adó súlya a döntő, amelyből 2007-ig évente 5-8 Mrd, az építményadóból mintegy másfél milliárd, a helyi idegenforgalmi adóból pedig kb. 50-60 millió Ft bevételhez jutott a város.

Győrt az uniós jogszabályokkal összhangban az iparüzési adómentesség 2007. december 31-én megszűnt. Az Audi 2008-ban egymaga közel annyi iparüzési adóbefizetéssel (kb. 6 Mrd Ft-tal) gyarapította a város kasszáját, mint az összes többi kis-, közepes és nagyvállalat együttvéve. Ennek a rendszeressé váló nagy összegű adóbevételnek a tudatában a város vezetése 2008-tól megszabású projektek sorát vehette reálisan tervbe.

Az itt élő lakosság affinitása az ország többi régiójához képest hagyományosan magasabb volt a vállalkozások iránt. A győriek évszázadokkal ezelőtt is arról voltak híresek, hogy az új eljárásokat, termelési technikákat az ország más vidékein élőkhöz képest hamarabb átvették, és az esetek nagy részében sikeresen adaptáltak a helyi viszonyokhoz. Az itt lakó polgárok mentalitását az innovativitás és a vállalkozókészség mellett a dolgok racionális szemlélete, az individualizmus, a liberalizmus és a józanság jellemzi.

A 19-20. század fordulójának első nagy iparosítási hulláma idején – az állami és helyi adókedvezményeken túl – komoly vonzerőt gyakorolt a hazai és főleg a külföldi tőkebefektetőkre az, hogy az önkormányzat ingyen, illetve kedvezményesen juttatott építésére alkalmas telkeket a vállalkozóknak. Nincs ez másként az ezredforduló táján sem. Ma persze ingyenes telekjuttatásról általában sincs szó, de annak is nagy a jelentősége, ha egy önkormányzat a zöldmezős beruházások számára könnyen megközelíthető, infrastruktúrával jól ellátott telephelyet tud biztosítani. Az 1991. szeptember 23-án bejegyzett Győri Nemzetközi Ipari Park Kft. alapítását hosszú, személyeskedésektől sem mentes vita előzte meg. Az elképzelés 1990 tavaszán az országos, majd a helyi önkormányzati választások miatt átmenetileg lekerült a napirendről. Az ipari park körüli vita az önkormányzati választások után ismét fellángolt, és ekkor már határozott pártpolitikai jelleget öltött. A gondolatnak sok támogatója, de legalább annyi ellenzője lett. A javaslat elutasítói azzal érveltek, hogy a hagyományos iparvállalatok egy része úgyszólván csődbe megy vagy már be is zárta kapuit. Egy olyan nagyipari városban, mint amilyen Győr, ahol hamarosan tucat-szám lesznek csődbe ment, megszűnt „szellemüzemek”, ésszerűtlen nagy költséggel új ipari telephelyet létrehozni. Foglalkozók a meglévő, üresen álló üzemi épületeket. Az Ipari Park építése kapcsán a környezetvédők is aggódalmaskodtak, akik attól tartottak, hogy az áttelepülő nyugati cégek az ott már nem gyártható termékeit hozzák ide, amivel itt fogják szennyezni a környezetet. Az ellenzők érvelése azonban alapvetően hibás volt. A csúcstechnikát alkalmazó iparágak számára közel sem az épület, hanem sokkal inkább a technológia, a gépsorok és az alkalmazott szellemi tudás jelenti a legnagyobb kiadást. A későbbi tapasztalatok sokszorosan igazolták, hogy a külföldi beruházók, ha ún. zöldmezős beruházásba fogtak, meglévő épületek vásárlása helyett szívesebben építettek a gépek elhelyezésére alkalmasabb új épületet.

A döntés a sokat vitatott ipari park ügyében 1991 elején született meg. A Győri Nemzetközi Ipari Park Kft.-t (néhány kisebb tulajdonostól eltekintve) osztrák befektetők és Győr város önkormányzata létesítette. A park területe az évek folyamán többször bővült,

a kezdeti 36 ha helyett ma már közel 200 ha áll a befektetők rendelkezésére. Az alapítás óta 13 ország több mint 100 vállalata (autóipari beszállító, szállítmányozó, nagykereskedő, gép-, elektronikai, vegyipari és textilipari cég) telepedett le a parkba, amely azonnali teljes közműcsatlakozást, szakképzett munkaerőt, rugalmas önkormányzati és egyéb hatósági ügyintézését és számos letelepedés előtti (tanácsadás, cégbejegyzés, az épületek kulcsrakész megépítése, az idetelepülők és gyerekeik számára iskola, óvoda, lakás szerzése) és letelepedés utáni (karbantartás, takarítás, őrzés, étterem, konferenciaterem stb.) szolgáltatást ígér.

Győr és az északnyugat-magyarországi régió sokak véleménye szerint irigylésre méltó helyzetben van. Győr számára az idetelepülő külföldi tőke számos kézzelfogható előnnyel jár. A multinacionális cégek kihelyezett üzemei keresletet támasztanak a győri kivitelező építőipar felé, igénybe veszik a városi közüzemek (víz, villany, gáz, közmű, csatorna stb.) szolgáltatásait. Az önkormányzat a telkek eladásából, illetve a gyárak iparúzési és egyéb adófizetéseiből tetemes adóbevételre tesz szert, és itt marad az alkalmazottak bére után a költségvetésbe befizetett személyi jövedelemadó egy része is.

Abban azonban biztosak vagyunk, hogy a képlet nem olyan egyszerű, mint amilyennek az első pillantásra tűnik. A térség amúgy nem túlságosan magas munkanélküliségének kezelésében a multinacionális cégek eleinte nem játszottak nagy szerepet. Az itt megvalósított beruházások az ultramodern technika miatt nem igényeltek nagyszámú munkaerőt. Akár a befektetett tőkéhez, akár a nettó árbevételhez viszonyítjuk a foglalkoztatottak számát, egyértelműen tőkeintenzív beruházásokat tapasztalunk. A VAW Alumíniumtechnikai Kft. 8 milliárdos beruházása alig valamivel több, mint 100 fővel üzemelt induláskor, az Amaco 7,5 milliárdos csarnokában az átadáskor 75 munkatárs irányította a gépsorokat. Az Audi győri gyárában 1996-ban az átlagos statisztikai létszám 661 fő volt. Ez a létszám pontosan annyi nettó árbevételt (54 milliárd Ft-ot) és jóval nagyobb adózás előtti nyereséget (4,4 milliárd Ft) produkált, mint pl. a Magyar Posta 44 854 főnyi átlagos statisztikai létszámmal! Később a mamutok által foglalkoztatott létszám a termelés felfutásával jelentősen nőtt, az Audiban pl. ma már több mint 10 ezren dolgoznak, akiknek egyre nagyobb hányadát Győr táguló sugarú környezetéből kell toborozni nap mint nap. Vagyis bizonyos szakmákban (gépi forgácsolás, motorszerelő stb.) hiány van, ugyanakkor az igazán tartós munkanélküliek (45-50 éven felüliek, megváltozott munkaképességűek, szakképzetlenek) problémáján az idetelepült nagy cégek sem tudnak enyhíteni. Viszont tény, hogy a multik után idetelepült beszállítóknál alkalmazottakat is figyelembe véve Győrött alacsony a munkanélküliségi ráta, különösen az ország észak-keleti, és északi régiójához képest.

Bár összefoglaló adatokkal nem rendelkezünk, a szórt információk arra utalnak, hogy a külföldi cégeknél általában nem lehet a magyar versenyszférában szokásos bérek-nél lényegesen magasabb jövedelemre szert tenni. Arról pedig egyelőre szó sincs, hogy a nyugati bérekhez viszonyítva az olló szára bezáródott volna. Viszont az is tény, hogy a multik gondoskodnak az alkalmazottakról (akik több váltás formaruhát, pólót, munkakesztyűt stb. kapnak, igény esetén megszervezik az üzemi étkeztetést, a munkaruhák mosatását, a dolgozók szállítását). A munkakörülmények tehát jók, a munkahelyeket a legújabb ergonómiai kutatási eredmények felhasználásával alakítják ki, a külföldi cégek (de a privatizáció után a hazaiak is) nagy gondot fordítanak környezetükre, ügyelnek a rendre, a tisztaságra.

A külföldi cégek nem győzik hangsúlyozni a befogadó város iránti nagyrabecslésüket, ami gyakran ölt konkrét támogatási formákat. A Győri Kekszet annak idején privatizáló United Biscuits támogatásával hozták létre 1991-ben a Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítványt, amely elsősorban az új, de a már működő kis- és közepes vállalkozások számára nyújt szellemi támogatást, ad jogi és egyéb tanácsokat, segít elkészíteni az üzleti tervüket. Az Amaco a gyáratatás alkalmából 1,5 millió Ft-os adományt adott a város szociális intézményeinek. A VAW Alumínium Kft. hozzájárult a győri korzó éppen akkor folyó felújításához. A külföldi cégeknek jó a kapcsolatuk a Széchenyi István Egyetemmel, az ott folyó képzést anyagilag is támogatják, ami mellesleg elemi érdekük is, hiszen számítanak a végzett hallgatók egy részére. Az alapítás óta Győrött befektetett több ezermillió euró beruházás, a motorfejlesztő központ idetelepítése, az autógyártás teljes vertikumának megteremtése és a szalagokról legördülő 25 millió db motor azt bizonyítja, hogy az Audi tartós jelenlétre rendezkedett be Győrött. Ennek arányában nőtt az Audi társadalmi felelősségvállalása is. A cég 1997 óta kiemelt, 2002-től főtámogatója a Győri Balettnek, patronálja a Városi Múzeumot, a Győri Nyár rendezvényeit és a Győri Könyvszalont. A sportesemények közül a látványos, nagy tömegeket vonzó nemzetközi akciókat (pl. a 2002-es Győri Triatlon EB-t, a Kajak- Kenu VB-t, a 2005-ös Nemzetközi Kosárlabda Gálát) szponzorálja. A győri csapatok közül az Audi 2006-tól a nemzetközi eredményeket is felmutató Győri ETO női kézilabda csapat fő támogatója, 2011-től a Győri ETO FC szponzora. Középiskolákat, felsőoktatási intézményeket (a BMGE-t és a SZE-t) oktatói, hallgatói ösztöndíjakkal, laboratóriumi és tanszéki berendezésekkel, számítástechnikai eszközökkel, szakképzési hozzájárulással segíti. A Győri ETO legeredményesebb női kézilabdázói és a Győri ETO FC focistái mellett autót adott tartós használatra a Petz Aladár Megyei Oktatókórháznak, a város fogyatékosait segítő szervezetnek, az Egyesített Szociális Intézményeknek. Az Audi – két A3-as mellett – a megyei és az országos rendőrfőkapitányságnak ajánlotta fel azt a két Audi TT Coupét is, amelyekbe a Győrött gyártott 10. és 15. milliomodik motort építették be. Az Audi segítette a mindszentpusztai autista otthon megépítését, valamint győri közintézményeket (kórházakat, óvodákat, iskolákat, szociális otthonokat) lát el nullára írt, de sok célra (pl. internetezésre) még kiválóan alkalmas számítógépekkel.

A legnagyobb problémának azt tartjuk, hogy a multinacionális cégek sok tekintetben még mindig zárványszerű szigetként működnek, bár ez a jelleg – főleg a magyar beszállítók révén – az utóbbi években oldódott. Ezekben a vállalkozásokban jószerivel csak a telek és a munkaerő magyar. Minden más egyéb az anyacég kihelyezett nyúlványa. Külföldről érkezik a gépsor, a technológia, a nyersanyag, az alkatrész, a termék, a gyártási eljárás, az üzemszervezési-vezetési ismeretek, sőt legtöbbször az első számú vezető és szűkebb vezérkara is (jobb esetben magyar gyökerekkel rendelkező) külföldi. Az idetelepülők szerint a magyar beszállítók általában nem képesek a külföldi cégek magas minőségbeli, ütemezésbeli elvárásainak megfelelni. A magyar beszállítók technológiai berendezése közel sem a legmodernebb és termékeik ára sokszor még a szállítási költséget figyelembe véve sem versenyképes a külföldi beszállító termékeinek árával. (Természetesen itt is vannak üdítő kivételek, elég ha csak a Borsodi Műhely Kft.-re gondolunk, amely egyéni vállalkozásból vált előbb az Opel, később az Audi beszállítójává.) Természetesen nem

szabad lebecsülni azoknak a hazai vállalatoktól vásárolt egyszerű anyagoknak a jelentőségét sem, amelyet az Audi termékeihez Magyarországon vásárol (kábelkötegek, ülésekhez szükséges műanyagok, habok, stb.)

Mindaz, ami ideérkezett, általában nem a hazai szerves fejlődés eredménye, hanem a magyar valóságtól független produktum. A technológiai és tudástranszfernek már vannak biztató jelei, de ez még messze nem elegendő ahhoz, hogy a város gazdasága saját lábán is erős legyen ahhoz, hogy nagyobb zökkenők nélkül túlélje a nagyvállalatok esetleges továbbállását, vagy kibocsátásának jelentős csökkenését. Egyelőre nincs olyan tömeges veszély, hogy a multik vissza akarnának települni, vagy esetleg tovább akarnának állni még keletebbre. De ez elvileg bármikor megtörténhet. Ebben az esetben csak a telkek és az üres üzemcsarnokok maradnának itt anélkül, hogy a külföldi cégek a helyi társadalomra és gazdaságra igazi hatást gyakoroltak volna. Ennek a helyzetnek van egy nyilvánvaló veszélye. A külföldi üzemek felszívják a felesleges munkaerőt, mindenirányú keresletet támasztanak a régióban a szolgáltatások és fogyasztási cikkek iránt, adót fizetnek az önkormányzat kasszájába, vagyis azonnal segítenek az égető gondokon. Ezzel együtt el is kényelmesítik a térséget. Nem kell „kitalálni” magukat, nem szükséges szellemi és egyéb erőfeszítéseket tenni, egyszerűen el kell fogadni, amit készen ide hoznak a külföldiek. Hollandiától Svédországon át Svájcig számos ország modernizációs útja azt bizonyítja, hogy nagyon mélyről, nagyon alacsony életszínvonalról indulva is lehet gyors és tartós növekedési pályára állni, a hosszú távú és stabil fejlődést megalapozni akkor, ha sikerül megtalálni az adott ország (térség) specialitását. A Győr térségében tapasztalható modernizációnak az a veszélye, hogy elfeledkeznek ennek az útnak a kereséséről.



# A közúti járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig

GERMUSKA PÁL – HONVÁRI JÁNOS<sup>1</sup>

**KULCSSZAVAK:** közúti járműgyártás, páncélozott járművek, motorgyártás, futóműgyártás

**ABSZTRAKT:** Az 1896-ban alapított Magyar Waggon- és Gépgyár (MWG) párhuzamosan fejlesztette vasúti és közúti járműgyártási profilját. A 20. század elejétől külföldi licencek alapján (Austro-Daimler, Praha, majd az 1920–30-as években Austro-Fiat, Krupp és MAN) különféle teherautókat és autóbuszokat gyártottak Győrben. A győri hadiipari program meghirdetését követően (1938. március) nagyszabású katonai fejlesztésekbe fogott: önálló konstrukcióban készült a Botond terepjáró tehergépkocsi, és nagy számban gyártott licencteherautókat. 1942-ben a MÁVAG fióközemlet létesített Győrben, amely lőszerhüvelyeket gyártott. 1944-ben a győri gyártelepek is súlyos károkat szenvedtek a szövetséges bombázások során. 1945 áprilisától júniusáig a szovjet megszálló csapatok irányították az MWG-t, amely újjáépített kapacitásaink döntő részét a jótéteti szállítások teljesítésére használta. 1946-ban állami kezelésbe vonták az MWG-t, majd 1947-ben hozzácsatolták a MÁVAG ipartelepét. 1948 tavaszán teljes egészében államosították az immár Magyar Vagon- és Gépgyár (MVG) néven szereplő nagyvállalatot. 1949–50-ben a tervgazdaság bevezetésével végrehajtott „profilrendezés” során az MVG több gyáregységét leválasztották és önálló vállalattá szervezték, vagy más nagyvállalatok fióközemlévé alakították. Az MVG fő profilja ekkor a vasúti járműgyártás, illetve a híd- és acélszerkezetek gyártása maradt, majd 1953 után bekapcsolódott a dízelmotorok gyártásába, amelyeket mozdonyokba, motorvonatokba szereltek be. Az MVG és – az egykor belőle kivált – Győri Szerszámgépgyár 1961-ben kapta feladatul a hazai konstrukciójú páncélozott jármű (FUG) gyártását. A gyártás megszervezésének nehézségeibe az MVG vezetése belebukott, és 1963-ban nemcsak új igazgatót neveztek ki a vállalat élére Horváth Ede személyében, hanem 1964. január 1-jével össze is vonták a Vagongyárat és a Szerszámgépgyárat. Horváth kíméletlenül átszervezte az új nagyvállalatot, korszerűsítette

1 Germuska Pál PhD, HM Hadtörténeti Intézet és Múzeum, Hadtörténeti Intézet, Hadtörténeti Kutató Osztály, kutató. germuska.pal@ella.hu. Honvári János CSC, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar Nemzetközi és Elméleti Gazdaságtan Tanszék, habilitált egyetemi docens. honvari@sze.hu.

a vezetési struktúrát, és rendkívül kemény munka- és technológiai feyelemet teremtett néhány év alatt. Új profilként jelent meg a közúti dízelmotor gyártása, amelyhez hosszas előkészületek után 1966 végén vásárolták meg a MAN–Renault–Ferrostaal konzorciumtól a motorlicencet, és alakították ki az új motorgyárat. A futóműgyártás fejlesztéséről 1964-ben született kormányzati döntés, majd 1967–68-tól milliárdos beruházások kezdődtek részben nyugati gépek és technológiák megvásárlásával. Az 1970-es évek első felében egyre inkább visszaszorult az MVG vasúti profilja, és a folyamatos beruházásokkal bővített motorgyár, illetve futóműgyár nemzetközi szinten is jegyzett járműgyártóvá tette a régi Rába nevet újra felvevő nagyvállalatot. A FUG gyártását 1968-ban szüntették meg, helyette a modernebb PSZH páncélozott jármű gyártása 1970-től kezdődött meg, és 1978-ig folytatódott. 1970-től a motorgyártási és futóműgyártási kapacitásainak maximális kihasználása érdekében a Rába újraindította a teherautógyártást, majd 1976–77-ben amerikai nehézgépgyártókkal (Steiger, IHC) fogott össze nagyteljesítményű traktorok és erőgépek gyártására. Az 1980-as évekre a Rába tekintélyes nyugati exportjával, milliárdos termelési értékével, mintegy 23 ezer munkavállalójával a hazai gépipar egyik meghatározó vállalatává növekedett.

## Bevezetés

Az 1896-ban alapított Magyar Waggon- és Gépgyár Rt.-nek rövid időn belül kialakult a két gyártási profilja, a vasúti gördülőanyag és a közúti járműgyártás. A két alapvető termelési profil párhuzamosan – bár egyáltalán nem egyforma ütemben – fejlődött úgy, hogy a termelés az 1900-as évek elejétől az 1940-es évek végéig egy gyár keretei között folyt. A Magyar Waggon- és Gépgyár kezdetben kizárólag egyszerűbb szerkezetű vasúti tehervagonokat, tartálykocsikat, platós és szállító vagonokat gyártott. A Vagongyár alapításának évében Magyarországon autógyártás még nem volt, de a világban is gyerekcipőben járt a belső égésű motorokkal hajtott közúti járművek építése. Alig három évvel a részvénytársaság megalakulása után az igazgatóság ülésén már felvetődött az autógyártás ötlete, majd az 1900-as évek elején elkészültek az első, kis sorozatú, lényegében egyedi gyártású alvázak osztrák Spitz kocsikhoz, később Csonka János szabadalmának felhasználásával postai csomagszállítókat, 1907-től Austro-Daimler licenc alapján személy- és kisteherautókat gyártottak. 1914 előtt megvásárolták a Praha autógyár licencét és ennek alapján több száz teher- és személyautó készült Győrött. Az autóbuszokat és a motorokat ugyancsak a Praha-licenc alapján gyártották, az utóbbiakat közúti járműveken kívül motoros ekékbe is beszereltek, valamint álló motorként is hasznosították. A Vagongyárban tehát régi hagyományai voltak annak, hogy új termékeket a gyártási eljárás megvásárlásával és adaptálásával vezetnek be.

Az MWG tulajdonosi köre a gazdasági világválság idején változott meg. A gyár részvényeinek többsége 1906-ban került az alapító Lederer-famíliától Bécs egyik legnagyobb bankjának, a győri gazdasági életben az 1930-as évek közepéig igen jelentős szerepet játszó Wiener Bankvereinek a tulajdonába. 1931-ben azonban a csőd szélére sodródott a Wiener Bankverein, és csak nagy összegű állami mentőakció mentette meg a felszámolástól.<sup>2</sup> A tulajdonos bank nehézségei érzékenyen érintették a Vagongyárat is. Megmentőként a Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt. (RIMA) jelentkezett, amely 1935 elején névértéken megvásárolta az osztrák banktól az MWG meghatározó pakettjét.<sup>3</sup> Az MWG további akvizíciókkal szélesítette termékpalalettáját is, hogy lazítsák a vállalat „közszállításokra való egyoldalú” ráutaltságát, és a kis nyereséget hozó termékek helyett új, jövedelmezőbb üzletágakat honosítsanak meg.

A II. világháború kirobbanásáig a gyár termelési értékének nagy része a vasúti gyártmányok eladásából származott. Ezzel szemben a háború utolsó szakaszában a termelés döntő többségét már a katonai teher- és csapatszállító autók, terepjárók, vontatók, harckocsik, majd a német-magyar kooperációban gyártott vadászrepülőgépek adták. A Škoda konzernhez tartozó Magyar Ágyúgyár Rt. löveggyárát a román megszállók szerelték le az I. világháborút követően. A telephely Győri Ipartelepek Rt. néven állami kezelésben működött tovább, majd egy része az Országos Villamosság Rt.-hez (OVIRT) került. 1942-ben a Magyar Királyi Állami Vas-, Acél- és Gépgyárak (MÁVAG) fióküzemet hozott létre az ágyúgyári telepen lőszerhüvely gyártására.<sup>4</sup> Ugyanezen a telepen megkezdődött egy kohászati üzem építése is,<sup>5</sup> amelyet azonban az 1944-es bombatámadások alapjaiban semmisítettek meg.

A háború alatt 18 nagyobb és 17 kisebb bombatámadás érte a Győrt, az első és egyben legpusztítóbb az 1944. április 13-i légitámadás volt (Nagy, 2007). A Vagongyárat ezt követően még ötször érte bombatámadás, amelyek újra és újra lerombolták az időközben úgy-ahogy helyreállított üzemszerveket. Az ország többi hadiüzeméhez hasonlóan – a németek egyetértésével – a Vagongyár termelő berendezéseinek egy részét a környező falvakba telepítették. A repülőgépgyártó részleg épen maradt gépeit előbb Kőbányára, az egykori kőbánya pincéibe szállították, majd a munkások nagy részével együtt Németországba telepítették.

A háború végén a németek leszerelték és elhurcolták a német-magyar szakosodási egyezmény értelmében a Vagongyárban előállított harci repülőgépek gyártásához használt gépeket és berendezéseket. A gyár repülőgép osztályához tartozó berendezéseket az 1944. november 14-i német-magyar államközi szerződés, valamint a háborús termelés vezetésével megbízott magyar királyi tárcanélküli miniszter 1944. évi rendeletére hivatkozva 1944 decemberében és 1945 januárjában a németek és nyilasok nyugatra hurcolták.

- 2 Előbb a legnagyobb osztrák kereskedelmi bank, a Creditanstalt für Handel und Gewerbe vált 1931 májusában fizetéképtelenné, majd a bizalmi válság és a katasztrofális méretű tőkekivonás Ausztria másik nagy bankját, a Wiener Bankvereint is a csőd szélére sodorta. (Karl Bachinger – Hildegard Hemetsberger – Koller Herbert [1991] 57.) Az osztrák állam és az Osztrák Nemzeti Bank 1934-ig kereken 1 milliárd schillinget áldozott a bankok (és ezzel együtt az egész osztrák gazdasági élet) megmentésére.
- 3 Magyar Nemzeti Levéltár (MNL) Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára (GyMSMGyL) XI. 15/487. A Magyar Waggon- és Gépgyár Rt. igazgatóságának 1935. február 19-i ülésének jegyzőkönyve. Lásd még: *Győri Hírlap*, 1935. január 20. 2.
- 4 *Honi Ipar*, 1942. június 1. 16., *Győri Nemzeti Hírlap*, 1942. augusztus 8.
- 5 MNL Országos Levéltára (OL) M-KS 276. f. 87. cs. 32. ő. e.



Ezeket a gépeket 1946 végén az amerikai megszállási zónához tartozó bajorországi Landesberg and der Lech, Train és Flossenbürg községekben tárolták.<sup>6</sup>

Az autóosztály gépeit ugyancsak a fent említett államközi szerződés alapján az iparügyi miniszter rendeletére 1945. február–március hónapok folyamán szállították ki a Német Birodalom által bekebelezett Cseh-Morva Protektorátus területére a Steyr Művek igazgatójának, a Magyar Kiürítési Kormánybiztosnak, és a Landesbeauftragter für Ungarn des Reichsministerium für Kriegswirtschaft und Industrie irányítása mellett. Az autóosztály értékes gépeit 1946 végén még mindig itt, Český Krumlovban (Krumau an der Moldau) őrizték, és a cseh hatóságok hallani sem akartak arról, hogy visszaadják azokat. A Vagonygyár mindent megtett annak érdekében, hogy értékeihez hozzájusson. Az Ideiglenes Nemzeti Kormány rendeletének eleget téve 1945 júniusában bejelentették a külföldre hurcolt vagyontárgyaik listáját.

A Nyugatra hurcolt óriási értékek visszaszerzésére a háború utáni magyar kormányok nagy erőfeszítéseket tettek. A Németországot megszálló győztes hatalmak engedélyével Frankfurt am Mainban, illetve Ausztria több városában is magyar restitúciós (visszaszolgáltatási) bizottságok működtek, amelyek a helyszínen igyekeztek felkutatni, azonosítani és hazaszállításra előkészíteni a kint fellelt magyar javakat. A kiszállított vagongyári értékeket a gyár emberei igyekeztek megóvni attól, hogy az osztrák és német hatóságok ezt a vagyontömeget az ottani gazdasági élet céljára felhasználják, illetve az időközben államosított gyár Nyugatra menekült egykori tulajdonosainak kiszolgáltatassák. A Vagonygyár állandó kapcsolatban állt a Pénzügyminisztérium Külföldre Vitt Magyar Javak Ügyosztályával, amely ezeknek az értékeknek a hazaszállításán fáradozott. A Bajorországban működő vagongyári megbízottaknak sikerült a gyár vagyonát két helyre összegyűjteni, de a fokozatosan romló szovjet–amerikai, majd ennek nyomán elhidegülő magyar–amerikai viszony miatt a bajorországi vagongyári vagyonörököt félreállították és a magyar vagyon ügyét az ottani német Vagyongondnokságra bízták. Hiába tiltakozott a magyar kormány a Németország déli részét megszálló amerikai hatóságoknál a restitúció elmaradása miatt, a kihurcolt vagongyári gépeket Magyarországra, illetve a Vagonygyár nem kapta vissza.<sup>7</sup>

## **Az újrakezdéstől az államosításig, 1945–1948**

Az ismétlődő bombázások, majd az azt követő részleges helyreállítás, végül a várost 1945. március végén elfoglaló szovjet csapatok hadmozdulataival együtt járó földi harcok következményeként a vagongyári épületekben mintegy 80%-os, a gépi berendezésekben és anyagokban 30–40%-os, az egyéb vagyontárgyakban 50%-os kár következett be. A legsúlyosabb kárt szenvedett autó- és repülőgéposztály csarnokainak a helyreállítására gondolni sem lehetett, ezért a kevésbé károsodott épületek rendbehozatalával kezdődött el a gyár újjáépítése. A súlyos veszteségek ellenére hamar megindult a munka, ami a romok eltakarításával a front elvonulása utáni napokban azonnal megkezdődött.

6 MNL OL XIX-F-32 143. d.

7 MNL OL XIX-F-32 143. d.

Elsőként a híd- vasszerkezeti és vagonüzemet építették újjá. A törzsgyár és a kitelepített gyáregységek április 1-jével szovjet katonai irányítás alá kerültek, és június 30-ig álltak szovjet parancsnokság alatt (Tabiczky, 1972. II. 10.).

A Német Birodalom területére szállított gépek nagyobb része végleg odaveszett. Az acélöntöde elvitt gépei viszont már nem jutottak ki Németországba, a Vörös Hadsereg alakulatai találták meg Sárváron, és mivel erre nekik is nagy szükségük volt, mert a győri gyár a megszálló hadsereg járműveit javította, ezért visszahozták Győrbe és üzembe állították.<sup>8</sup> A Vagongyár hónapokig zömmel a Vörös Hadsereg számára dolgozott, illetve a város számára hidakat állított helyre (ami szintén elemi érdeke volt a megszálló hadseregnek, hiszen a további mozgás ezek nélkül nehezen volt elképzelhető).<sup>9</sup> Magánosoknak csavarokat és szerszámárukat gyártottak – a kapacitás kis részével. 1945. április hóban a napi termelés a korábbi 1/10-ére csökkent (Tabiczky, 1972. II. 8.). Ismeretes, hogy a Vörös Hadsereg zsákmányszerző alakulatai jóval a fegyverszüneti és jóvátételi egyezmények aláírása előtt, gyakorlatilag a harcok elcsendesedése után számos magyarországi gyár gépeit, berendezési tárgyait és felszerelését leszerelték és a Szovjetunióba hurcolták úgy, hogy ezeket a tételeket a háborús jóvátételbe sohasem számolták be. A Vagongyár gépi berendezéseit általában érintetlenül hagyták a megszállók, azonban a gyár területén található anyagokat és késztermékeket innen is elszállították (G. Vass, 2011). Ugyanakkor a szovjet–magyar jóvátételi egyezmény tárgyalásai során 1945. május végén felmerült, hogy a győri erőművet is leszerelik jóvátétel fejében. Az ötletet hevesen ellenezte a Magyar Iparügyi Minisztérium, ugyanis az erőtelep éppen a jóvátétel harmadát előállító Vagongyárat, és nem mellesleg Győr városát látta el árammal (Gábor, 2013. 79.).

A háború elvesztéséből eredő nemzetközi külpolitikai következmények Győr gazdaságát a Vörös Hadsereg ellátásán és a gyárak leszerelésén túl más vonatkozásban is sújtották. A nagyhatalmak potsdami megállapodása alapján német jóvátétel fejében a Szovjetunió tulajdonába ment át a volt német szövetséges államokban (Finnországban, Bulgáriában, Romániában, Magyarországon és Kelet-Ausztriában) található német vagyon. Győrött nem volt számottevő német tulajdon, így szovjet tulajdonba csak a Keffel Ede viaszosvászon és linóleumgyár, a Győri Lakkgyár, illetve néhány győri ingatlan került. A repülőteret és a győri hajókikötőt berendezéseikkel együtt magyar apportként vitték be a paritásos alapon szervezett szovjet–magyar vegyesvállalatokba, a MASZOVLET-be és a MESZHART-ba.<sup>10</sup>

Az 1947. február 10-én aláírt békeszerződés arra kötelezte a vesztes országok közé tartozó Magyarországot, hogy a magyar jogi- és természetes személyeknek a II. világháború alatt Németországgal szemben keletkezett tartozását szovjet jóvátétel fejében a győztes nagyhatalomnak fizesse ki, miközben Magyarország nem tarthatott igényt a német–magyar kereskedelemben a háború idején felhalmozódott, a magyar tartozásokat nagyságrendekkel meghaladó mintegy 4 milliárd pengő magyar követelésre (Szűcs, 1997, „A” kötet, 560–564.).

8 Rába, X. évf. 1958. 14. sz.

9 A visszavonuló német csapatok Győr 16 közúti és vasúti hídjából 15-öt felrobbantottak maguk után. Egvedül a Fehérvári út vasút fölött átívelő (ma Pálffy nevét viselő) híd maradt épen.

10 A szovjet tulajdonú vállalatokat hazánk 1952-ben, a vegyes vállalatokban lévő szovjet tulajdoni hányadot pedig 1954-ben visszavásárolta, így Magyarországon és Győrött is megszűnt a közvetlen szovjet gazdasági jelenlét.

Magyarország a németekkel szemben a háború alatt keletkező adósságának eleinte nem tulajdonított különösebb jelentőséget, mert kezdetben az orosz hatóságok ezen a címen mindössze 1–2 millió dollárt követeltek. Néhány hónap alatt azonban az ezen a címen benyújtott igényük közel 200 millió dollárra emelkedett. A magyar tartozás legnagyobb része abból adódott, hogy a Birodalmi Repülési Minisztérium (Reichsluftfahrtministerium) 1942 és 1944 között a repülőgépgyártás beindításához jelentős összegű előlegeket bocsátott a Dunai Repülőgépgyár és a győri Magyar Waggon- és Gépgyár részére, amelyeket az elkészült repülőgépekkel kellett (volna) törleszteni. A magyar gyárak azonban az előlegek törlesztésével a termelési kapacitások lebombázása miatt részben adóssak maradtak. A követelés nagyságrendjét a magyar kormány természetesen vitatta, mert nem értett egyet a német birodalmi márkában fennálló magyar tartozás Ft-ra, illetve dollárra történő átszámításánál alkalmazott szovjet árfolyammal. Másrészt a szovjetek nem voltak hajlandók a két gyár németekkel szemben fennálló tartozását olyan összegekkel csökkenteni, amivel magyar álláspont szerint a magyar tartozást csökkenteni kellene (Szűcs, 1997, „A” kötet, 1255–1266.).<sup>11</sup> Hosszas tárgyalások után a szovjet és a magyar kormány között 1947. december 9-én kötött megállapodásban sikerült az ilyen jellegű magyar adósságot 45 millió dollárra lealkudni, amiből 30 millió dollárt az oroszok Magyarországon (jórészt az itt állomásozó szovjet csapatok ellátására) használtak fel.

Ez az ügy más vonatkozásban is sújtotta Magyarországot. A háború végén Németországba kihurcolt magyar vagyon jó részét (így a vagongyári repülőosztály gépeit és berendezéseit) nem kaptuk vissza, hanem ezeket német vagyongondnokság felügyelete alá helyezték. A német bíróságok azért döntöttek így, mert a Birodalmi Repülésügyi Minisztérium előlegeit a magyar fél a háborús események miatt nem tudta harci repülőkkel ellentételezni. Erre való hivatkozással a német Vagyongondnokság a vagongyári gépeket a Német Szövetségi Köztársaság (NSZK) megalakulása után értékesítette, és az így befolyt mintegy 800 000 DM-re mind a nyugat-német állam (a ki nem fizetett előlegek címén), mind a magyar kormány (az időközben 1947. február 10-én Párizsban aláírt békeszerződés alapján restitúció címén) igényt tartott. Hosszas pereskedés indult, amely még 1962-ben sem oldódott meg, végül a magyar állam ezt a vagyontömeget nem kapta vissza. Mindenesetre a Vagongyár mérlegeiben 1947-ben még ott szerepelt 1944-ből származó befagyott követelésként 1 118 983,31 RM, 877 282,62 svájci frank stb.<sup>12</sup>

1946 áprilisára a Vagongyár helyreállítási munkáinak még mindig csak egy részét sikerült elvégezni, mintegy 300 ezer 1938-as Pengő értékben. Így egyebek mellett elkészült a IV-es csarnok ideiglenes tetőjavítása, a szertári épületek tetőzetének és földszinti ablakainak, ajtóinak javítása, az V. sz. csarnok tetőzetének ideiglenes javítása, a lakóháznak használt irodák kijavítása, a porta, az üzlet, az iroda tatarozása, a gyárterületi és a gyár előtti utak javítása, a gőz és levegő vezeték javítása.<sup>13</sup>

11 Így pl. az előlegek egy részét nem a Birodalmi Repülésügyi Minisztérium, hanem a Magyar Kincstár bocsátotta a magyar gyárak rendelkezésére, illetve a kiürítéskor több mint 116 millió RM értékben szállítottak ki anyagokat, késztermékeket Németországba. A Minisztertanács 1947. május 16-i ülése.

12 MNL OL XIX-F-32 142. d.

13 Politikatörténeti Intézet és Szakszervezeti Levéltár (PIL-SZKL) 47. f. 85. ő. e. 30.

Szeptemberben a Magyar Waggon- és Gépgyár tekintélyes megrendelés-állományról számolhatott be, amelynek jelentős része ugyanakkor a jóvátételhez kötődött.<sup>14</sup> Az MWG-ben elsőként a híd- vasszerkezeti és vagonüzemet építették újjá, mivel a gyár szovjet jóvátételre elsősorban vasúti teherkocsikat, 45 és 60 tonnás vasúti darukat és hídszerkezeteket szállított. A jóvátételre gyártott széles nyomtávú gondolkocsik gyártására igénybe vették az egykori Ágyúgyár, ekkor már a MÁVAG győri telepe épen maradt csarnokait. Ezzel kezdetét vette az egymástól nem nagy távolságra lévő két állami kézben lévő üzem összevonási folyamata. 1948-ig a jóvátételi kötelezettség miatt exportra nem szállítottak, a gyár termelésének mintegy fele jóvátételre ment.<sup>15</sup>

A MÁVAG „E” Gyár azonban – főként épületeinek állaga és gépek hiánya miatt – igen nehéz helyzetbe került. 1946. augusztus 3-án sztrájkra is sor került, és a munkások küldöttséget menesztettek Budapestre, talán attól tartva, hogy a vállalatközpont meg kívánja szüntetni a győri telepet. A felingerelt tömeg a főbizalmit tetteg is bántalmazta.<sup>16</sup>

A gyár nehézségeit kivizsgáló küldöttség érkezett augusztus 23-án a fővárosból. A győri telep műszaki vezetője, Balogh Gyula abban látta a nehézségek okát, hogy a gyár hadiüzemként csak egyfajta tömegcikk gyártására volt berendezkedve, az új helyzetben viszont gyártmányok sokféleségét kellett előállítania, amihez ráadásul több tisztviselőre lett volna szükség. Tikk István győri telepvezető arra emlékeztetett, hogy a budapesti MÁVAG-nak egy kis üzemét, a töltényhüvely műhelyt helyezték ki néhány elavult géppel és hiányos felszereléssel az egykori ágyúgyár helyére. Ezzel és a külföldről kapott berendezéssel kellett megkezdeni annak idején a töltényhüvely-gyártást. Korszerűbb gépeket sem akkor, sem később nem kapott a győri telep. „Hibák ugyan még ma is vannak, különösen a lelki nyugvás hiányzik a győri telepen, de reméljük, hogy ezeket is hamarosan sikerül kiküszöbölni, és olyan virágzó teleppé fejlődik a győri telep, hogy anyagi helyzete kiegyensúlyozottá lesz, és munkásainak biztosítani tudja a megélhetést.” – bizakodott a telepvezető.

Mazár Ferenc, a diósgyőri Üzemi Bizottság (ÜB) küldötte ezzel szemben kritikus hangot ütött meg: „A győri telep a MÁVAG gyárainak egyik komoly tehertétele, mert nem látszik egy komoly program előkészítése, mely a forint világában megállná a helyét. Az üzem sok részén bizony szemétdombot találtak. Az infláció ideje alatt az újjáépítést meg kellett volna csinálni, hogy mire az állandó értékű pénz életbe lép, csak produktív munkával kelljen foglalkozni.” A telepvezető azzal védekezett, hogy a telep kifosztottságát ismerve, az is eredmény, amit látnak. A vetőgépgyártáshoz szerszám, csavar és szegecs is hiányzott, a tűzhelygyártást pedig az anyaghiány hátráltatta – pedig arra lett volna kereslet. A szekérgyártáshoz korábban rekompenzációs alapon kaptak anyagot, és havi 50 db-ot tudtak elkészíteni. Az edénygyártást vékonyabb lemez beszerzésével látta volna megvalósíthatónak, amelynek biztosítását azonban a RIMA csak jóvátételi kötelezettségei csökkenése esetén vállalta. A dugattyúgyártást jóvátételre folytathatónak tartotta.<sup>17</sup>

14 PIL-SZKL 47. f. 85. ó. e. 23–24.

15 MNL OL XIX-F-32 142. d..

16 PIL-SZKL 47. f. 86. ó. e. 53.

17 PIL-SZKL 47. f. 86. ó. e. 64–66.

A MÁVAG Központi Igazgatósága végül megtartásra érdemesnek ítélte az „E” gyárat, de munkájával változatlanul elégedetlenek voltak. Produktív munkát a 800 alkalmazottnak talán a fele végzett. Korábban a vállalaton belül is kompenzációs üzleteket kötöttek (nyilvánvalóan a hiperinfláció miatt), ám a Diósgyőr által átadott 160 vagon nyersanyagért Győrtől tizedannyi értékű árut kapott cserébe. A MÁVAG szeptemberi ÜB ülésén felmerült a zománcműhelyek, illetve játékok gyártása. Utóbbiaknál a központ csak a lemezáru játékok gyártását támogatta Győrben megvalósítani, mert azt az edénygyártás hulladékából megvalósíthatja.<sup>18</sup>

Októberben Dékány Lászlót nevezték ki a győri MÁVAG telep igazgatójává, aki az ÜB novemberi ülésén jó adottságokkal rendelkezőnek ítélte a gyárat (közele vasút stb.), ám kevesellte a szellemi munkások számát, és hiányolta a felelős műszaki felsőbb vezetést. A gépállománynál ő maga is kétségbeejtő hiányokról beszélt. Ismertette azon törekvését, hogy a telep a továbbiakban inkább kevesebb gyártmánnal foglalkozzon, de azokat nagyobb tömegben, szalagrendszerben állítsa elő.<sup>19</sup>

Az állam a jóvátételi szállítások időtartamára állami kezelésbe vette az ország három legnagyobb – túlnyomórészt jóvátételre és újjáépítésen dolgozó – nehézipari üzemét, a Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Rt.-t, a Ganz és Társa Villamosági, Gép-, Waggon- és Hajógyár Rt.-t és a Weiss Manfréd Acél- és Fémművei Rt.-t, illetve ezekkel együtt mindazokat a társaságokat, amelyekben e három nagyüzemnek legalább 50%-os érdekeltsége volt. Így került a RIMA révén 1946. december 1-jén a Magyar Waggon- és Gépgyár állami kezelésbe.<sup>20</sup>

A háborúban súlyosan megsérült Vagongyár és a kisebb károkat szenvedett, egymáshoz közel fekvő, az egykori Ágyúgyár helyén (vagy ahogyan Győrött ma is sokan nevezik, az Ipartelepeken) található MÁVAG részleg összekapcsolását maguk a vagongyári vezetők vetették fel 1947 elején. A Vagongyárat 1941 óta vezető Pattantyús Ábrahám Imre vezérigazgató 1947. február 4-én a javaslattal fordult a Nehézipari Központoz, hogy az MVG és a MÁVAG győri telepe közötti együttműködés elősegítésére hozzák létre a Nehézipari Központ (NIK) győri kirendeltségét.<sup>21</sup> Azzal érvelt, hogy a Vagongyár súlyosan megsérült szürke öntödéjének a helyreállítása több mint egy fél évet venne igénybe, szemben a MÁVAG néhány hét alatt helyreállítható hasonló öntödéjével. Úgy vélte, hogy az öntvények mellett az autógyártáshoz szükséges kovácsdarabok, illetve a húzott és préselt autóalkatrészek egy részét is a MÁVAG győri részlegében lehetne gyártani. Ugyanakkor a Vagongyár látná el a MÁVAG-ban készülő mezőgazdasági gyártmányokat kötőelemekkel, bizonyos termékeket kooperálva gyárthatnának, egyes üzletágakat előnyös módon kölcsönösen kicserélhetnének stb. Nem utolsó sorban a két győri üzem együttműködésével racionálisabban lehet a szűkös munkaerőt kihasználni.<sup>22</sup>

A Gazdasági Főtanács (GF) megbízottjai 1947 márciusában megtekintették a Vagongyár és a MÁVAG győri telepét. Nagy elismeréssel szóltak a teljesen lerombolt vagongyári épületek egy részének a helyreállításáról. Ugyanakkor nem értettek egyet azzal, hogy

18 PIL-SZKL 47. f. 86. ó. e. 2–11.

19 PIL-SZKL 47. f. 86. ó. e. 95–97.

20 A Magyar Köztársaság kormányának 23.550/1946. M. E. számú rendelete egyes nehézipari vállalatok állami kezelésbe vételéről. Magyar Közlöny, 1946. november 28. 272. sz.

21 Erre ismereteink szerint nem került sor.

22 MNL OL XIX-F-32 139. d.

a Vagongyár egykori telepén további nagy költségeket kívánó újjáépítési és fejlesztési munkálatokat végezzenek, a gyár termelésének kibővítése céljából ők is alkalmasabbnak tartották az egykori Ágyúgyár telepét és csarnokait. Ugyanis a Vagongyár csarnokainak, műhelyeinek nagy részéből csak az alap maradt, de legalábbis a teljes tetőszerkezetet helyre kell hozni. Ezzel szemben az egykori Ágyúgyár telepén „a nagy, hatalmas, mai szemmel nézve is korszerű csarnokok oly kitűnő állapotban vannak, hogy azokon csak tetőfedési és üvegezési munkákat kell végezni”. Azt javasolták tehát, hogy a Vagongyár „súlypontját” helyezték át az Ágyúgyár telephelyére, az üzemi épületek újjáépítésénél felszabaduló forrásokat pedig „inkább az égetően sürgős szerszám gép és anyag pótlására” fordítsák. Ez a megoldás természetesen szükségessé tette a Vagongyár és a MÁVAG győri telepének valamilyen szervezeti összekapcsolását.

A Vagongyár egyes üzemeinek a MÁVAG épen maradt egykori Ágyúgyári csarnokai-iba való áthelyezését a GF megbízottai azért is sürgették, mert a MÁVAG győri telepének a profilja a piaci igényeknek nem felelt meg, a részleg veszteségesen gazdálkodott. A MÁVAG-telep rentabilitását csak úgy tudták elképzelni, ha termelését összekapcsolják a Vagongyárral, vagyis ha a telep átveszi a Vagongyár profiljának egy részét és csak azokat a gyártmányokat tartja meg, amelyek nyereségesek (tűzhely, kályha, edény).<sup>23</sup>

A MÁVAG az egykori Ágyúgyárnak csak egy részét foglalta el, a terület csarnokainak és épületeinek használatában osztozott a szintén az Iparügyi Minisztérium felügyelete alá tartozó OVIRT-tal. A villamos mű ebben az időben áramot nem termelt, a jelentések szerint ennek ellenére a telep legjobb csarnokait „alárendelt raktári célokra” lefoglalta és a hatalmas kitűnő üzemhelyiségeket „repülőgéproncsok és kevés számú karbantartási anyag” tárolására használta. Az OVIRT-nak volt egy több emeletes, mintegy 50–60 szobából álló irodahelyisége is, amelyből tisztviselői 25 szobát foglaltak el, a többi üresen állt.<sup>24</sup>

A Vagongyár egyes termékeinek a gyártására az OVIRT anyagraktárát vették számításba. Ez a 2500 m<sup>2</sup>-es, három hajós daruzott csarnok egykor az Ágyúgyár átadó csarnoka volt, az ellenőrzés idején kevés villanyszerelési, karbantartási anyagot tároltak itt. Az üzemcsarnokot alkalmasnak tartották arra, hogy a Vagongyár gépműhelyének mintegy 120 legfontosabb megmunkáló gépét és a MÁVAG különböző műhelyeiben szétszórva tárolt mintegy 60 gépét egy helyre telepítsék. Ennek a telepítésnek az előnyei messze kompenzálnák azt a hátrányt, ami a szállítási távolság megnövekedéséből adódna, a gépeknek ugyanis a Vagongyár egyéb részlegeit is ki kellene szolgálnia.

Ugyancsak számoltak egy másik, akkor éppen javítás alatt álló ún. III. sz. ágyúgyári csarnokkal is, amelyet a tető és részben az oldalsó üvegezés után alkalmasnak tartottak arra, hogy az MVG textilgép-gyártó részlegét befogadja. Azt a nagy csarnokot pedig, amelyben a MÁVAG akkor éppen részben dolgozott, részben raktárnak használt, alkalmasnak tartották arra, hogy a meglévő egy sínpár mellé még három sínpárt fektessenek le, ahol havonta akár 30 vagon is ki lehet majd javítani. (A szovjet jóvátételre szállított gondolavagonok gyártása akkor már a MÁVAG-telepen folyt.) Természetesen tervbe vették a kiegészítő üzemek (így a két gyár öntödéjének) az egyesítését is. A többi üzem a tervek

23 MNL OL XIX-F-32 139. d.

24 MNL OL XIX-F-32 143. d.

szerint egyelőre még maradna a régi helyén, ott működnének, egy részüknek az áthelyezését a későbbi időkben szintén tervezték. Ez a terv tehát lényegében azzal számolt, hogy a Vagonygár termelésének nagyobb része a MÁVAG telepre kerül, és ott folytatja munkáját, a régi törzsgyár nagy részének a helyreállítása pedig a távoli időkbe tolódna.<sup>25</sup>

A Vagonygár jelzése alapján a NIK titkársága 1947. március 19-én kért és kapott felhatalmazást az iparügyi minisztertől, Bán Antaltól, hogy a MÁVAG győri telepének igénybevételével kapcsolatos tárgyalásokat az érdekeltekkel lefolytassa.<sup>26</sup> A lépést azzal indokolták, hogy az MVG súlyos háborús károkat szenvedett, amelyeket csak részben és ideiglenesen tudtak helyreállítani, ráadásul a pusztítás nyomait megfelelő forrás hiányában csak hosszú idő alatt lehet véglegesen eltüntetni. Ellenben a gyár közelében található MÁVAG telep a Vagonygárhoz képest kisebb károkkal vészelte át a bombázásokat, üzemcsarnokai ezért alacsony költséggel és gyorsan helyreállíthatók. Határozottan állították, hogy a Vagonygár termelési feladatait a MÁVAG csarnokainak igénybevételével könnyebben és gyorsabban végrehajthatná, egyúttal az együttműködés a MÁVAG győri gyárának is „jobb foglalkoztatottságot és kedvezőbb gazdasági létalapot” biztosítana.<sup>27</sup>

1947. április 15-én a NIK kiküldöttei ismét Győrött tanulmányozták annak a lehetőségét, hogy miként lehetne az MVG budapesti igazgatóságát Győrbe áthelyezni, illetve a Vagonygár egyes részlegeit a MÁVAG telepére telepíteni. Újra arra az elhatározásra jutottak, hogy az OVIRT irodái és az általa elfoglalt üzemcsarnokok nagy része üres vagy összevonásokkal felszabadítható, ahová az MVG budapesti igazgatósága áttelepíthető és elhelyezhető.<sup>28</sup> Ekkor már befejezett ténynek számított a győri Vagonygár és a MÁVAG győri telepe közötti együttműködésről kötötendő szerződés. Ezt az alkalmat arra is kihasználták a NIK kiküldöttei, hogy beiktassák tisztségébe a Vagonygár két új igazgatóját, Kálló Ivánt és Horváth Sándort. A NIK 1947. március elején a Vagonygár és a MÁVAG győri telepének napirenden lévő összevonásával kapcsolatban két új osztály felállítását javasolta, amelyeknek a hatásköre a Vagonygárra és a MÁVAG győri részlegére is kiterjed.<sup>29</sup> A NIK igazgató tanácsa 1947. március 27-i ülésén nevezte ki Horváth Sándort, vagonygári művezetőt és Kálló Iván BSZKRT műhelyfőnököt az MVG igazgatójának. Horváth a munka- és bérügyekért, a kollektív szerződés betartásáért és a gyár szociális és kulturális ügyeiért felelt, Kálló pedig az általános géposztályt, a központi gépüzemet, a csavar- és szerszámgyárat, a préskovácsműhelyt és öntödét irányította.<sup>30</sup>

A Vagonygárhoz csatolt MÁVAG-telep termelési programjának kidolgozásával, illetve az ott feleslegessé váló dolgozók elhelyezésével Pattantyús-Ábrahám Imre vezérigazgatót bízták meg. A MÁVAG és a Nemzetközi Gépkereskedelem vezetőivel 1947. április 30-án folytatott tárgyaláson abban állapodtak meg, hogy a győri telep bérbevétele után a MÁVAG

25 MNL OL XIX-F-32 139. d.

26 MNL OL XIX-F-32 143. d.

27 A MÁVAG győri fiókjának a profilját az irányító hatóság is kialakulatlanak és alacsony hatékonyságúnak tartotta. A telep kézi és fogatos eszközöket, kisebb mértékben traktoros munkagépeket gyártott a nagyüzemi formát kisüzemre cserélő mezőgazdaság, valamint edényeket, tűzhelyet, kályhát a háztartások számára.

28 MNL OL XIX-F-32 139. d.

29 MNL OL XIX-F-32 139. d.

30 MNL OL XIX-F-32 139. d.

korábbi szerződéseiben vállalt mezőgazdasági gépeket (kb. 660 szekeret és 1150 vetőgépet) annak ellenére legyártják, hogy ezek kifejezetten veszteséges termékek voltak. Befejezik a megkezdett háztartási eszközöket, hogy ne maradjanak meg félkész állapotban. Attól függően, hogy mi lesz a MÁVAG telepi vasöntőde sorsa, illetve hogy a MÁVAG diósgyőri gyára milyen gyártmányokat ad át a győri fióknak, állapítják meg az itteni telep szükséges létszámát és a főslegessé váló munkahelyeket. Az MVG vezetői ennek ismeretében döntenek arról, hogy milyen termékek gyártását viszik át a MÁVAG győri telepére annak érdekében, hogy az ott foglalkoztatott munkavállalókat ne kelljen elbocsátani.<sup>31</sup>

Az MVG és a MÁVAG győri telepének egyesítésével kapcsolatos szerződés tervezetét a NIK 1947. július 8-i dátummal készítette el.<sup>32</sup> Az Iparügyi Minisztériumban is pont került annak a rendeletnek a tervezetére, amely a MÁVAG és a Vagongyár győri telepeinek egyesítéséről és közös igazgatás alá helyezéséről szól.<sup>33</sup> A szerződés 1947. augusztus 1-jével lépett hatályba, és mivel a Vagongyárat, illetve anyacégét, a RIMA Rt.-t a jóvátétel idejére vették állami kezelésbe, ezért a bérleti szerződés elvileg a jóvátétel tervezett befejezéséig (1951-ig) szól, de az iparügyi miniszter a két cég közös igazgatását és üzemvitelét előbb is megszüntethette. A MÁVAG erre az időre a tulajdonában lévő épületeket és eszközöket használatra átadta a Vagongyárnak, amelyekért az MVG a gépek és berendezések leltári értékének 2,5%-át fizette használati díjként. A telepen lévő készáruk a MÁVAG tulajdonában maradtak, azokat a MÁVAG maga értékesítette. Az egyesített vállalat nyereségét a két üzem kibocsátásának az arányában osztották meg. A szerződés aláírásakor a Vagongyár és a MÁVAG győri telepének a teljesítőképességét 1:10-hez határozták meg az MVG javára azzal, hogy a két üzem kibocsátó képességét évente egyszer felülvizsgálják. Erre azonban nem volt szükség, mert néhány hónap múlva államosították a 100 munkásnál több dolgozót foglalkoztató vállalatokat és ezzel a két üzemnek ugyanaz, a magyar állam lett a tulajdonosa.<sup>34</sup> A MÁVAG kikötötte, hogy a Vagongyár az egyesítés után is köteles az öntödét, a mezőgazdasági gépgyártást, a kályha- és tűzhelygyártást és a zománcművet fenntartani, mégpedig a MÁVAG győri telephelyén úgy, hogy az ezekben az üzemágakban foglalkoztatott munkaerőt nem irányíthatja át a Vagongyárba. A Vagongyár pedig arra kötelezte magát, hogy vállalja a MÁVAG fennálló jóvátételi szállításait. A MÁVAG győri munkatársai ettől kezdve a Vagongyár ügyvezető igazgatójának az irányítása alatt, de továbbra is MÁVAG alkalmazottként dolgoztak úgy, hogy az addig kivívott külön juttatásaikat és jogukat megtartották. (A legfontosabb ezek közül a MÁVAG dolgozóknak biztosított vasúti kedvezmény volt.) A MÁVAG alkalmazottak 1947. október 1-jéig kaptak határidőt annak eldöntésére, hogy maradnak, vagy más MÁVAG gyárba mennek át, esetleg átlépnek a Vagongyár kötelékébe.

31 MNL OL XIX-F-32 144. d.

32 A MÁVAG és a Vagongyár közötti végleges szerződés 1947. augusztus 13-i dátummal készült. Vö. MNL OL XIX-F-32 139. d.

33 A Magyar Állami Vas-, Acél és Gépgyárak győri és az MVG Rt. győri telepének egyesítéséről szóló iparügyi miniszteri rendeletet Bán Antal 1947. július 29-én írta alá.

34 A 10.430/1948. sz. (X. 8.) kormányrendelet nehézipari vállalatok állami kezelését megszüntette, mert az 1948. évi XXV. törvénycikk alapján ezeket is államosították. Ezzel a nagy gépipari társaságok állami kezeléséről szóló 23.550/1946. M. E. sz. rendeletet is hatályon kívül helyezték. Magyar Közlöny – Rendeletek Tára, 1948. okt. 15. 232. sz.



A Vagongyárat irányító NIK 1947 kora tavaszán még nagy szerepet szánt a győri közúti járműgyártásnak. „A győri teherautó és autóbuszgyártásnak komoly jövője van” – olvashatjuk Benkó János NIK főrevizor jelentésében, aki úgy látta, hogy a közúti járművek mennyiségének a növelése nem ütközik piaci korlátokba. A gyárban éppen akkor ott tartózkodó fővárosi küldöttek jelezték, hogy „komoly, nagy” megrendelésekkel bíznák meg az MVG-t, ha a Vagongyár a közúti járművek gyártását az általuk kívánatosnak tartott mértékre emelné. A győri vagongyár főkonstruktőre, Winkler Dezső főmérnök a termelés növelésének legfőbb gátját az autógyár hiányos gépparkjában látta. Winkler szerint 31 db célszerűen kiválogatott új gép munkába állításával a kibocsátást meg lehetne duplázni. Különösen hiányzott a repülőgépgyárból a bombázások elől elhurcolt 3000 tonnás prés, amelynek segítségével az autóvezető-fülkék előállításának költségét felére lehetett volna csökkenteni, miközben a prés gép a vagongyártásban is kitűnő szolgálatot tett volna. A jelentés végső konklúziója az volt, hogy Győrött „minden eszközzel az autógyártást kell fokozni, amely a NIK-nek megfelelő jövedelmet fog biztosítani”.<sup>35</sup>

Az 1947. augusztus 1-jén induló 3 éves újjáépítési tervben a Vagongyár egyik legfontosabb feladata a teherautó és autóbuszgyártás fejlesztése lett. A terv végrehajtása során az 1947. október havi 15 db-os közúti járműgyártást havi 83 db-ra akarták növelni.<sup>36</sup> Ténylegesen a hároméves újjáépítési terv első évében, vagyis 1947. augusztus 1-je és 1948. július 31-e között Rába Super tehergépkocsi egységre átszámítva 294 közúti járművet gyártottak Győrött 22 508 ezer Ft értékben. Az 1949. évi terv már 900 db teherautó egység gyártását tartalmazta 72 900 ezer Ft értékben. Ezzel a közúti járműgyártás értéke a vállalat összes kibocsátásában az 1947/48. évi 12,4%-ról 1949-re közel 20%-ra emelkedett volna. A háború utáni első években a közúti járműgyártás értéke természetesen jócskán elmaradt a jóvátételre nagy sorozatban gyártott gondolakocsik és egyéb vasúti járművek értékétől. Az újjáépítés és a jóvátételi szállítások miatt ugyancsak kitüntetett szereppel bíró hídépítéssel viszont már 1947/48-ban nagyjából azonos termelési értéket produkált a teherautók és autóbuszok gyártása. A termelési értéket tekintve az autóosztály 1948-ban a vagonosztály után már a 2. helyen állt és az 1949. évi terv szerint ott is maradt volna. 1949-ben a beruházásokból az autóosztály a daruosztállyal (2,882 millió Ft) azonos nagyságrendben (2,844 millió Ft) részesedett volna és a fejlesztések terén az acélöntöde (8 millió Ft) és a vagonosztály (3,4 millió Ft) beruházási előirányzata mögött a 3–4. helyet foglalta volna el.<sup>37</sup>

1947 őszére az épületkárok valamivel több mint a felét, a gépeknek és egyéb berendezéseknek ennél jóval kisebb részét sikerült helyreállítani, illetve pótolni. A Vagongyár 1947. október elején a rendelkezésre álló lecsökkent kapacitásának is csak a háromnegyedét tudta kihasználni, mert hengerelt árut csak jóvátételi munkáihoz kapott, ezen túl a termelést alkatrész- és nyersanyaghiány, valamint a beszerzési nehézségek is akadályozták.<sup>38</sup>

35 MNL OL XIX-F-32 139. d.

36 MNL OL XIX-F-32 139. d.

37 MNL OL XIX-F-32 144. d. A daruosztály nagy beruházási előirányzatát a szovjet piacra szánt monstrumok, a vasúti gőzdaruk gyártásának a beindítása indokolta.

38 MNL OL XIX-F-32 142. d.

1948 márciusában a Vagonygyárat is államosították, bár az állami kezelésbe vétel és az államosítás között lényegi különbség nem volt. A győri gyár 1946 végétől az állami kezelésbe vett gyárak irányítására szervezett Nehézipari Központ alá tartozott, majd az államosítás után az Iparügyi, később ennek osztódását követően a Kohó- és Gépipari Minisztérium felügyelete alá tartozott.<sup>39</sup> A minisztériumok és a vállalatok közé 1948-ban beiktatott iparigazgatóságok közül Győrt közvetlenül a Járműipari Igazgatóság irányította.

A 10.810/1948. sz. kormányrendelet 1948 októberében elrendelte az iparigazgatóságok beolvasztását a minisztériumokba. Az iparigazgatóságokból minisztériumi osztályok vagy főosztályok lettek. A Minisztertanács 1948. december 10-i döntése alapján az Iparügyi Minisztériumban a Nehézipari Igazgatóság közvetlenül felügyelete alatt három ipari központ létesült, amelyek közül a Magyar Waggon- és Gépgyár a Nehézipari Központhoz került (Rácz, 1965. 76–77.).

## Profilírozás és feldarabolás, 1948–1953

A közúti motorgyártás nagyobb arányú fejlesztésére már 1947-ben történtek előkészületek. A Nehézipari Központ küldöttével együtt érkezett Győrbe 1947. március közepén Jendrassik György, a Ganz gyár vezérigazgatója, illetve Benjámín Gyula igazgató, hogy a Győrött gyártandó közúti dízelmotor ügyében tájékozódjanak. Megállapították, hogy a Ganz és a győri Vagonygyár benzinüzemű motorokból a hazai szükségletet teljes egészében ki tudja elégíteni. Itthon lehet gyártani a dízel üzemű teherautók, autóbuszok és különleges járművek alvázait és felépítményeit is, így „a probléma [...] a Diesel motorgyártásra” redukálódott. Ebben az időben dízel járműmotort csak a Láng Gépgyár gyártott Magyarországon kis, évi mintegy 80 db-os sorozatban. A NIK üzemekben gyártott dízel üzemű közúti járművek számára a Láng Gépgyártól vásárolták az aggregátot. A Láng kapacitása azonban közel sem elégítette ki a fővárosi közlekedési vállalat (BSZKÁRT), a MÁVAUT és a magánfuvarozók dízel üzemű teherautók és autóbuszok iránti mintegy évi 200 db-os igényét. Jendrassiknak volt ugyan egy 80–90 LE-s, hathengeres dízel közúti járműmotora, amit azonban ebben az időben nem gyártottak, mert a konstrukciót maguk a szerkesztők is kiforratlannak és továbbfejlesztendőnek ítélték.

A legkézenfekvőbb megoldás az lett volna, ha a Vagonygyár, amely korábban MAN licenc alapján már gyártott dízelmotorokat, megvásárolná a német gyártó egy újabb, a korábbinál nagyobb teljesítményű, mintegy 120 LE-s dízelmotor gyártási eljárását. Winkler Dezső a korábbi tapasztalatok birtokában úgy vélte, hogy a licencszerződés megkötése és a rajzok beérkezése után egy év múlva az első 100 db-os szériát le lehet gyártani. Németország megszállása és a háború utáni magyar devizahiány miatt ezt a megoldást el kellett vetni. Ezért azt ajánlották, hogy a meglévő Jendrassik dízelmotort fejlesszék úgy, hogy annak a teljesítménye érje el a MAN dízelmotor teljesítményét. Ennek az időigényét 1,5 évre

39 Az 1949. évi XV. törvény az Iparügyi Minisztériumot Nehézipari és Könnyűipari Minisztériummá választotta ketté. Az 1950. évi IV. törvénnyel (a Könnyűipari Minisztérium fennmaradása mellett) a Nehézipari Minisztérium osztódott Kohó- és Gépiparira illetve Bánya- és Energiaügyire.

becsülték, vagyis a licencvásárláshoz képest fél éves csúszással jutott volna a magyar közúti járműgyártás megfelelő dízelmotorhoz.<sup>40</sup>

A NIK kiküldöttje a megbeszélés után azt tanácsolta, hogy adjanak Jendrassiknak megbízást egy kifejezetten dízel közúti járműmotor megszerkesztésére. Azzal érvelt, hogy a „külföldivel azonos értékű” magyar motor szerkesztése „nemzeti érdek”, és mindenképpen jobb megoldás, mintha külföldi licencet vásárolnának. 1947 tavaszán az eltérő társadalmi berendezkedésű országok háború alatt létrejött koalíciója már majdnem minden eresztékében recsegett, és nem a távoli jövő víziója volt csupán a Nyugattól való elzárkózás és a teljes autarkiaira való berendezkedés. A súlyos devizahiányon túl fontos szempontként esett latba az a körülmény, hogy a Jendrassik-motor szabadalmaztatott befecskendező berendezését a hazai ipar gyártotta, ellenben külföldi motor vásárlásánál a befecskendező berendezést is importálni kellett volna. A Jendrassik-rendszerű közúti járműmotor gyártása esetén tehát az ország teljesen függetlenedne a külföldtől. Mivel Jendrassik elsősorban vasúti járművekhez tervezett dízelmotorokat, ebben volt elsősorban járatos, ezért a NIK képviselője fontosnak tartotta, hogy a Vagongyár autórészlegének főmérnökét, a legendás Botond terepjáró tervezőjét, Winkler Dezső főmérnököt a közúti járműmotor tervezésébe a Ganz gyár már a kezdet kezdetén vonja be.<sup>41</sup> A közúti járműveket gyártó vállalatok közötti munkamegosztásra nézve azt tartotta célszerűnek, hogy a benzinmotorokat és a teherautó alvázakat, felépítményeket továbbra is Győrött gyártásák, míg a 40 főnél nagyobb befogadóképességű autóbusz alvázakat és a dízelmotorokat a MÁVAG irányítása mellett munkaközösség állítsa elő kooperációban.<sup>42</sup>

A Rába teherautó paramétereinek, megbízhatóságának és minőségének javítása érdekében 1948. november közepén újabb megbeszélést tartottak Győrött a gyár és a NIK szakértői. Nem sok jót ígért az a kissé sommásnak tekinthető megállapítás, hogy Győrött az erőfeszítések ellenére a teherautó gyártás körül „meglehetősen zilált a helyzet”, mert hiány van anyagokban és alkatrészekben, szakmunkásokban, a minőségellenőrzéshez szükséges műszerekben és eszközökben, raktárkapacitásban, de akadozik a kooperáció is, mert a beszállítók késve és sokszor rossz minőségben küldik az alkatrészeket és szerelvényeket. Az öntödék képtelenek voltak teljesíteni az öntvények előírt falvastagságát, az öntvényekben keletkező zárványokra és üregekre pedig rendszerint csak későn, a megmunkálás fázisában derült fény, amikor a munkadarab kiselejtezésével együtt az addig végzett megmunkálás is hiábavalónak és fölöslegesen bizonyult. Nem egyszer előfordult, hogy a MÁVAG-ból szállított mellső tengelyek repedéseit már csak a teherautóba beépítve fedezték fel.

Az irányító hatóság 1948 végén már minden bizonnyal komolyan foglalkozott azzal a lehetőséggel, hogy licencvásárlással küszöböli ki a Magyarországon gyártott motorok és az akkor már korszerűtlennek ítélt közúti járművek konstrukciós hiányosságait. Erre lehet következtetni abból a feljegyzésből, amelyet a győri vizsgálat tanúságai alapján a NIK igazgatójának, Bakonyi Sebestyénnek készítettek. Ebben úgy fogalmaztak, hogy a gyártmányokkal szemben fennálló korszerűségi és konstrukciós kívánalmakat

40 MNL OL XIX-F-32 139. d.

41 MNL OL XIX-F-32 139. d.

42 MNL OL XIX-F-32 139. d.

„tekintettel a küszöbön álló rendezésre” csak „mérsékeltlen szabad figyelembe venni”. Vagyis ezekkel a nyilvánvaló gondokkal már nem szabad sokat bajlódni, mert hamarosan úgyszólván új konstrukciót fognak gyártani. A gyártás megjavítására vonatkozó utasítások (a bombázások során összekeveredett anyagok minőség szerinti szétválogatása, az öntvények minőségének megjavítása, a beszerzett anyagok minőségi ellenőrzés után történő átvétele) nem a gyártott konstrukciók alapvető hiányosságainak kijavítására, hanem a rövid idő alatt megoldható nyilvánvaló gondok kiküszöbölésére irányultak.<sup>43</sup>

Bár a Vagonygyár a MÁVAG-gal és a Láng Gépgyárral kooperálva a Rába Supereknél és Speciálknál nagyobb teljesítményű teherautók kifejlesztésén munkálkodott,<sup>44</sup> a Gazdasági Főtanács 1949-ben úgy döntött, hogy az osztrák Steyr autógyár licence alapján fognak dízelmotorokat, valamint közepes teherbírású tehergépkocsikat gyártani. Szigetszentmiklóson, a lebombázott Dunai Repülőgépgyár telephelyén épült fel a Csepel Autógyár, ahol 1977-ig gyártották az osztrák licencmotor különböző típusait és a Csepel teherautókat.<sup>45</sup> A döntésben nyilvánvalóan döntő szerepe volt annak, hogy 1948-ra a magyar-amerikai viszony (a szovjet-amerikai viszony alakulásával párhuzamosan) végtelenesen megromlott (Honvári, 2009). Ebben a helyzetben szó sem lehetett arról, hogy az ekkorra már teljesen szovjetizált Magyarország az amerikai megszállási zónában található MAN teherautógyár licencét megvásárolja. A Steyr ellenben nemcsak Ausztria szovjet megszállási zónájában feküdt, hanem az autógyár német vagyonként a Szovjetunió tulajdonába ment át és 1955-ig, az osztrák államszerződés aláírásáig az USIA (Управление советским имуществом в Австрии) irányítása alatt működött (Honvári, 2013a). Így ennek a gyárnak a licencét sokkal könnyebben és nem utolsó sorban olcsóbban meg lehetett szerezni.

A Gazdasági Főtanács 1949. május 17-én engedélyezte, hogy a NIK keretében működő Steyr Iroda az osztrák motor prototípusának elkészítésére 1,6 millió Ft-ot, a licenc megvételére 2,9 millió Ft értékű konvertibilis valutát fordítson. Ez utóbbiból 200 000 dollárt (2,4 millió Ft-ot) fizetett Magyarország a rajzokért, 20 000 dollárt (240 ezer Ft-ot) az 1949. évi licencdíjért.<sup>46</sup> A fennmaradó mintegy 260 ezer Ft-ból a Budapesten tartózkodó és a gyártás beindításánál, az alkalmazottak betanításánál segédkező Steyr alkalmazottak szállását, étkezését, valamint az ausztriai illetményüket fedezték.<sup>47</sup>

1949/50-ben a Vagonygyár számos terméke és üzemegysége az ún. profilírozás áldozata lett. A bürokratikus koordináció hatékony működése érdekében a tervgazdálkodás rendszerébe bekapcsolt vállalatokról első lépésben leválasztották a termeléssel közvetlenül

43 MNL OL XIX-F-32 139. d.

44 A Bulldog névre keresztelt, a Láng Gépgyár 105 LE-s dízelmotorjával szerelt teherautók 5–6 tonna terhet szállítottak, és ezen felül még egy 4 tonnás pótkocsi is húztak.

45 Az első négyhengeres dízelmotor 1949. december 21-én, Sztálin 70. születésnapja tiszteletére, az első teherautó pedig 1950. április 3-án a „felszabadulás” ötödik évfordulója alkalmából készült el Csepelen. A négyhengeres, 85 LE-s motorból és az időközben gyártásba vett hathengeres, 125 LE-s motorból több mint 280 000 db-ot gyártottak a szigetszentmiklósi autógyárban.

46 A korabeli nemzetközi gyakorlatban a licencdíjat általában 10 évig fizette a gyártási jogot megszerző. Pontosán nem derül ki, de elképzelhető, hogy a Steyr licencért is 10 éven át évi 20 000 dollárt fizetett Magyarország. Az is gyakori volt, hogy a licenc alapján előállított darabszám után is díjat kellett fizetni. Nem tudjuk, hogy ebben az esetben volt-e ilyenről szó.

47 MNL OL M-KS 276. f. 116. cs. 6. ő. e.

összefüggésben nem lévő összes funkciót (kül- és belkereskedelmet, piackutatást, fejlesztést stb.), majd ún. profilírozást hajtottak végre, amelynek során egy vagy néhány termék termelésével bízták meg őket. Vagyis olyan „tiszta profilú” termelő vállalatokat igyekeztek kialakítani, amelyeket a legegyszerűbben be lehetett sorolni a direkt típusú ágazati irányítási rendszerbe. A profilírozással azonban nőtt a kooperációs igény, és sokasodtak az ebből fakadó problémák. Az egyik vállalatnál megszüntetett termék gyártására nem mindig, főleg nem időben jelölték ki más gyártót, így a hiánycikkek bosszantóan hosszú sora állandóan bővült (Inzelt, 1985. 59.).

A Vagonygyárból a teherautó és dízelmotorgyártást Szigetszentmiklósról (Csepel Autógyár), a traktorok előállítását Kiszepesre (Vörös Csillag Traktorgyár), az autóbuszokét pedig Mátyásfüdpre (Ikarus) helyezték át. A források alapján biztosak lehetünk abban, hogy egy ideig a Vagonygyár autóosztályával, mint a Steyr licencmotorok gyártásának egyik lehetséges helyszínével számoltak. A rajzok alapján itt gyártották le a prototípus motort. Később azonban a Vagonygyárat ejtették, és a gyártást Szigetszentmiklósról vitték. A döntés hátterét, pontos okát nem ismerjük. Egyes feltételezések szerint a telephely kiválasztásában szerepe lehetett annak is, hogy a Csepel Autógyár első vezérigazgatója Bíró Ferencné, Rákosi Mátyás sógornője lett.<sup>48</sup> Győrött ettől kezdve az 1960-as évek végéig kész járműveket nem gyártottak, helyette az anyaggyártásról leválasztott, önállósított vagy más nagyvállalatokhoz csatolt egységekben autó főegységek (mellső és hátsó futóművek, kormányművek, sebességváltók) előállítására folyt az összeszerelést végző gyárak számára.

Az a Steyr motor, amelyet 1949-ben licenc alapján a Csepel Autógyárban kezdtek sorozatban gyártani, már akkor több évtizedes konstrukció lehetett, amikor megvásárolták. A világ járműgyártása a nagyobb, gyorsabb, erősebb, komfortosabb autóbuszok és teherautók kialakítása felé haladt, amire ez a motor alacsony teljesítménye miatt nem volt alkalmas. Nagy erénye az egyszerű szerkezetben, igénytelenségben, megbízhatóságban és könnyű javíthatóságban rejlett. Ne felejtjük el, hogy a háborúban a javítóüzemek és szerszámok, alkatrészek nagy része elpusztult. Az ára mellett ez lehetett az oka annak, hogy a Csepel motorokkal szerelt járművek közkedveltségnek örvendtek a fejlődő országokban.<sup>49</sup> Az 1960-as évek végéig ez volt Magyarországon az egyetlen, nagy sorozatban gyártott dízelmotor, amelynek két, négy és hathengeres változatát úgyszólván minden közúti járműbe (autóbuszokba, tehergépkocsikba, katonai terepjáró teherautókba, dömperekbe, kételtű páncélozott harci járművekbe, traktorokba) beépítettek és stabil motorként is használták. Négyhengeres Csepel dízel teherautó motort építettek a szovjet műszaki dokumentáció és mintapéldány alapján a Vörös Csillag Traktorgyárban konstruált lánctalpas és kerekes traktorokba is. A kocsiszekrényvel és a járószerkezettel többnyire nem volt hiba, a gondok a motor körül adódtak.<sup>50</sup>

48 Romvári Ferenc (Győr) közlése.

49 Romvári Ferenc (Győr) közlése.

50 MOL-M 276. f. 93. cs. 407. ó. e. A tartós működés során kiderült, hogy az itthon gyártott DT-413-as alváza a tengelyek bekötésénél sorozatosan megreped. Tehát a karosszériával sem volt minden rendben. MNL OL XIX-K-1-ai 2. d.

A Vagonygyárról a profilírozás során egy sor üzemszert (az autószerelőt, a csavargyárat, az egykori Ágyúgyár területén lévő öntödét és az Ipartelepi Üzemeket) leválasztottak.<sup>51</sup> A törzsgyár területén lévő autószerelőből előbb önálló gyár lett (Győri Autógyár), majd a Csepel Autógyár Hajtóműgyáraként működött,<sup>52</sup> 1957 és 1960 között ismét önállósodott (Hajtóműgyár Győr), végül beolvadt az ugyancsak a Vagonygyárról leválasztott Győri Szerszámgyárra.

A repülőtéren működő csavargyár 1951 és 1954 között Győri Csavargyár néven önálló gazdálkodást folytatott, 1954-től 1960-ig a Budapesti Csavarárugyár győri telepe lett, majd 1960. július 1-jétől beolvadt a Győri Hajtóműgyárba és ezzel együtt került később a Győri Szerszámgyárhoz.

Az egykori Ágyúgyár telepén működő Ipartelepi Üzemekből, ahol a Vagonygyárból való kiválás előtt traktor-pótkocsikat, utánfutókat és öntvényeket gyártottak – 1951-ben kifejezetten hadianyag gyártására hozták létre a Győri Szerszámgyárat, amelynek az igazgatója Horváth Ede sztahanovista esztendőszert lett. A kiváláskor a Szerszámgyárhoz csatolták az Ipartelepeken működő öntödét is. (Ez rövid idő múlva Öntöde és Kovácsológyár néven önállósodott, majd 1963-tól az Országos Öntödei Vállalat 3. sz. Gyáregysége lett.) A Győri Szerszámgyár különféle lövegek kocsizószerkezetének előállítójaként a diósgyőri Nehézszerszámgyár egyik fontos kooperáló partnere volt. Ezért 1951 második felében a KGM-en belül a D/I. (Nehézfémipari) Főosztályhoz, azaz a hadiiparhoz kerül. Majd, mint hadiüzem, 1952-től a Középgépipari Minisztériumhoz, annak 1953. júliusi megszüntetését követően pedig a KGM „B” részlegéhez tartozott. Mivel a löveggégyártás drasztikusan csökkent, ezért 1954-től újból a traktor pótkocsik gyártása került előtérbe. A KGM 1955 őszétől foglalkozott ismét erőteljesebben az egykori hadiüzemek új profiljának kialakításával. Az új elképzelések szerint a Győri Szerszámgyárat dízelmotor- majd dízelmozdonygyárrá kívánták fejleszteni. Mivel Győr katonai megrendelése szinte teljesen megszűntek, ezért a Győri Szerszámgyár 1960. január 1-jei hatállyal a minisztérium civil részlegének (KGM/A) felügyelete alá került. (Germuska, 2012).

Az 1950-es évek elején kivált üzemek magukkal vitték az egykori törzsgyár épületeinek, gépparkjának és gyártóberendezéseinek 58, a termelési értékének 42%-át. Győrött megszűnt az autóbusz- és teher autógyártás, a mezőgazdasági gépgyártás, a tűzhely- és kályhagyártás, a vasúti váltók és a kisvasúti berendezések gyártása (Tabiczky, 1972. II. 31–32.). A profilírozás után a Magyar Vagon- és Gépgyár legfontosabb feladata a vasúti teher- és személyvagonok gyártása lett, amelyeknek a túlnyomó többségét 1953 januárjáig jóvátételre, azt követően kétoldalú árucserre-egyezmények keretében a Szovjetunió kivül Romániába, Jugoszláviába, később egyes fejlődő országokba is exportálták. Sok évtizedes tapasztalattal bírt a gyár híd- és acélszerkezetek gyártásában. Az 1950-es években gömbtartályok, tornyok, vasúti gőzdaruk, platós és emelővillás targoncák jelentették a korszerűnek nem nevezhető új gyártmányokat. Az 1950-es évek közepétől a teljesen elavult konstrukciójú vasúti gőzdarut már a szovjet piac sem vette át, ennek gyártásával 1954-ben felhagytak, a targoncákat pedig más vállalatra, később a KGST szakosodás keretében a bolgár iparra profilírozták.

51 A szervezeti változásokat lásd részletesen Tabiczky (1972) II. 32–33.

52 Ebből 1953. január 1-jén kivált a Győri Célgépgyár.

## Az első dízelesítési program és annak kudarca

Nagy Imre 1953. júliusi kormányra kerülése után elodázhatatlanná vált a magyar ipar elavult szerkezetének korszerűsítése, amire azonban a kormányfő gyors menesztése miatt nem maradt idő. Az ipar modernizálására Kádár János hatalomra kerülése után ismét visszatértek. A gépgyártáson belül az addigi nagy súlyú, anyagigényes, elavult konstrukciójú gépek helyett a magyar hagyományoknak jobban megfelelő, kevesebb nyersanyagot igénylő ágazatok (híradástechnika, műszeripar, szerszámgépgyártás) fejlesztésére, valamint a dízelmotor és dízelmozdony, motorvonat gyártására helyeződött a hangsúly. Szintén a kiemelten fejlesztendő területek közé sorolták a közútjármű-gyártást és a nagy hagyományokkal rendelkező mezőgazdasági gépgyártást is.

Magyarországon a vasút dízelesítése a Jendrassik György mérnök által konstruált motoroknak sínautókba, vasúti motorkocsikba való építésével indult az 1920-as évek végén. Ezekkel a motorokkal a két világháború között a Ganz gyár előnyre tett szert a versenytársakkal szemben és a szakmai sikerek jelentős üzleti eredménnyel párosultak.<sup>53</sup> A Ganz dízel motorvonatait, illetve magát a motort a világ számos pontjára exportálták. A nagyobb teljesítményű Jendrassik-motorokat Duna tengerhajókba is beépítették, de sok célra alkalmazták álló motorként is.

A Jendrassik-motor a két világháború között műszaki és anyagi téren egyaránt versenyképes terméknek bizonyult, de a II. világháború végére a konkurencia lekörözte a magyar dízelmotor-gyártókat. A háború alatt a harci járművek százezreibe építettek dízelmotorokat, amelyeknek a gyártástechnológiája és a felhasznált anyagok minősége, szilárdsága, hőállósága nagyon sokat fejlődött. Az így szerzett tapasztalatokat természetesen békeidőben a polgári célú motorok gyártásánál hasznosították.

A magyar vasúti- és közútjármű-gyártás fejlesztése leginkább egy korszerű, nagy teljesítményű dízelmotor-család megszerkesztésén múltott. Az Országos Tervhivatal 1953-ban döntött az új típusú dízelmotorok kifejlesztéséről. A programmal – amely akkor egyértelműen a meglévő magyar gyártmányokra és kizárólag hazai szellemi erőkre alapozott – a „világszínvonalat elérő gyártmányokat gyártó és gazdaságosan termelő iparág” kialakítását célozták meg, amely előbb a hazai és szocialista, később tőkés piacokra gyárt kezdetben kisebb mellékvonali és tolató dízel mozdonyokat, motorvonatokat, később 2–3000 lóerős vasúti fővonali mozdonyokat. Az új motorokat hazai és szovjet exportra szánt hajókba is beépítették.

Az I. ötéves terv 1954. december 31-én befejeződött, a II. ötéves tervet eredetileg 1955. január 1-jén kívánták elindítani. A terv előkészítése során az eredeti elgondolások szerint 1955-tel kezdődő ötéves periódusra új, nagyvonalú dízelesítési programot dolgoztak ki. Mivel az I. ötéves terv gyakorlatilag kudarcba fulladt, ezért a II. ötéves tervet (több éves, illetve az 1958–1960-ra vonatkozó hároméves terv közbeiktatásával) végül csak 1961-ben indították el. Emiatt az 1954–55-ben kidolgozott vasúti dízelesítési programot 1957-ben felülvizsgálták és az előirányzatokat csökkentették, de a KGM a 10.302/1957. GB számú határozat alapján

53 Jendrassik György saját szerkesztésű, a Boschétól teljesen eltérő rendszerű adagolószivattyúval felszerelt dízelmotorja világszabadalmat kapott. Wille (1967) 203.

erre a programra 1958-ban (régi áron) 450 millió Ft beruházási keretet kapott, amelynek mintegy 2/3-a (332,2 millió Ft) hazai, 1/3-a (117,8 millió Ft) szovjet beruházási hitel volt.<sup>54</sup>

A fejlesztés a II. hároméves terv (1958–1960) során vett nagyobb lendületet, a kormány ugyanis az 1959. január 1-jei termelői árrendezés, illetve a program műszaki tartalmának a változtatása miatt a beruházási forrást 1097,6 millió Ft-ra emelte, amelyből 1960 végéig kerekén 880 millió Ft-ot fel is használtak. A Ganz Gyárban 1954/55-ben 4 motorcsaládot fejlesztettek ki, a prototípusokat 1955/57-ben készítették el. Hiába egyesítették azonban 1959-ben a Ganz és a MÁVAG gyárakat éppen a dízelprogram sikere érdekében, hiába hagyott fel fokozatosan a MÁVAG a gőzmozdonyok és gőzlokomobilok gyártásával, a túlméretezett feladattal a Ganz-MÁVAG sem boldogult, ezért a munkát több gyár között megosztották. A két nagyobb teljesítményű motorcsaládot és a 400–600 LE-s dízelmozdonyokat a Ganz-MÁVAG-ban gyártották, a kisebb motorok, a kismozdonyok és a könnyű motorkocsik termelésével – a gyár vezetőinek tiltakozása ellenére – a győri Vagongyárt bízta meg. Rajtuk kívül a Győri Szerszámgépgyárt, a Kismotor és Gépgyárt is bevontak a kooperációba úgy, hogy egyúttal gondoskodtak a termelés beindításához szükséges beruházási forrásokról is.

Az időközben Wilhelm Pieck kelet-német államelnökről elnevezett győri Vagongyárt eredeti terve 1958 és 1960 közötti évekre 342 db motor volt, amit a gyártási nehézségek miatt (a Ganz-MÁVAG-hoz hasonlóan) a felügyelő KGM időközben 265 db-ra csökkentett, de a gyár még ezt a programot sem tudta teljes egészében teljesíteni.<sup>55</sup>

A dízelesítési program tervezése kapcsán vált elkerülhetetlenné a Ganz-MÁVAG és a Wilhelm Pieck (WP) gyártási profiljának és további fejlesztésének meghatározása. A két vállalat meglévő profilja meglehetősen közel állt egymáshoz: mindkettő gyártott dízelmozdonyokat, motorvonatot, dízelmotorokat, híd-, daru- és vasszerkezeteket; a Ganz ezen kívül villanymozdonyt és bányamozdonyt, a WP pedig személy- és tehervagonokat is. A KGM Iparpolitikai Főosztálya nem tartott szükségesnek lényegi profilrendezést: a korábbiak szerint a Ganz-MÁVAG a 17/24-es – általa gyártott – motorokkal készülő nagyobb teljesítményű mozdonyokat, míg a WP a 13,5/17-es motorokkal készülő mozdonyokat vitte tovább. A II. öt éves terv végéig mindkét gyárban megtartandónak ítélték a híd-, daru- és vasszerkezeti profilt. A Ganznál fenntartandónak ítélték a hajtóművek, a villanymozdonyok és a villamos motorkocsik gyártását, a WP-nél pedig a könnyű konstrukciójú Rába-Balaton motorvonat és a személyvagonok előállítását. A Külkereskedelmi Minisztérium (KKM) bizakodó volt abban, hogy a KGST-partnerek biztosítják Magyarország vasúti tehervagon igényét, így a KGM nem tartotta aktuálisnak a gyártás hazai fenntartását. A minisztérium a kapacitások egyenletes leterhelése, illetve a KGST szállítási kötelezettségek teljesítése érdekében kívánt optimális gyártmánymegosztást megvalósítani. A KGM két megosztási verziót dolgozott ki, és elfogadásra azt javasolta, amely szerint a Szovjetunióknak készülő motorvonatokat Budapesten, a Lengyelországnak készülőket pedig Győrben gyártásák. Ehhez a WP-nél mintegy 171 millió Ft-nyi beruházást tartottak szükségesnek, amellyel a győri üzem fenn tudja tartani a Rába-Balaton motorvonat és a személyvagonok gyártását is.

54 MNL OL XIX-A-16-i 22. d.

55 MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.



A KGM 1960. február 3-i miniszteri értekezletén – az OT-val és a KKM-mel egyetértésben – úgy határozott a kohó- és gépipari miniszter, hogy az említett II. variációt támogatja, amely mintegy 430 millió Ft beruházást kívánt meg a két vállalatnál. A lengyel exportra kerülő motorkocsik konstrukciós problémáit a két vállalatnak együttesen kellett megoldania, a WP-nek 1961-ben 5 db motorkocsi gyártását kellett biztosítania, 1962-től pedig a teljes lengyelországi motorkocsi megrendelés teljesítésére neki kellett felkészülnie.<sup>56</sup>

A dízelprogramnak eközben mind több hibájára derült fény. A hajómotorok gyártását a Ganz kapta feladatul, amivel nem tudott megbirkózni, ezért a feladatot a Láng Gépgyárnak adták tovább, majd amikor ő is kudarcot vallott, a hajómotorokat a Német Demokratikus Köztársaságból (NDK) kellett importálni. A szoros határidő miatt egyes típusoknak a sorozatgyártása a prototípussal egy időben elkezdődött. A dízelprogramban részt vevő gyárak a mennyiségi terveket nagyjából teljesítették, de a minőség, korszerűség, megbízhatóság terén súlyos lemaradások és hibák mutatkoztak. A technológiai előírásokat rendszeresen megsértették, illetve a hibásan értelmezett takarékoság miatt nem megfelelő anyagokat építettek be. Mindez gyakorlatilag kudarcra ítélte a magyar dízelprogramot, amelynek fő számairól az 1. táblázat tájékoztat.

1. táblázat. Dízelmotorgyártás a két bázisvállalatnál, furatban, db

Vállalat	1958 tény	1959 tény	1959/1958	1960 tény	1961 terv	1961 terv/ 1960 tény
<b>Ganz-Mávag</b>	1 808	2 300	127%	3 064	3 752	208%
<b>Wilhelm Pieck</b>	204	456	223%	680	789	386%
<b>Összesen</b>	2 012	2 756	137%	3 744	4 541	225,00%

Forrás: MOL M-KS 288. f. 25 cs. 1961/33. ő. e.

A MÁV-nak átadott 102 db mozdonyból, motorkocsiból 1959. november végén mindössze 53 üzemelt, a többi – leggyakrabban motorhibák miatt – javítás alatt állt. A helyzet később sem javult, 1961 elején a MÁV-nak szállított 155 db dízelmotoros vasúti járműből 83 üzemelt, 72 javításban volt, ráadásul ez utóbbinak a túlnyomó többsége (72-ből 64 db) garanciális időn belül romlott el. A győri Vagonygyárban készített 30 db 130 LE-s dízel mozdonyból 18 üzemelt, 12 garanciális időn belül romlott el. A HÉV-nek átadott 13 db dízelmozdonyból 9 volt üzemképes.<sup>57</sup>

Még ennél is nagyobb presztízs- és anyagi veszteséget okozott az országnak, hogy a kiforratlan motorkonstrukciók miatt az Egyiptomba, Jugoszláviába és más országokba exportált motorvonatok, mozdonyok nagyon gyakran meghibásodtak.<sup>58</sup> Minden

56 MNL OL XIX-F-6-hb 4. d.

57 MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.

58 A Jugoszláviának szállított 6 motorvonat 1959 végén kivétel nélkül állt, az Egyiptomnak eddig az időpontig leszállított 20 motorvonatból 12, az 57 dízel hidraulikus mozdonyból 38 volt működőképességű.

bizonytal az ún. „egyiptomi csapás” járt a legnagyobb kárral. A NIKEX 1955–1956-ban szerződést kötött az Egyiptomi Vasúttal 93 db dízel-hidraulikus tolató mozdony és 20 db háromrészes motorvonat szállítására. Az egyiptomiak a vasúti járműveket a régi, jól bevált, általuk ismert motorokkal kérték, ám a NIKEX időközben rávette az egyiptomiakat, hogy az új, fejlesztés alatt álló „korszerűbb” motorokkal szerelt vasúti járműveket vásárolják meg. Az egyiptomiak „csak különleges garanciák nyújtása ellenében” voltak hajlandók ezeket az új motorokat elfogadni.<sup>59</sup>

Az új típusú motorok szerkesztéséhez, legyártásához alig 14 hónappal a szállítási határidő előtt fogtak hozzá, így hazai kísérletekre, a jármű forgalomban történő kipróbálására nem kerülhetett sor. A motorvonatokat 1957, a mozdonyokat 1958 végére le kellett volna szállítani. A szoros határidő miatt annak a motornak a prototípusát, amelyet az egyiptomi motorvonatokba építettek be, a KGM Járműipari Igazgatóság, a Járműfejlesztési Intézet (JÁFI) és a Műegyetem munkatársaiból alakult szakértői bizottság 480 órás próbaüzemelés után alkalmasnak találta a sorozatgyártásra. Úgy szerelték be ezeket a motorokat az Egyiptomnak szánt 400 LE-s mozdonyokba, hogy a fékpadi próbák után vasúti pályán futáspróbát nem is tartottak, holott általában egy új vasúti motornál 2000 órás fékpadi próba után 2000 órás futáspróbát szoktak tartani.<sup>60</sup>

A határidőket a kapkodás ellenére sem tudták tartani, ezért késedelmi kamatot kellett fizetni. Ám ennél is kínosabb volt, hogy a leszállított mozdonyok és motorvonatok rendre meghibásodtak, ezért Egyiptom a sorozatos hibákra hivatkozva 1958 júniusában a még le nem szállított 42 mozdony átvételét megtagadta és a vételár kifizetését felfüggesztette. 1960 végén az Egyiptomi Vasút a vételárból még csak 757 ezer egyiptomi fontot utalt át, 1,6 millió egyiptomi fonttal (4,6 millió dollár) még tartozott a magyar államnak.<sup>61</sup> Végül 1959 júniusában a magyar fél vállalta, hogy a meghibásodott motorvonatok és mozdonyok motorjait kicseréli.<sup>62</sup> Itt már semmit sem bíztak a véletlenre, az új motorok legkényesebb alkatrészeit nyugati importból szerezték be, emiatt a cseremotorok kiszállításával is késtek.<sup>63</sup>

Az anyagi veszteségeket tovább növelte, hogy a dízelmozdonyokba beépített tőkés alkatrész értéke típusoktól függően a mozdony árának 15–25%-át is elérte.<sup>64</sup>

A költségvetés az exportot nagyjából az árbevételnek megfelelő összeggel (93–116%) dotálta.<sup>65</sup>

59 A motorvonatokra a legtöbb gyártó általában 1–2 éves garanciát adott, a magyarok viszont a kiforratlan konstrukció miatt kénytelenek voltak 3 évre szóló garanciát adni. MNL OL XIX-A-16-i 22. d.

60 MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.

61 MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.

62 MNL OL XIX-A-16-i 22. d.

63 1960 végéig 51 db új motort szállítottak ki Egyiptomba, amelynek az értéke 513 millió Ft-volt. Ebből 331 millió Ft értékű alkatrészt importból szereztek be, tehát ezek tulajdonképpen már nem is számítottak igazán magyar termékeknek. MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.

64 A tőkés piacokon nehezen vagy egyáltalán nem értékesíthető magyar közúti jármű termelése során jelentős mennyiségű és értékű tőkés alkatrészt építettek be. Így a vonatok, hajók erőforrásaiként használt dízelmotorokba nyugati dugattyúgyűrűket, dugattyúkat, forgattyús tengelyt, turbó feltöltőt, nyersolaj adagolót, a vasúti járművekben indító motort, ablaktörlőt, mágneskapcsolót, hidraulikus lengéscsillapítót, termostátot, a vonatok elektromos fűtőberendezését, a teherautókban, autóbuszokban a keréktárcsát, a hűtőt, a hidraulikus hajtást, a szervokormányt, a légrugót stb. MNL OL XIX-A-16-j 7. d.

65 Ezek az adatok a 450 LE-s tolatómozdonyra vonatkoznak, de nagyjából hasonló volt a helyzet a többi típusnál is. MNL OL XIX-A-16-f 43. d.

Azon a kormányülésen, amelyen a dízelesítési programról folyt a vita, Kádár János is felszólalt, aki követelte a felelősök kiderítését és megbüntetését, ám a kudarc okainak és a felelősök neveinek a nyilvánosságra hozatalát ő sem javasolta. Sőt, olyan felsőszintű határozat született, hogy a Ganz-MÁVAG egyiptomi üzletből fakadó veszteségét a költségvetésből térítik meg. Az egyiptomi „üzlet” hatalmas anyagi veszteséggel járt, ugyanis az 1960 végéig leszállított mozdonyok ára (29 733 dollár/db) még az importból beszerzett anyagok árát sem fedezte (az ugyanis 31 005 dollár/db volt). Ekkor még 42 db mozdonnyal volt adós a magyar fél, aminek a leszállítása 84 millió Ft veszteséggel fenyegetett, ezért komolyan felmerült a maradék mozdonyok sztornóztatása. (Arra nézve nincsenek adatok, hogy ez ténylegesen megtörtént-e avagy sem.) További mintegy 13 millió Ft veszteség adódott a Jugoszláviának eladott hat részes motorvonatok garanciális javításából és motorcseréjéből.<sup>66</sup>

Ma már világosan látható, hogy a vasúti dízelprogramot az akkori anyagi és szellemi előfeltételekhez képest túlméretezték, ugyanis négy különböző hengerűrtartalmú motorcsalád közel 30-féle típusváltozatát kellett volna egyidejűleg megtervezni, gyártani és a járművekbe beépíteni. A motorok teljesítménye 7,5-től 2000 lóerőig, és felhasználási köre a falusi szecska-vágó működtetésétől a vasúti fővonalai dízelmozdony hajtásáig terjedt.

Ahogy az első országos dízelesítési program, úgy a vagongyári is teljes kudarcba fulladt. A vasúti dízelmotorgyártás a Kohó- és Gépipari Minisztérium Járműipari Igazgatóságának az utasítására (és a Vagongyár vezetőinek a tiltakozása dacára) került 1954-ben Győrbe, ahol a Szállítógépgyárat jelölték ki a gyártás beindítására.<sup>67</sup> Egyidejűleg a targoncagyártást (amely a vagongyárnak kifejezetten nyereséges terméke volt) elvitték a gyárból.

Kezdetben a régi típusú Jendrassik motorok néhány fajtáját gyártották.<sup>68</sup> Bár Győrött MAN-licenc alapján már a II. világháború alatt is gyártottak dízelmotorokat, az 1950-es évek közepén a gyártáshoz hiányoztak a megfelelő szerszámgépek, a gyakorlott szerelők és gépi forgácsolók. Ennek ellenére az itt készített motorok elérték a Ganzban gyártott motorok színvonalát. A gyakorlatlanságból adódó kezdeti hibákat gyorsan kiküszöbölték, a minőségi gondokat inkább anyag- és hőkezelési problémák okozták. A győri motorgyár részére ugyanis külső beszállítók készítették az öntvényeket, amelyeknek bizonyos időszakokban mintegy 40%-a hibásnak minősült, ráadásul a hibára rendszerint csak az öntvény megmunkálása közben derült fény. De nem volt jobb a helyzet az ugyancsak kooperációba gyártott hengerfejjel és más alkatrészekkel sem.<sup>69</sup> A kezdeti gondok megoldása, a beszállított anyagok minőségének javítása, néhány éves gyártási tapasztalatok után a MÁV-nak és a kínai, jugoszláv exporra szállított régi típusú dízelmotorok már jól működtek. A gondok akkor kezdődtek, amikor a kormány utasította a Ganz gyárat, hogy a régi típusú motorok pótlására új, a korábitól eltérő furatú motorcsaládot fejlesszen. Ennek az új motorcsaládnak az egyik tagjával a Győrött gyártott régi típusú motorokat akarták lecserélni. A gyártás elindult, de ezeket az új konstrukciójú győri motorokat is kipróbálás, finomítás nélkül beépítették az exporra szánt

66 MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.

67 Ebben a gyáregységben addig platós és emelővillás targoncákat gyártottak.

68 Dieselmotorok. Kiadja a Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyár, Győr é. n.

69 MNL GyMSMGyL XXIX. 1 84. d.

járművekbe (burmai és szovjet vonatok, hajók stb.) és kiszállították külföldre. Rövid idő után kiderült, hogy ezek a motorok nem jók, hosszabb kísérletekre és fejlesztésekre lett volna szükség. A futáspróbák során felszínre került problémák kijavítására több ezer módosítást hajtottak végre a prototípuson, a gondok azonban továbbra sem oldódtak meg. Ezért az új motorok (a burmai export kivételével) a gyár területén maradtak, mivel a próbák során felmerült hibák kijavítását a már legyártott motorokon is végre kellett hajtani. A gyár vezetése 1959 végén kénytelen volt bevallani, hogy az új motorokkal kudarcot vallott. (A gyártott motorok számát lásd a 2. táblázatban.)

2. táblázat: Motorgyártás Győrött az első dízelprogram idején, 1954 és 1960 között

Év	Dízelmotor összesen (hengerek száma)	130 LE-s mozdony, melybe vagongyári saját motort szereltek, db
1954	30	0
1955	316	3
1956	476	4
1957	532	20
1958	204	20
1959	456	30
1960	656	30

Forrás: MOL M-KS 288. f. 25 cs. 1961/33. ő. e.

A fentebb részletezett kudarcok ellenére folytatódott a járműgyártás korszerűsítésének tervezése, és ehhez meg kellett határozni a Ganz-MÁVAG és a győri Wilhelm Pieck profilját. A két gyár közötti gyártásmegosztást a KGST államok dízelesítési és vasútfejlesztési programja ismeretében véglegesítették. A KGM 1962. január 10–11-i miniszteri értekezletén született döntés, hogy a kapacitások sem a dízel járművek, sem a dízel vasúti vontatás területén nem bővíthetők termelőterület növelésével.

A dízelmozdony-gyártásról a következők szerint döntött a miniszter:

- a) A 130 LE-s dízelmozdonyok gyártását legkésőbb 1963-ban be kell fejezni.
- b) A 270, illetve feltöltötten 350 LE-s mozdony gyártását akkor kell fenntartani, ha a MÁV igénye nem elégíthető ki gazdaságosabb feltételekkel a baráti országokból.
- c) Ebben az esetben fel kell kérni az OT-t, hogy a KGM és a KPM 5 éves tervében vegye figyelembe a 350 LE-s mozdonyok gyártásának beruházási és import keretét.
- d) A KGST tárgyalásokon a mozdonyok szakosítása során ezt az álláspontot kell képviselni.
- e) A 600–1000 LE-s dízel villamos és dízel hidraulikus mozdonyokat a magyar dízelmozdony-gyártás fő típusának kell tekinteni. A hidraulikus típusok sorozatgyártását csak hazai vagy baráti országban gyártott hidraulikus hajtóművekkel szabad megkezdeni.
- f) A 2000 LE-s dízelmozdonyok gyártására Magyarország nem rendezkedik be.

A motorkocsi és motorvonat gyártásával kapcsolatban a miniszteri döntés:

- a) A 450–500 LE teljesítményig terjedő könnyű motorkocsik és motorvonatok fejlesztéséért a Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyár felel, az ennél nagyobb teljesítményű konstrukciókért pedig a Ganz-MÁVAG. A gyártást a rendelésállomány és a rendelkezésre álló kapacitások függvényében kell megosztani a két vállalat között.

- b) A WP állítsa be fejlesztési és termelési tervébe a MÁV-val egyeztetett elrendezésű, könnyű motorvonat fejlesztését és gyártását úgy, hogy a prototípus 1963-ban, a null-széria pedig 1965-ben elkészüljön.
- c) A WP vegye át a szovjet motorvonatokhoz szükséges pótkocsik gyártását a Ganztól.
- d) A szovjet hosszúléjratú egyezményben szereplő motorvonatok számát az eredeti megállapodásban szereplő összértékhez viszonyítva kell megállapítani, mivel az új megállapodás szerint 4 részes motorvonatot igényel a szovjet fél (így kisebb darab-számú motorvonat szállítandó).

A dízelmotorokkal kapcsolatos döntés:

- a) A 13,5/17 furatú dízelmotorok és tartalék-alkatrészeik gyártását a WP-nek fenn kell tartani.
- b) A 9/13 furatú motorok fejlesztését nem kell folytatni, és gyártását nem kell megszervezni, mert a konstrukció elavult.

A tehervagonygyártás a WP-ben – az OT ötéves tervelőirányzatának megfelelően – fokozatosan felszámolható, a hazai szükségletet baráti importból kell fedezni.<sup>70</sup>

## Új vezér, új profilok

A Vagongyár élén a kommunista hatalomátvétel után Lakatos Albert állt, akit baloldali magatartása és ellenzéki szakszervezeti tevékenysége miatt a Horthy-rendszerben kétszer ítélték börtönbüntetésre. Lakatos az új hatalom szemében akkor szerzett érdemeket, amikor a II. világháború után a Jóvátételi Hivatal megbízottjaként a Szovjetunióknak jóvátétel fejében átadott, félig kész Mátra Erőmű leszerelését irányította és buzgó tevékenységét a jóvátételi ügyekben egyébként mindig elégedetlen orosz hatóságok is elismerték.<sup>71</sup> A Nehézipari Központ Ellenőrzési Osztályát 1948 novemberében cserélte a győri Magyar Vagon- és Gépgyár vezérigazgató-helyettesi tisztségére. Majd amikor Pattantyús-Ábrahám Imre, aki a RIMA érdekeltségéhez tartozó győri Vagongyárnak 1941-től volt az igazgatója, majd vezérigazgatója, a miskolci egyetemi katedrát választotta, Lakatost nevezték ki a győri gyár első számú vezetőjévé (Grábics – Horváth – Kucska 2003. 192. és 256.).

A jóvátételi szállítások 1953. januári megszűnése után a szovjet piac továbbra is a vagongyári vasúti gördülőanyagok legfontosabb felvevőpiaca maradt, ám a végletesen elavult termékekre (vasúti gőzdaruk stb.) már a szovjet piac sem tartott igényt. Többé-kevésbé befejeződött a vasút és a hidak helyreállítása, illetve Nagy Imre kormányra kerülésével az új szakaszban csökkentek a nehézipari beruházások. Elodázhatatlanná vált az ipar elavult szerkezetének korszerűsítése. A vasúti dízelmotorok gyártásával – mint ahogyan azt fentebb már láttuk – Győrött kudarcot vallottak.

Nagy reményeket fűztek a gyárban a Rába-Balaton motorvonatok, a kisebb teljesítményű keskeny és a normál nyomtávú dízel tolatómozdonyok, valamint a dömperek

70 MNL OL XIX-F-6-hb 6. d.

71 MNL OL XIX-A-10 XXI/1-a-XXI/1-b 81. d.

gyártásához.<sup>72</sup> A Vagonygyár 1958 végén, 1959 elején kidolgozott, 1959–1965-re vonatkozó távlati beruházási programjában a termelési érték és az export közel megkétszerezésével számoltak. A hagyományos vagonygyártás e tervek szerint változatlan nagyságrendet képviselt volna, a termelési érték növekedését a szovjet piacra szánt háromrészes és a magyar és jugoszláv vasutaknak szállított kétrészes motorvonatok, valamint a kisebb teljesítményű dízel mozdonyok gyártásának gyors felfutásától várták.<sup>73</sup> Azonban ezek a termékek sem voltak sikeresek, mert a vasúti járművekbe is a Ganz-MÁVAG, illetve a Vagonygyár kiforratlan motorjait építették be, így e konstrukciók sem váltak be.<sup>74</sup>

A Vagonygyár a II. hároméves terv idejére nagyon nehéz helyzetbe került, amit az is bizonyít, hogy a felügyelő Kohó- és Gépipari Minisztérium 1959 májusában vizsgálatot rendelt el, de a termelés mennyisége és főként a termékek minősége terén mutatkozó gondokat a gyár vezetése nem tudta megszüntetni. Az 1960-as évek elején többször lemaradtak a terv teljesítésével.<sup>75</sup> A Vagonygyár akkor került végleg krízishelyzetbe, amikor hagyományos termékének, a tehervagonoknak a gyártásával 1962-ben a KGST szakosodási megállapodás miatt fel kellett hagynia. Ezeknek a vonatoknak a gyártását ugyanis Lengyelország vállalta, de amikor a „testvéri” Lengyelország nem szállított a magyar igényeknek megfelelő számú vasúti teherkocsit, előbb néhány évig konvertibilis devizáért, tőkés piacról szerezte be az ország a szükséges mennyiséget, majd 1964-től Győrött (főlegesen nagy költségek mellett) ismét elindították a vasúti tehervagonok gyártását.<sup>76</sup>

A vállalatvezetés sorsát azonban a nagyszabású katonai projekt beindítása kapcsán vétett hibái pecsételték meg. A Győri Szerszámgépgyár az 1950-es évek közepén hozzálátott egy 8000 m<sup>2</sup>-es csarnok felépítéséhez, ahol 175 cm<sup>3</sup>-es csónakmotorokat, traktor kompresszorokat, transzformátorokat, majd 1957 második felétől – az első dízelprogram keretében – dízel-elektromos mozdonyok meghajtó motorját kezdték gyártani.<sup>77</sup> Ezeknek az új termékeknek a termelése azonban lassan indult be, ezért 1962-ben a gyár arról számolt be az MSZMP megyei bizottságának, hogy ha nem szereznek számukra jelentős volumenű munkát, akkor munkások ezreit kell a gyárból elbocsátani. A munkahiányon a katonai megrendelések enyhítettek. Eleinte a Csepel Autógyár D-344 típusú összkerekhajtású (katonai célokra is használt) teherautói számára gyártottak itt komplett részegységeket, mellső és hátsóhidakat, az 1960-as évek elejétől pedig – az egykori anyaggyárral kooperálva – a Horváth Ede igazgatta Győri Szerszámgépgyár lett a páncélozott szállító járművek gyártásának a központja.<sup>78</sup>

A KGST Hadiipari Állandó Bizottsága 1958. augusztus 25. – szeptember 5-i moszkvai ülésén elfogadott szakosítási ajánlások között szerepelt első ízben, hogy Magyarország páncélozott szállító gépkocsit fog gyártani. 1961 februárjában Andrej A. Grecsko marsall, a Varsói Szerződés Egyesített Fegyveres Erőinek főparancsnoka budapesti tárgyalásain azt javasolta, hogy Magyarország saját hadseregének, valamint a szövetséges országok számára

72 MNL GyMSMGyL XXIX. 1. 87. d.

73 MNL GyMSMGyL XXIX. 1. 87. d.

74 MNL GyMSMGyL XXIX. 1. 87. d.

75 MNL GyMSMGyL XXIX. 1. 84. d.

76 Rába, XV. évf. 1963. március 9. 10. sz.

77 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 361. ő. e.

78 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 167. ő. e.

gyártson páncélozott harcjárműveket. Azután az érdekelt KGST országok képviselőinek 1961. július 25–27-i értekezletén elfogadott szakosítási ajánlások tételesen is tartalmazták, hogy Magyarország, Lengyelország, Románia és Csehszlovákia kerekes páncélozott szállító járműveket gyárt (Germuska, 2010. 73., 78–79., 81. és 243.).

A hazai fejlesztés elindításáról ellentmondó adatok vannak. Egyes információk szerint az előkészítés már 1960 nyarán megkezdődött. Annyi bizonyos, hogy a kiinduló konstrukció a szovjet BRDM-1 páncélozott jármű volt a magyar szakemberek számára. A Haditechnikai Intézet (HTI), a JÁFI, a Csepel Autógyár és a WP tervezői eleve a Csepel és Ikarus járművek főegységeinek felhasználásával kívánták a feladatot megoldani. A konkrét tervezőmunka 1961. május 2-ával Győrben kezdődött meg, mintegy 30 fős tervezőgárdával. 1961. október 12-én a tervezés befejeződött. Októberben a Győri Szerszámgépgyárat jelölték ki fővállalkozónak a Csepel Autógyár helyett. A D-442 kódszámú „felderítő úszó gépjármű” (FUG) páncéltest gyártását először az Óbudai Hajógyár kapta meg, 2 db ott el is készült. Majd felsőbb utasításra a mintadarabokat a szerszámokkal és a sablonokkal együtt átadták a Wilhelm Piecknek (Varga, 2008. 405–406.; Varga A., 2008. 320.).

A Minisztertanács szűkebb kabinetje, a Honvédelmi Tanács (HT) 1961 novemberében döntött arról, hogy Győrben 295 millió Ft-os beruházással biztosítani kell a FUG gyártásának 1963. évi megkezdését.<sup>79</sup> 1962 nyarára kész volt a FUG két prototípusa, és a fővállalkozó Győri Szerszámgépgyár vállalta, hogy az 1963. április 4-i díszszemlén 24 FUG felvonulhat majd. A páncéltest gyártására kijelölt szomszédnál, a Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyárnál azonban 3–5 hónapos késésben volt a beruházás.<sup>80</sup> 1962 szeptemberére számos újabb konstrukciós hibára derült fény a harcjárműnél, ezért a végleges prototípus csak év végére készülhetett el. Ennek ellenére a KGM lehetségesnek tartotta 520 db FUG 1963. II. félévi legyártását.<sup>81</sup>

Lakatos Albert, a Vagongyár vezérigazgatója azonban 1963 januárjában közölte a Kohó és Gépipari Minisztériummal, hogy a programot az import gépek beérkezésének késése és a „KGM által diktált rendkívül rövid idő” miatt nem fogják tudni teljesíteni.<sup>82</sup>

Horgos Gyula, az újonnan kinevezett kohó- és gépipari miniszter 1963 tavaszán meglátogatta a gyárat és a helyi vezetők legnagyobb megdöbbenésére kijelentette: a páncéltest gyártást el kell venni a Vagongyártól, mert amit a Vagongyár csinál, az „barbár technológia”.<sup>83</sup> A miniszter türelmetlenségének az volt a legfőbb oka, hogy az új páncélozott harcjárművet a Varsói Szerződés vezérkari főnökeinek 1963 májusában Magyarországon tartandó tanácskozásán már be akarták mutatni. (Lásd minderről alább részletesen.)

A katonai program veszélyeztetése volt az utolsó csepp a pohárban. Lakatost, a gyárat 1948 óta irányító munkásigazgatót 1963 tavaszán viharos gyorsasággal – „megrendült egészségi állapotára való tekintettel saját kérésére” nyugdíjazták.<sup>84</sup>

79 MNL OL XIX-A-98 83. d. 48.; HM Hadtörténeti Intézet és Múzeum Hadtörténeti Levéltár (HL), Honvédelmi Bizottság iratai (HB iratok) 1. d.

80 MNL OL XIX-A-98 84. d. 55.

81 MNL OL XIX-A-98 84. d. 60.

82 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 167. ő. e.

83 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 175. őe.

84 *Kisalföld*, 1963. március 2.

Horváth Ede személye – mint lehetséges vagongyári vezérigazgató – korábban már többször is szóba került, de az ötletet a megyei pártbizottság mindig elvetette. Horváth kinevezését minden bizonnyal Horgos Gyula vetette fel a megyei első titkárnak, aki 1963. április 17-én kereste fel a kohó- és gépipari minisztert abból a célból, hogy megoldást találjanak Lakatos Albert megüresedett helyének a betöltésére. A vonakodó megyei első titkárt azzal győzte meg a miniszter, hogy a Győri Szerszámgépgyár Horváth Ede irányítása alatt az ország legjobb szerszámgépgyárává fejlődött. Horgostól jött az a javaslat is, hogy Horváthot úgy nevezzék ki a Vagongyár élére, hogy egyúttal megtartja a Szerszámgépgyár igazgatói székét is.

Horváth Edét 1963. május 20-án ünnepélyesen beiktatták a vezérigazgatói tisztségbe. Az ünnepségen megjelent Horgos Gyula kohó- és gépipari miniszter is, aki elmondta, hogy a minisztérium a megyei pártbizottság javaslatát figyelembe véve azért Horváthot nevezte igazgatóvá, mert a két gyárnak sok közös feladatot kell megoldaniuk, ezért „ésszerűbb megoldás a két gyár vezetését egy kézben tartani”.<sup>85</sup>

## Páncélozott szállító járművek gyártása

A D-442-es harcjármű fejlesztésénél az alapvető koncepció az volt, hogy olyan főegységekből épüljön, amelyeket a magyar autóipar sorozatgyártásban készít. A meglévő aggregátból (a Csepel motorból) indultak ki, így gyors és gazdaságos megoldásnak mutatkozott a fejlesztés. Miközben a FUG mintapéldányaival sok gond adódott, újra felmerült, hogy a véglegesítéssel várják meg egy jobb teljesítményű motor elkészítését. A KGST-ben vállalt határidők azonban mindinkább szorítottak, így a meglévő Csepel-motort építették végül be. 1963 júniusára egyértelművé vált, hogy a korábban tervezett menetrend nem tartható, mert hosszan húzódott a gyártóbázis kijelölése; a WP Vagon- és Gépgyárnál jelentősen csúszott a beruházás; a Haditechnikai Intézet pedig újabb és újabb változtatásokat kért a konstrukción. Ahhoz, hogy 1965–66-ig a magyar és a baráti hadseregek rendszeresíthessék a járművet, le kellett zárni a fejlesztést. Ezért a Honvédelmi Bizottság (a Honvédelmi Tanács utóda) úgy döntött, hogy amennyiben a néphadsereg október 31-ig jóváhagyja a mintapéldányt, akkor év végéig 100 db FUG legyártható.<sup>86</sup> A sorozatgyártás engedélyezésére 1963. szeptember 26-án került sor.<sup>87</sup>

A gyártás ugyan elindult, de korántsem zökkenőmentesen. 1963. novemberben a néphadsereg és a KGM 68 ponton való módosításban egyezett meg, ezeket különböző időpontokban vezették át a gyártásban. A javítások és módosítások azonban konstrukciós változtatásokat is igényeltek, így a WP Járműipari Művek nem tudta tartani az eredeti gyártási ütemezést. A KGM 1964 májusában azt javasolta, hogy az éves gyártási feladat több mint felét az utolsó negyedévre ütemezzék át a FUG-ból. Ehhez is az kellett, hogy a hadseregnek átadott 5 db etalonkocsit (amin az összes addigi módosítás át lett vezetve) a hadsereg egy

85 Rába, XV. évf. 1963. május 25. 2. sz. 1.

86 MNL OL XIX-A-98 84. d. 69.; HL HB iratok 1. d.

87 A Honvédelmi Bizottság 4/153/1963 sz. határozata. HL HB iratok 2. d.



hónapon belül bevizsgálja és engedélyezze. A KGM és a HM között megegyezés született a visszajavításokról is. A harcjármű vegyvédelmi változatának elkészítése ugyancsak csúszott, mivel a páncéltest hermetikus zárása lényegesen nehezebb feladatnak bizonyult az addig gondoltnál; így csak 1965. I. negyedévére ígérte az ipar a jármű 6 db mintapéldányát.<sup>88</sup> A HB 1964 júniusában felszólította a HM-et, hogy ne lépjen fel újabb igényekkel, és az 5 etalonjármű alapján járuljon hozzá a gyártás elindításához. A vegyvédelmi változatból viszont 1964-ben el kellett készülnie a mintapéldánynak, a nullsorozatnak 1965. II. negyedévben, a sorozatgyártásnak pedig 1965. II. félévben el kellett indulnia, és 100 db-ot 1965-ben le kellett gyártani.<sup>89</sup>

Júliusra kiderült, hogy az etalonjárművek kipróbálása során a HM fődarabokat illetően tett észrevételt: kormánymű, fékberendezés, csörlő, mankókerekek meghajtása. Az átalakításokat július 31-ig, illetve augusztus 15-ig ígérte végrehajtani a WP Járműipari Művek; így a HM augusztus 31-ig hagyhatta jóvá. Mivel az etalon gépkocsik jóváhagyása nem történt meg, a II. félévre ütemezett FUG-oknál a módosításokat nem hajtják végre – szolt a KGM és a HM közötti egyezség.<sup>90</sup>

Amint arra a Központi Népi Ellenőrzési Bizottság (KNEB) 1965 év eleji vizsgálata is rámutatott a gyártás továbbra is számos problémával küzdött Győrben. Minden érdekelt fél alapvetően helyes megoldásnak tartotta, hogy a meglévő motorból és főegységekből kiindulva konstruálták meg a FUG-ot, és jelentős exportlehetőségben bízva megszervezték a hazai gyártást. Az 1963 augusztusában bemutatott harcjármű több előnyösebb tulajdonsággal rendelkezett a szovjet BRDM-hez képest – a 100 LE-s dízelmotor gazdaságosabb üzemeltetést és nagyobb sebességet eredményezett, vízen a kétsugaras hajtómű nagyobb sebességet és kisebb fordulási sugarat biztosított, az orr-rész megrövidítésével jobb kilátás nyílt a vezetőnek és a parancsnoknak. Az első 100 db legyártása után javult a minőség, de még nem volt megoldott a kormány szerkezet stabilitása, a lábfék biztonságos működése, a gyakori kardántörések; az erőátviteli szervek nem kielégítő üzembiztonsága, a nehéz karbantartás. Az alkatrészellátást nehezítette, hogy a gyártás közbeni módosítások miatt egyes alkatrészek eltérőek lettek az egyes szériáknál. Számos technológiai fegyelmhiányból és szerelői hiányosságból eredő meghibásodást is észleltek. Alkatrészhiány miatt a gyártásnál gyakori volt a folyamatos munkasorrend megbomlása, a hó végi, negyedévi hajrá.

1964 novemberéig a 10 km-nél többet futott járművek közül 185 jármű 240 ezer km-t teljesített, ennek során 492 meghibásodás volt. A hibák kijavításáról egyezség született, de a vállalat elmulasztotta annak maradéktalan betartását. A már az MN-nél lévő 350 db jármű visszajavítását 1965–66 fordulójára ígérte elvégezni. Az egységek kezelő személyzete még nem volt kellően felkészítve az üzemeltetésre, így a 185 járműből a vizsgálat időszakában 90 db nem volt üzemképes. A vegyvédelmi változat kifejlesztése nem haladt kellő ütemben, így ebből még 1965 tavaszán sem volt jóváhagyott prototípus.

A gyártás megszervezésénél 1962–65-re eredetileg 3180 db gyártásával számoltak (exporttal együtt). Az exportigény (NDK, Csehszlovákia, Lengyelország), aztán lényegesen

88 MNL OL XIX-A-98 87. d. 78.

89 HL HB iratok 2. d.

90 HL HB iratok 2. d.

csökkent. A program 295 millió Ft beruházást kapott, viták, csúszások, felkészületlenség stb. miatt végül 326 millió Ft lett a végösszeg. A WP a FUG fejlesztésére 1964 végéig 27,7 millió Ft gyártmányfejlesztési forgóalapot használt fel. A felszerszámozási költség 1964 végére 42,7 millió Ft volt, és 1965-re további 11 millió Ft ilyen kiadást prognosztizáltak. A vállalat árvetése 36,8 millió Ft begyakorlási többletköltséggel számolt. Növelte a költségeket, hogy párhuzamosan folyt a gyártmányfejlesztés és a gyártás előkészítése. 1963 márciusában pl. 21 millió Ft olyan felszerszámozási költséget mutattak ki, amely a módosítások miatt nem lehetett utóbb használni.

Mivel 3180 db helyett csak 1250 db FUG-ra érkezett végül megrendelés 1965 végéig, ezért 7 millió Ft vállalati veszteségre lehetett számítani. További veszteségek voltak várhatóak a már fel nem használható alkatrészek kiselejtezése miatt. Az 1963–64-ben legyártott, utókalkulációval rendelkező 320 db FUG önköltségi ára 890 800 Ft volt, 45 ezer Ft-tal magasabb a tervezettnél. A változtatásokból eredő többletköltségeket lényegében fedezte, hogy 1963 végén a gyártmány hivatalos termelői árát 1 140 000 Ft-ban határozták meg.

A WPJM részéről a HM felé vállaltak késedelmes teljesítése kedvezőtlenül befolyásolta a gyártmány minőségét. Így a HM több ízben engedményekre kényszerült a gyártás folytatása és a nagyobb népgazdasági kár elkerülése érdekében. „Még további erőfeszítések szükségesek ahhoz, hogy a gyártmánynál és a gyártásban meglévő hiányosságok teljesen megszűnjenek.” – tették hozzá a KNEB szakértői.<sup>91</sup>

Amint a fentiekben láthattuk, a D-442 FUG egyes hátrányainak (pl. nem volt fegyverzete, gyenge motor stb.) kiküszöbölésére, a HTI-val együttműködve a JÁFI-ban már 1963 közepén megkezdték a FUG-II terveinek kidolgozását. Ebbe az új, fejlesztés alatt álló JÁFI motort kívánták beépíteni, előtervek is készültek, ám a D-442 szériagyártásának beindulása miatt a HTI Műszaki Tudományos Tanácsa 1964-ben leállította a D-443 munkálatait. Rövidesen azonban megbízás érkezett egy új páncélozott szállító jármű tervezésére (Varga A., 2008. 323–325.).

A D-442-es FUG különféle változatainak (vegyvédelmi, parancsnoki stb.) gyártása aztán 1967-ig folytatódott, mindösszesen 2295 db készült Győrben.

## A járműgyártás újjászervezése

Horváth Edének minden bizonnyal már a kinevezése előtt megígérték, hogy a nagyszorozatú közúti járműmotorok gyártásának Győr lesz a helyszíne. Arról 1963 tavaszán még élénk viták folytak, hogy ez a motor hazai lesz-e, vagy külföldi licencet fognak vásárolni, de hogy Győrött fogják gyártani, arra határozott ígéretet kaphatott. Ugyanis már 1963 júniusában, hónapokkal a Kohó- és Gépipari Minisztériumi kollégium döntése előtt arról beszélt a motor gyáregység dolgozóinak gyűlésén, hogy nem igaz az a mendemonda, miszerint Győrött meg akarják szüntetni a motorgyártást. Ellenkezőleg, „az igazi motorgyártást csak most akarjuk elkezdni”. „A tárgyalások a minisztériumban már kedvezően

91 MNL OL XIX-A-16-aa 110. d.

haladnak, s abban nincs is vita, hogy Győr nélkül ezt a gyártást nem lehet megvalósítani.” Az új vezér szerint a győri gyárat, ahol „egy félv év alatt 50 motor csurog csak ki”, nem lehet motorgyárnak nevezni. „A világon évi százszázalékos darabszámnál kezdődik a motorgyártás. Nekünk is hasonlóra kell felkészülni, ami természetesen a jelenlegi gyártási felkészültségünkkel, technológiánkkal nem képzelhető el. Több milliárdos beruházással automata gépsorokat is kell beállítanunk, hogy a világpiacon versenyt felvehessük s a szocialista országok, a most felszabadult és felszabaduló gyarmati országok, de kapitalista országok igényeit is rövid idő alatt ki tudjuk elégíteni.” Akkor még az volt az elképzelés, hogy a Vagonygyár és a Szerszámgépgyár közösen készíti a motorokat. A gyár perspektívájával kapcsolatos félelmeket és bizonytalanságokat azzal igyekezett eloszlatni, hogy megígérte: tovább gyártják a főtermékekbe épített motorokat is.

Még meg sem született a kormányzati döntés, még nem dőlt el, hogy hazai tervezésű vagy szabadalom alapján gyártott külföldi motorról lesz-e szó, Horváth Ede már akkor világszínvonalban és tőkés importból beszerzett gyártástechnológiában gondolkozott. „A nagy sorozathoz ragaszkodnunk kell, mert különben bűn importból beruházni a legkorszerűbb gépeket, gépsorokat és egyéb berendezéseket.”<sup>92</sup> Érzékelte a piaci igények változását, látta, hogy a vasúti kocsik és mozdonyok iránti kereslet az egész világon hanyatlik, új profilt kell találni, és a gyárat több lábra kell állítani, ha talpon akarnak maradni. Meg volt arról győződve, hogy a gyár hagyományos termékei nemhogy a világpiacon, de még a fejlődő és a szocialista országok piacain sem versenyképesek. Eleinte taktikai okokból nem beszélt arról, hogy a hagyományos termékek gyártásával le fognak állni és gyökeresen átalakítják a termékszerkezetet, inkább diverzifikálásról, a több lábbon állás szükségességéről és régi gyártmányok fejlesztéséről szólt. Ezzel sikerült a termékszerkezet gyökeres megújítását óhatatlanul kísérő konfliktusok kirobbanását arra az időre tolni, amikor a kezdeti sikerek hatására a régi gárda ellenérveinek a túlnyomó többsége már okafogyottá vált, akik legfeljebb nosztalgiázhattak a múlton. Volt bátorsága az új termékkel együtt járó kockázatot felvállalni, erről másokat meggyőzni, lelkesíteni, de ha másként nem ment, akkor az ellenzőket kényszeríteni, vagy végső esetben őket a gyárból eltávolítani.

Horváth Ede alaposan átszervezte a Vagonygyárat, centralizálta az irányítást, főosztályokat vont össze és új főosztályokat szervezett. Korábban a gyár igazgatóságán csak a végtermék elkészítésének a határidejét tartották nyilván, a közbeeső műveletekért az egyes gyáregységek feleltek. A Központi Programiroda felállításával viszont az anyagbeszerzéstől a késztermék előállításáig és kiszállítáig a kooperáció minden mozzanatát egy kézben tartották és ellenőrizték, így biztosítani lehetett a szervezet összehangolt működését. A Központi Programiroda mindenről tudott és mindent előírt, amitől egy jöttányit sem lehetett eltérni.<sup>93</sup> Rendet teremtettek az anyagnyilvántartásban, ebben a nagy gyárban ugyanis naprakész nyilvántartás hiányában egyszerre jelentkezett a hiány és a felesleg. Kisöporték és más vállalatnak adták át az inkurrens raktárkészleteket, ugyanakkor a központosított beszerzés időben biztosította a szükséges mennyiségű és fajtájú anyagokat és alkatrészeket. A Győri Szerszámgépgyárban alkalmazott elvnek megfelelően

92 Rába, XV. évf. 1963. június 22.

93 Népszabadság, 1963. december 29.

nem gépfajták, hanem a termelés logikája szerint csoportosították a gépeket. A görgőpályákon, láncpályákon, kocsisorokon továbbított munkadarabok így nem kóvályogtak az egyes üzemek között, lényegesen csökkentve ezzel a szállítási-anyagmozgatási időt és költséget.<sup>94</sup> Az állandó átszervezések, amelyek a termékek olcsóbb és hatékonyabb előállítását célozták, ettől kezdve több éven át napirenden maradtak és borzolták a dolgozók kedélyét.

Az új igazgató attól sem riadt vissza, hogy szükség esetén embereket bocsásson el. Megtette ezt már a Szerszámgyépgyárban is, amikor a Hajtóműgyárnak a Szerszámgyépgyárba való beolvasztása 270 ember elbocsátásával járt.<sup>95</sup> Vagongyári vezetői regnálását azzal kezdte, hogy az átszervezések kapcsán feleslegessé váló improduktív létszámot termelő munkára csoportosította át. A női irodai dolgozókból, idegenvezetőkből, küldöncökből betanított munkás, hegesztő, marós, esztergályos lett, akik a néhány hónapos betanulási időszak alatt megkapták a régi fizetésüket, azt követően viszont már a többi dolgozóhoz hasonlóan őket is a teljesítményük után honorálták.<sup>96</sup> Aki az új munkakört nem vállalta, vehette a munkakönyvét és mehetett máshova.<sup>97</sup> Néhány évvel később ismét 323 munkást, 84 műszakit és 160 egyéb alkalmazottat bocsátottak el a gyárból.<sup>98</sup> Már önmagában az is konfliktusokkal járt, hogy megváltozott az egyes szakmák, termelési egységek gyáron belül addig kialakult hierarchiája. Sokaknak kellett szakmát, sokszor munkahelyet váltani. A Vasúti Jármű és Vagon Üzem területén dolgozók érthető módon a munkájukat és megélhetésüket féltették. A gyár jövőjét, fejlődési pályáját illetően komoly bizonytalanságok és viták mutatkoztak. Senki, beosztott és felső vezető, közép-irányító és titkárnő sem tudhatta előre, hogy lesz-e elegendő megrendelés és versenyképesek lesznek-e az új termékek. Még évekkal a Szerszámgyépgyár és Vagongyár egyesítése után is maradtak bizonyos ellenérzések a két részleg dolgozói, főleg vezetői között. A Vagongyárról a Rákosi-korszak elején leválasztott önálló gyáraknak a visszaintegrálása számos önálló vezetői posztot szüntetett meg, ez is kiváltója és hosszú időn keresztül élte-tője lehetett a feszültségeknek. Horváth csarnokokat építtetett és bontatott szét, üzemszerveket, műhelyeket, gépeket telepíttetett át egyik helyről a másikra. Több száz állandó kilépőt vont be, bújtatott állásokat szüntetett meg, korlátozta a bel- és külföldi kiküldetéseket, megtiltotta a korábban szokásos névnapozást, ünneplést.

1963 júniusában már a frissen kinevezett igazgató, Horváth Ede jegyezte a KGM Miniszteri Értekezlete elé kerülő előterjesztést a Wilhelm Pieck 1963. évi várható tervteljesítéséről, pontosabban az elmaradásokról. Horváth már a bevezetőben leszögezte, hogy a vállalat „a fennálló gazdaság, műszaki szervezetlenség és egyéb nehézségek” miatt nem teljesítette sem az 1962. évi, sem az 1963. I. félévi tervét. Utóbbi miatt veszélybe került az 1963. évi terv minden lényeges pontjának teljesítése. A tervben szereplő 60 db lengyel motorkocsi legyártását lehetetlennek nevezte úgy, hogy azok lengyel átvétele is megtörténjék. Ez a tervezett 1,7 milliárd Ft-os befejezett termelésből 152 millió kiesést jelentett. Június 1-jéig 10 db motorkocsit szállítottak ki, de ebből 4 meghibásodott a futópróba során.

94 *Népszabadság*, 1962. augusztus 11.

95 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 117. ő. e.

96 *Nők Lapja*, 1964. március 14.

97 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 192. ő. e.

98 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 211. ő. e.

A kocsiszekrények gyártása ugyancsak rendkívül lemaradt, Horváth szerint „a feladat teljesítésére szervezetileg, gazdaságilag, műszakilag a gyár vezetői nem készültek fel”, illetve a minisztérium tervező szervei nem vették eléggé figyelembe „a gyári állapotokat”. A WP kereskedelmi részlege ráadásul olyan „nem eléggé átgondolt” szerződést kötött a lengyel féllel, miszerint a 26. motorkocsi átvétele csak akkor kezdődhet meg, ha az első 25-ből 5 motorkocsi már 2200–2500 üzemórát teljesített komolyabb meghibásodások nélkül. Ennyi üzemórát pedig november előtt semmiképpen sem teljesíthettek a vonatok. A beszállító kooperációs partner, a Ganz-MÁVAG ráadásul nem az előírt ütemezés szerint és minőségben szállította a motort, a sebességváltót és a tengelykapcsolót. Továbbá 1962-ben és 1963-ban ezek a fődarabok olyan minőségi problémákat okoztak, hogy a lengyel fél ragaszkodott a 30 napos átvételhez.

A WP éves tervében szereplő 150 dömpverből ténylegesen csak 100 db-ra volt megrendelés, a tervezett 50 db export nem realizálódott. Horváth egyébként nem is tartotta ezt a terméket exportra alkalmasnak a Budapesti Hajtómű és Felvonógyár által szállított hajtómű (osztómű) minőségi problémái miatt. A D-442 (FUG) gyártásánál a kocsiszekrények előállításánál volt tetemes lemaradás: ez újabb 149,7 millió Ft-os termelés kiesést jelentett.

Az összes termelés kiesést tehát 325,8 millió Ft-ra prognosztizálta az igazgató, ami a befejezett termelési terv 18%-ára rúgott. Horváth azonnali tervmódosítást kért: az elmaradó lengyel motorkocsik helyett az 1964. évi tervből előre hoznák 45 db szovjet légjavítás személykocsi gyártását; a rendeléssel nem fedezett plusz 50 db dömpert legyártanák belföldi piacra; a D-442-nél pedig a 160 db-os előirányzat jóváhagyása esetén 1964-re magasabb kibocsátást biztosítanának. Mindezek feltételének tekintette, hogy a kooperáló vállalatok (Lenin Kohászati Művek, Ózdi Kohászati Üzemek, Csepel Autó, Diósgyőri Gépgyár, Hajtóműgyár), időben és megfelelő minőségben le is szállítják a szükséges anyagokat, alkatrészeket és fődarabokat.

Az előterjesztés alapján a miniszter a következők szerint döntött:

- a) A KGM Terv- és Termelési Főosztálya a HB határozatának megfelelően módosítsa a vállalat éves tervét. A D-442 folyó évi tervmutatóit véglegesen rendezni kell.
- b) A lengyel motorkocsikra vonatkozó tervmódosítási kérelemhez nem járul hozzá; a WP köteles biztosítani minimum 25 db motorkocsi leszállítását és 30 db készregyártását.
- c) A Terv- és Termelési Főosztály egyezzen meg az OT-val a vállalat következő évi motorkocsi gyártási kötelezettségéről.<sup>99</sup>

Győrben a már régóta esedékes átszervezéseknek néhány hónap múlva hozták meg az első eredményeket. A tetemes lemaradást az év végére sikerült pótolni, a Vagonygyár teljesítette az 1963. évi tervét, amit minden oldalról (az irányító hatóságok és pártbizottságok, valamint a gyár dolgozói részéről is) elismeréssel nyugtáztak. A legfelső pártvezetés és a Kohó- és Gépipari Minisztérium elégedetten vette tudomásul, hogy a Vagonygyár – amely az elmúlt néhány évben oly sok fejfájást okozott – a szó szoros értelmében sínre került. Még a szocializmusban szokatlan elbocsátásokat is elnézték, ha a vállalat érdeke így kívánta. Respektálták, hogy Horváth Ede megteszi azt, amit más igazgatók nem mertek felvállalni. A megyei párt vb tagjai is örömmel nyugtázták, hogy a gyár az 1963. évi termelési, önköltségi és exporttervét teljesítette. Egyhangúan támogatták az irányító hatóságok javaslatát,

99 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 211. ő. e.

amelynek értelmében 1964. január 1-jei hatállyal Wilhelm Pieck Járműipari Művek néven összevonták a Győri Szerszámgépgyárat a Vagongyárral.<sup>100</sup> A két gyár egyesítése beleillett az iparigazgatóságok megszüntetésének és a közvetlen miniszterhelyettesi irányítás alá rendelt nagy gazdasági egységek létrehozásának gyakorlatába.<sup>101</sup>

A Minisztertanács gazdasági ügyekben felelős kabinetje, a Gazdasági Bizottság az összevonást a két vállalat között fennálló „jelentős termelési kooperáció, továbbá a két vállalat előtt álló távlati nagy feladatok” végrehajtásával indokolta.<sup>102</sup> Természetesen az integráció újabb jelentős mozgással, átszervezésekkel járt. Az egyesítés részben azzal a céllal történt, hogy a közös vállalaton belül egyszerűbb legyen a rendelkezésre álló eszközök ésszerűbb kihasználása. Az anyagári műszaki vezetőket újabb kudarc érte: azok után, hogy Lakatos nyugdíjaztatásával kiestek a vezérigazgatói székért folyó küzdelemből, még az egyesített nagyvállalat második vonalbeli (egyébként minden tekintetben vonzó) vezetői állásuk is veszélybe került. Horváth Ede ugyanis az irányítói posztok elosztásánál a Szerszámgépgyári gardát preferálta, a régi vagongyári vezetők mellőzöttnek érezték magukat.<sup>103</sup>

## Közúti motorgyár születik. Hazai vagy licenc?

Az 1960-as évek elején a járműipart irányítók előtt világossá vált, hogy a vasúti dízeljárművek erőltetett fejlesztése kudarcba fulladt. A motorok hibái miatt a feladatot megosztották, a gyártott típusok számát redukálták. A Ganz-MÁVAG-ban 1960-ban a két új motorcsaládból csak a kisebbet gyártották, és ebből is csak a 12 hengerest. Ezen kívül a Ganzban gyártottak még két régi típusú dízelmotort is. A győri Vagongyárban szintén csak egy új motorcsaládot gyártottak 2, 4, 6 és 12 hengeres kivitelben. A régi motorok közül 1960-ban Győrött egy típust gyártottak. Az átszerkesztett vasúti dízelmotorok konstrukciós hibáit később sem tudták megszüntetni, a bajok állandósultak. Ezért a KGM vezetője kénytelen volt a Ganz-MÁVAG 1960. évi motorgyártási, ennek következtében a dízel mozdony gyártási tervét is csökkenteni. Ebben természetesen szerepet játszott az is, hogy a hibák miatt a vállalatnak a külföldre szállított mozdonyok és motorvonatok esetében tetemes garanciális javítási és tömeges motorcsere kötelezettsége keletkezett. Így a csökkentett termelési terv ellenére sem maradt ereje, hogy pótalkatrészgyártási és a MÁV felé fennálló garanciális kötelezettségének eleget tudjon tenni. Nem teljesítette pótalkatrész gyártási kötelezettségét a győri Vagongyár sem.<sup>104</sup>

100 MNL OL M-KS 288. f. 25/1963. 50. ő. e.

101 Győr-Sopron megyében az iparvállalatok összevonásáról döntő 1962. február 9-i Központi Bizottsági határozat előtt 43 jogilag önálló vállalat volt, amelyeknek a száma az összevonások után 20-ra csökkent. A vállalati összevonások ebben a megyében is az országossal azonos időben, 1962 második félévében kezdődött és 1963. január 1-jére lényegében befejeződött. Egyetlen lényeges kivétel a Vagongyár és a Szerszámgépgyár egyesítése volt. MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 2. fcs. 38. ő. e.

102 Ekkorra már eldőlt, hogy a nagysorozatú közúti motorokat Győrött fogják gyártani.

103 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 211. ő. e.

104 MNL OL M-KS 288. f. 25. cs. 1961/33. ő. e.

A távlati tervek a fővárosban és Győrött is arra irányultak, hogy a mozdonyok szerény teljesítményét növeljék, illetve a Ganz-MÁVAG-ban felkészüljenek a fővonalai dízel- és villamos mozdony gyártására. A 2000 LE-s dízel vasúti fővonalai mozdony hazai gyártásáról végül letettek. A MÁV ez irányú szükségletét előbb a Svédországból importált 20 db Nohab mozdonnyal, majd a – „Szergejnek” becézett – szovjet dízel vonatató mozdonyokkal elégítették ki.

Az 1960-as évek elején már az is nyilvánvaló volt, hogy Európában és a világban a vasúti vonatató járművek iránti piaci igény csökken, mert erre az időre a világháborúban szétrombolt vasúti pályákat már helyreállították, a gőzmozdonyokat pedig dízel- és villanymozdonyokra cserélték. A vasúti vonatatójárművek terén az újabb nagy technológiai váltásig (hézagmentes sínek és nagy sebességű vasúti járművek) jelentős piaci keresletre nem lehetett számítani.

Ekkor fordult a figyelem a közúti járművek gyártása felé. Magyarország a teherautók, autóbuszok és mezőgazdasági traktorok gyártása terén is nagy hagyományokkal, fejlesztő részlegekkel rendelkezett és ezek iránt a kereslet nőtt. Ráadásul a keleti-európai országokhoz viszonyítva az autóbusznál hazánk már az indulásnál némi előnnyel rendelkezett a többi szocialista országhoz képest, amit célszerűnek látszott kihasználni, sőt tovább növelni. A program leghosszabb fejlesztési időt igénylő, legkényesebb részét, az új, nagy teljesítményű dízelmotor gyártását pedig vagy a kísérleti stádiumban lévő magyar motorral, vagy motorlicenc vásárlással meg lehetett oldani.<sup>105</sup>

Az mindenesetre evidens volt, hogy az Ikarus autóbuszokból az 1950-es években legyártott évi néhány száz, a teherautókból elkészített évi néhány ezer darabos széria a költségek csökkentését és az érdemleges fejlesztést nem teszi lehetővé. A 3,5 tonnás Csepel teherautók sem korszerűség, sem teherhordképesség szempontjából nem voltak versenyképesek. A világpiacra éppen a nálunk gyártott középkategória vált ebben az időben a legkevésbé keresetté, a piac az 1-1,5 tonnás furgonokat, kisteherautókat, illetve a 10 tonnás vagy még ennél is nagyobb kamionokat, nyerges vonatatókat, speciális szállító járműveket preferálta. A kereslet egyértelműen e két kategória felé tolódott el. Abban sem volt vita, hogy Magyarországon nagy sorozatok gyártására képes kapacitásokat kell kiépíteni, amely a hazai szükségleteken túl elsősorban a szocialista országok igényeinek a kielégítését célozza meg. A magyar viszonylatban óriásinak számító beruházási költségekkel járó fejlesztések kockázatát a szocialista országokkal kötött hosszú távú együttműködési szerződésekkel kell mérsékelni. Elsősorban az autóbuszgyártást kell fejleszteni, az 5 tonnás teherautók gyártását pedig 1970-től meg kell szüntetni. A hazai igényeket sokszorososan felülmúló kibocsátás miatt a járművek abszolút többségét a szocialista országokba kell exportálni, amelyekért cserébe a magyar gazdaság számára szükséges árut, mindenekelőtt nyers- és tüzelőanyagokat kell importálni.

Néhány évig még vita folyt a magyar személygépkocsi-gyártás kérdéséről, ugyanis az 1960-as évek végéig a hazai gyártás, vagy a magyarországi összeszerelés lehetőségét nem vetették el teljesen. Később azonban hazánk lemondott ennek az ígéretes ágazatnak a meghonosításáról, és a KGST szakosodási egyezmények alapján személyautókat lényegében teljes

105 MNL OL M-KS 288. f. 25/240. ő. e.

egészeben a szocialista országokból hozott be.<sup>106</sup> Elsősorban szovjet exportra rendezkedett be az 5 hazai hajógyár, amelyek az 5 tonnás úszódarutól és a vízibuszoktól kezdve a 100 tonnás úszódaruig és az 1000 tonnás tengeri hajóig sokféle, de meglehetősen korszerűtlen gyártmánnyal jelentkeztek.

A nagy hagyományokkal rendelkező, valaha számos országba exportáló magyar mezőgazdasági traktorgyártás a II. világháború után a világ élvonalától behozhatatlanul lemaradt. A teljesen elavult, vaskerekes körmös traktorok gyártásával az 1950-es években felhagytak. A helyébe lépő magyar teherautó motorral szerelt, szovjet tervek alapján gyártott lánctalpas DT-413-as fölött előbb eljárt az idő, mint ahogy a konstrukció kiforrott volna. A fejlett világ mezőgazdaságában az egyre nagyobb teljesítményű, összkerékmeghajtású, gumikerekes, hidraulikával ellátott univerzális traktoroké volt a jövő. A magyar szerkesztők elkészítették a 30 LE körüli magyar univerzális traktor prototípusát, majd ennek az összkerékmeghajtású változatát is, később a 70 illetve 90 LE-s D4K, illetve D4KB típusú *Dutrát*, amelyeket a hazai nagyüzemek mellett szintén szocialista piacra, elsősorban az NDK-nak szántak. Magyarország az 1950-es években nagy erőfeszítések árán kiépítette kombájngyártó kapacitását, majd Csehszlovákia javára lemondott az arató-cséplőgépek gyártásáról.

Az igények a világban és idehaza is a nagybefogadó képességű autóbuszok, nagyteljesítményű teherautók és a speciális felépítménnyel rendelkező szállító járművek irányában tolódtak el, aminek a hazai gyártók a közúti járművek gyártmányösszetételének a változtatásával igyekeztek is eleget tenni, ugyanis ezeknek a járműveknek az aránya 1959 és 1964 között az 1959. évi 9,5%-ról 35%-ra nőtt. Az új piaci igények kielégítésére irányuló szándékoknak a magyar dízelmotor korszerűtlensége szabott gátat. Amikor 1949-ben Magyarország megvásárolta az osztrák Steyr motor gyártási jogát, az már akkor kb. 20 éves lehetett. Az eredetileg négyhengeres, 85 LE-s motornak a Csepel Autógyárban elkészítették a 6 hengeres változatát és az Autóipari Kutató Intézettel együttműködve az állandó fejlesztések nyomán sikerült a motor teljesítményét lényegesen megnövelni, de a 120–140 LE-s teljesítményi plafon miatt ezzel az új típusú járművek 180–200 LE-s motorigényét így sem lehetett kielégíteni. A Csepel motorral szerelt közúti járműveket a korszerű nyugati motorokhoz képest megmutatkozó teljesítményhiánya, magas fogyasztása és alacsony élettartama miatt időnként már a Szovjetunióban és a hagyományos piacoknak számító afrikai, közel-keleti országokban sem lehetett eladni. A magyar közúti járműgyártás exportorientált fejlesztésének a kulcskérdése a korszerű közúti motorgyártás mielőbbi megoldása és termelésének gyorsütemű növelése lett.<sup>107</sup>

A magyar közúti járműgyártás koncepciója a nagyszámú bizonytalansági tényező miatt évekig formálódott. Sokáig nem lehetett tudni, hogy az új motor iránt itthon és külföldön mekkora lesz az igény, vagyis hogy milyen szérianagyságra kell berendezkedni.

106 Az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy a magas termelékenységet, alacsony egységköltséget biztosító gyártósorok, automaták, célgépek megtérüléséhez 4–500 ezer db/év kapacitású autógyárra lett volna szükség. Ennek a beruházási költsége messze meghaladta a magyar lehetőségeket, az előállított személygépkocsik exportjánál számolni kellett az éleződő világpiaci versennyel és az autók esetleges értékesítési nehézségeivel. MNL OL M-KS 288. f. 25/240. ó. e.

107 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ó. e.



A motort ugyanis csak „optimális” (tehát nagy) sorozatban érdemes gyártani. Évekig folyt az ádáz vita arról, hogy a KGST országok igényét is figyelembe véve hazai fejlesztésű motort gyártsanak, vagy nyugati licenct vásároljanak. Az is kérdéses volt, hogy milyen technológiát válasszanak az új típusú motor gyártásához. Legalább nagyvonalakban ki kellett számolni a program várható gazdaságosságát és más ágazatokra gyakorolt hatásait.

Az új motorgyár megszerzésére aspiráló Csepel Autógyár vezetői – hátuk mögött tudva az MSZMP Pest Megyei Pártbizottsága befolyásos első titkárának, Cservenka Ferencnének a támogatását – 1963 tavaszán sürgették az MSZMP KB Ipari és Közlekedési Osztályát, és kérték, hogy az illetékesek foglaljanak állást a motorgyártásról. Sérelmezték, hogy a fejlesztéshez szükséges beruházásokról „tűrhetetlenül lassú ütemben” döntenek. Az MSZMP KB illetékes osztálya 1963. március 5-én értekezletet hívott össze a kérdés megvitatására, amelyen az Ipari és Közlekedési Osztály munkatársain kívül részt vett a Pest Megyei Pártbizottság első titkára, ipari ügyekkel foglalkozó titkára, a Csepel Autógyár és a Kohó- és Gépipari Minisztérium képviselője. Fontos megjegyezni, hogy az MVG nem képviseltette magát ezen az ülésen, Győrről éppen Lakatos László menesztésével és utódjának a kiválasztásával voltak elfoglalva.

A résztvevők egyetértettek a KB Ipari és Közlekedési Osztályának a javaslatával, miszerint a beruházás „nagy népgazdasági jelentőségére” való tekintettel döntést „csak megfelelően alátámasztott igényekre, biztos gyártmányokra, a telepítési adottságok mélyebb elemzése után szabad hozni”. Abban az érdekeltek között nem volt vita, hogy a beruházás:

1. Nagybudapest területén ne teremtsen nagy létszámtöbbletet és a lehető legkisebb kommunális fejlesztéssel járjon.
2. Legalább egy területen, a motorgyártásban érnék el a világszínvonalat. A beruházás döntő többsége korszerű gép és berendezés legyen, ezért „lehetőleg meglévő épületekbe telepítsük a gyártást”.
3. Biztosítani kell a rendelkezésre álló szakemberek foglalkoztatását.
4. 1980-ig folytatni kell a régi motorok és alkatrészek gyártását, mivel az új gyár felszerelése, termelésének a felfutása éveket, esetleg egy egész évtizedet igénybe vesz, addig a járműveket a régi motorral kell felszerelni, további biztosítani kell a már legyártott százezer darabot meghaladó régi motorok alkatrész utánpótlását.

Az értekezleten részt vett a kohó- és gépipari miniszter, Horgos Gyula és a tárcaán belül a járműipari ágazatért felelős miniszterhelyettes, Kiss János is. Abban maradtak, hogy a fenti kívánalmakat figyelembe véve a KGM szakértői „részletes, több alternatívát tartalmazó témajavaslatot dolgoznak ki”, amit az érdekeltekkel egyeztetnek.<sup>108</sup>

A Kohó- és Gépipari Minisztérium előzetesen közel fél tucat helyszínt vizsgált, amelyek a tárca megítélése szerint az új közúti motorgyár felépítésénél számításba jöhetnek, ám az 1963. májusi konzultatív értekezletre az alternatívák száma kettőre csökkent: a Csepel Autógyárra és a Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyárra, a többi települést különféle okok miatt időközben ejtették.<sup>109</sup>

108 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

109 MNL OL M-KS 288. f. 26/1965/1. ő. e. Szakadát István „Harcok és herce-hurcák” című tanulmányában (Szakadát [1992]) azt írja, hogy 1963 áprilisában még a Győri Szerszámgépgyár volt a motorgyártás kijelölt •

A telephely kiválasztása körül folyó viták mellett egyelőre még nem került terítékre egy másik, talán még az előzőnél is nagyobb indulatokat kiváltó kérdés, magának a gyártandó új motornak a dilemmája. A hazai dízelmotor fejlesztése az „egyiptomi csapás” ellenére sem állt le. A Járműfejlesztési Intézet – amelyet ebben az időben Winkler Dezső irányított – 1957-ben kapta az Autó és Traktoripari Igazgatóságtól azt a feladatot, hogy konstruáljon egy olyan motorcsaládot, amely kielégíti a magyar autóipar távlati igényeit. A JÁFI a Csepel Autógyár közreműködésével 1961-re alakította ki a négy motorból álló (4 és 6 hengeres, kétféle hengerelrendezésű, 120 és 180 LE névleges teljesítményre képes) hazai motorcsaládot. Az elkövetkező években, amikor az irányító szervezetek a hazai közúti járműgyártás koncepciójának a megformálásán dolgoztak, a JÁFI motor a külföldi licencmotor komoly alternatívája vált.<sup>110</sup> A hazai vagy külföldi motor gyártása körül folyó vitában a kohó- és gépipari miniszter, Horgos Gyula, az MSZMP KB Ipari és Közlekedési Osztálya és annak vezetője, Szurdi István, valamint a Vagonygyár vezérigazgatója, Horváth Ede konzekvensen a nyugati motor licencének megvásárlása és hazai adaptálása mellett kardoskodott.<sup>111</sup> Ezzel szemben a JÁFI, a Csepel Autógyár és az Autó és Traktoripari Igazgatóság a saját fejlesztését dicsérte, és erősen a hazai gyártású motor mellett lobbizott. A licencvásárlás mellett érvelők arra hivatkoztak, hogy a magyar motor sorozatgyártásának elindításához nem elég a JÁFI által hangoztatott egy év, ehhez nyugaton is 4–5 év szükséges, ez esetben tovább késlekedne a magyar közúti járműgyártás fejlesztése és további fontos piacokat veszítenénk el.

Az MSZMP Pest Megyei Pártbizottság Végrehajtó Bizottsága 1963. július 29-én tárgyalta az új magyar dízelmotor helyzetét, amelynek mintapéldányait részben a JÁFI-ban, részben a Csepel Autógyárban készítették. A Csepel Autógyár vezetői azt bizonygatták, hogy a hazai fejlesztésű motor megfelelő, kielégíti az igényeket. A pártapparátus már itt jelezte, hogy a JÁFI és a Csepel Autógyár állításait más vizsgálatok „nem bizonyították”. A vitában újra előjött a motorgyár telepítésének a kérdése. A szigetszentmiklósiak ekkor már sejtették, hogy Győr komoly konkurenciának számít, és élvezzi a kohó- és gépipari miniszter, illetve a tárca több fontos vezetőjének a támogatását. A miniszter a Csepel Autógyár és a Pest Megyei Pártbizottság egyre vehemensebb támadását azzal igyekezett leszerelni,

• helyszíne, júliusban viszont már a Vagonygyár szerepel egy újabb előterjesztésben. Mi nem találtunk olyan forrást, hogy a Győri Szerszámgépgyár lett volna az új motorgyár kijelölt helyszíne és ezt nem is tartjuk valószínűnek. Horváth Ede vagonygyári igazgatóvá történő kinevezése után és a két nagy győri gyár egyesítése előtt beszélt arról, hogy az új motorokat a Vagonygyár a Szerszámgépgyárral közösen fogja gyártani. A KGM 20 éves közúti járműgyártás-fejlesztési tervében a Szerszámgépgyár elsősorban hagyományos profiljaival (mellső és hátsó tengely) szerepelt, de 1966-tól motor- és autóalkatrészek (adagoló szivattyúk, pneumatikus fékrendszerek) gyártásával is számoltak itt. Az új motorgyár győri telepítésével az ott gyártott régi kisebb vasúti dízelmotorok gyártását valóban átvitték a Szerszámgépgyárba, hogy a törzsgyárban felszabadítsák a helyet az új gyártósoroknak, a 13,5 típusú motort pedig rövid ideig gyártották a Szerszámgépgyárba, az új motor felfutása után ezt a típust kiiktatták a termékpalettáról. Vö. MNL OL XIX-F-6-hb 11. d.

110 MNL OL M-KS 288. f. 26/1965/8. ő. e.

111 Az MSZMP KB Ipari Osztályának a vezetője, Szurdi István 1964 áprilisában Győrbe látogatott, ahol találkozott a Vagonygyár vezetőivel is. A látogatásról készített emlékeztető szerint a gyári kollektíva „egységes álláspontja, hogy a közúti járművekhez motor-licencet kell vásárolnunk, mivel a kifejlesztett új JÁFI motor hosszú ideig nem fog megfelelni a követelményeknek. A licencvásárlás még akkor is előnyös lenne, ha a gyártását a hagyományos technológiával – új motorgyár beszerzése nélkül – valósítanánk meg.” MNL OL M-KS 288. f. 26/1964. 1. ő. e.

hogy kilátásba helyezte az új motor kooperációban történő gyártását Győr és Szigetszentmiklós között, de a Csepel Autógyár hallani sem akart egy ilyen megosztásról.<sup>112</sup>

A döntő kérdések, hogy ti. hol építsék fel az új közúti járműmotorgyárat és ott hazai vagy külföldről vásárolt licencmotort gyártsanak-e, lényegében az 1963. augusztus 10-i kohó- és gépipari miniszteri értekezleten dőlt el, ahol „Az autó- és traktoripar fejlesztési irányának meghatározása 1980-ig” című, Gazdasági Bizottság elé terjesztendő előterjesztést tárgyalták. A miniszteri értekezlet után ugyan még évekig tartó utócsatározásokra került sor, ahol a döntés vesztesei mindent megtettek annak érdekében, hogy érdekeiket érvényesíthessék, próbálkozásaik azonban nem jártak sikerrel. A kohó- és gépipari miniszteri értekezlet elé kerülő javaslat elkészítésében a KGM érintett szervezeti egységein kívül a korszak szokásos koreográfiája szerint részt vett az Országos Tervhivatal, a Magyar Beruházási Bank, valamint véleményt nyilvánított a Külkereskedelmi, a Földművelésügyi, a Honvédelmi Minisztérium, az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, az Autó- és Traktoripari Igazgatóság és a Csepel Autógyár. Az értekezleten részt vettek az érintett megyék pártbizottságainak az első titkárai. Győr-Sopron megyét Lombos Ferenc, Pest megyét Cservenka Ferencné megyei első titkár képviselte, a Vagongyár részéről Horváth Ede vett részt a megbeszélésen.

Az 1980-ig szóló fejlesztési irányokról szóló előterjesztést a KGM Távlati Fejlesztési Főosztálya és az Autó és Traktoripari Igazgatóság nyújtotta be. Az ágazat helyzetét elemezve arra mutattak rá, hogy miközben 1955 és 1962 között megduplázódott a termelési és exportvolumen, a gyártmánystruktúra túlzott mértékben szélesedett: a korszerűtlen és az újabb fejlesztésű járművek kis szériákban egyaránt gyártásban maradtak. Egyre nyilvánvalóbbá vált ugyanakkor, hogy a felhasználói igények alapján erősebb, jobb teljesítményű motorokra lenne szükség. Ezért egy új, korszerű motor gyártásának beindítását kulcskérdésnek tekintették.

A távlati célkitűzések szerint 1980-ra a következő éves gyártási kapacitásokat kívánták elérni: 18 ezer db autóbusz, 19 ezer db tehergépkocsi és különleges jármű, 10 ezer db traktor, valamint 100 ezer db négyhengeres motoregység. Hazai és exportigényekkel egyaránt számoltak a nagy autóbuszok főegységeiből kialakítható teherautók, dömperek, buszok stb. gyártása során. Fő terméknek a 9,5, 11 és 16,5 méteres autóbuszokat tekintették. Az 5 tonnás teherautó főegységeiből épített autóbuszok (Ikarus 31, AMG 406) gyártását 1970-ig meg kívánták szüntetni. A nagy autóbuszok főegységeiből tervezték gyártani a 8 és 12 tonnás normál és különleges tehergépkocsikat úgy, hogy az összvolumen 65–70%-át földszállító, cementszállító és különleges tartálykocsik alkossák. Az 5 tonnás teherautók gyártását – különös tekintettel a HM ezen bázison kialakított különleges járműigényére – 1970-ig tervezték kifuttatni. Utána a szakosodó KGST-tagországtól tervezték beszerezni az 5 tonnás teherautókat.

A traktorgyártás alapjának az összkerékajtású Dutra D4K típust tekintették, amelyhez a további fejlesztésnél kialakíthatók a különféle munkagépek. Az ugyancsak összkerékajtású Dutra UE gyártását addig kívánták fenntartani, amíg baráti országból ki nem lehet elégíteni a hazai igényt.

A közúti járműgyártás fejlesztésénél elsősorban a Szovjetunióval láttak együttműködési lehetőséget. A Szovjetunió főegységeket és szerelvényeket akart szállítani, ellenben Magyarországtól kívánta megrendelni a számára szükséges 11 és 16,5 m-es buszokat, a nagy buszok dízelmotorjait, a 12–20 tonnás cement, üzemanyag, egyéb folyékony anyagokat szállító, valamint a földszállító speciális járműveket.

A távlati termelési nagyságrendeket a KGST (Gépipari Állandó Bizottságának) 7. szekciójában folyó szakosítási tárgyalások és a Gépipari Kormánybizottság által jóváhagyott irányok alapján határozták meg. A gyártóbázisok kijelölésénél a következő prioritásokat fogalmazták meg: az autó- és traktoripar gyártmányai szakosított üzemekben készüljenek; ezen üzemekben a meglévő terület maximális kihasználásával, a technológia korszerűsítésével oldják meg a gyártást; a Budapesten lévő kapacitások meglévő munkáslétszáma lehetőleg ne növekedjék.

Mindezek alapján a következő bázisokkal számoltak:

1. Autóbuszgyártás: Ikarus Karosszéria és Járműgyár budapesti és székesfehérvári telepe. A gazdaságos nagyüzemi gyártáshoz korszerűsíteni kívánták a présüzemet, a festőüzemet, valamint bővíteni az összeszerelő kapacitást.
2. Tehergépkocsi gyártás: Csepel Autógyár. Itt tervezték gyártatni továbbra is a termék alvázait, vezetőfülkéit, a kardántengelyeket, kisebb alkatrészeket, valamint a teherjárműveket összeszerelni. A feladathoz területbővítést tartottak szükségesnek.
3. Traktorgyártás: a Vörös Csillag Traktorgyár folytatja a szerelést, 1965 után meg kívánták szüntetni a dömpergyártást, 1964-től pedig szakosított üzemnek átadni a sebességváltók és más alkatrészek/fődarabok gyártását.
4. Motorgyártás: az új motorgyártó bázis alapjának a JÁFI által kifejlesztett 4 és 6 hengeres dízelmotorokat tekintették. A prototípus kipróbálását 1964. II. félévében kívánták lezárni. Ugyanakkor a Távlati Fejlesztési Főosztály és az Autó- és Traktoripari Igazgatóság – a JÁFI motornak az elvárttól elmaradó 180 LE-s teljesítménye miatt – szükségesnek ítélte a licencmotor kérdésének napirenden tartását, egyfajta biztosítékként a magyar motor esetleges kudarca esetére. „A gyártandó új motor alapját képezi az egész autó- és traktoripari fejlesztési munkának, ezért a már kialakított és kísérleti gyártás alatt lévő új JÁFI-motor mellett célszerű az igényeket kielégítő, világszinten lévő Diesel-motor konstrukció licenciából való biztosíthatóságának vizsgálata is”.<sup>113</sup>

A motorgyártás lehetséges helyszínéeként ekkor már csak Szigetszentmiklós és Győr versenyzett egymással. Mindkét gyár az évi 100 ezer db motort széles vállalatközi kooperációval tervezte gyártani; a gyártóberendezéseket nyugati importból kívánták beszerezni (kötött- és kötetlen ütemű gépsorokat, félautomata vezérlésű gépeket). A két gyár beruházási igényének nagyságrendje között nem volt lényegi különbség. A Csepel Autógyár két helyszínt ajánlott: a normália és hajtóműgyártás kitelepítése esetén 62,5 millió Ft-os beruházással, a szürkevas öntöde kitelepítésével 112 millió Ft-ból vélte megvalósíthatónak a motorgyártás elindítását. A KGM Távlati Fejlesztési Főosztálya 1970 előtt nem látta reálisnak a hajtóműgyártás kitelepítését, ezért csak az utóbbi megoldást látta lehetségesnek. A WP átszervezésekkel mintegy 30 ezer m<sup>2</sup>-es üzemterületet tudott felszabadítani az új motorgyár számára.

113 A licencmotornak még egy funkciót szántak, ennek a „lekoppintásával” akarták a magyar motor 180 LE-s teljesítményét 200 LE fölé növelni.

Az Autó- és Traktoripari Igazgatóság a Csepel Autógyár mellett érvelt, mert:

- a) motor sorozatgyártási gyakorlattal és megfelelő szakembergárdával rendelkezik,
- b) a gyártott motorok mintegy 40%-át helyben beépítené; győri telepítés esetén a szállítások évi 15 millió Ft pluszköltséget jelentenének,
- c) kísérleti üzem és laboratórium áll rendelkezésre,
- d) a szűken vett motorgyártás beruházásigénye 23 vagy 65 millió Ft (aszerint, hogy melyik csarnokban valósul meg),
- e) Győr leterhelhető lenne a kooperációs tételek (adagoló szivattyúk, fúvókák, vízszivattyúk, bordástengelyek, aggregátok stb.) gyártásával.

A KGM Távlati Fejlesztési Főosztálya viszont a WP mellett tette le a voksát, mert:

- a) Győrben a területi és munkaerő kapacitás gazdaságos kihasználása nincs biztosítva, míg Szigetszentmiklóson a javasolt profilok megfelelő terhelést jelentenek. A WP értékes kapacitásait „fejlett gyártási színvonalat nem igénylő vegyes gyártmányokkal” terhelni nem célszerű,
- b) Győrben a terület rendelkezésre áll, Szigetszentmiklóson a termelő és nem termelő üzemek áthelyezése, építése mintegy 110 millió Ft-ot igényelne,
- c) a győri megvalósítás azonnal indítható, a szigethalminál viszont elhúzódó előfeltételei lennének,
- d) ezen túl hivatkozhatott a főosztály Budapest tehermentesítésére, az ott lévő nehézipari üzemek egy részének vidékre telepítéséről szóló politikai határozatokra, a vidék iparának fejlesztésére, sőt úgy látták, hogy „a szükséges szakemberek” itt is rendelkezésre állnak, a létesülő győri Műegyetem<sup>114</sup> pedig „perspektívában is a motorgyártásnak szellemi bázisa”.

A járműgyártás fejlesztésének beruházási igényét az alábbi két táblázatban foglalták össze (lásd a 3. és 4. táblázatot).

3. táblázat. A járműgyártás fejlesztésének forrásigénye a késztermék gyártó vállalatoknál, millió Ft.

	1964–65	1966–70	1971–80	Összesen
<b>Autóbuszgyártás</b>	50	500	50	1 050
<b>Tehergépkocsi gyártás</b>	20	350	550	920
<b>Traktorgyártás</b>	20	175	60	255
<b>Motorgyártás</b>	50	870	200	1 120
<b>Összesen</b>	140	1 895	1 310	3 345

Forrás: MNL-OL M-KS 288. f. 25 cs. 1961/33. ő. e.

114 A Győri Műszaki Egyetem létesítésének tervére és annak kudarcára, meghíúsulásának okaira nézve lásd: Honvári János (2013b).

4. táblázat. A járműgyártás fejlesztésének forrásigénye a kooperáló vállalatoknál, millió Ft.

	1964–65	1966–70	1971–80	Összesen
<b>Autóbuszgyártáshoz</b>	–	65	450	515
<b>Tehergépkocsi gyártáshoz</b>	200	1 500	1 400	2 100
<b>Traktorgyártáshoz</b>	50	120	230	400
<b>Motorgyártáshoz</b>	100	480	800	1 380
<b>Összesen</b>	350	2 165	2 880	5 395
<b>Mindösszesen</b>	490	4 060	4 190	8 740

Az előterjesztést az Autó- és Traktoripari Igazgatóság iparági főmérnöke, Harmath Zoltán úgy jegyezte, hogy még az aláírásnál is ott szerepelt: „a motorgyártásra vonatkozó ellenvélemény fenntartásával”. A javaslat számos melléklete nemcsak a KGST tagállamokkal folytatott egyeztetések eredményét tartalmazta (tehergépkocsiból és autóbuszból milyen exportvolumenre lehet számítani), hanem a főegységek és szerelvények, tartozékok tervezett szakosítását a hazai gyárak között, valamint beszámolókat a motorfejlesztés helyzetéről vagy a motorgyártás lehetséges szigetmentmikliói és győri telepítéséről.

A javaslatot 1963. augusztus 10-én tárgyalta a miniszteri értekezlet, és az alábbi döntéseket hozta:

- 1) A motorgyártás fejlesztésénél a tervezett kibocsátási volument illetően további egyeztetéseket tartottak szükségesnek.
- 2) Az új motorgyártás helyszínéül a győri Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyárat jelölték ki.
- 3) A traktorgyártás fokozása érdekében a különféle gyárak között átcsoportosításokat tartottak szükségesnek.
- 4) Az új motorok 1963–65. évi gyártására új intézkedési terv kiadását írták elő.
- 5) A JÁFI motorcsalád fejlesztését az Autó- és Traktoripari Igazgatóságra, illetve jogutódjára (tröszt) bízták azzal, hogy a fejlesztés felgyorsításához akár külföldi szakértőket is igénybe vegyenek.
- 6) Felkérték a Külkereskedelmi Minisztériumot az új motorgyártó berendezések beszerzésére, valamint hogy tájékozzák „egy igényeinket kielégítő motorlicenc megszerzésére vonatkozóan is”.
- 7) A szovjet-magyar autóiipari árucserre forgalom bővítésére tárgyalásokat kezdeményezzenek.
- 8) Az ágazat fejlesztéséhez szükséges forrásokat a III. ötéves tervben biztosítani kell.
- 9) Az autó- és traktoripar 1980-ig történő fejlesztésére előterjesztést kell készíteni a Gazdasági Bizottság számára.<sup>115</sup>

Az értekezlet tehát alapvetően Győr mellett döntött. Feltételezhető, hogy a fentebb a Távlati Fejlesztési Főosztály által hangoztatott – egyébként fontos – érvek mellett a legfontosabb argumentum az lehetett, hogy sem a Vagongyárnak, sem a motor- és járműgyártásban szintén érintett Szerszámgépgyárnak – nem volt stabil, biztos termékprofilja, így

sem az itt rendelkezésre álló munkaerő, sem a gépi kapacitás nem volt teljes mértékben kihasználva. A döntés lényegében megpecsételte a Csepel Autógyár jövőjét, bár a minisztérium vezetése azt igyekezett hangsúlyozni, hogy a gyár nagy jövő előtt áll, nem akarják visszafejleszteni, főleg nem megszüntetni az ottani motorgyártást. Szigetszentmiklós 1980-ig enyhén növekvő létszámmal a régi Steyr motor további gyártásával számolhatótt úgy, hogy az akkori mennyiség 3–4-szeresére emelkedik a kész teherautók gyártása, továbbá az alkatrészek és részegységek előállítására.

Néhány nappal később, augusztus 14-én két fontos szervezeti döntés született a KGM Miniszteri Értekezletén. Az egyik szerint 1964. január 1-jei hatállyal trösztté kellett átszervezni az addigi Autó- és Traktoripari Igazgatóságot annak érdekében, hogy javuljon az irányítási mechanizmus, illetve az ösztönzési rendszer. A másik döntés meghatározta a KGM területén az „ipari nagyvállalatokat” a kormány 2/1963. sz. rendeletében adott felhatalmazás alapján. Az ilyen nagyvállalatok élén ezentúl vezérigazgató állt, a vállalat önálló export–import jogot kaphatott, készletezői és fővállalkozói felhatalmazással rendelkezett, fontos gyártmányokból vagy gyártmánycsoportból monopolhelyezettel rendelkezett. A kohó- és gépipari miniszter 10 másik vállalat mellett a Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyárat is nagyvállalattá nyilvánította.<sup>116</sup>

A sok tisztázatlan kérdés (a KGST igények nagyságrendje, a hosszú lejáratú kétoldalú szerződések ügye, a licencvásárlás körüli viták és a gazdasági számítások hiánya) miatt a Kohó- és Gépipari Minisztérium a közúti járműgyártás hosszú távú programját csak 1964 végén tette le a Gazdasági Bizottság asztalára, amely a hosszú lejáratú szovjet–magyar árucsereforgalmi-egyezményeken és a KGST szakosodási ajánlatokon alapult. Közben 1963 végén és 1964 első hónapjaiban magyar delegáció házalt a legnagyobb európai autógyáraknál, nyugati motorlicenc és gyártóberendezések vásárlásának a lehetőségéről tárgyaltak. 1964 elejére tisztázódott a járműexport szempontjából döntő tényezőnek számító Szovjetunió távlati igényei is.<sup>117</sup>

A külföldi tárgyalások eredményeképpen a kohó- és gépipari miniszter 1964. május 9-én úgy határozott, hogy a közúti jármű motort, illetve az autóipar fejlesztését licenc motorra és nyugati gyártástechnológiára kell alapozni.<sup>118</sup>

A kérdés tehát tulajdonképpen már a Gazdasági Bizottság ülése előtt eldőlt. A kohó- és gépipari miniszter ezért tartotta fontosnak, hogy 1964 májusában az MSZMP Pest Megyei Pártbizottságán tájékoztassa Cservenkánét és munkatársait a közúti járműgyártás ügyében készülő új Gazdasági Bizottsági előterjesztés koncepciójáról, amelyben a Csepel Autógyárnak csak másodlagos szerep jutott. Ugyanebben az időben a kohó- és gépipari miniszter első helyettese a Csepel Autógyár szűkebb vezetői előtt vázolta a közúti járműgyártással kapcsolatos tárcaelképzeléseket és vázolta a Csepel Autógyár várható perspektíváját.<sup>119</sup>

A GB 1964. december 28-án elfogadta a koncepciót, amit a kormány minisztertanácsi határozattá emelt.<sup>120</sup> A döntés nem szólt az új motorgyár helyszínéről, hanem Tárcaközi Bizottság alakítását rendelte el, amely a beruházási program elkészítése során tesz majd

116 MNL OL XIX-F-6-hb 12. d

117 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ó. e.

118 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ó. e.

119 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ó. e.

120 Lásd a GB 10 262/1964. (XII. 28.) sz. és a kormány 4000/1965. sz. határozatát.

javaslatot a telepítésre, amelyről a végső szót a GB maga akarta kimondani. A határozat irányelvként elfogadta a beruházási összegekre tett KGM javaslatot és felhatalmazta a miniszteriumot, hogy indítsa el a beruházás tervezési munkáit, értékelje az előzetes tárgyalások során licenc eladást vállaló nyugati cégek ajánlatait és kezdjen tárgyalásokat tőkés cégekkel motorlicenc 8–12 éves lejáratú áruhitellel történő vásárlásáról úgy, hogy a licenc költségeinek legalább felét magyar gépipari termékekkel ellentételezzék.<sup>121</sup>

## A licencmotor beszerzése

A kormány a közúti járműgyártás programját 1968 nyarán központi fejlesztési programmá minősítette.<sup>122</sup> Addig azonban, amíg végleg eldőlt, hogy a hazai nagyteljesítményű dízel-motorcsalád és korszerű futómű gyártását a győri Rábában oldják meg, hosszú idő és sok (olykor meddő) vita játszódott le.<sup>123</sup>

A projekt végrehajtásának az ütemét a szocialista országokkal időközben megkötött hosszú lejáratú árucserre-forgalmi egyezmények határozták meg. Apró Antal a KGST Végrehajtó Bizottsága 1963. április 17–25 között tartott ötödik ülését arra is felhasználta, hogy kollégájával, Mihail Leszecsko miniszterelnök-helyettessel tárgyaljon a magyar–szovjet gépipari együttműködésről. Apró öt gépipari ágban (járműgyártás, híradástechnika, műszeripar, élelmiszeripar és vegyipari gépgyártás) javasolt hosszú távú megállapodást, mert – mint mondta – „messzemenően érdekelve vagyunk az említett iparágak termékei növekvő exportjában a Szovjetunió felé”. A magyarok a szállítások volumenét szerették volna rögzíteni, „másrészt messzemenően figyelembe venni a Szovjetunió kívánságait a szóbanforgó (sic!) iparágak kialakításánál”.<sup>124</sup>

A magyar fél az 1964 februárjában megalakult Magyar–Szovjet Gazdasági és Műszaki-Tudományos Együttműködési Kormányközi Bizottság ülésén vetette fel az autóbuszgyártás terén kívánatosnak tartott szakosodási együttműködést. A tárgyalások során a magyar bizottság öt más gépipari ágazatnak is jelentős szovjet megrendeléseket biztosított. A bizottság például elérte, hogy a Szovjetunióba irányuló gépipari exportunk 1970-re 1965-höz képest több mint másfélszeresére növekedjék, ezen belül az autóiipari termékek szállítása ez alatt az idő alatt közel hétszeresére, részaránya pedig 12%-ról 26%-ra emelkedjék.<sup>125</sup> A részletek tisztázására és a konkrét szerződések megkötésére Horgos Gyula kohó- és gépipari miniszter, illetve helyetteseinek Moszkvában folytatott tárgyalásain került sor.

A Szovjetunióval, az NDK-val és más szocialista országokkal aláírt megállapodások értelmében 1966 és 1970 között 17 870 (ebből egyedül a Szovjetunióknak 7760 db) autóbust, 5834 db tehergépkocsit és 2961 db dömpert szállíthatott Magyarország. A partnerek kikötötték, hogy az egyezményben szereplő autóbuszokat, teherautókat csak akkor veszik át, ha azok az előre rögzített paramétereket (teljesítmény, fogyasztás stb.) mindenben teljesítik.

121 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ó. e.

122 Lásd a 3.233/1968. (VI. 28.) Korm. számú határozatot.

123 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 361. ó. e.

124 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 299. ó. e.

125 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/34. ó. e.



A KGST piaci igényeken alapuló közúti járműfejlesztési program megvalósításának a kulcsa tehát az új, a Csepel motorjainál nagyobb teljesítményű, korszerűbb erőforrás gyártásának megvalósítása lett.<sup>126</sup>

Megkezdődött a lehetséges licencadó felkutatása. Egy öttagú magyar delegáció 1963. november 12-e és december 16-a között Olaszországban és Franciaországban, 1964. január 23-a és április 3-a között pedig Nagy-Britanniában és egy sor egyéb nyugat-európai országban folytatott gépjármű gyártó cégekkel tárgyalásokat. A Külkereskedelmi Minisztérium 1963. szeptember 23-i tárgyalási irányelvei több naiv és eleve teljesíthetetlen feltételt tartalmazott. A magyar küldöttségnek ki kellett deríteni, hogy a potenciális nyugati partner:

- a) hajlandó-e a JÁFI motorcsalád fejlesztésében (egyres feljegyzések szerint egyenesen szériaérettiségének megteremtésében) részt venni;
- b) vállalna-e egyetemleges felelősséget a fejlesztett magyar motor teljesítményéért és az általa szállított gyártó berendezés minőségéért;
- c) rendelkezik-e a közúti járműipar jelenlegi és perspektivikus követelményeinek megfelelő motorokkal és hajlandó-e ezek gyártási licencét, valamint exportjogát átadni;
- d) képes-e arra, hogy a két műszakban évi 200 ezer, illetve másik variációban 400 ezer henger (vagyis 50 ezer illetve 100 ezer db négyhengeres motor) termelésére alkalmas gyárat 1966 végéig, de legkésőbb 1967 közepéig üzembe helyezni.
- e) tud-e kedvező kamatozású, hosszú lejáratú hitelt nyújtani a lehető legnagyobb mértékű kompenzáció és a magyar iparral való messzemenő kooperáció mellett;
- f) fővállalkozói minőségben vállalna-e (öntöde és kovácsolómű kivételével) az új magyar dízelmotorgyár komplett gépi berendezéseinek tervezését, szállítását, és ha igen, hajlandó-e „ezen nagyvolumenű gépexport figyelembevételével a licencdíjaktól, valamint a magyar gyártás megvalósításához szükséges, teljes műszaki segítség ellenértékének megfizetésétől eltekinteni.”

A hónapokig folyó tárgyalások során kiderült, hogy a magyarok által támasztott feltételeknek egyik cég sem tudott vagy akart maradéktalanul eleget tenni. Csak a Berliet és a Henschel mutatott hajlandóságot arra, hogy részt vesz a magyar motor fejlesztésében. Előbb azonban ők is alaposan meg akarták vizsgálni a JÁFI aggregátot, hogy dönthessenek a fejlesztésben való részvételük módjáról. Ez a lehetőség azon bukott meg, hogy a francia cég nem vállalkozott a magyar motorgyár megtervezésére és az összes gép leszállítására, a nyugat-német Henschel pedig nem sokkal a tárgyalások előtt ment csődbe és az új vezetés azon munkálkodott, hogy bármi áron kihúzzák a csávából a vállalatot, feljárnkozásukat ezért magyar oldalon némi fenntartással kezelték. A többi cég ugyan nem utasította el ezt a kérést, de a tárgyalások folyamán erre többé „konkrét javaslatok formájában” egy sem tért vissza.

Az angliai Rolls-Royce nagyméretű és kiváló motorjait inkább hajók, vasúti mozdonyok számára készítette, a magyar célokra megfelelő teljesítményű motorokat jobbára robusztusabb közlekedési eszközökbe, illetve gépekbe építették be. Több gyártó motorjának kicsi volt a teljesítménye (Perkins, Simca), vagy nem volt fekvő motorja (Scania, Henschel Werke), holott az autóbuszokba ilyenre lett volna szükség. Más gyártók (Mercedes, Fiat)

nem rendelkeztek motorcsaláddal, és a magyarok kedvéért nem is voltak hajlandóak hat hengeres motorjaiknak a 2-4 hengeres változatait kifejleszteni.

A magyar delegáció leginkább a Leyland gyártmányaival volt megelégedve. A londoni és leeds-i termelő üzemmél rendelkező angol céget a nehéz közúti motorgyártásban világszonylatban is a legfelkészültebbek közé sorolták. Azonos szerkezeti elemekből két motorcsaládot gyártottak, ami a magyar felhasználó szempontjából fontos kívánalom volt. Motorjaik teljesítménye, hengerelrendezése (álló és fekvő), mérete, súlya stb. teljes mértékben megfelelt a várakozásoknak. A meglátogatott gyárak közül a magyar szakemberek megítélése szerint a Leylandnak volt a legkorszerűbb a gyártástechnológiája is. Az angol cég kínálta a vásárláshoz a legkedvezőbb hitelfeltételeket. Az üzlet azon hiúsult meg, hogy a magyar motorgyár megtervezésére, a gépek szállítására, felszerelésére fővállalkozóként nem vállalkoztak.

Senki sem mondott le a komplett gyárberendezés szállításáért cserébe a licencdíjról és a gyártáshoz szükséges segítségnyújtásért fizetendő díjról. Minden nyugati potenciális partner bizonyos mértékig korlátozta a licencmotorok és az ezekkel készült magyar járművek exportját, a saját piacát senki sem volt hajlandó megnyitni a magyar konkurencia előtt. Nem nagyon lelkesedtek a kompenzációban szállítandó magyar gépipari termékekért sem, egyedül a 10–12 tonnás magyar hátsóhíd keltette fel némely nyugati gyártó érdeklődését.

Motorlicencet a meglátogatott partnerek nagy része hajlandó volt eladni, de fővállalkozásra, vagyis a gyártósorok beszerzésére, megtervezésére, leszállítására, üzembe állítására általában nem vállalkoztak. A magyarországi üzem átadására vonatkozó határidőt csak abban az esetben vállalták volna, ha a szerződést 1964. október végéig, vagyis a tárgyalások befejezését követő fél éven belül megkötik.<sup>127</sup>

A nyugat-német MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg) nem volt ismeretlen a magyarok előtt, hiszen – mint ahogyan arról korábban már szóltunk – dízelmotorjait a II. világháború előtt már gyártották Győrött. A nürnbergi-augsburgi gyár „komoly érdeklődést mutatott” a magyar elgondolás iránt, de a motorgyár tervezését és komplett berendezések szállítását egyedül ő sem vállalta. A MAN ebben az időben az oberhauseni Gute Hoffnungshütte konzernhez tartozott, és ennek a csoportnak volt a tagja az esseni Ferrostaal is. A francia Renault pedig szoros kapcsolatban állt a MAN-nal, annak a licence alapján gyártotta teherautó motorjait. Adott volt tehát a lehetőség: egyedül nem, de konzorcium formájában vállalják a komplett gyár szállítását. A MAN dízelmotorja<sup>128</sup> – amit jórészt katonai járművekbe építettek be – teljesítményben, elrendezésben, méretben és súlyban is megfelelt a magyar elképzeléseknek.

A tárgyalásokon részt vett két győri mérnök mindent összevetve rangsorolta a szóba jöhető motorokat és tapasztalataik alapján első helyre a Leyland, második helyre a MAN motort sorolták, majd ezt követte további öt, a magyar céloknak elvileg megfelelő motor.<sup>129</sup>

127 Addig, amíg a MAN-nal végül aláírták a licencre és a komplett gyártósorra vonatkozó szerződést, 1964 tavaszától közel 2,5 év telt el.

128 A D 2146 M jelzetű álló és fekvő elrendezésű, 180 LE-s motor mellett megvételre felajánlottak egy D 2146 jelű, 200 LE-s, 1964 végén már sorozatgyártásra érett motort, de szó volt egy D 2146 HM jelű, 212 LE-s kísérleti motorról is.

129 MNL OL XIX-F-6-hb 11. d.

A tárgyalások eredményeként végül kilenc cégtől érkezett motor-mintapéldány.<sup>130</sup> Egy szakértő bizottság a motorokat három szempont alapján (a motor fejlettsége, beépíthetősége, a fejlesztési tapasztalat átvétele) rangsorolta. Mind a három szempont alapján a MAN motorja végzett az élen, második helyre a svájci Saurer,<sup>131</sup> harmadik helyre pedig a Henschel erőforrását sorolták (Szakadát, 1992).<sup>132</sup> E három motort 1964. szeptember 28. és 1965. február 25. között a Magyar Vagon- és Gépgyárban tartós próbának vetették alá, és a motorokat járművekbe is beépítették, hogy gyakorlati tapasztalatokat is szerezzenek.

A Közúti Járműipari Tárcaközi Bizottság 1965. május 11-i ülésén két konzorcium (a MAN–Renault–Ferrostaal és a Saurer–Steyer–Otto Wolf) kapott felkérést előterv készítésére. A két konzorcium még ebben az évben megküldte az ajánlatát, amelyet 1966 elején három bizottság értékelt és mind a három a MAN–Renault–Ferrostaal ajánlatát tartotta jobbnak.<sup>133</sup> A motor műszaki paraméterein túl fontos értékelési szempont volt a szállítási határidő, hiszen Magyarországot sürgette a Szovjetunióval és a többi KGST-országgal aláírt hosszú távú egyezményekben vállalat kötelezettség. A fizetést hosszú lejáratú, de legalább 8–12 éves, kedvező kamatozású hitellel kívánta Magyarország teljesíteni. Arról ekkor már letettek a KGM-ben, hogy az egész üzletet 100%-ban magyar gépipari termékek szállításával ellentételezzék, megelégedtek volna 50%-os kompenzációval is, de a tárgyalások után világossá vált, hogy kénytelenek lesznek 15–20%-kal megelégedni.<sup>134</sup>

Mindkét ajánlat 10 évre szóló 90%-os, nagyjából azonos nagyságrendű kamatozású áruhitel nyújtása mellett. A projekt ajánlati összege (amely a licenccím mellett tartalmazta a gépeket, az üzem szerelését, a dolgozók betanítását is) a MAN esetében valamivel 100 millió DM alatt, a Saurer esetében pedig 110 millió DM felett volt, de a két ajánlat lényegében megegyezett, mivel a későbbi győztes 10% ráhagyással tervezett. A hagyományok mellett az lehetett a döntő, hogy a győztes konzorcium a nyugat-német cégek (MAN és a Ferrostaal) részesedésének 30–30, a francia Renault részesedésének 20%-a erejéig volt hajlandó ellenszolgáltatásként magyar termékeket elfogadni, ami lényegesen meghaladta a Saurer csoport 20%-os ellenszolgáltatási arányát. A szocialista országokkal már megkötött járműszállítási szerződésekre való tekintettel igen fontos szempont volt az is, hogy a MAN a konkurenciához képest a technológia berendezések szállítását és a motorgyár kulcsra kész átadását fél évvel korábbi terminusra vállalta. Az is a MAN ajánlata mellett szólt, hogy a nyugat-német cég egy nullszériás, tehát vadonatúj 230 LE-s dízelmotor licencét is hajlandó volt a magyar partnerének átadni külön térítés nélkül. Ilyen ajánlata a Saurernek nem volt.

130 Az Alfa Romeo, a Büssing, a Leyland, a Berliet, a Fiat, a Simca-Unic, a MAN, a Henschel és a Saurer motorjait értékelték. MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

131 Svájc egyik legjelentősebb közép- és nehéz tehergépkocsi, katonai jármű előállítója az Adolf Saurer AG volt Arbonban, a Badeni-tónál. Gyártottak itt autóbuszokat és trolibuszokat is. Ma főleg textiltgépeket gyárt a cég, de járműveket is.

132 Mind a három gyártó konzorciumi formában, tehát más vállalatokkal kooperálva vállalkozott a nagy feladatra. A MAN a Renault–Ferrostaal-lal, a Saurer a Steyer–Otto Wolf-fal, a Henschel pedig a Krupp és Rheinstahl vállalatokkal összefogva pályázott.

133 Az előtervek a megrendelő igényének változása miatt nem tartalmaztak nyugati kovácsüzem és öntöde szállítását, mert időközben úgy döntöttek, hogy ezeket az üzemeket szocialista országokból szerzik majd be. MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

134 MNL OL XIX-A-16-f 51. d.

A svájciak álló és fekvő elrendezésű motorja egyaránt 200 LE-s volt, a MAN 200, illetve 212 LE-s álló, illetve 192 LE-s fekvő motort ajánlottak és ezek mellett a teljesen új, 230 LE-s továbbfejlesztett motort is. A német motor gyártása mögött sokkal több tapasztalat állt, 1965-ben ebből már több mint 4000 db-ot gyártottak, 1966 májusáig pedig mintegy 9100 db-ot, ellenben a svájci dízelmotorból 1966 májusáig csak alig több mint 1500 db-ot gyártottak és építettek be buszokba és teherautókba.<sup>135</sup>

A licencdíj a vállalási összegnek kevesebb, mint tizedére rúgott, igazi nagy tételnek (a MAN–Renault–Ferrostaal esetében pl. 77–78 millió DM, a Saurernél a 110 millió összegből 102,7 millió DM) a gépek és berendezések értéke, felszerszámozása számított. A MAN csoport licencszerződése a Győrött gyártandó motorra korlátlan exportjogot biztosított a szocialista országokba, viszont az Európai Gazdasági Közösség (EGK) országaiba és egyéb tőkés országokba csak járművekbe beépítve és szigorúan kontingentált mennyiségben lehetett a motorokat exportálni. Az EGK országokba évi 140-et, az egyéb nyugati országokba évi 200 db-ot, kivéve az akkor még az EFTA országok csoportjába tartozó Ausztriát és Svájcot, illetve a fejlődő országok egy tág csoportját. Magát a motort szólóban az összes szocialista országba korlátlanul lehetett értékesíteni, tehergépkocsiba és buszba építve minden nem kontingentált országba, dömperbe és egyéb járműbe mindenhol lehetett eladni. Saurer ajánlata szerint a szocialista országokba korlátlanul, tőkés országokban tehergépkocsikba beépítve az EFTA egyes tagországai (Ausztria, Svájc, Olaszország, Franciaország, Spanyolország) kivételével szabad, buszba építve Ausztria kivételével szabad, egyéb járművekbe építve korlátlanul lehet. Szóló motort az első csoportba sorolt tőkés országok kivételével mindenhol lehet exportálni.<sup>136</sup>

Ezzel lényegében eldőlt, hogy a magyar járművekbe Győrött a MAN dízelmotorjait fogják gyártani. Ekkor az ellenérdekelt felek újabb rohamra szánták el magukat, hogy az irányító hatóságokat meggyőzzék saját igazukról. A Járműfejlesztési Intézet 1965. április 8-án terjedelmes beadványban ecsetelte saját motorcsaládjá előnyeit. Bár nem tagadták, hogy a fejlesztés során rendkívül sok hibát kellett kijavítaniuk, de ezt minden motorfejlesztés természetes és elkerülhetetlen velejárójának tartották és állították, hogy a JÁFI-motorok immár üzembiztosak és a gyártástechnológia kidolgozása, a gyártóberendezések megvásárlása és felszerelése után a sorozatgyártásuk megindítható.<sup>137</sup>

Oldalakon keresztül bizonygatták a licencmotor vélt vagy valóságos hátrányait és saját motorjaik előnyeit. Magyar motorgyártás esetén pl. az elaborátum szerint a járműipar „nem kerül függő viszonyba Nyugattal. A honvédség szükségleteit hazai motorral tudjuk kielégíteni”. Ez a fajta argumentum ekkor már csak a legszektásabb, legmerevebb magyar politikusok fülében csengett fontos érvként, az MSZMP apparátusában dolgozó fiatalabb, iskolázott nemzedék számára az 1960-as évek közepén már hamisan hangzott. Az természetesen igaz volt, hogy a licencadó saját értékesítési piacairól igyekezett kizárni a konkurenciát, tehát

135 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

136 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

137 A beadvány számos mellékletének az egyike egyáltalán nem erősítette meg a motor üzembiztonságáról szóló állítást. A Fővárosi Autóbusz Üzem két JÁFI motorral szerelt járművének üzemi próbája során 1964. március 1-jétől június 30-ig terjedő 4 hónap alatt 303 meghibásodást jegyeztek fel, motort pl. a két autóbuszban 13-szor kellett különböző okok miatt cserélni.

nem akart versenytársat teremteni saját magának. Itt azonban olyan nyugati piac (később látni fogjuk: átmeneti) elvesztéséről volt szó, amit a magyar motor gyártása esetén sem lehetett volna megszerezni. A JÁFI beadványa csak arról beszélt, hogy licencmotor vásárlása esetén az EGK és az EFTA piacáról kiszorulunk, arról azonban hallgatott, hogy egy ezer sebből vérző, a nullszériás gyártásnál tartó magyar dízelmotorral szerelt járműveket nem lehet konvertibilis valutáért a világpiacon értékesíteni. A KGM és a KKM irányítói akkor már tudták, hogy hovatovább rubelért sem, még a sokkal igénytelenebb keleti piacokon sem.

A JÁFI-nak azt az állítását sem lehetett komolyan venni, hogy a magyar motor gyártásával „sok millió nyugati valutát takaríthatunk meg”, hiszen a JÁFI szakértői saját konstrukciójukat is nyugati gyártóberendezésekkel akarták termelni, ezért legfeljebb a licencdíjat lehetett volna megspórolni, ami viszont a projekt értékének töredékét tette ki. Beadványukat azzal zárták, hogy ha van olyan súlyos érv, ami mindennél fontosabb és indokolja a GB döntését (vagyis a licencvásárlást), akkor ezt közöljék velük, de ne „Intézetünk által tervezett motor használhatatlanságának bizonyításával teremtsenek erkölcsi alapot a licenc vásárlására”. Ha pedig ilyen érv nincs, „*kérjük a Gazdasági Bizottságot döntésének felülvizsgálatára és megváltoztatására, oly értelemben, hogy a hazai konstrukciójú »JÁFI« motor gyártását rendeljék el.*”<sup>138</sup>

A licencmotor vásárlás megghiúsítására tett utolsó kísérletre 1966 tavaszán került sor, amikor a KGM három évig tartó hosszas előkészületek és számtalan vita, vizsgálat után éppen arra készült, hogy a tőkés motorlicenc vásárlására vonatkozó javaslatát a Gazdasági Bizottság elé terjessze jóváhagyásra.<sup>139</sup> Sulyok Béla, a pénzügyminiszter első helyettese 1966. február közepén „tudományos körökből” származó levelet kapott az éppen megvásárolni szándékozott MAN motor hiányosságaival kapcsolatban. Mivel Sulyok műszaki kérdésekhez nem értett, de a felvetett aggályok „laikus fül számára logikusnak” tűntek, ezért ezeknek a kivizsgálását kérte Horgos Gyula kohó- és gépipari minisztertől.<sup>140</sup> A levél írója – feltételezésünk szerint a JÁFI motorfejlesztésben közvetlenül érdekelt Ternai Zoltán műegyetemi tanár – elismerte a MAN motor előnyös tulajdonságait, és azt sem vitatta, hogy a megvizsgált erőforrások között „igen előkelő helyet foglal el”. A szakértő ugyanakkor alapvető hibának tartotta, hogy a felkínált motor „hosszabb idővel ezelőtt bevezetett alaptípus végső pontig fejlesztett változata, amelyen további fejlesztési lehetőség nincs”. A motor műszaki paramétereit alapján úgy vélte, hogy a motor őseit 1940–45 között, tehát mintegy 20 évvel korábban konstruálhatták, és amit a magyarok most meg akarnak venni, az ennek a 115 lóerős alapkönstrukciónak a 110 mm-es furat 121 mm-re történő növelésével 200 LE-re fejlesztett változata. Mindennek az a következménye, hogy a furatok között a normálisnak tekinthető 10–15 mm-es víztérköz helyett már csak néhány mm áll rendelkezésre, ezért a motor teljesítménye a furat további növelésével nem lehetséges. A szakértő feltételezte, hogy a MAN éppen azért adja el nekünk ezt a motort és konstruál helyette magának egy másikat, mert ezt már nem lehet tovább fejleszteni.<sup>141</sup>

138 MNL OL M-KS 288. f. 26/1965/8. ő. e.

139 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

140 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

141 A nyugat-német motorgyár a MAN D 2146 HM 6 hengeres 200 LE-s álló, a D 2146 IU 6 hengeres 192 LE-s fekvő sorozatban gyártott és a D 2156 HM típusú 230 LE-s nullszériás motor gyártási jogát adta el Magyarországnak.

A levél kisebbfajta lavinát indított el és arra alkalmas volt, hogy néhány hónapra újra elodázza a döntést, holott a motorgyár elindításával már így is késésben volt a magyar járműipar. Horgos Gyula utasítására a licencmotor hívei és ellenfelei 1966. március 9-én és 11-én kétnapos megbeszélésen próbálták meggyőzni egymást, de a műszaki konferencia nem vezetett eredményre, a felek mereven ragaszkodtak addigi álláspontjukhoz.<sup>142</sup> Ternai Zoltán – immár a Sulyokhoz intézett leveléhez képest részletesebben – adta elő kifogásait. Írásban benyújtott szakértői véleményében azt állította, hogy a D-2146 HM típusú motor hazai gyártásával olyan feladatot vállalunk, ami „nagyfokú selejtes gyártást, vagyis a mainál értéktelenebb motort eredményezhet”. Nem magát a motort kifogásolta, hanem a hazai gyártástechnológiát. Azt állította, hogy a német motor által megkövetelt anyagminőséget, öntési precizitást stb. nem fogjuk tudni biztosítani, másrészt ez a motor tovább nem fejleszthető, mert a furatot tovább már nem lehet növelni.

Voltak, akik Ternai álláspontját támogatták, mások ellenben döntő érvként azt hozták fel, hogy ezt a motort a MAN „nagy mennyiségben és hosszabb idő óta gyártja”, világszínvonalú gyártmányai „jó hírnévnek örvendenek”. A JÁFI motorból 5 év alatt összesen 260 db készült, a MAN-nál ebből az egyetlen típusból 600 készül – havonta. Kísérletezgetésre – vagy, ahogy Horváth Ede fogalmazott „játszadózásra” – nincs idő, 1966 tavasza volt, és a Szovjetunióknak 1967-ben meg kellett kezdeni az új motorral szerelt autóbuszok szállítását. Ennek ellenére az apparátus néhány hónapra elbizonytalanodott.

Az ellenzők visszanyúltak az 1963. augusztus 10-i miniszteri értekezlet határozataihoz, amelyben még az szerepelt, hogy az új, nagysorozatú közúti járműmotor alapjául a JÁFI-ban kifejlesztett 4–6 hengeres motor szolgál, amelynek a megjavítására „szükség szerint külföldi szakértőket” is alkalmazni kell. Felemlegették, hogy a MAN motor egyetlen előzetes feltételnek sem felel meg azok közül, amelyet a magyar tárgyaló delegációnak és a Motorértékelő Bizottságnak előzetesen előírtak, mert a MAN motor:

- a) nem új, hanem 20–25 éves konstrukció;
- b) nem alkalmas motorcsalád kialakítására, tehát 2–4 hengeres motort nem lehet főelemeiből szerkeszteni;
- c) a későbbi igényeknek megfelelően nem lehet tovább fejleszteni.

Különösen nehezményezték azt, hogy a Motorértékelő Bizottság számára úgy írták le a MAN motort, mintha az 1964-es konstrukció (és nem 1940-es) lenne. (Azt már mi jegyezzük meg, hogy a valóságban nincs az a cég, amelyik legújabb fejlesztésű, leginkább versenyképes termékének a gyártási jogát eladná, és ezzel megteremtené a saját konkurenciáját.) Kifogásolták, hogy a licencvásárlás több évig tartó folyamatában fokozatosan lazítottak az eredeti kívánalmakon, sőt számos vonatkozását fel is adták azok egy részét. Így pl. megelégedtek a hathengeres motorral és elfeledkeztek a motorcsaládra vonatkozó

142 Horgos 10 szakértőt kért fel a konferencián való részvételre, a pénzügyminiszter-helyetteshez kifogásaikat eljuttatók közül 4 fő vett részt a megbeszélésen. Az ellenzők később azt is kifogásolták, hogy a szakértői megbeszélésre a KGM részéről Horgos „10 közül 8 olyan szakértőt jelölt ki, akik már egyszer saját személyükben és az általuk képviselt szerv nevében aláírták a MAN motor megvásárlására vonatkozó javaslatot.” A miniszter természetesen a JÁFI képviselőit is meghívta az értekezletre, akik viszont azért nem mentek el, mert állítólag két nappal az értekezlet megtartása után kapták meg a meghívót. MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

követelményről, amely megoldotta volna az autóbuszba, teherautóba, dömpembe, traktorba, katonai tehergépkocsiba, vagyis minden közúti járműbe beépíthető 2–4–6 hengeres motorcsalád gyártását. (Talán már elfelejtették, hogy mekkora bukás volt a Steyr motor traktorokba való szerelése.)

Sulyok miniszterhelyettesnek összefoglalót készítettek a MAN motor körül folyó vitákról. A Pénzügyminisztérium Nemzetközi Főosztálya ezt a tájékoztatót tovább küldte az Országos Tervhivatalnak s ezzel beindult a bürokratikus gépezet. A Magyar Beruházási Bank (MBB) a viták hatására kijelentette, hogy semmilyen garancia nincs arra nézve, hogy a 20 éves járműfejlesztési tervekben szereplő célkitűzések teljesüljenek és „még kevésbé biztosított, hogy a becsült beruházási összegek megközelítően is reálisak”. Egyelőre semmiféle számítás nem igazolja a program gazdaságosságát, „főleg devizagazdaságosságát”. A beruházási koncepció előkészítetlen, márpedig az előkészítetlen beruházások tapasztalata azt mutatja, hogy ilyen esetekben a koncepció teljes megvalósulása „nem lehet teljes értékű”. „Várhatóan igen tetemes veszteségeket, felesleges, rosszul értékesíthető ráfordításokat kell a következő időszakban tudomásul venni.” Az MBB úgy vélte, hogy jelen pillanatban, „a szilárdan elhatározott, ugyanakkor igen képlékeny állapotban lévő” programról még bírálatot sem tud mondani. Kifogásolta, hogy „az elképzelések naponta változnak”, a program egyes elemei nincsenek összehangolva, a tervezett beruházások dokumentumai késnek, hiányosak, a KGM 1966. március 8-i előterjesztése a program legfontosabb kérdésében, a korszerű motorgyártás ügyében még mindig halasztja a döntés meghozatalát. Kérdés, ha a megfelelő motortípus kiválasztása 3 évet vett igénybe, „milyen időtartamot kíván a sokkal bonyolultabb feladatot jelentő gyártás megszervezése”? A bank konklúziója lesújtó volt: „A főbb kérdések kiragadásával csak negatívumok észlelhetők.”<sup>143</sup>

A már megkötött járműszállítási szerződések sürgették a döntéshozókat, mivel jelentős szocialista export eshetett volna ki abban az esetben, ha megfelelő motor hiányában megghiúsul a járműexport, nem beszélve a kínos kudarccal óhatatlanul együtt járó nemzetközi bonyodalmakról. Arról sem lehetett szó, hogy a nemzetközi kötelezettség teljesítése akár 1–2 évvel is kitolódjon. A megkötött kétoldalú szovjet–magyar hosszú lejáratú egyezmény értelmében 1970-ben az oda irányuló teljes magyar export kb. 20%-ának, a gépipari export mintegy 30%-ának közúti járműnek kellett lennie. Ha ez kiesne, akkor egyedül a Szovjetunió vonatkozásában közel 1200 millió rubel hiányzott volna a magyar fizetési mérlegből, amit más gépipari termékek pótlólagos szállításával nem tudtak volna pótolni. Hasonló, bár ennél kisebb súllyal jelentkezett a gépjármű export az NDK irányában is.<sup>144</sup>

A KGM és a KKM ebben a helyzetben véget vetett a terméktelen vitáknak, és a két tárca 1966. április 27-én benyújtotta a javaslatát a Gazdasági Bizottsághoz tőkés közúti dízel járműmotor licenc és gyártóberendezés vásárlására. Az előterjesztést megtárgyalta a Közúti Járműipari Tárcaközi Bizottság 1966. április 25-i ülése. Sem a funkcionális (Pénzügyminisztérium, OT), sem az érintett ágazati minisztériumoknak (Építésügyi, Közlekedés- és Postaügyi, Honvédelmi) érdemi kifogása immár nem volt a javaslat ellen.<sup>145</sup>

143 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

144 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

145 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

A javaslat részletesen bemutatta a 20 éves közúti járműfejlesztési program alapját, célkitűzését, alapvető láncszemének, a dízelmotor és a gyártási technológia kiválasztásának hosszú folyamatát, az előminősítést, az előtervek elbírálását, a győztes motor és konzorcium kiválasztását, a projekt pénzügyi feltételeit. Felhívta a döntéshozók figyelmét arra, hogy a szocialista országokkal szerződésben rögzített járműszállítási kötelezettségünknek csak akkor tudunk eleget tenni, ha 1966 közepéig megkötjük a licencszerződést. Végül kérte a GB-t, hogy hatalmazza fel a KGM-et és a KKM-et a tárgyalások lefolytatására és az előnyösebb feltételeket nyújtó partnerrel a licencszerződést megkötésére.

Úgy tűnik, hogy az pártapparátus néhány napig a Gazdasági Bizottsághoz benyújtott KGM-KKM javaslat ellenére a licencmotor és a győri motorgyártás ellen, illetve a magyar motor gyártása mellett foglalt állást. Az MSZMP KB Ipari Osztály pl. 1966. május 10-i javaslatában azzal érvelt, hogy 1963/64-es időszakhoz képest a közúti járműgyártás feltételeiben jelentős változások következtek be, ami miatt az akkori döntésnek (ti. a licenc vásárlásának) indokolt a felülvizsgálata. Annak idején a második (győri) motorgyártó bázist azzal indokolták, hogy első ütemben négy és hathengeres motorból kb. 50 000, majd 1980-ig bezárólag kb. 100 000 db többletmotor gyártására van szükség. Ezzel akarták az új igények kielégítése mellett az elavult Csepel motort kiváltani. „Időközben kiderült – olvasható az osztály indoklásában –, hogy ez a licencmotor nem alkalmas arra, hogy felváltsa a jelenlegi Csepel motort, különösen azután, hogy annak teljesítményi továbbfejlesztése megtörtént.” A gyártásban lévő Csepel motorok iránt igény az 1970-es évek végéig tovább nő, tehát még évekig gyártani kell ezeket, így „gazdaságosan második motorgyártó bázist létesíteni nem lehet”, és ezzel „megdőlt az a gondolat, amely indokolta a második motorgyártó bázis szükségességét Győrben”.<sup>146</sup>

Az apparátusi előterjesztők szerint okafogyottá vált a licencmotor vételének másik indoka is, miszerint ezzel időt nyerhetünk a JÁFI motorral szemben, ti. kiderült, hogy a licencadók olyan hosszú idő alatt építik fel a gyárat, hogy a vállalat 30–36-hónapos terminus alatt a JÁFI motor sorozatgyártása is beindulhat. Végül azt bizonygatták, hogy a JÁFI motor tartóssága, megbízhatósága a gyakorlati üzemi tapasztalatok alapján sokat javult. Majd az előterjesztés megismételte a MAN motor alkalmazása ellen néhány hónappal korábban felhozott, korábban már részletesen ismertetett kifogásokat, végül szólt a „figyelemre méltó” cseh ajánlatról, miszerint a cseh gyártó magyar könnyűfém dugattyúk ellenében szállítana dízelmotort. Bár ez a külföldi partner ígérete ellenére sem szállított addig megvizsgálásra mintapéldányt, a cseh ajánlatot mégsem kellene teljesen elvetni, mert elképzelhetőnek tartottak egy olyan variációt, hogy 1970-ig a buszokat cseh motorral szerelik, aztán addigra már olyan jó lesz a JÁFI motor, hogy azzal leválthatják a cseh motort. Végző konklúziójuk úgy hangzott, hogy a GB-előterjesztés határozott licencvételi szándékával szemben „igen alaposak azok a kétségek, amelyek a licencvétel műszaki és gazdasági célszerűséget érintik”. Az előző két év során bekövetkezett változások miatt „ma már több érv szól a licencvásárlás ellen, mint mellett”, ezért a licencmotor ma már „sem műszaki biztonságban, sem gazdaságosságban nem jelent nagyobb előnyt, sőt, éppen fordítottnak látszik” – hangoztatták. A KGM és KKM

146 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.



előterjesztésével szemben azt javasolták, hogy döntsenek a magyar motor mellett, de a sorozatgyártás megkezdése előtt vegyék igénybe a felajánlott külföldi műszaki segítséget a motor átvizsgálására, technológiájának kidolgozására. Majd keressenek olyan cégeket, amelyek hajlandók gyártó berendezéseket és gépeket szállítani 50%-os vagy még ennél is nagyobb rekompenzáció fejében.<sup>147</sup>

Nem tudni, milyen módon tudatták az illetékes KB-osztállyal, hogy a legfelső párt- és állami vezetésnek már más a véleménye ebben a kérdésben, mindenesetre ugyanaz az Ipari Osztály, amely öt nappal korábban még ellenezte a nyugati motor vásárlását, hirtelen egy csapásra megváltoztatta az álláspontját, és május 16-án a GB elé terjesztett javaslat elfogadása mellett érvelt. A KB Ipari Osztálya immár nem azt emelte ki, hogy az 1956–1966 között mintegy 100 millió Ft-os költséggel, egyedi gyártással elkészített 260 db magyar motor minősége javuló tendenciát mutat, hanem azt, hogy túlságosan kevés az üzemi próbák ideje és száma ahhoz, hogy a magyar motor konstrukciójára és gyártathatóságára „messzemenő következtetéseket vonjunk le és egész járműfejlesztési programunkat erre alapozzuk”.<sup>148</sup> „Korszerű, kipróbált, megfelelő teljesítményű és élettartamú motor nélkül közúti járműipari programunkat megvalósítani nem tudjuk. Ilyen motor jelenleg sem hazai fejlesztésből, sem baráti importból nem biztosítható.” A pártapparátus fontos érvként használta fel a győri telepítés mellett azt is, hogy az addig gyártott több százezer Steyr motorhoz a Csepel Autógyárnak legalább még egy évtizedig biztosítania kell a pótalkatrészeket, ezért a JÁFI motor gyártásához új épületekre, gépekre, munkakerőre stb. lenne szükség, Győrött ellenben a szükséges infrastruktúra rendelkezésre állt. A Budapest-környéki gyár bővítés ellentétes lett volna a főváros távlati tehermentesítésével is. Egy ideig még számoltak csehszlovák dízelmotor vásárlásával, de ennek a gyártása és főleg kipróbálása sokat késett, ezért ezt a variációt gyorsan elvetették.<sup>149</sup>

A már megkötött szocialista járműszállítási szerződések sürgették a döntéshozókat. Mindent mérlegre téve immár úgy vélte az Ipari Osztály, hogy a „licencvásárláson kívüli megoldások olyan kockázattal járnak, amelyet nem szabad vállalnunk”. Az eddigi viták miatt máris késik a program. „Minden egyéb vizsgálat, vagy döntés elhalasztása további helyrehozhatatlan késedelmet eredményez”.<sup>150</sup>

Az ma már nehezen deríthető ki, hogy mi lehet az apparátus pálfordulásának az oka. De minden bizonnyal hozzájárult ehhez az a tény, hogy Horgos Gyula kérésére két szovjet autóiipari szakértő 1966. április 19. és 28. között Győrött a Magyar Vagon- és Gépgyárban tanulmányozta a beérkezett ajánlatokat, valamint a próbapadon futó motorokat.<sup>151</sup> V. A. Csapkevecs, a Szovjet Autóiipari Minisztérium Kutatóintézetének az osztályvezetője

147 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

148 A magyar motorból pl. 1964-ben összesen 25-öt, egy évvel később 27-et készítettek el, miközben 1967–68-tól már évi több ezer darabot terveztek sorozatban gyártani.

149 A magyar szakemberek úgy nyilatkoztak, hogy a csehszlovák motor színvonala minimum egy évvel a JÁFI-motorhoz képest is el van maradva. 1966 nyaráig egyedi gyártásban mindössze 100–120 db készült, vagyis a tervezett évi 30 ezer db-os gyártástól még messze el voltak maradva.

150 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

151 Horgos Gyula 1966. februárjában kérte Alekszander M. Taraszov autóiipari minisztert, hogy küldje el szakértőit Magyarországra, így a szovjet vezetők első kézből tájékozódhatnak a motorkérdésről, illetve a magyar gyártó közvetlenül megismerheti az autóbuszok és más magyar járműipari főegységek leendő legnagyobb vevőjének az igényeit.

és R. N. Arszenyev autógyári főtechnológus 1966. április 29-én referált a kohó- és gépipari miniszternek Magyarországon szerzett tapasztalataikról. Horgos kezében döntő érvnek számított a két szovjet autóipari szakértő véleménye, hiszen ők a magyar közúti járművek leendő legnagyobb vevőjét, a Szovjetuniót képviselték. Ekkorra a rostán már csak a MAN és a Saurer motorja maradt, amelyről a szovjet mérnökök úgy nyilatkoztak, hogy kiválasztásuk „helyesen és körültekintően történt; más szóba jöhető (sic!) európai dieselmotort, amely a magyar célkitűzéseknek jobban megfelelne, nem tudnának javasolni”. Azzal természetesen ők is tisztában voltak, hogy mind a két motor régebbi konstrukció, amelyeknek a teljesítménye a technikai korlátok miatt feltöltés nélkül csak kb. 10%-kal növelhető, ellenben úgy vélték, hogy feltöltéssel mind a két motornál jelentős teljesítménynövelés érhető el. „Véleményük szerint a motorok bármelyikével szerelt járművek világviszonylatban meg fognak felelni a korszerű követelményeknek.” Cáfolták a licencmotort ellenzők egyik fontos érvét, miszerint a magyar kohóipar nem lesz képes megfelelő minőségű öntvényt gyártani. Szovjet tapasztalatok alapján azt javasolták, hogy lehetőleg már az induláskor a tervezett teljes kapacitásra építsék ki a gyárat annak ellenére, hogy ennek a kihasználására csak évek múlva kerül sor. Úgy vélték, hogy a tervezett kapacitás nem túlzott, és ha valóban jó minőségű motorokat fognak gyártani, akkor további műszakok beállításával még bővíteni is kell majd a termelést. Reálisnak nevezték a nyugati gyártók ajánlatait és egyéb feltételeit, és úgy látták, hogy ezek „az alku reális alapjának tekinthetők”.

Nagyon udvariasan, de annál határozottabban elvetették a JÁFI motor alkalmazását, amelyről szovjet kísérleti és gyakorlati próbákon nyert tapasztalatokkal rendelkeztek. Kijelentették, hogy ennek a motornak jók a paraméterei, de mivel ez új konstrukció, azzal további üzemeltetési, gyártásában pedig technológiai jellegű tapasztalatokat kell szerezni. Ennek időszükségletét mintegy három évre becsülték, ezért úgy látták, hogy ez a motor „jelenlegi állapotában még nem lehet alkalmas az általuk ismert magyar célkitűzések megvalósítására”. Hasonló értelemben nyilatkoztak az új csehszlovák dízelmotorról is, azzal a megjegyzéssel, hogy ezt a motort a Szovjetunióban nem vizsgálták, mert a cseh gyártó még próbamotorokat sem tudott rendelkezésére bocsátani.<sup>152</sup>

A szovjet szakértők véleménye lényegében eldöntötte a motor körül évek óta tartó vitát. Kimondatlanul is érzékeltették, hogy itt kísérletezéseknek helye már nincs. A két licencmotor bármelyike kipróbált, bevált, évtizedekig nagy sorozatban gyártott erőforrás, amelynek a teljesítménye még hosszú ideig meg fog felelni a keleti tábor igényeinek. A szovjet–magyar hosszú lejáratú egyezmény aláírásánál Moszkva kikötötte, hogy a vállalt mennyiséget csak akkor veszi át, és a szerződést magára nézve csak akkor tekinti kötelezőnek, ha a magyar fél a minőségi paramétereket a szállított termékekben biztosítja. (Ebben nyilvánvalóan fontos tényező volt a motor teljesítménye, megbízhatósága, üzembiztonsága, fogyasztása stb.)

Ezek után már semmi akadály nem volt annak, hogy a Gazdasági Bizottság 1966. május 20-án hozott határozatában felhatalmazza a külkereskedelmi, illetve a kohó- és gépipari minisztert, hogy az előnyösebb feltételeket kínáló partnerrel megkösse a motorlicencre és gyártóberendezés szállítására vonatkozó szerződést. Egyidejűleg arról is döntött, hogy az eredetileg tervezett két fázis helyett a motorgyárat egy menetben (vagyis azonnal

a tervezett teljes kapacitásra) építik meg. A GB előírta, hogy igyekezzenek növelni a szállítók felelősségvállalásának a mértékét, csökkentsék a vételárat és törekedjenek a hitelfeltételek javítására.<sup>153</sup>

A Gazdasági Bizottság a Technoimpex, a MOGÜRT és az MVG képviselőit hatalmazta fel arra, hogy a két versenyben maradt konzorciummal zárja le a tárgyalásokat, amelyeken a GB által meghatározott célokat „csak részben” tudták érvényesíteni. A vételárat – amelyet a GB 80,7 millió DM-ben limitált – pl. sikerült a Saurer konzorciumnál 73,5 millióra, a MAN konzorciumnál pedig 73,6 millió DM-re csökkenteni. Ugyanakkor nem sikerült elérni, hogy a szállító törölje a csúszo árklauzulát, vállalja a gyár 1968. december 31-i határidőre történő felépítését, valamint vállaljon a szállításokért nagyobb felelősséget.<sup>154</sup> A tárcaközi bizottság 1966. szeptember 30-án tárgyalta a két konzorcium ajánlatát. Horgos – aki azt remélte, hogy „árban és a felelősségvállalás mértékében további engedményeket lehet elérni” – a MAN ajánlatát „műszaki szempontból, valamint fizetési feltételek szempontjából” a Saurernél kedvezőbbnek tartotta. A MAN–Renault–Ferrostaal konzorcium vezetői 1966. október elején érkeztek Budapestre, hogy immár magasabb, minisztériumi szinten véglegesítsék a szerződést, amelyet 1967. januárban írtak alá. A tárgyalások végső szakaszában még megkísérelte a magyar fél, hogy újabb engedményeket csikarjon ki az eladótól, de a forrásokból egyelőre nem derült ki, hogy ez vajon sikerült-e, avagy sem.<sup>155</sup>

A beruházás célleírányzata kevesebb mint 1,5 milliárd Ft-ról indult, majd másfél év alatt közel 2,2 milliárd Ft-ra emelkedett. 1966. november közepén a MAN felajánlotta, hogy az eredeti megállapodásban szereplő 2146-os típus helyett eladja a 2156-os motortípusát is. Az 1967 januárjában aláírt szerződés már a 2156-os motor gyártási jogának a megvásárlásáról szólt.

## Páncélozott szállító harcjárművek gyártása

A KGM 1965 októberében terjesztette elő jelentését a honvédségi járműigények III. ötéves tervidőszakban való teljesíthetőségéről, közte a FUG továbbfejlesztéséről. A FUG-ból 1970-ig mintegy 1800 db gyártásával számoltak, amelynek végleges nagyságrendje még függött a partnerországok tényleges megrendelésétől. A jármű korszerűsítését, az új páncélozott szállító harcjármű (PSZH) gyártását eleve a FUG mechanikus főegységeinek változatlanul hagyásával tervezték. 1970-re lehetségesnek látta a KGM a HM által igényelt 1000 db új típusú jármű legyártását úgy, hogy a kapacitások korlátozott volta miatt erre csak a FUG gyártásának megszüntetése után került sor. A mintapéldány 1966. III. negyedévi elkészülte esetén és a főegységek átalakítása nélkül az 1969. I. félévi sorozatgyártás

153 MNL OL M-KS 288. f. 26/1966/3. ő. e.

154 A csúszo árklauzula azt jelentette, hogy az eladó az egyszeri licenccdíjon felül a gyártott, értékesített mennyiség függvényében 10 évig további díjra tarthatott igényt. A MAN a győri motorgyár átadását 1969. április 15-ére, a Saurer 1969. július 15-ére vállalta.

155 MNL OL M-KS 288. f. 24/1967/51. ő. e.

indítást kivitelezhetőnek tartotta a KGM. A PSZH gyártása az előzetes számítások szerint 5–10 millió Ft beruházást, 8 millió Ft fejlesztést, valamint 10 millió Ft gyártásfelkészülési kiadást igényelt.<sup>156</sup>

A Honvédelmi Bizottság 1965. október 28-i határozatában utasította a kohó- és gépipari minisztert, hogy a D-442 gyártóbázisán biztosítsa az új PSZH gyártását; továbbá hogy a sorozatgyártást 1969. I. félévében indítsa be, és készüljön el 1970-ig a kívánt 1000 db.<sup>157</sup>

A KGM III. öt éves terv során teljesítendő haditechnikai feladatait 1966. június 30-án hagyta jóvá a HB. Ebben a következő tervszámokat rögzítették a FUG, illetve a PSZH gyártására vonatkozóan: FUG-ból 1966-ban 230 db belföldre, 257 db exportra; 1967-ben 507 db exportra; 1968-ban 140 db exportra. PSZH: 1968-ban 50 db; 1969-ben 400 db; 1970-ben 550 db – mind a HM részére.<sup>158</sup>

A páncélozott járműből a néphadsereg 1965 novemberében 1 db előkísérleti járművet adott át az MVG-nek. 1966-ban a gyár 4 mintadarabot készített, amelyek részt vettek a „Vltava” fedőnevű csehszlovákiai hadgyakorlaton is. A prototípus 1967. május 15-re elkészült ugyan, de a néphadsereg szakemberei kifogásolták a torony formáját, méretét és a beépített fegyverek elhelyezését. A többletmunkák miatt 1967 nyár elején a KGM nem ítélte tarthatónak a prototípus 1967. szeptemberi véglegesítését, kb. 2 hónap csúszást feltételezett. A kitűzött eredeti határidők tartását is csak rendkívüli intézkedésekkel látták tarthatónak: jóváhagyás előtti felszerszámozás és alkatrészgyártás, ami ugyanakkor jelentős kockázatokat hordozott és többletköltségekkel járt. A HB 1967. június 30-i ülésén tudomásul vette, hogy a PSZH prototípusa folyó év november 30-ra készül el, a III. öt éves tervben rögzített nullsorozat és sorozatgyártás határidejének módosítását azonban nem engedélyezte.<sup>159</sup>

A PSZH gyártására való felkészülés helyzetét 1968. október 31-én tűzte napirendre a HB. Az ülésen részt vett a fővállalkozó MVG képviselőjében Horváth Ede vezérigazgató is, aki hozzászólásában emlékeztetett arra, hogy az 1969–70-ben megkívánt 1000 db PSZH csak rendkívüli erőfeszítésekkel gyártható le. E kapacitás polgári célra nem használható, kérte ugyanakkor a HM-et, hogy az első 300 db-ra szóló végleges rendelését mihamarább adja fel, hogy az MVG meg tudja kötni a szükséges szerződéseket a beszállító partnerekkel. Czinege Lajos honvédelmi miniszter a jármű korszerűségével elégedett volt, ugyanakkor megjegyezte: a két jelzett évben legyártandó mennyiség még csak a fele a HM kívánalmainak.<sup>160</sup> A HB határozatában utasította a KGM-et, hogy a PSZH 10 db-os nullsorozatát a vállalat 1969. június 10-ig gyártsa le, a HM pedig biztosítsa a nullsorozat bevizsgálását, ellenőrzését. 1969. II. félévében 300 db, 1970-ben pedig 700 db PSZH legyártását rendelte el.<sup>161</sup>

156 MNL OL XIX-A-98 89. d. 93.

157 HL HB iratok 2. d.

158 MNL OL XIX-A-16-aa 112. d.

159 MNL OL XIX-A-98 91. d. 106.; MNL OL XIX-A-16-aa 113. d.

160 HL HB iratok 4. d.

161 MNL OL XIX-A-16-aa 114. d.

Győrben azonban súlyos nehézségekbe ütközött a gyártás megszervezése. 1969 novemberében, az 1970. évi haditechnikai terv jóváhagyásakor már 650 millió Ft-os termelési tervleamaradásról számolt be a KGM a Honvédelmi Bizottságnak, folyó évben legfeljebb 100 PSZH gyártását valószínűsítette. Sőt, 1970-ben is csak 400 db előállítását állította az MVG tervébe. A HB 1969. november 20-án jóváhagyta a tervet e kitételrel együtt, ám részletes jelentést kért a PSZH gyártásának helyzetéről.<sup>162</sup>

A KGM 1970. január 12-én terjesztette be jelentését a PSZH-ról. Eszerint az MVG számos erőfeszítést tett a különféle munkafolyamatok párhuzamos megszervezésére, a gyártáselőkészítés mégis elhúzódott. Ugyanis már a nullsorozat legyártásánál nehézséget okozott a páncéltest és a torony illesztésének megoldása. A nullséria átvételi tapasztalatai alapján továbbra is fennállt a torony forgatásának és irányzásának nehézsége – konstrukciós és gyártástechnológiai hiányosságok miatt. A KGM így 1970-ben 340 db PSZH legyártását látta lehetségesnek. Az MVG (túlóráztatással, munkaszüneti napok átcsoportosításával stb.) vállalta 90 db jármű átadását március 15-ig, hogy azok az április 4-i díszszemlén részt vehessenek. Mivel az új jármű technológiája és szerelésigénye eltért a FUG-étól, ezért mindenképpen új beruházást tartottak indokoltnak: 1970-ben mintegy 40 millió Ft értékben. A kapacitásbővítés után a KGM a következő gyártási ütemezést látta megvalósíthatónak: 1971 – 350 db a HM-nek, 50 db az NDK-nak; 1972 – 414 db a HM-nek, 136 az NDK-nak; 1973-tól évi 550–600 db/év az NDK és egyéb relációk számára.

A KGM végkövetkeztetése szerint a „hazai fejlesztésű haditechnikai eszközök termelésének megszervezése a hadsereg és az ipar közös erőfeszítésének és jószándékú (sic!) törekvéseinek ellenére – a kiforratlan konstrukció és erőltetett ütemű gyártásbavétel (sic!) miatt – többletráfordításokkal, kisebb-nagyobb lemaradásokat eredményeznek. Ezt annak érdekében szükséges mégis vállalni, mert a termék kibocsátásának gyorsítása végső soron a hadsereg korszerűsítését szolgálja”.

A KGM utasítására az MVG gyors számvetést végzett a kapacitásnövelés beruházásigényéről, és erről január 22-én külön jelentésben számolt be. A HM és a külkereskedelem által megkívánt kibocsátás biztosítása érdekében Horváth Ede mintegy 158,5 millió Ft beruházás és 50 millió Ft forgóalap biztosítását tartotta elengedhetetlennek. A vállalat a fejlesztést hosszú lejáratú preferált hitelből kívánta végrehajtani.<sup>163</sup>

A HB 1970. február 12-i határozatában végül 340 db PSZH legyártását írta elő 1970-re.<sup>164</sup>

A PSZH-k gyártása a következő években kisebb-nagyobb intenzitással folytatódott – egészen 1978-ig, amikor az utolsó páncélozott járművek is legördültek a győri szerelőszalagokról. 1970–78 között mindösszesen 2846 db PSZH készült a Magyar Néphadseregnek és exportra.

162 MNL OL XIX-A-98 93. d. 125.; MNL OL XIX-A-16-aa 116. d.

163 MOL XIX-A-98 94. d. 127.

164 MNL OL XIX-A-16-aa 116. d.

## A nagyberuházások és a dinamikus fejlődés időszaka

Az MSZMP Politikai Bizottsága – két másik megyével együtt – 1966. január 21-i ülésén tárgyalta Győr–Sopron megye helyzetét, fejlesztési feladatait.<sup>165</sup> A Győr–Sopron Megyei Pártbizottság előterjesztését 1965. december 11-én küldték meg az MSZMP KB Ipari Osztályának.<sup>166</sup> A Politikai Bizottság egyetértett a megye elképzelésével és támogatta azt a javaslatot, hogy a győri Magyar Vagon- és Gépgyár legyen Magyarországon a tehervagonygyártás bázisa, illetve a 200 LE-s közúti jármű motorgyárat az MVG meglévő épületeibe rendezzék be. Azzal is egyetértett, hogy a 10 tonnás hátsó hidak gyártására új üzemet kell Győrött létesíteni. A megyei pártvezetők erősen lobbiztak, hogy a KGST-kooperációra épülő, nagysorozatú motorgyártást és a hátsóhid termelést Győr kaphassa.

1967 őszén a KGM sorra vette a hozzá tartozó nagyvállalatokat, és egyenként beszámoltatta azokat, miként halad náluk az új gazdasági mechanizmusra való felkészülés. Az MVG 1967 októberében került sorra a miniszteri értekezleten. A Horváth Ede által jegyzett jelentés biztató vállalati eredményekről tudott beszámolni a felügyeleti szervnek. „Alapvető problémákról” egyedül a munkaerő-utánpótlás biztosításánál tett említést a jelentés: a termelés felfuttatásához szükséges produktív létszámot egyfelől ipari tanulók képzésével, másfelől női munkaerővel, illetve betanított munkásokkal betölthető helyek felülvizsgálatával igyekeztek biztosítani. A létszám biztosítása és a fluktuáció csökkentése érdekében a vállalat 2%-os bérfejlesztést tervezett. A motor- és futóműexport után járó állami visszatérítés összegéről a jelentéskészítés napjaiban állapotok meg, így 2,9 milliárd Ft-os árbevétel mellett ezt a 309 millió támogatást is feltüntette a beszámoló.

A jelentés október 28-i vitájánál rögtön az árkérdésekkel kezdtek, mert az állami visszatérítés mértékét ekkorra véglegesítették: 1968-ra rubelenként 4 Ft-ban, 1969-re 3 Ft-ban és 1970-re 2 Ft-ban határozták meg. A közúti jármű exportnál képződő nyereséggel szemben ugyanis a gördülőanyag kiszállításán veszteségek keletkeztek. Horgos Gyula miniszter fontosnak ítélte az MVG és az egész járműipar IV. ötéves terve előkészítésének mihamarabbi megindítását, a szovjet piacra menő vasúti kocsik gyártásának leállítását viszont csak egy komplex vizsgálat nyomán látta lehetségesnek, amely feltárja a kihasználatlan kapacitások hátrányait is. Határozatként végül azt rögzítette a miniszteri értekezlet, hogy az egész járműiparra többféle koncepcióval kell kidolgozni a következő ötéves tervet, valamint a KGM Közgazdasági és Ellenőrzési Főosztálya vizsgálja felül a beszállító vállalatokkal együttműködve a motorárakat.<sup>167</sup>

A közúti járműgyártás fejlesztésének 1966–1970 közötti első szakaszában 6 vállalat (a Csepel Autó, az Ikarus, a Magyar Vagon- és Gépgyár, a Hajtómű- és Felvonógyár, a Kismotor- és Gépgyár, valamint az Autóvillamossági Felszerelések Gyára) összesen mintegy 12,5 milliárd Ft fejlesztést hajtott végre, amelyből 9,8 milliárd Ft-ot tett ki a beruházás,

165 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 385. ő. e.

166 MNL OL M-KS 288. f. 26/1965. 17. ő. e.

167 MNL OL XIX-F-6-hb 37. d.

2,7 milliárdot a forgóeszköz-bővítés.<sup>168</sup> Ennek az összegnek közel a negyede, 3 milliárd Ft a győri gyár fejlesztését célozta: a futóműgyártást 1,1 milliárd, a dízelmotor-gyártás meghonosítását pedig 1,42 milliárd Ft vissza nem térítendő költségvetési támogatásból és beruházási hitelből valósították meg. A motorgyártó beruházás értékének túlnyomó többségét, 950 millió Ft-ot – a magyar beruházási gyakorlatban különös módon – a gépberuházás tette ki. Az is teljesen szokatlan volt, hogy a 950 millióból 750 millió Ft értékű gépet és berendezést tőkés piacokról szereztek be. Győrött azt tervezték, hogy a III. ötéves terv idején a gyár termelési értékét nagyjából megduplázzák és a terv végére kereken 5,7 milliárd Ft-ra növelik, miközben az összes létszám az 1966. évi 15 036-ról 20 840-re, a munkáslétszám 11 058-ról 15 680-ra, a műszakiak létszáma 2143-ról 2810-re, az adminisztratív létszám pedig 987-ről 1170-re nő.<sup>169</sup>

A III. ötéves tervben (1966–1970) tehát a Vagongyár addigi történetében példátlan méretű polgári célú beruházások indultak el. A motorgyártás a törzsgyár területén már meglévő, felújított és kibővített csarnokba került. A zöldmezős beruházásoknak az Iparcsatornán túl elterülő, a város távlati fejlesztési terveiben ipartelepítési célokra kijelölt egykori repülőtér lett a színtere. A repülőtér egy kisebb része eleve a Vagongyár tulajdonában volt, nagyobb része fölött a Honvédelmi Minisztérium rendelkezett. Hosszas tárgyalások után 1969-ben a HM és az MVG megállapodott a volt repülőtér teljes átvételéről. A gyár 51,5 millió Ft-ot fizetett a Honvédelmi Minisztériumnak, a Magyar Honvédelmi Szövetségnek és a városi tanácsnak a repülőtérért és a létesítmények megváltása fejében, ezen felül vállalta, hogy az ott lakó gondnokokat kiköltözteti és részükre 750 ezer Ft értékben három db lakást biztosít. Végül megállapodtak a MALÉV és a Meteorológiai Intézet itt lévő egységeinek az elhelyezéséről. Ezzel a volt győri repülőtér teljes egészében a Vagongyár tulajdonába ment át és immár nem volt akadálya annak, hogy az utakkal és infrastruktúrával jól ellátott, nagykiterjedésű szabad területeken valósuljanak meg a gyár nagyszabású fejlesztési tervei. Az első jelentős zöldmezős beruházást, a 28 000 m<sup>2</sup>-es futómű gyártócsarnokot 1966 áprilisában kezdték el építeni a repülőtéren, amelynek egy részében 1967 nyarán már megkezdték a döntő többségében tőkés importból származó gyártósorok, gépek telepítését. Az első csarnokban 1968 első félévében mintegy 700 fővel megindult a termelés.<sup>170</sup>

Ugyanitt, az egykori repülőtéren hozzáláttak annak a 20 000 m<sup>2</sup>-es csarnoknak az építéséhez is, ahová a TMK és a szerszámgyártás került. A repülőtéri komplexumban kapott helyett egy 10 emeletes, 240 munkahelyes iroda, 3500 fő kiszolgálására alkalmas szociális helyiség és a kiszolgáló létesítmények (kazánház, biciklitároló, porta stb.).<sup>171</sup>

A motor és a futómű nagymennyiségű öntvényt igényelt. A Vagongyárnak korábban az anyaggyár, illetve az egykori Ágyúgyár területén több öntödéje is volt, ezek azonban az 1960-as évek végére elavultak, működésük veszélyessé vált, az ott dolgozók kifejezetten rossz, egészségtelen munkakörülmények között dolgoztak és a kapacitásuk sem elégítette

168 A 12,5 milliárd Ft túlnyomó többsége, 11,8 milliárd Ft állami forrás volt, a többi vállalati saját forrás. MNL OL M-KS 288. f. 15/240. ő. e.

169 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 262. ő. e.

170 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. fcs. 314. ő. e.

171 *Rába*, XIX. évf. 1967. 11. sz.

ki a rohamosan növekvő igényeket. A kibocsátását rövid idő alatt többszörösére emelő futóműgyártás évente több ezer tonna acélöntvényt igényelt, amelynek megfelelő minőségben, ütemezésben történő beszerzése megoldhatatlan feladatnak tűnt.<sup>172</sup> Ekkora öntvényigényt hazai forrásból nem lehetett kielégíteni, az import pedig – többek között a magas szállítási költség miatt – drága lett volna. Ezért a Gazdasági Bizottság 1968. június 21-i határozatával hozzájárult, hogy egyedi nagyberuházás formájában évi 18 000 tonna kapacitású modern, jórészt automatizált acélöntöde létesüljön Győrben.<sup>173</sup>

Ez a beruházás viszont már egy újonnan bekebelezett részleggel valósult meg. Az egykori Szerszámgépgyár közvetlen szomszédságában a Vagonygyárról történő leválás után több mint egy évtizedig önálló gyárként működő ipartelepi Öntöde és Kovácsológyárat 1962 őszén már megkísérelték egyesíteni a Szerszámgépgyárral. A győri öntöde Horváth Ede helyett inkább a lazább függést jelentő Országos Öntödei Vállalatba való beolvasztást választotta, és 1963-ban ennek lett a 3. sz. gyáregysége.<sup>174</sup>

Ez a gyáregység 1967-ben csehszlovák tanulmányterv alapján elkészítette az új, évi 15 000 tonna acélöntvény gyártására alkalmas, 460 millió Ft beruházási költséggel létesítendő programját, amit a felügyeleti hatóság 1967 márciusában jóvá is hagyott 1968. január 1-jei kezdéssel és 1971. január 1-jei befejezéssel. A beruházás a tervek és a program kidolgozásával éppen hogy elkezdődött, amikor a kohó- és gépipari miniszter (ugyanaz a személy, aki egy évvel korábban jóváhagyta az Öntödei Vállalat győri gyáregységének új acélöntödéjére vonatkozó beruházási programot), 1968. február 17-én elrendelte a győri öntödének a Magyar Vagon- és Gépgyárba történő beolvasztását. „Ilyen előzmények után, de minden előzményre való utalás nélkül” készítette el az MVG az acélöntödére vonatkozó beruházási javaslatát a Magyar Beruházási Bank számára.

A Vagonygyár az új acélöntödét a repülőtéren, az MVG távlati terveiben iparfejlesztésre kijelölt összefüggő szabad területen tervezte megvalósítani, ahol már a beruházás indulásakor is rendelkezésre álltak a szükséges közművek, utak, iparvágányok. A 860 millió Ft beruházási költséggel létesítendő öntöde beruházási javaslata 1968 tavaszára elkészült, üzembe helyezését 1972-re tervezték. Ez volt az első közúti járműprogrammal kapcsolatos olyan állami egyedi nagyberuházás, amelynek a kivitelezési ideje teljes egészében az új gazdasági mechanizmusra esett, így az MVG a finanszírozás nagyobb részét nem költségvetési juttatásból, hanem saját nyereségéből képzett fejlesztési alapról visszafizetendő kölcsönből, illetve már meglévő saját forrásaiból oldott meg.<sup>175</sup>

A Magyar Beruházási Bank illetékes főosztályai meglehetősen kritikusan, sőt itt-ott ironikusan értékelték az MVG acélöntödei beruházási javaslatát. Különösnek tartották Horgos Gyula gépipari miniszter eljárását, aki 1967 tavaszán jóváhagyta az Öntödei Vállalat győri gyáregységének az új öntödére vonatkozó beruházási javaslatát, majd egy

172 A futóművek súlyának több mint az 1/5-ét acélöntvényt teszi ki.

173 MNL OL XIX-A-121-b 10. d.

174 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 12. fcs. 2. ő. e.

175 A 200 millió Ft állami költségvetési juttatáson túl 547 millió 7 év alatt visszafizetendő, 6%-os kamatozású államkölcsönt vettek fel, a fennmaradó részt pedig saját forrásból finanszírozták. A beruházási program készítésekor az állami költségvetési juttatás még lényegesen meghaladta a kölcsön összegét, igaz, akkor még a beruházás összes tervezett költsége is kisebb volt.



év múlva minden indoklás nélkül beolvasztotta a gyárat az MVG-be és egy hasonló, de immár az MVG keretében és elgondolása alapján a repülőtéri acélöntöde programját támogatta. A folyékony acélt az Öntöde Vállalat 3. sz. telepén, a régi öntöde mellé emelt új öntödében is ugyanazzal az oxigénes konverteres (ún. LD eljárással) állították volna elő, mint amit a Vagongyár is alkalmazni akart a repülőtéren. Kifogásolták a győri program túlságosan magas tőkés devizaigényét, ami a korábbi programhoz képest több mint kétszeresére emelkedett. Nem fogadták el a beruházó (az MVG) többlet devizaigényének azt az „indoklását”, miszerint a szükséges gépeket és berendezéseket szocialista piacról nem lehet beszerezni. Az „indoklás” szót a bírálók tették idézőjelbe. Mivel szerintük az MVG a többlet devizaigényt nem indokolta, nem részletezte, ezért az ott szereplő konvertibilis valutaigényt elfogadhatatlannak tartották. Bár a zöldmezős beruházás indításával egyetértettek, sokallták az infrastruktúra fejlesztése érdekében felmerült 157 millió Ft többletköltséget. Kifogásolták, hogy ha 30 ezer db hátsóhídhoz csak 11–12 ezer tonna acélöntvény szükséges, akkor a beruházó miért nem tért ki arra, hogy mit kezd a többletkapacitással? Ráadásul az évi 18 000 tonna kapacításra tervezett győri acélöntöde kibocsátását lényegesebb építkezés nélkül, a műszakszám emelésével és a berendezések számának, korszerűségének emelésével a duplájára lehetett növelni.

A kifogások azonban már a tervezés időszakában sem voltak elfogadhatóak, hiszen Magyarországon állandó volt a hiány jó minőségű öntvényekből. A későbbi fejleményekből pedig egyértelműen következik, hogy a kapacitás-tartalék létrehozása előrelátó lépés volt, hiszen a hátsó futóművek iránti igény nagyon gyorsan az eredeti beruházási tervben szereplő többszörösére nőtt. Sem a Magyar Beruházási Bank, sem az Országos Tervhivatal nem tartotta reálisnak (a beruházás előkészítettségénél, számtalan bizonytalansági tényezőnél, a túlzott mértékű tőkés devizaigénynél, a fölösnek minősített kapacitásoknál fogva) az 1968-as indulást. Karádi Gyula, az Országos Tervhivatal elnökhelyettese ennek ellenére úgy nyilatkozott, hogy ha a vagongyári beruházás – a GB előírásától eltérően – 1968-ban mégis elindítható, úgy támogatni fogja ezt, mert a közúti jármű program megvalósítása szempontjából ennek igen nagy a jelentősége. Sőt, mivel a vagongyári beruházás költségének nagysága, megtérülési ideje, devizaigénye miatt az évről évre felállított hitelpolitikai irányelvek alapján nyújtható hitelkonstrukcióval nem lenne megvalósítható, ugyanakkor az öntödére „volumene és a járműfejlesztési programhoz való szoros kapcsolódása miatt a fejlesztés mégis szükséges”, azt javasolta, hogy az állami hozzájáruláson túl a beruházás „hitelkedvezményt is élvezzen”. Ez azt jelentette, hogy a hitelpolitikai irányelvekben elvárt átlagosan hat éves megtérülési idővel szemben a vagongyári öntöde 10–12 éves lejáratú kapjon beruházási hitelt.<sup>176</sup>

Az öntöde témája is előkerült 1968 májusában, amikor az MVG „helyzete és problémái” ismét a KGM miniszteri értekezlete elé kerültek. (A helyzet áttekintésére a Gazdasági Bizottság elé kerülő jelentés miatt kerítették sort.) A vállalat 1968-ra az addigi gyártási csúcstól (470 db személykocsi, 223 db teherkocsi, 30 db motorkocsi szekrény) meghaladó vasúti jármű termelést tervezett, a futóműgyártás már felfutóban volt, a motorgyártásnál azonban a végleges gyártás beindítását csak 1969-re tervezték – addig import

alkatrészekből kívántak 550 db motort összeszerelni. A vállalat várható nyeresége – az árbevétel növekedése ellenére – kevesebbnek mutatkozott, ugyanis a központi ár- és egyéb intézkedések (vámköltiségek, szabad árássá vált termékek beszerzése, hitelköltiségek stb.) kedvezőtlenebb feltételeket teremtettek. A folyamatban lévő beruházások tőkés importját 30–40%-os vámmal sújtották, ami tetemes többletköltséget okozott. Így már csak 1,5%-os bérfejlesztésben és alacsonyabb béren kívüli kerettel számolhattak Győrben. Eközben az alacsony bérszínvonalal egyre nehezebbnek mutatkozott a termelés felfutásához szükséges plusz 1600 fő munkába állítása. Külön vállalaton belüli bérfeszültséget okozott, hogy a kohászati ágazatban foglalkoztatottak (az MVG dolgozóinak 20%-a) bérszorzója a duplája volt a gépipari besorolásúakénál.

A vasúti ágazat 1970-ig nagyszámú hazai és exportmegrendeléssel rendelkezett. A közúti járműprogram keretében 1969-ben 21%-os, 1970-ben pedig 67%-os termelésfelfutást tűztek célul 1968-hoz viszonyítva. A híd-, vas- és tartályszerkezeti gyártásnál, valamint kohászati részeknél ugyancsak stabil megrendelés-állomány mutatkozott. A motorgyártásnál ugyanakkor – a beszállítók árváltozásai miatt – elkerülhetetlennek tartották a korábban megállapított 144 ezer Ft-os darabonkénti egységár 168 ezerre emelését.

A távlati fejlesztési célkitűzésekben a vasúti kocsik iránti kereslet visszaesésével és a közúti járművek iránti igény növekedésével számolt a vállalat. Ezért a Csepel Autógyárral együttműködve 1969–70-ben 10 tonnás és azon felüli teherbírású teherjármű-család kifejlesztését tervezték. A IV. ötéves tervidőszakban évi 250–300 vasúti személykocsi értékesítését látták reálisnak, ugyanakkor ezeknek a gyártását az állami visszatérítés (külkereskedelmi dotáció) mértékétől is függővé tették. Ugyanis az 1968. évi árakon és egységes devizasorzókkal megállapított, 1970-ig érvényes árak nem fedezték a vasúti kocsik előállításának költségét. Éppen ezért a vállalat a vasúti személykocsi gyártás leépítését, és a kapacitás közúti járműgyártásra való konvertálását preferálta volna. A belföldi, valamint a lengyel és szovjet igények alapján a futóművek iránti kereslet gyors emelkedésével számoltak. A gyártási kapacitás további bővítését beruházási hitellel látták megvalósíthatónak. A futóműgyártásnál – a felfutás után – a szocialista export esetén is gazdaságos termelést láttak megvalósíthatónak. Ehhez a vállalat kohászati kapacitását is bővíteni kellett, amelyre a beruházási programot is benyújtották.

A vasúti járműgyártás visszafejlesztéséről szóló döntéshez egy sor népgazdasági szintű kérdés megvizsgálását is szükségesnek tartotta a vállalat:

- Milyen pénzügyi fedezet lesz a következő öt évben a hazai gördülőanyag pótlásánál?
- A MÁV fenntartja-e a vasúti kocsigyártásban való részvételét, vagy javításra áll át?
- Szocialista relációban a ráfizetés ellenére fenn kívánja-e tartani Magyarország a vasúti jármű exportot a fizetési mérlegek miatt? A szubvenció fenntartása mellett is fennáll-e az exportszándék?
- Milyen lesz az 1970 utáni motorvonatexport a Szovjetunió részére, és a Ganz-MÁVAG-nak lesz-e elegendő kapacitása a pótkocsik gyártására?

A vállalati jövedelmezőség kívánt szinten tartásához az MVG átmeneti kedvezményeket kért a következő költségeknél: termelési importnál vámvisszatérítést; a fejlesztési programokhoz importált eszközök vámmentességét, a gyártásfelfutás eszközkötési és beruházási járulék alóli mentesítését; az 1,5%-os átlagbér növelés elszámolását az adózatlan

nyereség terhére; a bérszorzók korrekcióját. Horváth Ede azt javasolta, hogy vigyék ezt a jelentést a Gazdasági Bizottság elé és kérte a kormány hozzájárulását az Acélöntöde beruházási programjának egyedi nagyberuházásként való megvalósítását; a folyamatban lévő jármű beruházási program álló- és fogyóeszközeinek vámmentesítését; valamint a vasúti kocsik exportjának fenntartása esetén a szükséges állami visszatérítés biztosítását 1970 után is.

1968. május 4-én, a miniszteri értekezleten Horgos Gyula miniszter a kamion-és teherautó-gyártás nyugati kooperációs lehetőségeiről érdeklődött elsőként. Horváth előrehaladott nyugat-németországi tárgyalásokról számolt be, ahol a MAN gyár futóművekért cserébe átadná teherautók gyártási jogát, és a győri összeszereléshez alkatrészeket biztosítana. A miniszter támogatta a vagongyártás leépítését, a nagyteherautók és kamionok gyártásánál pedig azt javasolta, hogy több céggel is tárgyaljanak a legkedvezőbb feltételek elérése érdekében. A vámelengedést lehetségesnek és támogatandónak tartotta, a motorok árkérdését sürgősen egyeztetendőnek ítélte. A vasúti kocsik esetében az exportnál nem, csak a belföldi értékesítésnél látott lehetőséget állami szubvencióra. Horváth minderre úgy reagált, hogy a Ganznak kellene növelnie a pótkocsigyártást, cserébe Győr átvonné Dunakeszi profilját. A munkaerőnél ismételten azt emelte ki, hogy éppenséggel hiányuk van munkásokból, és „ha a vasúti kocsikat csökkenteni fogjuk, kapun kívülre senki sem fog még akkor sem kerülni” – tette hozzá. Megerősítette továbbá, hogy kamion ügyben a MAN-on kívül még 4 másik céggel is tárgyalnak.<sup>177</sup>

Az MVG korábban már említett új öntödéjének átadásra végül csak 1973 végén került sor. Az öntöde rácsatlakozhatott a már meglévő kommunális hálózatra, a dolgozók pedig a futómű- és szerszámgyártásban dolgozók számára megépített szociális létesítményeket (öltöző, mosdó, ebédlő) használták. Az acélmű eredetileg kb. 45 000 db hátsó futómű öntvény előállítására volt képes, néhány év alatt azonban sikerült a futóműház súlyát annyira csökkenteni, hogy az acélöntöde kapacitásának további növelése nélkül évente már mintegy 60–70 ezer db öntvényt tudtak termelni.

A kivitelezéshez az MVG önálló importjogot kapott, az összes szükséges tőkés és szocialista gépet maga szerezhette be. A tőkés gépek megvásárlásához a Gazdasági Bizottság 1,2 millió dollár keretet biztosított, amit később 1,55 millió dollárra kellett emelni, mert a kompenzációval kapcsolatos tárgyalások és egyéb okok miatt a nyugat-német szállítóval a szerződést 1969 nyara helyett csak 1970. április 24-én kötötték meg.<sup>178</sup> Időközben felértékeltek a nyugat-német márkát, illetve a berendezések ára is emelkedett, ráadásul a késés miatt a befejezés határideje is csúszott. Nem volt egyszerű a külkereskedelmi hatóságokat arra rávenni, hogy engedélyezzék az üzletkötést a legjobb ajánlatot adó düsseldorfi Gesellschaft für Hüttenwerksanlagen korlátolt felelősségű társasággal. A Külkereskedelmi Minisztérium ugyanis csak azt követően járult hozzá az öntöde berendezéseinek tőkés importból történő beszerzéséhez, miután kiderült, hogy a szocialista országokból az öntvény szükségletet nem lehet kielégíteni.

177 MNL OL XIX-F-6-hb 42. d.

178 A Külkereskedelmi Minisztérium a tőkés berendezések megvásárlását 100%-os ellenüzlet megkötéséhez köthette. A Vagongyár ennek a kötelezettségének úgy tett eleget, hogy a 1,55 millió dollárnak megfelelő 5 645 200 DM-es szállítás helyett 7 131 108 DM értékben szállított az NSZK-ba vasúti tartálykocsikat és egyéb termékeket.

A teljes mértékben saját szükséglet kielégítésére termelő, európai színvonalú új öntöde a munkadarabok súlyát látványosan és azonnal 17%-kal csökkentette, a futómű minőségét, élettartamát és versenyképességét jelentősen növelte. Ez lett az ország legnagyobb kapacitású, legnagyobb mértékben gépesített és részben automatizált acélöntödéje, amely a nehéz fizikai munkát teljesen kiküszöbölte, és az átlagos üzemekhez hasonló beltéri hőmérsékletet biztosított az ott dolgozók számára (a korábbi forrószaggal szemben). Magyarországon akkoriban a nehéz, egészségre káros melegüzemek küzdöttek leginkább munkaerőhiánnyal. Ezért az új győri öntödében nem csak az anyagmozgatást, hanem az öntvényforma és -magkészítést és a legnehezebben mechanizálható öntvénytisztítás nagy részét is gépesítették, jórészt automatizálták.<sup>179</sup>

Alig fejezték be az új acélöntödét, 1974 nyarán máris újabb nagyberuházásba fogtak, két év alatt az acélöntödétől északra modern kovácsolóüzemet építettek a repülőtéren. Erre azért volt szükség, mert a törzsgyár területén lévő, a 19–20. század fordulóján épült vasvázás szerkezetű, fatető régi kovácsüzem erre az időszakra rendkívüli módon elavult, ráadásul a fatető miatt tűzveszélyes is volt. A 300 millió Ft-os költséggel épített öthajós, közel 20 000 m<sup>2</sup> alapterületű gépesített, részben automatizált kovácsüzem évi kereken 19 000 tonnás kapacitása hosszú ideig biztosította a gyár kovácsdarabok iránti igényének a kielégítését. A szociális létesítményeket már az acélöntöde megépítésekor átadták, a kovácsüzem dolgozói ugyanezt a fekete-fehér öltözőt, mosdót használták, amit a másik üzem dolgozóihoz hasonlóan zárt folyosón közelíthettek meg.<sup>180</sup>

## Dízel közúti járműmotorok gyártása és fejlesztése a Rábában

1967. január 6-án írták alá a Renault Seri–MAN–Ferrostaal konzorciummal a licencvásárlásról és az évi 80 000 db henger, mintegy 13 000 db hathengeres motor termelésére alkalmas komplett motorgyár felépítéséről szóló megállapodást. A bonyolult és sokrétű feladatok elvégzésére három (egymással addig is szoros kapcsolatban álló) vállalat fogott össze. A Rába motorgyár felépítésére vállalkozó konzorcium egyik tagja, a Renault tervezőcége, a Seri Engineering a gyárberendezések tervezését és telepítését végezte. A motorlicencét a Maschinenfabrik Augsburg–Nürnberg AG, az NSZK második legnagyobb közúti járműgyára adta. A konzorcium harmadik tagja, az esseni Essen Ferrostaal a vállalkozás pénzügyi lebonyolítását és a megfelelő hitel biztosítását intézte.<sup>181</sup> A licencmotorok paraméterei és teljesítménye a magyar és a keleti-európai igényeket teljes mértékben

179 MNL OL XIX-A-121-b 32. d.

180 Rába, XXVI. évf. 1974. 24. sz., 42. sz.

181 A licencszerződés a D 2156 HM-6 és D2156 HM6V típusú motorok (illetve ezek variációinak) gyártására, értékesítésére és a motorokkal kapcsolatos MAN szabadalmak használatára vonatkozott. A 10 évre szóló licencszerződés értelmében a Rába megkapta ezekkel a motorokkal kapcsolatban a MAN gyárban végrehajtott fejlesztéseket is, így pl. a turbófeltöltést, illetve a D 25-ös motorcsalád gyártási leírását, a D 2356 furatcsaládból álló motor rajzait, ami a licencszerződés aláírása idején még nem is létezett. MNL OL XIX-F-6-hb 105. d.

kielégítették, alacsony zajsztintjük miatt kiválóan megfeleltek autóbuszok padló alatti motorjaként. A gyártó vállalta, hogy a licencszerződés 10 éves időtartama alatt átadja a szerződés tárgyát képező motor fejlesztésével kapcsolatos összes tapasztalatait, így kapta meg pl. 1969-ben az MVG a továbbfejlesztett, 230 LE-s motor gyártásra vonatkozó dokumentációkat.<sup>182</sup> A magyar hatóságok a szerződést néhány héttel az aláírása után jóváhagyták, így immár nem volt akadálya a győri motorgyár felépítésének.<sup>183</sup>

A Kohó- és Gépipari Minisztérium 1966 nyarán határozta meg (immár sokadik alkalommal) a motor iránti várható szükségletet, és ennek alapján készült el 1967 decemberében a beruházási program. A program finanszírozása a GB határozat alapján a Magyar Beruházási Bankkal 1968. június 29-én kötött állami kölcsön- és finanszírozási szerződés alapján történt. A nagysorozatú közúti dízelmotorgyár forgóeszközökkel együtt számított költsége megközelítette a 2,2 milliárd Ft-ot, amelyből a vállalat saját forrása mindössze 3,5 millió Ft-ot tett ki. Ne feledjük, hogy ebben az időben Magyarországon még direkt típusú irányítási mechanizmus volt, amelyben a vállalatok nyereségét lényegében teljes egészében elvonta a költségvetés, így saját forrással gyakorlatilag nem rendelkeztek. Éppen ezért érthető, hogy a beruházás forrásának valamivel több mint a fele, 1 147 429 ezer Ft vissza nem térítendő költségvetési juttatás, kisebbik fele (1 062 173 ezer Ft) pedig preferált államkölcsön volt.<sup>184</sup> A beruházási program a kormány kiemelt programja lett, mert a Minisztertanács 1968-ban a Közúti Járműprogramot központi fejlesztési programmá nyilvánította. Az MVG-nek 1970-ig fokozatosan kellett kiépíteni az évi 13 000 db motor és az ezekhez szükséges tartalékalkatrész-gyártó kapacitást.

A beruházás 1967-ben indult, amelynek tervezett befejezési határidejét – az 1968-as franciaországi sztrájkok ellenére – tartani tudták, így 1969 áprilisában megindult a motorgyárban a próbaüzem. Az 1968-as nyári franciaországi megmozdulásokhoz képest sokkal több bonyodalmat okozott az, hogy a Vagongyár nem engedett a minőségből, és a Renault által szállított több gépet nem vett át. Sőt, a franciák legnagyobb megdöbbenésére az is előfordult, hogy a francia cég szerint immár kijavított gépet ismételtén visszaküldtek, mert az a győriek szerint nem volt kifogástalan. Végül a Vagongyárnak sikerült a konzorciumi tárgyalásokon, illetve a szállító céggel folytatott vitában olyan szigorú és részletes átvételi előírásokat kiharcolni, amelyek minden körülmények között és feltétlenül biztosították „a berendezések minőségi és szerződésben előírt paramétereit”.<sup>185</sup> De a Rába nem mindenben fogadta el a francia Renault-Seri cég elképzeléseit sem, ott, ahol a terveket túl igénytelennek tartották, kifogással éltek, és a céggel áttervezette a projektet. „Kérünk és követelünk a partnerektől; a legkorszerűbbet, a leggazdaságosabbat akarjuk” – írta az üzemi újság 1968-ban.<sup>186</sup>

182 *Rába* XIX. évf. 1967. 2. sz.

183 A forrásokban 1967. január 6-a és január 17-e szerepel. Az első dátum az aláírás, a második pedig a felsőbb szervek jóváhagyásának időpontja.

184 MNL OL XIX-A-121-b 18. d.

185 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 1. f. 3. fcs. 331. ő. e.

186 *Rába*, XX. évf. 1968. 14. sz.

A következetesség és kitartás eredménye nem maradt el, a Rába motorgyára egy világviszonylatban is korszerű motort kezdett el magas gyártástechnológiai színvonalon termelni, olyat, amelynek a paraméterei messze meghaladták nemcsak az idehaza addig gyártott Csepel motorok, hanem az egész keleti táborban akkor előállított motorok műszaki paramétereit is. A konzorcium által szállított gépek 32%-a volt automatizált, 17%-a célgép, 51%-a magas készülékezettsgű, korszerű univerzális gép. A 2837 méter hosszú korszerű anyagmozgatási rendszer (460 méter görgőpályás, 610 méter felsőpályás szállító, 867 méter mozgó raktár, 900 méter forgácsszállító pálya) révén jelentősen csökkent az improduktív élőmunka-erőiránti igényésnövekedés a termelékenység, nehezebbé vált a technológiai fegyelem megsértése.<sup>187</sup>

A magyar irányító hatóságok devizakímélés céljából arra törekedtek, hogy a gyártósor gépeinek lehető legnagyobb része keleti legyen. Ennek a törekvésnek azonban a konzorcium szabott gátat, ti. őket terhelte a felelősség a gyár kifogástalan működéséért és a motorok minőségéért, ezért minden keleti gép gyártósorba való beállításához a nyugati partner előzetes engedélyére volt szükség.

A motorgyártással párhuzamosan, rendszerszerű szemléletben fejlesztették a kapcsolódó fő-, segéd- és melléktevékenységet, valamint a futóműgyártást is.

A francia szerelők első csoportja 1968. március végén érkezett meg Győrbe, és megkezdtek az egyes gépcsoportok felállítását a motorgyártó csarnokba. Munkájukat egy francia mérnök irányította, a specialistáknak a győri gyár TMK üzeme és kivitelező részlege segített. Hamarosan újabb francia szerelők érkeztek a városba, majd őket nyugat-német szakemberek követték. A külföldi szerelőket előbb vendégszobákban helyezték el, majd amikor április végén elkészült az Ipar út új lakótelep, annak néhány lakását a város a külföldiek elhelyezésére engedte át.<sup>188</sup>

A gyár ünnepélyes avatására 1969. július 17-én került sor.<sup>189</sup>

A Vagonygyár üzemrészek kiköltöztetésével, a motorgyár telepítésére szolgáló csarnok felújításával, kibővítésével közel 30 000 m<sup>2</sup>-es fedett teret szabadított fel, ahová a gyártósorok és gépek érkeztek.<sup>190</sup> A beruházási forrás felhasználásának a legfontosabb jellegzetessége az volt, hogy – mivel meglévő üzemcsarnokba helyezték el a gépeket – az építési beruházás aránya minimális, 4,6%-os volt (miközben a III. ötéves tervben megvalósított közúti járműgyártási beruházásoknál az építések tervezett aránya 26,4% volt).

A Vagonygyár a motorgyártás beindulása előtt előbb komplett nyugat-német motorok behozatalával, majd ún. átmeneti gyártással tett eleget szerződésben vállalt kötelezettségeinek. Így jutottak – már a győri sorozatgyártás elindulása előtt – a keleti piacra szállított autóbuszok korszerű, nagy teljesítményű motorokhoz. Az átmeneti gyártás meglévő berendezéseken, a konzorcium által előszállított gépeken, részben importált és egyre nagyobb mértékben Győrött és Magyarországon gyártott alkatrészekkel folyt. Az átmeneti gyártásnak volt még egy előnye: a győri munkások már a sorozatgyártás elindulása előtt megismerték és begyakorolták a motor gyártásával kapcsolatos fogásokat. Mód nyílt arra

187 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. fcs. 329. ő. e.

188 Rába, XX. évf. 1968. 14. sz.

189 Rába, XXIX. évf. 1977. október 28. 41. sz.

190 A motor gyáregység területe induláskor 28 000 négyzetméter lett, ahová 469 gépet és berendezést helyeztek el, mégpedig a MAN motor főegységeinek megfelelő csoportosításban. Rába, XX. évf. 1968. 9. sz.

is, hogy kipróbálják, megvizsgálják a hazai és KGST-importból származó alkatrészeket és eldöntsék, ezek közül melyek azok, amelyek teljes mértékben megfelelnek a szigorú német követelményeknek. Az egyik legfontosabb kérdés ugyanis az volt, hogy miként lehet hazai alapanyagokból, hazai, illetve szocialista szerelvényekkel az eredetivel azonos minőségű motorokat gyártani. Azoknak a szerelvényeknek a gyártására, amelyeket a KGST országokból nem lehetett beszerezni, vagy nem volt belőlük megfelelő minőségű szocialista termék, kiegészítő licenceket vásároltak. A hazai, illetve a szocialista importból származó anyagokat, szerelvényeket itteni bevizsgálás után az anyagárban motorokba beépítve is kipróbálták, hogy kiderüljön: megfelel-e a kívánalmaknak. Ha minden rendben volt, csak ezek után építhették be ezeket a részegységeket, szerelvényeket a hazai gyártású licencmotorba.<sup>191</sup>

A próbagyártás (jórészt még az NSZK-ból származó, részben már itthon gyártott alkatrészekből) 1967. november 1-jén indult, az év hátra lévő két hónapjában 23 fekvő és 10 álló motort kívántak összeszerelni.<sup>192</sup> Az első, lényegében még kézműves módszerrel gyártott győri fekvő Rába–MAN motort 1967. november 27-én indították be. Eleinte terhelés nélkül próbapadon vizsgálták, majd néhány napi üzem után a motort szétszedték, alaposan megvizsgálták, ismét összeszerelték és az Ikarusnak adták át beépítésre.<sup>193</sup>

A gyártás felfutását az első években nagymértékben akadályozta, hogy az Ikarus nem vett át annyi motort, mint amennyit előzetesen magánjogi szerződésben lekötött. Eredetileg ugyanis 1969-re 2800 db új motorra jelentett be igényt, aminek a nagy részét azonban szternózta, így igényét 1969-re 1150 db-ra, az 1970-es eredeti 5800 db helyett 3800-ra csökkentette. Az Ikarus azzal hozta nehéz helyzetbe a Vagongyárat, hogy a mennyiségi tervét az elképzelésekhez képest jóval több régi típusú és kevesebb új típusú autóbusszal teljesítette. Így az első években nem tartott annyi motorra igényt, ami biztosította volna a motorgyár kapacitásának a kihasználását. A motorgyár 1969. évi elindulása után 1973-ra tervezték a teljes kapacitás (14 300 db motor) elérését. A felfutás éveiben pl. 1970-ben 7700 db Rába–MAN motort kellett volna gyártani, ténylegesen azonban a piaci igények alacsony volta miatt csak 3874 darab készült el.<sup>194</sup>

Arra Győrött gondolni sem akartak, hogy ne adják el a legyártott motorokat, mert a fix költségek miatt óriási veszteségek keletkeztek volna. Az ügy (lényegében a szerződésszegés ténye) döntőbizottság elé került, de a Vagongyár számára nem az volt a fontos, hogy esetleg megbüntessék az Ikarust, mert ettől az aggregátok még a nyakukon maradtak volna, hanem az, hogy piacot találjanak termékeik számára. Kérték a megyei pártszerveket, hogy lobbizzanak a gyár érdekében, és érvék el, hogy az Ikarus több új típusú buszt gyártson, de jól ismerték a magyar gazdaság roppant akadozva működő gépezetét, ezért úgy döntöttek, hogy a megoldást magának a gyárnak kell megtalálnia. Horváth Ede komolyan gondolta, hogy „piackutatással, kereskedelmi tevékenységgel el kell adni a motorokat, más gyártmányba beépítve, vagy szőlóban”.<sup>195</sup>

191 *Rába*, XIX. évf. 1967. január 28. 3. sz.

192 *Rába* XIX. évf. 1967. 44. sz.

193 *Rába*, XIX. évf. 1967. december 2. 48. sz.

194 MNL OL XIX-A-121-b 18. d.

195 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. fcs. 331. ő. e.

Győr mindent megtett annak érdekében, hogy motorjait eladja addig is, amíg az Ikarus felfuttatja új típusú buszainak termelését. Beépítették az annak idején csúfos kudarcot vallott Rába–Balaton motorvonatba,<sup>196</sup> balatoni jégtörő hajóba,<sup>197</sup> valamint egyre több motort szállítottak a Csepel Autógyár speciális teherautóiba, mellékmotorként a Magyar Hajó- és Darugyár hajóiba, a Ganz-MÁVAG termékeibe.<sup>198</sup> Nagy lehetőséget kínált a győri motor hasznosítására a mezőgazdaság, amelynek iparszerű termelési rendszerei nyugati és keleti erő- és egyéb mezőgazdasági gépeibe cseremotorként Rába–MAN motorokat építettek.<sup>199</sup>

Annak érdekében, hogy a tömeges szállítások beindulása előtt szélesítsék a szovjet piaci lehetőségeket, az alpmotorból terveztek egy 150–160 LE-s, öthengeres dízelmotort, és hogy az beférjen a karosszériába, áttervezték a likonói autóbuszgyár egy kisebb autóbuszának a karosszériáját, így abban a benzinmotorokat az öthengeres Rába motorokra lehetett cserélni.<sup>200</sup> A piaci igények miatt az álló és fekvő motorok mellé megszerkesztették ennek a motornak a ferde változatát is. A legnagyobb üzletet a felfutás éveiben a Romániának szállított Rába–MAN motorok jelentették. Az üzlet érdekességét az adta, hogy a románok már a magyarok előtt megvásárolták a MAN gyártól ugyanannak a motornak a licencét, amit később a Vagongyár is megvett, azonban a gyártósort saját gépeikből igyekeztek összeállítani, azaz a gyártástechnológián próbáltak spórolni. A döntés valójában komoly kárt okozott, mert a licenc megvásárlása után évekig nem tudtak működőképes motort előállítani. Így teherautóikba, traktorjaikba Győrből vásárolták a dízelmotorokat. Ez a részben barter, részben konvertibilis valutát hozó üzlet jól jött a Rábának, és jól jött a magyar népgazdaságnak is. A románok a magyar motorért cserébe kamionfülkéket szállítottak, így a szomszédos ország a motorokon, mi pedig az akkor már folyó kamiongyártáson tudtunk konvertibilis valutát spórolni. Az üzlethez természetesen szükség volt a licencadó engedélyére, amit a vagongyári vezetők 1972. évi müncheni tárgyalásaik során megszereztek.<sup>201</sup>

Az MVG a győri motorgyártás felfutása után is jelentős számban exportált dízelmotorokat Romániába, amelyekért a román fél konvertibilis valutával fizetett.<sup>202</sup> Ugyancsak konvertibilis bevételt hozott a járművekbe épített motorok Egyiptomba és Jugoszláviába való exportja is.<sup>203</sup> Hatalmas piacot jelentett az első években gyártott motorok 8–10 év múlva esedékes nagyfelújítása, illetve – különösen az 1973. évi első nagy olajárrobbanás után – a szovjet és régi Csepel motorokkal működő teherautók üzemanyagfaló, elavult motorjainak korszerűbb motorral történő felváltása.<sup>204</sup>

196 Rába, XX. évf. 1968. 4. sz.

197 Rába, XXIII. évf. 1971. 5. sz.

198 Rába, XXIII. évf. 1971. 16. sz.

199 A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát a nyugat-német Claas kombájnjába, kelet-német szecslovakájóiba, a Lajta-Hansági Állami Gazdaság a szovjet Kirovec 700-as nehéz traktorába cserélte le az eredeti motort Rába–MAN gyártmányra. (Rába, XXV. évf. 1973. február 2. 5. sz.) Később kooperációs együttműködés keretében nagy számban építették be a Rába–MAN motort az új, Magyarországra szállított Claas kombájnokba, amelyekért cserébe a motoron kívül hazánkban gyártott adapterekkel és egyéb mezőgazdasági gépekkel fizettünk. Finta Csaba (Győr) közlése.

200 Rába, XIII. évf. 1971. 9. sz.

201 Rába, XXIV. évf. 1972. 41., 45. sz.

202 Rába, XXVIII. évf. 1976. 15. sz.

203 MNL OL KGM XIX-F-6-hb 105. d.

204 Finta Csaba (Győr) közlése.



A győri motor felhasználásának legkézenfekvőbb módja aztán az lett, hogy saját járműveikbe építették be. Első lépésként kamionok, nyerges vontatók, nehéz és speciális teherautók gyártását kezdték meg Győrben. Olyan tehergépkocsik gyártásáról volt szó, amelyekre a közúti szállításban nagy igény mutatkozott, és amelyeket akkor még egyetlen szocialista országban sem gyártottak. A jármű főegységei (hátsó- és mellső hidak, motorok) adottak voltak, a felépítmény nagy részét pedig saját maguk elő tudták állítani, néhány speciális részegységet (vezetőfülke, adagoló stb.) importáltak, illetve egy idő után a fülkéket (a licencadó jóváhagyásával) román–magyar barterügylet keretében motorért cseréltek. A teherautók gyártási jogáért hátsó futóművekkel fizetett a győri gyár a MAN-nak.<sup>205</sup>

Az MVG vezetői megegyeztek a teherautókat akkor még egyedül gyártó Csepel Autógyárral, miszerint 10 tonnáig továbbra is a Csepel Autó gyártja a teherautókat, ennél nagyobb teherbírásúakat az engedélyezett 38 tonnás összsúlyig (ami 16 tonna összsúlyú tehergépkocsit és 22 tonna összsúlyú pótkocsit jelentett) pedig a Rába. Az együttműködési megállapodás értelmében a két gyár kooperált egymással, a Csepel szállította pl. a tengelykapcsolókat, a kardántengelyeket, a szervokormányt, Győr a hátsó hidakat, a mellső tengelyt és bizonyos típusokhoz a Rába–MAN dízelmotorokat. A Rába teherautók legfontosabb vásárlója a Hungarocamion lett, billenős és egyéb speciális tehergépkocsikra az építőipar is vevő volt. A nehéz teherautókból legtöbbit Jugoszláviába exportáltak, amelynél az ellentételezés okozott gondot, mert déli szomszédunk nem tudott olyan árukat szállítani, amire Magyarországnak szüksége lett volna. Devizáért lehetett ezeket a járműveket a Közel-Keletre, Irakba, Szudánba, Kuvaitba eladni.<sup>206</sup>

A főegységek saját késztermékbe való beépítésének másik területe a Rába–Steiger nehéztraktorok, illetve a Rába 180 univerzális erőgépek gyártása lett. (Ezzel a Vagongyár amerikai üzletéről szóló fejezetben részletesebben is foglalkozunk.)

1973 a motorgyártás nagy felfutását hozta, az előző évhez képest a gyártott mennyiség kb. 50%-kal nőtt, de a gyár kapacitását még mindig csak 80%-ig sikerült kihasználni; ekkor 10 784 db motor készült el. A legtöbb 192 LE-s padló alatti fekvő motor az Ikarus számára készült.<sup>207</sup>

A piaci kereslet elsősorban az Ikarus autóbuszgyártásának a felfutásával sokszorozódott meg, ennek megfelelően bővült a gyártás is. A motorgyártás mindvégig, amíg folyt, megmaradt az eredeti csarnokban. Első időszakban a műszakszámot (és ennek megfelelően a foglalkoztatottak számát) növelték, később az üzem gépeinek a számát, illetve termelékenységét emelték. A licencadó az 1970-es évek elején azt tervezte, hogy a Rábában is gyártott típusú dízelmotor gyártásával felhagy és a Mercedessel közösen egy új, a szigorodó emissziós követelményeknek eleget tevő ún. európai motor gyártásába fog. Ezért jutányos áron felajánlotta a régi közúti járműmotort gyártó sorok megvásárlását a Rábának. Továbbá 10 éves együttműködési szerződést kínált, hogy a győri gyár vegye át a régi MAN motorokhoz szükséges pótalkatrészek gyártását.

205 MNL OL KGM XIX-F-6-hb 42. d. Lásd még *Rába*, XXIII. évf. 1971. július 16. 28. sz.

206 *Rába*, XX. évf. 1968. február 17. 7. sz., XXIII. évf. 1971. január 8. 1. sz.

207 *Rába*, XXIV. évf. 1972. 39. sz.

Horváth Ede az 1974. október 19-i miniszteri értekezleten számolt be a MAN képviselőivel Münchenben folytatott tárgyalásairól és azt javasolta, hogy azokat a gépeket, amelyek Győrnek kellene, 6–7 millió dollárért vegyék meg, és szállítsanak ehhez a motorhoz az NSZK-ba is alkatrészeket. Ezzel a vásárlással az évi 13 000 db-ra létesített motorgyár kibocsátása 25 000 db-ra nőhetett. A MAN 1976-ra tervezte leállítani ennek a motortípusnak a gyártását, de már ekkor felajánlotta, hogy adnak gépeket a következő évi nagyobb darabszámú motor termeléséhez. A miniszteri értekezlet résztvevői közül többen aggodalmukat fejezték ki amiatt, hogy ezek már öreg gépek, sok közöttük a nullára leírt eszköz. A Vagongyár vezérigazgatója azzal nyugtatta a kételkedőket, hogy ezek túlnyomórészt transzforsorok és alig 4–5 évesek. Nem kell megijedni tőlük, mert igaz, hogy használtak, de nem rosszak – érvelt a vezérigazgató. „Olyan gépet veszünk – mondta Horváth Ede –, amely még 10 évig nekünk dolgozik és devizát termel ki.” Elsősorban célgépeket akart venni, amelyeknek az elhasználódása más, mint a hagyományos univerzális gépeké: ezeket ugyanis nem kell ötévente cserélni, legfeljebb időnként át kell alakítani az automatákat, illetve az egységfejeket. Arra hivatkozott, hogy a MAN-nál és a Mercedesnél is vannak 20 éves célgépek, amelyek elmennek akár 30–35 évig is. A munkadarabok nagy részét, így pl. az öntvényeket előbb nagyolni kell, mielőtt a finomabb megmunkálóra kerülnének, és a nagyolásra éppenséggel kiválóan alkalmasak a régi gépek is.

A magyarok és a románok között a szocialista korban még legfelső szinten is mindig volt egyfajta versengés. Horváth Ede erre az érzésre apellált, amikor bejelentette: a románok is meg akarják venni a MAN gyártósort, de a németek kijelentették, hogy Győrre az elsőbbség, ha igényt tartanak rá. Nem szabad tehát halogatni a döntést, mert a végén még elhappolják előlünk a románok – érvelt.

Ismereteink szerint a háború utáni győri közúti motorgyártás történetében itt vetette fel először a Vagongyár vezetője a MAN licencmotor továbbfejlesztési igényét. A MAN-nal és a Mercedesszel folytatott előzetes tárgyalás után úgy látta, hogy lehetőség lenne az 1967-ben megvásárolt licencmotor helyett fokozatosan – az V. ötéves tervben, vagy azután – az új Európa-motor<sup>208</sup> gyártására átállni. Legegyszerűbben ebben az esetben is licencvásárlással vélte megoldhatónak az egy szinttel magasabb technológiai színvonalra történő lépést. Kétséges, hogy a MAN és a Mercedes – lényegében a saját gyártással egy időben – hajlandó lett volna-e eladni a győri Vagongyárnak az új motor gyártási jogát. A KGM vezetői nem győzték hűteni a szárnyaló vezér sok milliárd Ft-ra és sok millió dollárra rúgó fejlesztési elképzeléseit, szerintük egy ilyen motorváltásra a magyar gazdaságnak nincs lehetősége. Végül abban maradtak, hogy a gyártásban lévő motor fejlesztésének a kérdésével ráérnek 1980 után foglalkozni, addig a régi licencmotort próba fejlesztésekkel „életben lehet tartani”. Elvileg mindenki egyetértett a (rég)i dízelmotor fejlesztésével, másrészt örült annak, hogy ez nincs közvetlenül napirenden. Ebben az értelemben foglalt állást az egyik miniszterhelyettes és maga a miniszter, Horgos Gyula is, aki azt mondta: „teljes mértékben egyet értek azzal, hogy a MAN-motor az ötödik ötéves tervben úgy marad, ahogy van, a hatodik ötéves tervben viszont tovább kell lépni”.<sup>209</sup>

208 Ma már tudjuk: ez volt az Euro 1-es szabvány.

209 MNL OL XIX-F-6-hb 105. d.

A gyártott motor továbbfejlesztése, netán lecserélése tehát elmaradt, ellenben mintegy 300 millió Ft saját forrás mozgósításával és 1 milliárd Ft bankhitel felvételével sikerült a használt MAN motorgyártó gépeket megvásárolni. Ettől kezdve a MAN gyártósor beállításával és a meglévő gépek átrendezésével 1978-ra egyrészt sikerült a motorgyár kapacitását évi 25 000 db-ra növelni, másrészt az NSZK motorokhoz történő pótalkatrész szállítással újabb konvertibilis bevételi forráshoz jutni. Döntő érvnek – az iparági eszközarányos jövedelmezőséget jóval meghaladó nyereségen túl – az számított, hogy a Rábában kevesebb mint 30 Ft-ból „termeltek ki” egy USA dollárt.<sup>210</sup>

A 40 000. Rába-MAN motor 1974. november 3-án készült el,<sup>211</sup> a 100 000. – amely érdekességképpen ugyanúgy egy padló alatti fekvő hengerelrendezésű motor volt, mint a 40 000. – 1977. október 24-én hagyta el a gyártócsarnokot. Szinte napra pontosan egy évvel később már a 125 000. motornál tartottak Győrött.<sup>212</sup> Akkor, amikor 1967 októberében jórészt még import alkatrészekből rakták össze a motorokat, *egy hónap alatt 23 db készült belőlük, 1971 elején naponta 18, 1977 őszén naponta 90, 1979-ben pedig napi 104–105 db.*<sup>213</sup> A motorgyár nagy gyártósorain 1971. január 1-jével vezették be a második műszakot.<sup>214</sup> 1971 januárjában 528-an, a motorgyár tízéves jubileuma idején már 1300-an dolgoztak itt és 1977-ben 4,4 milliárd Ft termelési értéket állítottak elő. Az addig elkészült 100 000 db motor értéke 16–17 milliárd Ft lehetett.<sup>215</sup> 1977 végén befejezéshez közeledett a gyártósorok átszervezése, illetve a következő év elején várták a Nyugat-Németországból vásárolt gyártóberendezések beérkezését. Így mintegy 1,5 milliárd Ft fejlesztéssel sikerült az 1969. évi kapacitást csaknem megduplázni, és évente a 25 000 db motorelőállításán túl még mintegy 1 milliárd Ft értékű tartalék-alkatrészt is gyártani.<sup>216</sup>

A fejlesztés a hihetetlen mértékben növekvő mennyiségi igény kielégítését szolgálta, a motor paramétereinek a javítása sokáig nem volt terítéken. Bár apró csiszolgatások, kísérletezések történtek ugyan, kipróbáltak különféle kenő- és tüzelőanyagokat, elkészítették a motor turbófeltöltős változatát, de a Rába-MAN motor a szocialista piacon annyira lehengerlő volt, hogy egyáltalán semmilyen minőségi fejlesztési kényszer nem jelentkezett.<sup>217</sup>

Mint korábban már láttuk, az 1970-es évek közepén merült fel először komolyan, hogy a lassan 40 éves konstrukciót érdemi fejlesztésnek kell alávetni, illetve egy 300 LE-s Európa motor licenc alapján történő gyártásával bővíteni a motorpalettát. Keleten ebben az időben a károsanyag kibocsátás csökkentésének a szükségességéről legfeljebb csak beszéltek, de a cselekvési kényszer még elenyésző volt. A nagyobb motorteljesítményre leginkább azért

210 *Rába*, XXVIII. évf. 1976. 4. sz. A dollárkitermelési mutató a Nyugatra exportált magyar termékekért kapott egységnyi dollár Ft-ban számított előállítási költségét jelentette. 1976-ban a gépiparban 45,7-59,3 Ft között ingadozott az egy dollár előállításának költsége. Más iparágakban ez a mutató számos terméknel a 100 Ft-ot is meghaladta.

211 *Rába*, XXVI. évf. 1974. 46. sz.

212 *Rába*, XXX. évf. 1978. 42. sz.

213 *Rába*, XXX. évf. 1979. 23. sz.

214 *Rába*, XXIII. évf. 1971. 3. sz.

215 *Rába*, XXIX. évf. 1977. október 28. 41. sz.

216 *Rába*, XXIX. évf. 1977. 44. sz.

217 *Rába*, XXV. évf. 1973. 39. sz.

volt szükség, mert a nyugat-európai autópálya-hálózat kiépítésével az ottani közlekedési hatóságok 38 tonnában maximálták a pályákon közlekedő közúti járművek maximális össz-tömegét, és hogy ne akadályozzák nagyon a személyautók forgalmát, azt is előírták, hogy a pályákon csak olyan járműszerelvényvel lehet közlekedni, ahol az egy tonnára eső motor-teljesítmény eléri a 8 LE-t. Ebből következett, hogy a járműszerelvény maximális össz-töme-gét akkor lehetett kiaknázni, ha legalább 304 LE-s motort építettek a kamionokba.<sup>218</sup>

A Rába-MAN motorok fejlesztésének másik jelentős eseménye a grazi List Intézettel 1979 decemberében aláírt szerződés volt, ami 1980. január 14-én emelkedett jogerőre. Ugyanebben az évben február 18-án megkezdődött a Rába-MAN motorok továbbfejlesztése. Az igény az Ikarustól jött, szükségük volt egy erősebb motorra a kifejlesztés alatt álló új autóbuszcsaládjukhoz. A List részint a fekvő és álló dízelmotor teljesítményének a növelését, részint az emisszió csökkentését vállalta, mégpedig úgy, hogy az új motorok a régi gyártósoron a gyártóberendezések különösebb átalakítása nélkül gyárthatóak legyenek, és a furatok méretét – a már amúgy is kis víztérközök miatt – ne növelje. A feladatot a grazi intézet a löketek, ezzel együtt az eredeti 10,35 literes motor hengertér-fogatának 11, illetve 12 literre történő megnövelésével és a fordulatszám emelésével érte el. Ezzel az egyébként 2100-as percnkénti fordulaton 192 LE-es teljesítményű alaptípus 2300-as fordulaton 240 LE-s teljesítményre lett képes, feltöltéssel pedig a további változa-tok 280, 300, 320 és 375 LE-sek lettek.<sup>219</sup>

A grazi tervezőintézet a szerződést betartva 1981 végére az égéstér átalakításával és a löket meghosszabbításával 8 motortípust fejlesztett ki. A továbbfejlesztett motorok a hengerűrtartalomra utaló Rába D11 és D12-es típusjelet kapták.<sup>220</sup> A fejlesztett motorok elkészültek, jól működtek, hozták az elvárt paramétereket, tömeges gyártásukra még sem került sor, mert ezeknek a motoroknak az árát jócskán megnövelte a korábbihoz képest lényegesen több nyugati import alkatrész. Ezt az áremelést a keleti piac nem fogadta el, inkább megelé-gedett a régi, kevésbé jó, de számukra még mindig elfogadható paraméterű motorokkal.

## A nagysorozatú futóműgyártás

A Magyar Vagon- és Gépgyár két kiemelkedően fontos teherviselő terméke (a járműmo-tor és a futómű) közül az utóbbi kifejezetten nyereséges termékként vonult be a szak-mai köztudatba. Az 1970-es évek közepén a gyár összes termelési értékének a 80%-a e két termék kibocsátásából származott. A futóművek értékesítéséből származó árbevétel a többi termékhez képest kevésbé ingadozott, ezért az itt elért stabil nyereségből volt képes a Vagongyár évtizedeken keresztül finanszírozni az új termékek kifejlesztésével és piaci bevezetésével járó veszteségeket, elviselni a nyugati piac ingadozásait, és nem utolsó sorban fizetni a hatalmas kölcsönök törlesztőrészeit.

218 *Rába*, XXXI. évf. 1979. 1. sz.

219 *Rába*, XXXII. évf. 1980. február 1. 5. sz.

220 *Rába*, XXXII. évf. 1980. 44. sz.

A Vagonyár III. ötéves tervben megvalósított másik kiemelt állami nagyberuházása, a nagysorozatú közúti futóműgyártás időben megelőzte a motorgyártás elindítását. Ennek a programnak 1964. október 20-án fogadták el a beruházási célját, majd a 18/1967 (V.13.) GB számú határozat alapján sor került a Magyar Beruházási Bankkal az állami kölcsönre és finanszírozásra vonatkozó szerződés megkötésére. Mivel a hátsó futómű iránti igény az eredeti elképzeléseket messze felülmúló mértékben és dinamikával nőtt, még be sem fejeződött a program, amikor fokozatos átfedéssel 1972-ben belépett az 1974-re záródó Futómű II., majd a még mindig a szocialista piaci igényekre alapozó Futómű III. projekt. A Futómű IV. program pedig már a keleti piac mellett megcélozta és kiaknázza a tőkés piacon a futóművek iránt jelentkező keresletet.

A két nagy program (motor és futómű) között nagyságrendjében, céljában, a beruházás finanszírozási forrásában, a beruházás összetételében nagyon sok volt a hasonlóság. (Az egyetlen számottevő különbség az, hogy míg a motorgyárat meglévő csarnokba telepítették, a 10 tonnás futóművek gyártására új 28 000 négyzetméteres csarnokot építettek a repülőtéren, ezért itt a beruházáson belül magasabb volt az építés aránya.) A futómű gyártásnál a Rába évtizedes tapasztalattal, jelentős fejlesztési kapacitással és felhalmozott szellemi tőkével rendelkezett, ami lehetővé tette, hogy saját fejlesztésű futóművekkel jelenjen meg a hazai és nemzetközi piacon. Ez természetesen nem azt jelentette, hogy a mellső és hátsó speciális hidak esetében ne vettek volna igénybe külföldi licenceket, de a legnagyobb darabszámú gyártott futóművek (008, 018, stb.) saját konstrukciók voltak.<sup>221</sup>

A futóművet a Szovjetunióval történt kooperációs egyezmény értelmében gyártották. A Ivovi, a lukinói autóbúszgyár és az Engels Trolibuszgyár 1964 óta győri hátsó futóműveket használt járműveiben. Kifejezetten a kisebb szovjet autóbúszok számára szerkesztették meg az MVG-ben a 8 tonnás hátsó futóműveket. Szóló motorokat (Romániától eltekintve) nagyobb számban közvetlenül nem exportált Magyarország a szocialista országokba, a Rába-MAN motorok autóbúszokba, teherautókba és egyéb járművekbe építve kerültek a KGST országok piacaira. Ezzel szemben a futóműveket egyre nagyobb számban exportálták Győről a környező és távolabbi szocialista országok autóbúsz-, trolis-, teherautó és egyéb járműgyáraiba. Ezért a kapacitás-bővüléssel párhuzamosan, sőt azt meghaladó mértékben nőtt a hidak iránti kereslet.

Győrött 1964-ben mintegy 5000 régebbi típusú hátsó- és közel 3000 db mellső hidat, pótkocsi tengelyt, a Vörös Csillag Traktorgyár D4K típusú kerekes traktorához bolygóművet, osztóművet és egyéb közúti járműalkatrészt gyártottak. A futómű beruházás révén egy új típusú, 10 tonnás, a korábbiaknál nagyobb teherbíró képességgel rendelkező, a Vagonyár mérnökei által konstruált hátsó híd gyártására koncentráltak. A beruházás megvalósulása után a gyártmányok zömét már az új típusú, 10 tonnás, 018-as közúti jármű hátsóhíd képezte, amelyet lényegében azonos alkatrészekből szerkesztették, de az eltérő felfüggesztés, áttételezés révén többféle rendeltetési célú járművek számára is alkalmassá tettek. Ez az új hátsó futómű megfelelt a KGST paramétereinek és elsősorban szocialista exportra szánták, tőkés exportot ekkor még nem terveztek. Ezen kívül egy ideig gyártottak még egyéb régi típusú hátsó és mellső hidakat is belföldi célokra. (Az 1964/65-ös tervek szerint mindaddig, amíg az Ikarus régi típusú autóbúszokat, a Csepel Autógyár

221 Romvári Ferenc (Győr) közlése.

Steyr licenc alapján teherautókat gyárt, az ezekhez szükséges régi típusú hátsó- és mellső hidakat a volt Győri Szerszámgépgyárban kellett készíteni.)

A vagongyári futómű gyártás fejlesztése (a nagysorozatú motorgyártás megvalósításával együtt) az országos közúti járműgyártás felfuttatásával, a KGST szakosodás keretében tervezett és zömében szocialista exportra szánt autóbuszok, traktorok, speciális katonai járművek számára jelentős növelésével, illetve a szülő hidak iránti kereslet növekedésével volt kapcsolatos. Az új típusú 10 tonnás hátsó futóművek gyártását 1966-ban néhány száz darabos szériával indították, majd a mennyiség 1970-re fokozatosan a tervekben szereplő 30 000 db fölé emelkedett, amelynek a felét a szocialista országokba, mindenekelőtt a Szovjetunióba kívánták exportálni.<sup>222</sup>

A Szerszámgépgyár futóműgyártó kapacitását 1964-ben pontosan nem tudták megállapítani, mert az itt lévő műhelyek a pillanatnyi igényeknek megfelelően hol futóművekhez, hol máshoz gyártottak alkatrészeket. Azt azonban határozottan állították, hogy a „magyarországi viszonylatban magas színvonalú” gyártóberendezéseken a különböző típusú hazai és export igényeket az üzem a rendelkezésre álló kapacitással „területbővítés nélkül”, illetve a nagyvállalaton belüli kisebb átszervezésekkel, gépbeszerzésekkel 1965–67 között (vagyis az új üzem beindulásáig és a termelés fokozatos felfutásáig) ki fogja elégíteni.

A program elindulását követő első két-három évben a Szerszámgépgyár már meglévő futómű részlegében gyártottak továbbra is futóműveket. Az már a program indulásakor világos volt, hogy az évi több tízezer darab 10 tonnás futómű gyártására új csarnokot kell építeni. A beruházási cél elkészítésekor, 1964 őszén a KGM Távlati Fejlesztési Főosztálya még úgy gondolta, hogy az évi 30 000 db új típusú futómű gyártócsarnokát az 1964. január 1-jén a Vagongyárhoz csatolt Szerszámgépgyár területén (amit a korabeli iratokban MVG I. sz. telepének neveztek) építik fel. Ehhez szükség lett volna Ipartelepeken (az egykori Ágyúgyár területén) működő Észak-Dunántúli Áramszolgáltató (ÉDÁSZ) tulajdonába tartozó mintegy 15 000 m<sup>2</sup> terület kisajátítása, amit akkoriban villanyoszlopok tárolására használtak.<sup>223</sup>

Néhány hónappal később az elképzelés megváltozott és a KGM tervezői ekkor már a repülőteret tartották kedvezőbb telepítési helynek. A Szerszámgépgyár telepének háromnegyedét ugyanis ekkorra már beépítették, így az új futóműcsarnok felépítése után további fejlesztésre szabad terület még az ÉDÁSZ területének a kisajátításával sem nem állt volna rendelkezésre.<sup>224</sup> Nem beszélve arról, hogy – mint korábban már láttuk – a közúti járműfőegységek gyártása további területigényes kiegészítő beruházásokat tett szükségessé, ezek számára az egykori Ágyúgyár területén már végképp nem maradt volna hely.<sup>225</sup>

1966 tavaszára eldőlt, hogy az új futóműgyártó csarnokot (és annak kiegészítő létesítményeit) a repülőtéren (amit a korabeli iratok MVG II. sz. telepeként említenek) építik fel. A győri gyár vezetői, akik a fővárosi tervezőknél jobban ismerték a helyi lehetőségeket, az első pillanattól fogva a repülőtéreni telepítés mellett kardoskodtak. Tudták, hogy a futóműgyártó csarnok felépítésén túl szükség lesz a kiegészítő üzemek (cél- és szerszámgépgyártás, TMK, kovácsolás) kapacitásainak növelésére, továbbá nagyobb öntödére,

222 MNL OL XXIX-L-5-q 68. d.

223 MNL OL XXIX-L-5-q 67. d.

224 MNL OL XXIX-L-5-q 67. d.

225 MNL OL XXIX-L-5-q 68. d.

kötőelemek (csavarok, alátétek, anyák stb.) gyártására. Piaccgazdaságokban a kiegészítő szolgáltatásokat, alkatrészeket, részegységeket a beszállítóktól szerzik be. Magyarországon azonban a Vagongyár igen rossz tapasztalatokat szerzett a beszállítók megbízhatóságával, a szállítási határidők betartásával, leginkább pedig a szállított anyagok, részegységek minőségével kapcsolatban, ezért a többi nagyvállalathoz hasonlóan Győrött is a lehető legteljesebb mértékben önellátásra rendezkedtek be. Ezeket az üzemeket természetesen a szállítási távolságok és költségek minimalizálása érdekében a végterméket előállító szerelőcsarnok közelében, vagyis szintén a repülőtéren volt célszerű felépíteni. Még akkor is, ha ezek az egységes kiszolgáló üzemek voltak hivatottak a törzsgyár területén megvalósított motorgyár öntvény, kovácsolt darabok és normália iránti igényeinek a kielégítésére.<sup>226</sup>

A repülőtéren futómű csarnokot úgy építették, hogy az újabb építkezés nélkül, a gépek és gyártósorok számának a növelésével mintegy 50%-os termelésnövelést tegyen lehetővé. Az infrastruktúrát, kommunális szolgáltatást és egyéb kiszolgáló létesítmények kapacitását azonban a futóműgyártás mennyiségének a növelésével párhuzamosan bővíteni kellett.<sup>227</sup> Az építkezést 1966 áprilisában kezdték, 1967. IV. negyedévben már szerelték az anyagmozgató pályákat és készítették elő a területet a gépsorok fogadására.<sup>228</sup>

A futómű beruházás első üteme 1966-ban indult és 1970-re fejeződött be. A gyártás ebben az évben már 2 199 db-bal meghaladta az eredetileg célul tűzött évi 30 000 db-os kibocsátást a 10 tonnás futóművekből. A beruházási program 15 000 darabos KGST-országokba irányuló exportot irányzott elő, ténylegesen 27 214 db-ot szállítottak ki. A KGST-export mennyisége 1968-hoz képest 1973-ra több mint nyolcszorosra, vagyis a termelés volumenénél jóval nagyobb arányban nőtt, részaránya pedig a futóműveknél meghaladta a termelés 80%-át, a futómű export a vállalat összes szocialista exportjából az 1968. évi 12,5%-ról 1973-ra 52,6%-ra emelkedett.

A fejlesztés forrásigénye közel 2 milliárd Ft-ot tett ki, ebből 1 605 892 ezer Ft volt a beruházás és 328 400 ezer Ft a forgóeszköz növekmény. A forgóalappal együtt 1 934 292 ezer Ft-os fejlesztés többsége (1 147 097 ezer Ft) vissza nem térítendő költségvetési juttatás, 730 383 millió Ft állami kölcsön volt (ez utóbbinak nem ismerjük a hitelkondícióit), a vállalat saját forrása (56 812 ezer Ft) a korábban már említett okok miatt itt is csekély volt. A beruházás közel 23%-a építési költség volt, mivel – ellentétben a motorgyártással – itt új csarnokot kellett építeni. Ám a beruházás döntő része (több mint 1,1 milliárd Ft) itt is technológiai korszerűsítés volt: 70%-a gépi beruházás, azon belül is elsősorban nyugati gépsorok. A célgépek, továbbá az automata és félautomata programvezérlésű gépsorok a fejlesztés költségeinek mintegy 35%-át tették ki, a kiépített 4,2 km hosszú anyagmozgató rendszerek és több mint 200 elektromos kisemelő segítségével csökkentették az improduktív munkaerő iránti igényt és megszabadították a sorokon dolgozókat a nehéz fizikai munkától.

Arra nézve, hogy mit jelentett a gyártástechnológiában egy-egy új, nyugati gép alkalmazása, egyetlen példát említenénk. A futóművek hátsó féltengelyeinek a bordázásánál 6 marógép három műszakban dolgozott, amelyek 24–25 perc alatt végeztek egy-egy munkadarabbal.

226 MNL OL XXIX-L-5-q 68. d.

227 MNL OL XXIX-L-5-q 67. d.

228 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 1. f. 3. cs. 304. ő. e.

Az új repülőtéri futóműgyárban 1966-ban olyan gépet állítottak be, amely a munkafolyamatot 2–3 perc alatt elvégezte, és így egy gép egymagában a kétszeresét termelte annak, amit azelőtt hat összesen. Ilyen gépet Kelet-Európában Győrött állítottak üzembe először.<sup>229</sup>

A futóműgyártás fejlesztése még a motorgyárhoz képest is nagyobb hatást gyakorolt az MVG termelésére, anyagi helyzetére (lásd az 5. táblázatban).

5. táblázat. A futóműgyártás hatása a vállalat termelési értékére és jövedelmezőségére, 1972. évi tényadatok, millió Ft

	Árbevétel	Eredmény	Jövedelmezőség, %
<b>Vállalati</b>	5087	693	13,6
<b>Futómű</b>	1622	448	27,6
<b>Vállalati futómű nélkül</b>	3 465	244	7,1

Forrás: MOL XIX-A-121-b 18. d.

A program elindulása előtt 1964-ben 3243 fő dolgozott ebben a termelési ágban, akik 728 689 ezer Ft termelési értéket produkáltak. 1972-ben a Futómű I. program teljes lezárása után (ami már a pénzügyi elszámolást is magában foglalta) 5541 főt foglalkoztattak itt, akik 2 413 762 ezer Ft termelési értéket, vagyis az 1964. évi 331,2%-át produkálták.

A kormány 1970-ben döntött arról, hogy 1975-re pótalkatrészekkel együtt 53 000 db-ra növelik a Vagongyárban a hátsó futómű gyártását. Erre a bővítésre 609 millió Ft beruházási forrást és 270 millió Ft forgóeszköz bővítést hagytak jóvá.<sup>230</sup> A közel 900 millió Ft-os Futómű II-nek nevezett program 1972-ben hosszú lejáratú preferált hitelből indult el, amit a gyár a nyereségből képzett saját fejlesztési alapjából fizetett vissza.<sup>231</sup>

Ekkora világhíressé vált, hogy helyes volt a Vagongyár eredeti koncepciója: a csarnok és közmű beruházást tartalékkapacitással kell kiépíteni, hogy további építkezés nélkül lehessen a gyártómű kibocsátását növelni. Az eredeti tervekhez (évi 30 000 db hátsó futómű) képest ugyanis a Futómű II. beruházással a beruházási költség 38%-os növelésével a kibocsátást 1,8-szeresére lehetett növelni. A bővítést (majd az ezt követő további fejlesztéseket) a Szovjetunó és a szocialista országok dinamikusan növekvő igénye tette szükségessé. A fejlesztés egyik legfőbb indoka az volt, hogy a Szovjetunióba irányuló hátsóhid export bővítése az onnan származó „nyersanyag import növekményt ellentételező, kölcsönösen kijelölt gépipari termékek között” szerepelt. Ezzel a KGST-ben folyó kereskedelemben a Rába hátsóhid a „kemény cikkek” rangjára emelkedett, vagyis olyan árunak számított, amiért cserébe szintén „kemény” cikkeket, vagyis minden piacon értékesíthető nyers- és tüzelőanyagokat lehetett behozni. A Vagongyár a hátsóhid gyártását erre való hivatkozással akarta 1973-ban tovább bővíteni, ez pedig kifejezetten kemény érvnek számított, különösen az év végén bekövetkező drasztikus olajáremelés és a hamarosan kirobbanó gazdasági válság körülményei között.

229 Rába, XVIII. évf. 1966. szeptember 10. 37. sz.

230 A kormány 3289/1970. sz. határozata az eredeti járműfejlesztési program továbbfejlesztéséről. Lásd: MNL OL XIX-L-1-bbb „D” sorozat 9. d.

231 Rába, XXIV. évf. 1972. január 7. 1. sz.



A Rába vezetői az 1970-ben jóváhagyott (Futómű II.) program mellett, annak befejezése előtt két évvel 1973 elején a piaci igényekre hivatkozva két újabb, az eredetinel nagyságrenddel nagyobb fejlesztési javaslattal – az ún. Futómű III-as és Futómű IV-es alternatívákkal – álltak elő. A Futómű III-as program szerint pótalkatrészekkel együtt évi 100 000 db-os kapacitást kívántak létrehozni, a többletből 30 ezer db hátsóhidat szovjet exportra szállítani, amit elsősorban az ottani autóbuszgyárak építenének be saját termékeikbe. E tervek szerint 1974-ben kezdődő kapacitást bővítő beruházásnak mintegy 5 milliárd Ft lenne a költsége, amiből 3,3 milliárd Ft-ért gépeket (27 millió dollárért, azaz 2,2 milliárd Ft értékben tőkés gépeket) vásárolnának. A projekt keretében a termelési értéket 1980-ra mintegy 2 milliárd Ft-tal kívánták emelni, a nyereség pedig (amely rubelenként 3,50 Ft állami visszatérítést tartalmazott) az 1975. évi 630 millió Ft-ról 1980-ra 1036 millióra. A másik javasolt alternatíva (Futómű IV. ütem) évi 140 000 db-os kapacitás kiépítését javasolta, ebből 60 ezer db kerülne szovjet piacra, ahol annak a felét autóbuszokba, felét teherautókba építenék be. Ennek a beruházásnak már 7,5 milliárd Ft lenne a költsége, amiből mintegy 5 milliárd Ft-ot gépekre, mégpedig 42 millió dollár értékben 3,7 milliárd Ft-ért tőkés gépekre fordítanának. A termelési érték mintegy 4 milliárd-dal, a nyereség pedig több mint 1 milliárd Ft-tal emelkedne.<sup>232</sup>

A Rába vezérigazgatójának szinte már megalomániásnak nevezhető fejlesztési elképzelései ekkortájt kezdték meghaladni a Kohó- és Gépipari Minisztérium és az MNB vezetőinek az ingerküszöbét. 1974 októberében KGM miniszteri értekezleten tekintették át az MVG középtávú elképzeléseit. A Horváth Ede által beterjesztett tervjavaslat az értékesítési lehetőségekkel és az előrelátható piaci igények bemutatásával határozta meg a teendők kiindulópontját. A vállalat dinamikusán növelte árbevételét az előző években, ami az 1970. évi 4,1 milliárd Ft-ról 1973-ra 6,4 milliárdra nőtt, és 1975-re 9,5 milliárd Ft-os árbevételt terveztek. A gyors feljutás a közúti járműprogramnak volt köszönhető, amelynek nyomán a vállalaton belüli gyártási ágazatokban jelentős átrendeződés történt (lásd a 6. táblázatot).

6. táblázat: Az MVG termékszerkezetének változása, 1970–1973 között, %

	1970	1971	1972	1973
<b>Közúti ágazat</b>	57,2	67,1	68,8	76,2
ebből futómű	40,3	42,8	45,4	45,9
ebből motor	13,8	19,2	19,1	25,6
<b>Vasúti ágazat</b>	25,7	15,9	12,3	10,5
<b>Egyéb</b>	17,1	17,0	18,9	13,3
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: MOL XIX-A-121-b 18. d.

A Futómű I. beruházás már termelt, a Futómű II. pedig 1974 végére fejeződött be. A futóműgyártással a vállalat bekapcsolódott a KGST-kooperációba: szovjet, lengyel és csehszlovák partnereknek évről évre növekvő mennyiséget szállított. A hátsó futóművek árbevételéből 76%-ot képviselt így az export. A mellső futóműveknél az 1967-ben elért évi 6–8000 db-os kapacitás fenntartása volt a cél, amivel a belföldi partnereket szolgálta ki az MVG.

Az export szabad árformában történt, ám szovjet relációban a KKM 10%-os árengedményt írt elő 1972-ben, amelyet részben állami visszatérítés formájában kompenzáltak a vállalatnak.

A Rába-MAN motorok esetében a gyártás volumene eleinte – mint korábban már láttuk – elmaradt az előirányzott nagyságrendtől, ám 1974-ben a kapacitáskihasználás már meghaladta a tervezettet a 16 500 db motor legyártásával.

A vasúti járműgyártásnál a csökkenő igényeknek megfelelően a személykocsi gyártási kapacitást évi 200 darabban, a teherkocsigyártását pedig évi 300 darabban állapították meg. Az eladásokat iráni és bangladesi megrendelésekkel sikerült szinten tartani.

A kamiongyártás megszervezésére a nyugati import kiváltása érdekében, a gyártott motorok és futóművek újabb felhasználási lehetőségeként került sor – MAN licenc alapján.

A melegüzemi termékek külső értékesítése csökkent, mivel a vállalat belső igénye növekedett.

A fémszerkezetek gyártása megmaradt az 1968. évi szinten, ebben nem is terveztek változtatást.

A Gazdasági Bizottság határozata alapján 1973. július 1-jével az MVG-hez csatolták a Vörös Csillag Traktorgyárat.

A tervezet igen jelentős és növekvő külföldi igényekkel számolt a futóműgyártás területén: a Szovjetunió, Lengyelország, Csehszlovákia és Jugoszlávia mindösszesen 246 500 db futóműre jelentett be igényt az V. ötéves terv időszakára (1976–80). Ezen felül az említett országok további speciális futóműveket kívántak rendelni (trolibusz, útépipítő gép stb.). Tőkés országok cégeivel is folytak tárgyalások, ezeknél 1980-ra mintegy évi 5 ezer db futómű eladását remélték. Ezzel együtt a termelés felfutásának évében, 1980-ban mintegy 80 ezer futóművet kívánt értékesíteni a vállalat.

A motorgyártásnál a műszakszám növelésével, a szűk keresztmetszetek feloldásával 1980-ra 25 000 db motor gyártását tervezték. A hazai teherautó- és buszgyártáson túl ezeket a román kooperációban, a tervezett jugoszláv kooperációban és nyugaton kívánták értékesíteni.

A vasúti kocsi gyártásánál a MÁV és a Ganz kooperációs igényén túl NDK-s, csehszlovák, szudáni és bangladesi megrendeléssel számoltak.

A kamiongyártás volumenét nem kívánták növelni, amelynek ráadásul a licenszszerezés feltételei is gátat szabtak. Az autódaru alvázat NDK kooperációs partner számára gyártották, ebből 30%-kal többet kívántak készíteni a következő 5 évben.

A mezőgazdasági erőgépek gyártását nyugati együttműködésben kívánták megszervezni Győrben úgy, hogy a tervidőszak első felében a hazai igényekre koncentrálnak, majd az időszak második felében kilépnek a tőkés piacokra is.

A vállalat termelésének nagyobb részét exportálni akarták, a szocialista viszonylatban létrejött árakat megfelelőnek ítélték, a tőkés országokban megfigyelhető infláció miatt azonban akár az áremelést is indokoltnak tartották volna. A vállalat gazdaságossági mutatóit kedvezőtlenül befolyásolták a belföldi piacra készülő, maximált áras, kisszériás termékek, amelyeket igyekeztek fokozatosan kifuttatni.

A tervidőszakban a jelzett igények alapján a közúti ágazat további erősödésével számoltak (lásd 7. táblázat), a teljes termelési volumen 45%-os növelése mellett.

7. táblázat: Az MVG termékszerkezetének tervezett változása, 1975–1980, %

	1975	1980
<b>Közúti ágazat</b>	73,1	80,3
ebből futómű	31,5	43,0
ebből motor	33,5	31,1
ebből kamion és autódaru	8,1	6,2
<b>Mezőgazdasági erőgép</b>	7,3	4,2
<b>Vasúti ágazat</b>	7,0	5,6
<b>Egyéb</b>	12,6	9,9
<b>Összesen</b>	100,0	100,0

A gyártmányfejlesztésénél fontos célként határozták meg a további tipizálást, hogy kis darabszámú, speciális igények szerint készülő termékek is gazdaságosak legyenek. A hátsó futóműveknél a 018-as típuscsalád átlag feletti minőségi színvonalat képviselt, a tömítések, a fékbetét és a fékdob esetében tartották szükségesnek a minőség további javítását. A Rába–MAN motoroknál a licencadó 10 évig, 1977-ig vállalta fejlesztési eredményeinek továbbadását, így a motorok folyamatos korszerűsítése biztosítva volt. A gyártástechnológia területén a futóműgyártásnál terveztek további technológiai fejlesztést a Futómű III. beruházással. A vasúti ágazatban csak szintentartó korszerűsítést, a vidéki ipartelepeknél viszont (Kapuvár, Sárvár) jelentős modernizálást terveztek. Az V. ötéves tervben az új kovácsüzem megépítése (20 000 m<sup>2</sup>-es csarnok a reptéri telepen) és a melegüzemek rekonstrukciója állt a középpontban, különös figyelemmel a levegőszennyezés csökkentésére, valamint a szennyvízkibocsátás előírt értéken tartására.

A további nagyszabású technológiai fejlesztések gépigényét csak kisebb részben sikerült a KGST-ből biztosítani: alig 37%-át az összes gépbszerzésnek, ugyanis igen hosszú átfutással kellett többnyire számolni a tervezetéstől a szállításig.

A munkaerő-gazdálkodást illetően a tervezet emlékeztetett arra, hogy az MVG törzsgyár munkáslétszáma 1970–72 között csökkent, majd 1973-ban 230 fős, 1974-ben pedig 450 fős növekedéssel lehetett számolni. 1976-tól a melegüzemi vertikum bővítésénél és a futómű ágazat továbbfejlesztésénél számoltak plusz munkaerő bevonásával: Győrben 900, Kapuváron 700, Sárváron 400, Szombathelyen pedig 500 fővel tervezték növelni a létszámot.

A motorgyártásban érintett hazai beszállítók (Csepel Vas- és Acélöntödék, Öntödei Vállalat, Diósgyőri Gépgyár stb.) kapacitásai elégtelennek mutatkoztak az MVG gyártási célkitűzéseikhez képest, ráadásul a minőségen is volt még javítanivaló. A futóműnél a Győrben kiépülő 18 000 tonna kapacitású öntödét már elegendőnek ítélték a gyártás felhívásához, az alkatrészgyártás egy részét pedig a sárvári és kapuvári gyáregységbe profilírozták, valamint megkezdődött az átvett budapesti kapacitás termékszerkezetének átalakítása. Szombathelyen – egy meglévő gyáregység átvételével – új kapacitás belépésével számoltak.<sup>233</sup>

Horváth Ede az 1974. október 19-i kohó- és gépipari miniszteri értekezleten jelentette be azt az igényét, hogy rövid időn belül évi 100 000 db-ra kívánja növelni a futóműgyártást, ami újabb 4–5 milliárd Ft-os beruházást igényelt. A hallatlanul nagy fejlesztés miatt (nem beszélve ezeknek a közel 40 millió dolláros közvetlen tőkés import igényéről) több hozzászóló óvatosságra intette a vagongyári vezetőt. Elismerték, hogy a termék jó, a technológia fejlett, a vevők elégedettek, de az 1973-as válság utáni „megbolydult” világban meglepetések érhetik a vállalatot, amelyek „egy ilyen óriási beruházás után problematikusá teszik a rentabilitást”. Rámutattak a nagy volumenű gyártás gép- és anyagimport vonzatára, ezeknek a tőkés fizetési mérlegre gyakorolt hatására, illetve a szocialista relációban immár a szovjet fél részéről is egyre jobban jelentkező problémára, hogy ti. a kitűnő minőségű, jelentős tőkés importot tartalmazó magyar gépipari termékeket nincs mivel, a magyar gazdaság számára elfogadható nyers- és tüzelőanyaggal ellentételezni. A magyar vezetés mindenáron el akarta kerülni, hogy KGST viszonylatban tartós és jelentős exporttöbblete alakuljon ki, vagyis hogy hazánk nyújtson kereskedelmi hiteleket a „testvérországoknak”. Horváth Edét ekkor már nagyon jól ismerték, ezért volt olyan hozzászóló, aki attól tartott, hogy a vezérigazgató végül „sokkal nagyobb kapacitást fog kihozni, mint amivel előre számolt”, amire viszont piaci oldalon már nincs is kellő fizetőképes kereslet.

Horváth a létszámemelést minden technológiai fejlesztés ellenére elkerülhetetlennek nevezte, megjegyezve, hogy az új ipartelepek átvételével ez nem ütközik különösebb nehézségekbe, és az új gyáregységek adott termékcsoportokra szakosodnak. Ellátási gondok esetén Horváth még azt sem tartotta kizártnak, hogy dollárért importáljanak nyersanyagot a magas hozzáadott értékű és dollárpiacra kerülő futóművekhez vagy motorokhoz. A motorgyártásnál folyamatosan kereste a beszállítói kör stabilizálásának, bővítésének lehetőségét, akár úgy, hogy megrendelési garanciával segíti elő például a Csepel Autógyár számára a fejlesztési bankhitel felvételét. A vasúti gördülőanyagnál és a vasszerkezetek előállításánál semmilyen lényegi fejlesztéssel nem számolt, értelmetlennek látott e két területen bármilyen komolyabb technológiai fejlesztést.

A KGM vezetői kifogásolták a Vagongyár exporttermékei után kapott költségvetési dotáció magas összegét is. A gyár az V. ötéves tervben (1976–1980) 13,6 milliárd Ft nyereséggel számolt, amelynek az akkori szabályozók szerint 27–28%-a származott volna állami exporttámogatásból. (A dotációból 1,6 milliárd esett volna a szocialista és 2,2 milliárd a tőkés kivételre.) Az állami költségvetés deficitjének gyorsütemű emelkedése folytán az ilyen nagyságrendű dotációt egyre többen megkérdőjelezték, és javasolták a dotációs igény csökkentését.<sup>234</sup> Ugyanakkor nagyon erősen szorgalmazták a Vagongyár tőkés exportjának a látványos növelését.

A miniszteri értekezlet végül a kiegészítésekkel és a kérdésekre adott válaszokkal további tervező munka alapjául elfogadta a dokumentumot.<sup>235</sup>

A jegybank apparátusa sem fogadta egyhangú lelkesedéssel a győri gyár újabb nagyszabású fejlesztési elképzelését. Részint azért, mert ekkor még csak szocialista exporttal

234 Ez ellen a vagongyári vezetők nem emeltek volna kifogást, ha a támogatás csökkentése normatív lett volna, vagyis minden vállalatra egyformán vonatkozott volna. Valójában azonban az történt, hogy a jól gazdálkodó vállalatoknak csökkentették a támogatását, emelték az elvonás arányát, és az így szerzett többletjövdelemmel mesterségesen életben tartották a veszteséges vállalatokat.

235 MNL OL XIX-F-6-hb 105. d.

számoltak, így mind a két alternatíva 27, illetve 42 millió dollár tőkés devizabevétellel nem ellentételezett, a tőkés fizetési mérleget teljes egészében rontó importot követelt, továbbá a beruházási hitel nyújtásánál az MNB által megfogalmazott (és a kormány által jóváhagyott) hitelpolitikai irányelvek szinte összes követelménye alól mentesítést kért a Vagonygyár. Mindkét fejlesztési alternatívát ugyanis csak egy sor kivételezés (preferencia) megadása mellett látták megvalósíthatónak (pl. 10 éves hiteltörlesztési időt, az előírt 30%-os saját erő és 20%-os építési tartalék alól mentességet, az állami hitellel megvalósított ipari beruházásoktól általában megkövetelt 15%-os eszközarányos nyereség alóli felmentést kértek), miközben csak 12, illetve 14 évi megtérülést tudtak ígérni. A Vagonygyár újabb hitelkérelme tehát a kormány (és az MNB) aktuális hitelpolitikai feltételeinek egyáltalán nem felelt meg. Győrnek csupán egy aduásza volt: a fejlesztés révén létrejövő termékkel szovjet nyersanyagszállításokat lehet kiegyenlíteni, illetve az 1960-as évek második felétől a nyers- és tüzelőanyag többletszállítások fejében kért szovjet beruházási hozzájárulást lehet fizetni.<sup>236</sup> Nagyon rövid idő múlva a Vagonygyár megkezdte a futóművek és részegységek tőkés országokba történő szállítását. Ettől kezdve a vagongyári fejlesztések elbírálásánál ez lett az első és mindent felülíró szempont.

Végül a Futómű III. ütem beruházására – amely a szocialista export bővítését célozta – 4,4 milliárd Ft-ot, míg a szocialista és tőkés piaci igényeket egyaránt kiaknázni akaró Futómű IV. fejlesztésre 1,5 milliárd Ft-ot fordítottak.<sup>237</sup> A két programnak a célja az volt, hogy 1980-ra létrehozzanak egy évi 150 000 db-os futómű és 22 000 db motor kibocsátási kapacitást. A III–IV-es program építésének (és az egész programnak) a leglátványosabb eleme a repülőtéren felépített új 67 000 m<sup>2</sup>-es csarnok volt.<sup>238</sup> Horváth Ede tehát ismét kiharcolta az általa elképzelt fejlesztéshez szükséges forrásokat, és kiverekedte a kapacitások növelését. Az irányító hatóságok engedékenysége mögött ekkor már leginkább a magyar gazdaság súlyos egyensúlyhiánya és magas eladósodása állt. Minden dollárra szükség lett, és a Vagonygyár ezekkel a beruházásokkal azt vállalta, hogy 1980/81-től évi 100 millió dollár tőkés exportot fog realizálni, és egy dollárt 30–35 Ft-os költséggel termel ki.

1979–80-ban befejeződött a Motor II., illetve a Futómű III–IV. beruházás, elkészült az új kovácsüzem, megépült az egykori repülőtéren a 67 000 m<sup>2</sup>-es csarnok, befejezték a szombathegyi 15 000 m<sup>2</sup>-es csarnokot, és saját forrásból hozzáálltak ugyanitt egy újabb 20 000 m<sup>2</sup>-es csarnoképítésének. A törzsgyári és repülőtéri beruházásokra mintegy 6 milliárd Ft-ot fordítottak.<sup>239</sup>

A futóműgyártás terén a Rába olyan műszaki-technológiai szintet ért el, hogy az 1970-es évek második felétől ezzel a termékkel sikerült a nyugati (illetve a tengerentúli) országok piacára is betörni. A Ford angliai leányvállalata 1972-ben vásárolt 5 db Rába hátsóhidat.

236 MNL OL XIX-L-1-bbb „D” sorozat 9. d.

237 Az évi 100 000 db futómű előállítását célzó programra és az új csarnok felépítésére, begépesítésére 1976 júniusában a vállalat történetében példa nélküli, 3,4 milliárd Ft-os hitelszerződést írt alá Horváth Ede és Csernok Attila, az MNB elnökhelyettese. (*Rába*, XXVIII. évf. 1976. június 15. 24. sz.) Mindezt 1977. február 14-én újabb 1,166 milliárd Ft-os hitelről szóló szerződéssel egészítették ki. (*Rába*, XXIX. évf. 1977. 7. sz.)

238 *Rába*, XXIX. évf. 1977. 45. sz.

239 *Rába*, XXXII. évf. 1980. június 27. 26. sz. Az MNB és a Rába 1980 szeptemberében írt alá 2,5 milliárd Ft újabb hitel felvételéről szóló megállapodást. Csernok Attila MNB elnökhelyettes nem rejtette véka alá, hogy nagyon jó dolog, hogy az MVG betört a tőkés piacra, de hangsúlyozta: ez egy kockázatos piac. Hozzávetette ugyanakkor, hogy a hitel e kockázat mérlegelése és tudomásul vétele mellett szavazták meg a gyárnak.

Az üzlet anyagi szempontból sokat nem hozott a konyhára, inkább jelzésértéke volt annak, hogy a legnevesebb autógyártók is kezdik felfedezni a győri gyárat.<sup>240</sup> Az V. ötéves terv futómű fejlesztési célja egyértelműen új irányt jelzett: a stabil, hatalmas mennyiséget felvenni képes szovjet és szocialista piac mellett nyitni kell a tőkés piacok felé is. Az onnan érkező megrendelések azonban kis- (legfeljebb közepes) sorozatúak és sok tekintetben speciális jellegűek voltak. Ezért úgy alakították a gépparkot, hogy a tőkés országokból érkező kissorozatú megrendeléseknek is gazdaságosan eleget lehessen tenni. A transzforsorokon a repülőtéri 28 000 m<sup>2</sup>-es, illetve később a 67 000 m<sup>2</sup>-es csarnokokban a szocialista országok nagyvolumenű rendeléseinek tettek eleget, a tőkés országokból jelentkező megrendelések kielégítésére pedig elsősorban az autógyáregységben NC-vezérlésű gépeket állítottak a termelésbe, amelyek egyaránt alkalmasak voltak kis- és nagysorozatok gyártására.<sup>241</sup>

## A Rába–Steiger együttműködés

A Győrben létesült hatalmas futóműgyártási kapacitások igen jelentős exportpotenciált képeztek, és a kedvező adottságok találkoztak a nyugati cégek nyitási-együttműködési szándékaival, valamint a hazai nagyüzemi mezőgazdaság gépigényével. Az 1970-es évek elejétől ugyanis dinamikusan nőtt az iparszerű kukorica és cukorrépa termesztés, és megkezdődött a termelési rendszerekre való áttérés a búza, a napraforgó, a rizs, a lucerna, a szója termesztésénél is. A lényegesen jobb terméseredmények (kukoricánál például hektáronként majdnem 25%-kal több) alapján újabb sok ezer hektárral kívánta növelni a mezőgazdasági vezetés az így művelt területeket. Ehhez azonban a korábbi hazai gyártmányoknál lényegesen erősebb traktorokra volt szükség, amelyeket a KGST-n belül legfeljebb a Szovjetunió gyártott, szállítást azonban ezekből csak 1976/77-től ígért. Így a hazai termelők amerikai nehéztraktorokat szereztek be (John Deere, International Harvester Company, Steiger) darabonként 20-30 ezer dollárért. A tetemes import kiváltására született az az ötlet, hogy az MVG kezdjen tárgyalásokat a Steigerrel egy 180 lóerős erőgép hazai és import alkatrészekből történő magyarországi összeszereléséről. A motort és a futóművet adó Rába az elképzelések szerint az összeszerelt nehéztraktorokból exportálni is kívánt a tengerentúlra. A KGST ajánlások betartása érdekében a gazdaságpolitikai vezetés csak azzal a feltétellel támogatta a tervet, hogy a gyártást átmenetileg folytathassa az MVG addig, amíg a szovjet nehézgép-import felfut, és képes a magyar igényeket kielégíteni. Az MSZMP KB Gazdaságpolitikai Osztálya is ebben a szellemben fordult előterjesztéssel a Politikai Bizottsághoz 1974. július elején: Magyarország tartja magát a gyártásszakosítási ajánlásokhoz és a Szovjetuniótól szerzi be a nehéztraktorokat, amennyiben a szovjet partner lehetőségei ezt biztosítják; az MVG pedig megállapodást kezdeményezhet a Steigerrel. Az MSZMP PB tudomásul is vette a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium (MÉM), a KKM és a KGM közös javaslatát.<sup>242</sup>

240 Rába, XXIV. évf. 1972. 27. sz.

241 Rába, XXXVII. évf. 1975. 23. sz.

242 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 640. ő. e.

Az engedély alapján az MVG 1974. október 25-én együttműködési szerződést írt alá az amerikai Steigerrel, majd megkezdte a kiválasztott Cougar II. erőgép részegységeinek importját, valamint a hazai gyártásfelkészülést. 1974 decemberében el is készült az első 5 db prototípus – Rába–MAN motorral, Rába futóművekkel és alvással, és ezeket rögtön kiadták kísérleti üzemeltetésre. A sorozatgyártás 1975. januártól elindult, és az év folyamán már 330 db-ot adtak át a hazai mezőgazdaságnak. Az importalkatrészek devizafedezetét (15 millió USD) a MÉM biztosította, és a hazai termelők számára az V. ötéves tervben 1100 nehéztraktor gyártását irányozták elő. Ezzel egyidőben a Rába 600 db futóművet szállított amerikai partnerének a Cougar II-esekhez. Az 1975-ös export irányszámot előbb 1700 db-ra emelték, majd 1976-ra további 2200 futómű tengerentúli szállításában egyeztek meg. Az MVG aztán tárgyalásba kezdett a Steigerrel a harmadik piacra szóló szállításról, és ehhez saját külkereskedelmi jogot is kapott. A tárgyalások során felmerült a közös vállalat alapításának gondolata is, mivel a Steiger 1977–80-ra 9000 db futóműre tartott igényt. Új amerikai megrendelőként tűnt fel az International Harvester Company (IHC), amely teherautóikhoz igényelt futóműveket 5–10 éves távlatban.

A KGM a KGST tagországokkal fennálló integrációs kapcsolatok sérelme nélkül bővíthetőnek és támogatandónak ítélte az MVG és az említett amerikai vállalatok együttműködését. 1976. februári ÁTB-előterjesztésében számos intézkedést javasolt a kapcsolatok bővítéséhez. A Steiger hosszabb távú együttműködésre tett javaslatot, amelynek keretében 1980-ig 30 ezer db futóművet kívánt rendelni. A Rába 4,7 milliárd Ft-os fejlesztését (Futómű III.) a Steiger igénye nem változtatta meg, viszont a beruházás felgyorsítása vált szükségessé.

Az újabb partner, az IHC igénye 1978-ban 5000 pár (10 000 db), 1979-től pedig évente 10 000 pár tandem futómű, ezen felül 1976-tól 20 000 db megmunkált tandem hídtest volt. Az 1981–85-ös időszakra már 195 000 db tandemhíd és 100 000 db hídtest IHC-nak való kiszállításával számolt a Rába úgy, hogy a dollárexport nem veszélyeztette a KGST szállításainak teljesítését. Ehhez egy újabb milliárdos fejlesztés szakaszos termelésbe állításával lehetett a minisztérium szerint a feltételeket megteremteni. A beruházás építési része itt is meglehetősen szerény volt (380 millió Ft) a hatalmas technológiai investícióhoz képest (a 2,8 milliárdos gépbeszerzésből 2,6 milliárd Ft a tőkés gépimportot fedezte); a beruházás összvolumene 3,3 milliárd Ft-ra rúgott és ehhez társult a félmilliárdos forgóalapszükséglet.

A KGM felvetette, hogy az IHC-projekt végrehajtása – és a tőkés gépbeszerzés csökkentése érdekében – a Szerszámgépipari Művek (SZIM) Győri Célgépgyárát átadja az MVG-nek. A program 800 fős plusz létszámszükségletét a KGM úgy látta biztosíthatónak, ha meglévő termelés 10%-át kitevő vasúti járműgyártást az MVG megszünteti. A minisztérium így jóvá is hagyta a MÁV és az MVG megállapodását a vasúti személykocsik gyártásának leállításáról. Egyedül a Szovjetunió részére készülő motorvonat pótkocsik gyártását kellett Győrnek mindaddig fenntartania, amíg a gyártás feltételei más vállalatnál nem teremthetők meg. Az egyidejű beruházások végrehajtásához (Győrben és Szombathelyen) nemcsak a Győr Megyei és a Vas Megyei Állami Építőipari Vállalat bevonására, hanem 1-2 századnyi honvéd munkaerő biztosítására is szükség volt. A Rába–IHC együttműködés lebonyolítására a vállalat eseti külkereskedelmi jogot kérelmezett a KKM-től.

A KGM szükségesnek ítélte tehát, hogy a Rába megkösse a licenc és know-how szerződéseket amerikai partnereivel. A korábban a MEZŐGÉPTRŐSZT szervezetében működő Mosonmagyaróvári Mezőgazdasági Gépgyár szombathelyi gyáregységét, amely 1976. január 1-jétől az ÉLGÉP szombathelyi gyáregységeként működött, az MVG-hez csatolták. Ugyanez történt a Mosonmagyaróvári Mezőgazdasági Gépgyárral is, amelyet az MVG-n keresztül bekapcsolták a nehéztraktorokhoz szükséges mezőgazdasági munkaeszközök gyártásába.<sup>243</sup>

A Minisztertanács gazdasági kabinetje, az Állami Tervbizottság (ÁTB) 1976. március 11-i ülésén elfogadta a KGM előterjesztését. Határozatában leszögezte, hogy az MVG és az amerikai cégek együttműködése nem érintheti a KGST-tagországokkal kötött együttműködési, szakosítási és hosszú lejáratú külkereskedelmi egyezményekben vállalt kötelezettségek teljesítését. Az ÁTB támogatta a tárgyalások folytatását az IHC-val úgy, hogy az megfelelő biztosítékokat adjon a hosszú távú együttműködésre. Indokoltnak tartotta, hogy mihamarabb döntés szülessen az MVG fejlesztési hiteleiről, az USA-ból behozandó gépek vámtöbbletét elengedjék a vállalatnak, illetve a Rába export-importjogot kapjon a kért területre.<sup>244</sup>

Az USA járműgyártóival megkötött kooperációs egyezményeknek köszönhetően nőtt az oda szállított futóművek és alkatrészek értéke. Ebben a helyzetben nagy jelentősége lett a legnagyobb kereskedelmi kedvezmény megadásának. Ezt eredendően az 1925. június 24-én Washingtonban megkötött egyezmény biztosította, amelyet az Egyesült Államok kormánya a két ország közötti viszony súlyos romlására hivatkozva 1951 nyarán felmondott, így a magyar árukat sújtó addigi átlag 7%-os vám ötszörösére emelkedett. A legnagyobb kedvezményt az USA 1978-tól biztosította ismét az amerikai piacra bevitt magyar árukra, amelynek elengedhetetlen előfeltétel volt a magyar-amerikai vagyoni jogi egyezmény 1973. március 6-i aláírása.<sup>245</sup> Nyilván nem véletlen, hogy az MVG a Steiger és az International Harvester Company amerikai vállalatokkal a vagyoni jogi egyezmény aláírása után tudott a vállalat és a magyar népgazdaság szempontjából nagy jelentőségű kooperációs együttműködési megállapodásokat aláírni.<sup>246</sup> 1978. március 17-én parafálták a két ország számára a legnagyobb kedvezmény elvét egyelőre 3 évre biztosító kereskedelmi megállapodást.<sup>247</sup> A legnagyobb kedvezmény 1978. júliusi életbe lépése után a magyar termékek az USA importjának több mint 90%-ával azonos feltételek mellett jutottak be a tengerentúli ország piacára. Ezt követően az USA-ba irányuló változatlan áruösszetételű magyar exportot az addigi átlagosan 14,8%-os vám helyett (amely az ipar-cikkeknél ennél jóval magasabb volt) 5,3%-os vám terhelte.<sup>248</sup>

243 MNL OL XIX-A-121-b 25. d

244 MNL OL XIX-A-121-c 2. d.

245 Ezzel Magyarország még messze nem rendezte az összes vitatott pénzügyi és vagyoni jogi ügyét az USA-val, még szerződések sorát kellett megkötni a hosszú lejáratú kötvények, az ún. liszthitel, a LEBOSZ kötvények stb. ügyének rendezése érdekében. Lásd Honvári (2009).

246 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 763. ő. e.

247 A kereskedelmi tárgyalásokat 1978. február 7–11 között Budapesten, majd február 28 és március 3-a között Washingtonban folytatták. MNL OL XIX-J-1-j USA TÜK 25. d.

248 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 743. ő. e.



Az MVG az egyre nehezedő világpiaci körülmények és az éleződő verseny ellenére teljesítette a tőkés exportra vonatkozó vállalását. Már 1978-ban is 37%-kal nőtt az előző évihez képest a vállalat dollárbevétele, és elérte az 50 millió dollárt,<sup>249</sup> az 1980-as években pedig 100 millió dollár körüli konvertibilis exportot bonyolított. Ráadásul a konvertibilis bevételének közel felét az USA-ban realizálta, egy olyan piacon, ahová korábban szocialista magyar gépgyártó vállalat termékeivel nem tudott betörni. Az amerikai üzlet az állandó tőkehiánnyal küszködő Magyarország számára azért bírt különös jelentőséggel, mert itt (ellentétben a nyugat-európai tőkés országok többségével) az export fejében nem írtak elő feltétlenül amerikai termékek vásárlását. Az amerikai export tehát tiszta konvertibilis devizabevételt hozott az országnak (Honvári, 2009).

Az 1973-as olajárrobbanást követő nyugati gazdasági válság nem okozott megrázkódtatást az MVG-nek, legfeljebb a verseny éleződött, és a fizetőképes kereslet jelentősen csökkent a nyugati piacokon. Voltak évek, amikor a gyár termelési értéke 20 (sőt egy évben egyenesen 40) százalékkal bővült. Az 1979-es évet viszont már úgy zárták, hogy a 17 milliárd Ft-os kibocsátással nem érték el a tervezett termelési értéket, bár a vállalati eredmény még mindig 3 milliárd Ft lett. Noha a számokból világos kellett legyen, hogy a korábbi növekedési tempó nem tartható, a vállalatvezetés mégis inkább azt emelte ki, hogy nehezebb piaci körülmények között, változatlan létszámmal mégiscsak hozták a profitot.

## Munkaerő-gazdálkodás és vidéki terjeszkedés

A Magyar Vagon- és Gépgyár dinamikus fejlődésével gyorsan nőtt a munkaerő-szükséglete is. Első Győrön kívüli telephelyét Sárváron létesítette 1967-ben, a Fém bútortermelési és Drótszövetgyár átvételével, amelyet fokozatosan alkatrészgyártásra állított át. 1971-ben 200 millió Ft beruházással egy 14 000 m<sup>2</sup>-es új gyárcsarnokot is építettek a különféle kötőelemek, gömbcsuklók, perselyek stb. (ún. normáliák) előállítására.<sup>250</sup>

Kapuváron 1974-ben a MEZŐGÉP javító műhelyének helyére emelt 7000 m<sup>2</sup>-es csarnokba telepítették a mellső hidak gyártását. A nagy múltú kispesti traktorgyár termékei az 1970-es évek elejére gyakorlatilag eladhatatlanná váltak és a vállalat fizetéseképtelenné vált, lényegében csődbe jutott. A Vörös Csillag Traktorgyár gondján a győri Vagongyárba való beolvasztással segítettek, amely átmenetileg enyhített az MVG létszámgondjain is. A traktorgyár 1973. június 30-ával Magyar Vagon- és Gépgyár Vörös Csillag Gépgyára néven a győri vállalat része lett. A kormány nemcsak átvállalta a kispesti gyár felhalmozódott adósságát, amely így tiszta lappal került új gazdájához, hanem 250 millió Ft támogatást adott a traktorgyár termékszerkezetének átalakításához. Ennek során megszüntették a veszteséges termékek termelését, és a traktorgyárat bekapcsolták az MVG járműprogramjába.<sup>251</sup>

249 *Rába*, XXXI. évf. 1979. 1. sz.

250 MNL Vas Megyei Levéltára (VML) XXXIII. 11. fond 1978. 21. ő. e.

251 *Rába*, 1973. március 16.

A Vas Megyei Tanáccsal folytatott hosszas tárgyalások után 1976. január 1-jével a Rába MVG átvette a Vas- Fém- és Gépipari Vállalatot (vele együtt egy kőszegi telephelyet is), majd a következő évben az Élelmiszeripari Gépgyártó Vállalat 5. és 7. gyárát. Előbbiben motor- és futóműalkatrészeket, utóbbiban mezőgazdasági munkaeszközöket gyártatott a Rába. 1977 folyamán a Vas megye székhelyén lévő egységeit Szombathelyi Szerelvénygyár néven egyesítette, majd 340 millió Ft építési előirányzattal megkezdte egy új futóműgyár építését, a beruházás teljes értéke közelítette a 800 millió Ft-ot. A futóművek iránti növekvő kereslet nyomán az MVG – korábbi ígéretei ellenére – nem számolta fel a szétszórta kisebb telephelyeket, mivel másként nem tudta biztosítani a főegységek, alkatrészek és szerelvények egyidejű gyártását. Az amerikai IHC licencei alapján készülő mezőgazdasági eszközgyártást fokozatosan mosonmagyaróvári gyárába helyezte át Szombathelyről, hogy a futóműgyártás felfutását biztosítsa. Ugyanis 1978. január 1-jével a Rába bekebelezte a korábbi Mosonmagyaróvári Mezőgazdasági Gépgyárat és annak szentgottvárdi gyáregységét is. Tíz év alatt Vas megyei termelése a tízszeresére emelkedett, több mint 4000 embernek munkát adva, 2,5 milliárd forintos termelési értékkel a legnagyobb gépipari foglalkoztatóvá lépett előre.<sup>252</sup>

Az új üzemegységek felhagytak hagyományos termékeik termelésével és beilleszkedtek az MVG termelési rendszerébe, lényegében az anyavállalat beszállítói lettek. Sárváron kötőelemeket, Kapuváron mellső tengelyeket gyártottak, Szombathelyen a Rába-MAN motorokhoz és futóművekhez állítottak elő részegységeket, alkatrészeket, az ÉLGÉP-től átvett mezőgazdasági gépgyárakban és a Mosonmagyaróvári Mezőgazdaság Gyárban korszerű, nagy teljesítményű talajművelőket, Cyklo vetőgépeket gyártottak. Budapesten a Vörös Csillag Traktorgyár eleinte futómű alkatrészeket gyártott, később itt szerelték a Rába-Steiger és a Rába 180-as erőgépeket.

A vidéki egységek bekebelezését az ott dolgozók szinte kivétel nélkül félelemmel és nagy fenntartással fogadták. Ahogyan a Rába üzemi újság fogalmazott: egy ideig az odacsatolt egységek munkásai „várakozó állásponton” voltak. Félték a szigorúbb munkafegyelem, a kötöttebb munkarend és a jóval nagyobb követelmények miatt. A mézesmadzag általában a várhatóan magasabb munkabér, a jobb munkakörülmények és a stabil, tőkeerős anyavállalati háttér nyújtotta előny volt. A fenntartások a néhány száz főt foglalkoztató, a rossz munkakörülmények és a versenyképtelen termékek miatt bizonytalansággal fenyegetett kis mezőgazdasági gépgyárak dolgozói körében oldódtak leghamarabb. Ezzel szemben az önállóság megszűnését a nagy hagyományokkal, több ezer munkavállalóval és milliárdos termelési értékkel bíró vállalatok (Vörös Csillag Traktorgyár, Mosonmagyaróvári Mezőgazdasági Gépgyár) viselték a legnehezebben. A területi párt- és tanácsi szervek ott, ahol foglalkoztatási és jövedelmezőségi gondok voltak, támogatták a szervezeti változást, másutt, pl. a Vörös Csillag Traktorgyár esetében az MSZMP Pest Megyei Pártbizottsága vezetői kifejezetten elleneztek a kispesti traktorgyár beolvasztását.

Az egykoron a győri Vagongyárról leválasztott egységek utolsó részlegének a bekebelezése 1976-ban a Győri Célgépgyár „visszaszerzésével” fejeződött be. Ezt a részleget az egykori Hajtóműgyárból választották le és költöztették munkásokkal együtt 1952-ben

a Csepeli Autógyár területére. Az áttelepítés kudarcba fulladt, mert a győri munkások nagy része néhány hónap múlva visszaszivárgott Győrbe. Ekkor visszatelepítették az üzemet az egykori Győri Selyemfonoda épületébe, ahol néhány évig önálló gyárként működött, majd 1963-ban az általános vállalati összevonások idején a Szerszámpari Művek része lett. A SZIM-től vásárolta meg Horváth Ede 100 millió Ft-ért a Győri Célgépgyárat, amely így a Rába birodalom része lett.

A győri telephelyen a munkaerőhiányt a vidéki gyáregységek beolvasztása nem szüntethette meg, a Vagongyár krónikus munkaerőgondokkal küszködött. Éppen ezért váltott ki az országban (sőt a határokon túl is) nagy figyelmet az 1979. évi létszám felülvizsgálat, amelynek keretében a gyár 23 500 munkavállalója közül 552 főt a vállalat kezdeményezésére elbocsátottak, 424 főt a gyáron belül új munkakörbe helyeztek, 343 fő pedig maga mondott fel. A vagongyári elbocsátások ügyét az MSZMP Politikai Bizottsága 1979 májusában megtárgyalta és követendő példaként állította más vállalatok vezetői elé. Megállapították, hogy „az ésszerű munkaerő-gazdálkodás nem vezet munkanélküliséghez” és a munkavállalókkal szembeni támasztott nagyobb követelmény „mérésékli a nem kívánatos munkaerőmozgást”. Sőt, ezzel az intézkedéssel a munkavállalók nagyobb teljesítményre való motiválása „bérnövekmény nélkül is” megvalósítható és nem mellesleg a munkafegyelem is javítható. A kialakult nehezebb munkaerő-gazdálkodási helyzetben „a dolgozók ellenállása a normakarbantartással szemben nagymértékben csökkent”. De a politikai vezetés azzal is számolt, hogy ha a győri kezdeményezés általánossá válik, akkor nőhet azoknak a száma, akik csak „néhány hónapon belül találnak megfelelő munkahelyet” és ennek a problémának a kezelésére fel kell készülni. Az elbocsátással foglalkozó részletes felmérésék sok konfliktust és személyes tragédiát tártak fel, de tény, hogy 1979-ben az elbocsátott dolgozók mindegyike viszonylag rövid idő alatt újra munkába állt, ezért az intézkedést a munkavállalók sem ítélték el egyértelműen.<sup>253</sup>

Horváth Ede – szokásának megfelelően – 1979 első napjaiban nyilatkozott az üzemi lapnak a gyár előtt álló legfontosabb feladatokról. Nem kellett túlságosan vájt füllel rendelkezni ahhoz, hogy érzékeljék az olvasók, valami készül. A vezérigazgató ugyanis cáfolta azt a közkeletű állítást, miszerint munkaerőhiány lenne. Szerinte az előző években annyit beszéltek létszámhiányról, hogy lassan már el is hitte mindenki. Lehet, hogy statisztikailag néhány helyen ez igaz, de általában Magyarországon több a munkahely, mint a munkavállaló – érvelt. Egy dolog azonban biztos: ha a szabályozók szigorodnak, legkésőbb 1980-ban minden gyárnak rá kell ébredni, hogy feladatát kevesebb létszámmal is meg kell oldania – figyelmeztetett. Konkrét vállalati példákat hozott a laza munkaintenzitásra nézve. Elmondta, hogy pl. a motorgyáregységben hónapok óta minden kimutatásban rögzítik, hogy munkaerőhiányuk van, több mint 100 emberre lenne még szükség a feladat elvégzéséhez. „Ennek ellenére még nem volt olyan hónap, hogy ne teljesítették volna a tervet.” Vagy a hátsóhíd-gyáregységben az első műszakban 429 fizikai munkás és 69 alkalmazott műszakonként 85 hátsóhidat szerel, a második műszakban 243 fizikai és 8 alkalmazott 80 db hátsóhidat készít. Az éjszakai műszakban 150 fizikai és 7 alkalmazott dolgozik, a teljesítményük mégsem kevesebb, mint a második műszakban, itt is 80 db hátsóhíd készül 8 óra alatt.<sup>254</sup>

253 MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 773. ő. e.

254 Rába, XXXI. évf. 1979. 1. sz.

Az éves létszámfelülvizsgálatot 1979. március elején a vezérigazgató alá tartozó szervezeti egységeknél kezdték, majd áprilisban a termelési igazgató felügyelete alá tartozó egységeknél zárták. Az intézkedés-sorozattal elsősorban a munkafegyelmet kívánták javítani. Az üzemi újság ugyanis számtalan olyan „tarthatatlan” esetről számolt be, amikor a munkahelyi vezetők igyekeztek eltusolni a fegyelmi vétségeket annak érdekében, hogy megtartsák a munkaerőt. Így az igazolatlan hiányzókat időnként utólag kiírták szabadságra, elnézték a késéseket, falaztak annak, aki ittasan jött be a gyárba dolgozni stb. A Rába c. üzemi lap szerint a létszám felülvizsgálat „tett pontot az ilyen ügyek végére”.

## Az 1980-as évek és a rendszerváltás

Az V. ötéves terv (1976–1980) összességében még a dinamikus növekedés időszaka volt a gyár életében (bár ezekben az években a kibocsátás növekedésének egyre nagyobb hányadát a külső termelő egységek bekebelezése adta). Az előző ötéves tervhez képest (amikor öt év alatt 37 milliárd Ft termelési értéket realizáltak) az V. ötévesben sikerült megduplázni a kibocsátást, ezen belül a szocialista export 386 millió rubelről több mint 1 milliárdra, a tőkés export értéke pedig 86 millió dollárról mintegy 300 millió dollárra nőtt, miközben a nyereség is megduplázódott, 6 milliárd Ft-tól kerekén 12 milliárd Ft-ra nőtt. Ugyanakkor a gondok nőtték, a fizetőképes kereslet csökkent és az értékesítés bel- és külföldön egyaránt megnehezült. A növekedés üteme törvényszerűen csökkent és egyre nagyobb erőfeszítésekbe került a világszíni versenyben helyt állni. 1973 után a nyers- és tüzelőanyag importra szoruló országok termékeinek a költsége nőtt, amit a világszíni egyre nehezebb lett az árakban elismertetni. A kelet-európai országok eladósodása miatt a Rába termékei iránti kereslet csökkent, idehaza pedig a Rába közvetlen partnerei (Ikarus, Csepel Autógyár) egyre nehezebb helyzetbe kerültek, csak többszöri állami beavatkozás mentette meg őket a csódtól (a hitelek prolóngálása, költségvetési dotáció).

Úgy tűnik, Horváth Ede nem érzékelte a változásokat, és a külső tényezők nyilvánvaló romlása ellenére továbbra is hajszolta a beruházásokat, az építkezéseket, a gépbeszerzéseket és a járműipari termelés növelését. Kádár János 1980 októberében látogatta meg a Rábát. Horváth Ede beszámolójában arról beszélt, hogy 1985-re a mintegy 40-féle fajtából álló futóműgyártást 300 000 db-ra, a motorgyártást pedig 39–40 ezerre kell növelni.<sup>255</sup> Mondta ezt akkor, amikor 1980-ban a világban összesen is csak kb. 200 000 Rába-MAN motorral hajtott jármű közlekedett és a magyar gazdaság a pénzügyi összeomlás szélére sodródott. Ezeket a valóságtól elrugaszkodó tervszámokat a Rába nem teljesítette, sőt, 1980-hoz képest 1985-re motorból és futóműből is csökkent az előállított mennyiség. A tervezett 40 ezer járműmotor helyett 25 531-et, a 300 ezer futóművel szemben pedig 126 638-at gyártottak. 1985 után két évig még emelkedett a kibocsátás, de az 1985-re tervezett termelést már soha nem érte el a gyár, 1988/89-ben pedig megindult a kibocsátás visszaesése (lásd a 8. táblázatot).

255 Rába, XXXII. évf. 1980. október 17. 40. sz.

8. táblázat: A közútijármű-program során a Magyar Vagon- és Gépgyárban adott években gyártott motorok és futóművek száma, db

	1968	1970	1975	1980	1985	1989
<b>Dízel-motor</b>	540	3 555	18 600	25 716	25 531	17 336
<b>Futómű</b>	22 435	27 325	54 540	128 487	126 638	107 596

Az MVG a látványos fejlesztéseket nagy volumenű hitelek felvételével finanszírozta, amelynek a törlesztése a világgazdaságban 1973 után kirobbant gazdasági, majd az 1980-as évek elején bekövetkezett pénzügyi-adósságválság hatására visszaeső kereslet miatt egyre nagyobb terheket jelentett. 1980-ban a korábbiak a felére csökkenő nyereséget már teljes egészében felemésztette az időközben 5 milliárd Ft-ra hízó vállalati adósság finanszírozása (Kelemen, 1992).

A vagongyártásról a közúti járműgyártásra való áttérés egy évtizedet vett igénybe. 1966-ban a termelési érték 47%-át még a vasúti járművek adták, a motorgyártás 1%-kal, a futóműgyártás pedig kb. 20%-kal járult hozzá a kibocsátáshoz (a termelési érték fennmaradó részét vasszerkezetek, hidak stb. tették ki). 1986-ban vasúti kocsikat már egyáltalán nem állítottak elő Győrött, ellenben a teljes termelési érték 75%-át különféle motorok és futóművek adták. Gyártottak még különféle tehergépkocsikat, traktorokat és mezőgazdasági gépeket is. Az 1965. évi 2,3 milliárd Ft-os termelési érték 1987-ra meghaladta a 25 milliárd Ft-ot. (A kibocsátási érték megtízszereződésében természetesen szerepet játszott az egyre gyorsuló ütemű infláció is, nyilván az inflációval korrigált termelési érték ennél jóval kisebb mértékben növekedett.)<sup>256</sup>

A Rába első számú vezetője nem érzékelte a rendszer bukásának előszelét. Közvetlen munkatársai úgy vélik, hogy az 1988/89-cel kezdődő átalakulási folyamatnak nem tulajdonított jelentőséget. Úgy gondolta, hogy átmeneti jelenségről, pillanatnyi üzemzavarról, kis megingásról van csupán szó, ami rövid idő alatt lecseng és megy minden tovább a régi kerékvágásba. Még akkor is új, nagyarányú beruházásokba kezdett, vett fel nagy hiteleket, amikor a keleti piac az összeomlás szélén állt és nehéz helyzetbe került a tőkés partnereinek a többsége is. A Vagongyár rendszerváltás előtti utolsó nagy fejlesztése a repülőtérré tervezett „Műszaki kísérleti és fejlesztő Központ”, valamint az Écsen megépített próbapálya („Rába-ring”) volt. Ezek előzetes koncepcióját 1981. június végén tárgyalta az MNB. Bár ezt a két, mintegy 800 millió Ft-ba kerülő beruházást a vállalat teljes egészében saját műszaki fejlesztési alapja terhére akarta finanszírozni, az MNB-nek azért mutatták be a tervek koncepciót, ha esetleg mégis szükségük lenne hitelre. A jegybank egyetértett azzal, hogy a Rába exporttermékeinek a versenyképességét, műszaki színvonalának emelését ezzel az új létesítménnyel támogassák, de az akkori „feszült gazdasági helyzetben” túlzónak tartották a beruházás méreteit, a 20 km hosszú próbapályát és a 20 000 m<sup>2</sup>-es fejlesztő

256 Kisalföld, 1987. május 14.

központot.<sup>257</sup> Horváth Ede hajthatatlan volt, közvetlen munkatársai nem tudták rávenni, hogy a sok tízezer köbméter földmunkát igénylő dombos hegyoldal helyett sík terepen, sokkal olcsóbban építtesse meg a próbapályát.<sup>258</sup>

A Rába az 1960-as évek közepétől a KGST járműipari együttműködésére és elsősorban a keleti piacokra építette stratégiáját, amely a vállalat szárnyalásához és még szocialista viszonyok között is szokatlan méretű dinamikához vezetett. 1990-ben a keleti piacok összeomlása volt az a legfontosabb tényező, amely majdnem teljesen maga alá temette a gyáróriást. A Rába termékeinek legnagyobb hazai felhasználói – az Ikarus Autóbuszgyár és a Csepel Autógyár – kibocsátása az 1960-as évek közepén tapasztalható szintre esett vissza. A felhalmozott veszteség 1991-re megközelítette a 9 milliárd forintot, ezért ebben az évben államigazgatási felügyelet alá vonták és Zalán Barnabást nevezték ki vállalati biztosnak a Rába élére. Az állami válságkezelő projekt eredményesnek bizonyult, az 1992-es évet a cég – súlyos öncsonkítás és az egyes üzletágak önelszámoló egységekké történő átalakítása árán – már szerény nyereséggel zárta. A vidéki telephelyek leválása, illetve a központi gyárból történő folyamatos elbocsátások miatt 1993-ra a fénykorában több mint 20 ezer főt foglalkoztató gyár létszáma 9 ezer fő alá csökkent.

A Rába 1992-ben alakult át állami vállalatból részvénytársasággá, amelyet 1997-ben vezettek be a tőzsdére. A cég 1999-től külső társaságokba szervezte főbb tevékenységét és maga ettől kezdve holdingként (Rába Járműipari Holding Nyrt.) működik. A vezér legutolsó óriásprojektjének, a repülőtéren torzón maradt 114 ezer m<sup>2</sup>-es óriáscsarnoknak a céljáról annak idején még a legközvetlenebb vezető társai sem tudtak semmit. A Rába félig kész csarnokát 1993-ban az Audi, a szentgotthárdi telepét pedig a General Motors vásárolta meg, a többi vidéki gyáregység pedig levált az anyagyárról. 2000-ben úgy döntöttek, hogy eladják a központi telephelyet és kitelepülnek az egykori repülőtéren lévő részleghez. Felhagytak a veszteséges autóbuszgyártással, majd eladták az azóta már csődbe ment motorgyárat. A régi épületek nagy részét lebontották, helyén az Engel Group barnamezős beruházásként 6000 lakás felépítését tervezte, de közbejött a 2008-as nemzetközi pénzügyi válság, a társaság a megkezdett néhány száz lakás felépítése után felhagyott a projekttel. A Rába központi gyáregységének területén ma az Árkád működik, az elkészült lakásokba beköltöztek a lakók, a félbe maradt lakóházakat befejezik, a Győrött 2017-ben tervezett Ifjúsági Olimpián a résztvevők elhelyezésére használják, majd eladják.

Az egy telephelyen, három fő profillal (futómű, jármű és járműalkatrész gyártás) működő holdingnak sikerült súlyos vérvesztésekkel, jelentős öncsonkítás árán piacon maradnia. Napjainkban az árbevétel mintegy 60%-át a döntően exportra termelő futóműgyártás, kb. 30%-át a Győrön kívüli telepekre (döntően Mórra és Sárvárra) koncentrált alkatrészgyártás, és 10%-ot meghaladó részét a járműgyártás (döntően katonai teherautó) adja.

257 MNL OL XIX-L-1-bbb „F” sorozat 42. d.

258 *Kisalföld*, 1987. május 14.

## Irodalom

- Bachinger, K. – Hemetsberger, H. – Matis, K. H. (1991): *Grundriss der Österreichischen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte von 1848 bis zur Gegenwart*. 4. Auflage. ÖBV-Klett-Cotta, Wien.
- Gábor P. (2013): *Jóvátétel és külkereskedelmi orientációváltás Magyarországon, 1945–1949/51*. PhD doktori disszertáció. Pécs.
- Germuska P. (2010): *Vörös arzenál. Magyarország részvétele a nemzetközi hadiipari együttműködésben a KGST keretei között*. Argumentum Kiadó – 1956-os Intézet, Budapest.
- Germuska P. (2012): *A hazai hadiipar szervezeti keretei és irányítása, 1945–1980*. Hadtörténelmi Közlemények 3. 717–766.
- Grábics F., Horváth S. D., Kucska F. (szerk.) (2003): *Győri Életrajzi Lexikon*. 2. átdolgozott kiadás. Galgóczi Erzsébet Városi Könyvtár, Győr.
- G. Vass I. (2011): *Dokumentumok a magyar-szovjet jóvátételi egyezmény létrejöttéhez*. Archivnet 2. [http://archivnet.hu/diplomacia/dokumentumok\\_a\\_magyarszovjet\\_jovatteteli\\_egyezmenny\\_lotrejottehez.html](http://archivnet.hu/diplomacia/dokumentumok_a_magyarszovjet_jovatteteli_egyezmenny_lotrejottehez.html) Letöltés: 2014. április 25.
- Honvári J. (2009): *Pénzügyi és vagyoni tárgyalások és egyezmények Magyarország és az Egyesült Államok között, 1945–1978*. Századok 1. 37–82.
- Honvári J. (2013a): *Magyarország mint „rosszhiszemű szerző”? A hazai osztrák (német) vagyon átadása a Szovjetunióknak*. Történelmi Szemle 1., 119–144.
- Honvári J. (2013b): *Egyetem helyett főiskola: A Győr Műszaki Egyetem terve*. Műhely 2. 73–81.
- Inzelt A. (1985): *Eltűnt vállalatok, elveszett funkciók*. Valóság 9. 57–71.
- Kelemen G. (1992): *A Magyar Vagon- és Gépgyár amerikai üzletei*. In: Tamás P. (szerk.): *Modernizációs szigetek. A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. MTA Politikai Tudományok Intézete – MTA Társadalmi Konfliktusok Kutató Intézete, Budapest. 110–140.
- Nagy I. (2007): *Húsvétől Húsvétig. Győr 35 bombázása*. I. kötet. Győr–Sopron Megye Győri Levéltára, Győr.
- Rácz B. (1965): *A Nehézipari Központ (NIK) szervezetének története, 1946–1948*. Levéltári Közlemények 1. 57–137.
- Szakadát I. (1992): *Harcok és herce-hurcák*. In: Tamás P. (szerk.): *Modernizációs szigetek. A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. MTA Politikai Tudományok Intézete – MTA Társadalmi Konfliktusok Kutató Intézete, Budapest. 141–193.
- Szűcs L. (1997): *Dálnoki Miklós Béla kormányának (Ideiglenes Nemzeti Kormány) minisztertanácsi jegyzőkönyvei A-B kötet 1944. december 23. – 1945. november 15*. Magyar Országos Levéltár, Budapest.
- Tabiczky Z. (1972): *A Magyar Vagon- és Gépgyár története*. I–II. Magyar Vagon- és Gépgyár, Győr.
- Varga Á. (2008): *A Magyar Vagon- és Gépgyár és a katonai megrendelések*. In: Varga A. J. (szerk.): *Magyar autógyárak katonai járművei*. Maróti, Budapest. 395–423.
- Varga A. J. (2008): *A második világháború utáni harc- és gépjárműfejlesztések*. In: Varga A. J. (szerk.): *Magyar autógyárak katonai járművei*. Maróti, Budapest. 294–331.
- Wille, H. H. (1967): *A kocsitól a gépkocsiig*. Táncsics, Budapest.

## Források

### **HM Hadtörténelmi Intézet és Múzeum Hadtörténelmi Levéltár (HL)**

- HB iratok - Honvédelmi Bizottság iratai

### **Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltára (MNL OL)**

- XIX-A-10 - Gazdasági Főtanács iratai
- XIX-A-16-f - Országos Tervhivatal Elnöki iktatatlan iratok
- XIX-A-16-i - Országos Tervhivatal Kiss Árpád elnök iratai
- XIX-A-16-j - Országos Tervhivatal Ajtai Miklós iratai
- XIX-A-16-aa - Országos Tervhivatal Általános Szervezési Főosztály iratai
- XIX-A-98 - Honvédelmi Tanács, majd Bizottság iratai
- XIX-A-121-b - Állami Tervbizottság TÜK iratok
- XIX-A-121-c - Állami Tervbizottság határozatai
- XIX-F-6-hb - KGM Miniszteri értekezletek
- XIX-F-32 - Nehézipari Központ
- XIX-J-1-j - Külügyminisztérium TÜK iratok
- XIX-K-1-ai - Hegedüs András miniszteri iratai
- XXIX-L-1-bbb - Magyar Nemzeti Bank MNB Elnökhelyettesek és igazgatók
- XXIX-L-5-q - Magyar Beruházási Bank / Állami Fejlesztési Bank Tanulmányi Osztály
- XXIX-L-5-r - Magyar Beruházási Bank / Állami Fejlesztési Bank Műszaki Főosztály
- M-KS 276. f. 87. cs. - MDP KV Gazdasági és Pénzügyi Bizottság
- M-KS 276. f. 93. cs. - MDP KV Mezőgazdasági és Szövetkezeti Osztály
- M-KS 276. f. 116. cs. - MDP KV Államgazdasági Osztály
- M-KS 288. f. 5. cs. - MSZMP PB iratai
- M-KS 288. f. 25. cs. - MSZMP KB Ipari és Közlekedési Osztálya iratai

### **MNL Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára (GyMSMGyL)**

- XI. 15 - Magyar Waggon- és Gépgyár Rt. iratai
- XXIX. 1 - a Magyar Vagon- és Gépgyár iratai
- XXXV. 415. - MSZMP Győr-Sopron Megyei Bizottsága iratai

### **MNL Vas Megyei Levéltára (MNL VML)**

- MNL VML XXXIII. 11. fond - MSZMP Vas Megyei Bizottsága iratai

### **Politikatörténelmi Intézet és Szakszervezeti Levéltár (PIL-SZKL)**

- SZKL 47. fond - Vasas Szakszervezet



# A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár a rendszerváltás utáni évtizedben

ÁLDOZÓ ISTVÁN<sup>1</sup>

**KULCSSZAVAK:** diverzifikált piaci kapcsolatrendszer, Amerikai Egyesült Államok, futómű- és motorgyártás

**ABSZTRAKT:** A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár a rendszerváltozást követően tulajdonviszonyát, szervezetét és külső kapcsolatait tekintve is jelentős átalakuláson ment keresztül. Az állami nagyvállalat 1992. január elsejével részvénytársasággá alakult, részvényeit 1997. december 17-én a Budapesti Értéktőzsdén is bejegyezték. A szocializmus időszakában erősen központosított vállalatnál 1990 után az egyes részlegek a termelés szervezésében és a piackutatásban jóval nagyobb önállóságot kaptak. A győri üzem a Kádár-korszakban elsősorban a Szovjetunióval, a KGST többi tagállamával, Jugoszláviával, valamint az arab országokkal állt üzleti kapcsolatban. A KGST megszűnése, valamint az egykori szocialista országok válságos helyzete miatt a gyár huszonöt évvel ezelőtt kénytelen volt nyugati irányba fordulni. Az Európai Gazdasági Közösség zárt piacára külső országokban működő cégeknek gyakorlatilag lehetetlen volt bejutni, az Amerikai Egyesült Államok gazdasága azonban jóval nyitottabb volt. A Rába abban a szerencsés helyzetben van, hogy 1973-tól kezdve a tehergépkocsik, illetve a mezőgazdasági gépek futóművének értékesítése révén folyamatosan jelen van a világ legnagyobb nemzetgazdaságának piacán. Az egykori szocialista országokban működő nagyvállalatok többsége a rendszerváltozást követően elveszítette korábbi gazdasági pozícióját, a diverzifikált, globális piaci kapcsolatrendszerrel rendelkező győri gyár azonban túlélte a nagy átalakulást.

Tanulmányomban elsősorban a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár 1990-1999 közötti nemzetközi kapcsolataival foglalkozom. A Magyar Nemzeti Levéltár Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára a város egykor legnagyobb üzemének költözködése idején közel 300 folyóméternyi, eredeti tárolási rendjében megváltozott iratanyag birtokába került. Mivel az események a közelmúltban játszódtak, így erről az időszakról még nem készülhetett tudományos igényű feldolgozás. A levéltári forrásokon kívül a kutató legfeljebb a sajtóanyagra támaszkodhat.

1 Megbízott igazgató, Magyar Nemzeti Levéltár Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára, [aldoist@freemail.hu](mailto:aldoist@freemail.hu)

A rendszerváltozást követő időszakban a privatizáció előkészítése mellett a termelésben is komoly átszervezéseket hajtottak végre. A korábbi, hierarchikus szervezetű, egységes irányítású vállalatnál az egyes részlegek jóval nagyobb önállóságot kaptak, így tevékenységüket is érdemes egymástól függetlenül tárgyalni. A gyár rentábilis működését elsősorban a Futóműgyártó Üzletág biztosította. Mivel a vállalat életében a vonatkozó időszakban az Amerikai Egyesült Államok volt a legfontosabb partner, ezért a tanulmány nagy részét az amerikai kapcsolatok ismertetésének szentelem. Természetesen a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár keleti piacairól sem szabad elfeledkezni. Nagyon sok európai és amerikai járműgyártó konszern a győri gyárra úgy tekintett, mint ugródeszkára, ahonnan a szovjet utódállamok piacára lehet bejutni.

Bár elsődleges feladatomban a győri gyár külkapcsolatainak elemzése, az egyes részlegek működéséről is érdemes szólnom. S nem kerülhetem el a magánosítás folyamatának átfogó leírását sem. Az általam tárgyalt időszakban a gyár tulajdonviszonyában jelentős változások történtek. Az állami nagyvállalat 1992. január elsején részvénytársasággá alakult, amelynek a részvényeit 1997. december 17-én a Budapesti Értéktőzsdére vitték. A bejegyzés időszakában a vállalat részvényeinek 20%-át az önkormányzatok birtokolták, 15%-kal pedig a munkavállalók rendelkeztek. A kisbefektetők 20%-os részt birtokoltak. A maradék 45%-on különböző pénzügyi befektetői csoportok osztoztak. Arra azonban a döntéshozók kényesen ügyeltek, hogy egy társaság 10%-nál nagyobb részvénnyel egyelőre ne rendelkezessen.<sup>2</sup>

## A járműipar az 1990-es évek elején

A szocialista blokk összeomlásának időszakában a járműgyártásban komoly változások történtek. A nagy gépgyártó cégek korábban ismeretlen kihívásokkal találták magukat szemben. A környezetvédelmi előírások szigorodása miatt a hajtóművek teljesítményét úgy kellett növelni, hogy közben a szennyező anyag kibocsátása csökkenjen. Ezt az ellentmondást csak műszaki-technikai fejlesztéssel lehetett feloldani. Az EURO 1-es, 2-es és 3-as károsanyag kibocsátási előírásokat a hagyományos technológiával nem lehetett volna betartani. A nagy nyugati gyárak tervező irodáiban hozzáláttak az elektronikus vezérlésű, turbófeltöltéses, többszelepes, hengerenkénti közvetlen befecskendezéses motorok megkonstruálásához. A kutatás-fejlesztés és kivitelezés költségeinek drasztikus növekedése

2 Magyar Nemzeti Levéltár Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára (továbbiakban: MNL GyMSMGyL). A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár iratai. 1990. utáni iratok. A dokumentumok rendezés alatt vannak, jegyzék már készült róluk, de a nyilvántartásba még nincsenek besorolva. A Rába külkapcsolatait tárgyaló iratok D jelzettel vannak ellátva. D/49. doboz. A DANA futóműgyártó vállalat tájékoztatása a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár részéről, a privatizáció folyamatáról. 1997. október 29.

miatt azonban elkerülhetetlen volt a motorgyártó vállalatok kooperációja. Egymagukban még az olyan nagy múltú nyugati üzemek sem kísérleteztek a legújabb fejlesztőbázis kiépítésével, mint az olasz IVECO, a német MAN, vagy a holland DAF. A természeti és földrajzi környezet védelme érdekében hozott szigorú intézkedések azonban nemcsak az emissziót érintették. Előírták például, hogy a hagyományos motorolajok helyett környezetkímélőbb kenőanyagokat kell használni.<sup>3</sup> A korábbi időszakban a zajszint és a vibráció csökkentésére sem ügyeltek eléggé. A gépjárművek gyártása során arra kellett törekedni, hogy az alkalmazott anyagokat lehetőleg többször fel lehessen használni.

A piaci túlkínálat és az egyre éleződő verseny miatt a fejlesztési és a gyártási költséget minimalizálni kellett. Észak-Amerikában és Távols-Keleten már régebben elterjedt az a gyakorlat, hogy a gyártás folyamatába az előállítási költségek csökkentése céljából alvállalkozókat vontak be. Európában hosszú ideig a gépjárművek alkatrészeinek a zömét az anyagárban állították elő. A fejlesztési és gyártási költségek csökkentése érdekében azonban fokozatosan a mi kontinensünkön is elterjedt az amerikai munkaszervezési módszer. A forgalom növekedése miatt egyre gyakoribbá váltak a balesetek, ezért az aktív és passzív biztonság megteremtése is kiemelt feladattá vált. Az ABS, az EPS, a GPS és a tolatóradar az információs forradalom terméke. Újabban egyre nagyobb figyelmet fordítanak az utasok és a vezetők kényelemének biztosítására. Ma már az autóbuszokba és a nagy tehergépkocsikba is félautomata, vagy automata váltót építenek be és az sem egy utolsó szempont, hogy a sofőrök kényelmes ülésen foglaljanak helyet.<sup>4</sup> Az utazási körülmények javítása, valamint a káros anyag kibocsátásának csökkentését célzó találmányok alkalmazása óriási többletköltséget rótt a járműgyártó vállalatokra. Éppen ezért az elmúlt évtizedekben nemzetközi szinten is kiéleződött a verseny, s a kisebb, kevésbé életképes, vagy éppen az innováció iránt nem nagyon fogékony vállalkozások letűntek a gépjárműgyártás térképéről.

Az egykori szocialista tábor járműgyártó nagyüzemeinek nem csak a piaci körülményekhez kellett rugalmasabban alkalmazkodniuk, hanem a tervgazdaság összeomlásakor a tulajdonviszonyokat és a termelési struktúrát is át kellett szervezniük. Az átalakulással együtt járó kihívásoknak csak kevés nagyvállalat tudott megfelelni. A győri üzem azonban túlélte a nehéz időszakot, s napjainkban is jelen van a nehézgépjármű-gyártás piacán.

## **A Rába termelési profilja és szervezeti felépítése a rendszerváltozás után**

Az 1990-es évek elején a magyar járműipar válságos helyzetben volt. A nyugati kapcsolatokkal rendelkező Rába Magyar Vagon- és Gépgyár aránylag stabilan állt a hazai közötti járműgyártó cégek között, a megrázkódtatás azonban Győr legnagyobb üzemét sem kerülte el. Ennek a krízisnek négy oka volt. Az 1980-as évek végéig az autóbuszgyártó vertikum adta a Rába megrendeléseinek közel negyedét, 1990 utánra azonban az egykori

3 Uo. D/123. d. Az 5 tonna össz gördülőtömeg feletti tehergépkocsi gyártás alakulása.

4 Uo.

szocialista országokban nem nagyon volt mód közúti járműveket vásárolni. Különösen súlyos helyzetet eredményezett a Szovjetunió, mint korábban legstabilabb felvevőpiac összeomlása. Csak érdekességként említem meg, hogy a nagy keleti szomszéd felé irányuló exportunk már 1990-ben az előző évinek a felére esett. Komoly problémát okozott a hadiipari megrendelések elmaradása is. Győrtt nemcsak a magyar, hanem a Varsói Szerződés tagállamainak hadserege részére is előállítottak hadiipari cikkeket. A honvédségi megrendelések 1991-re az 1988-asnak az ötödére zuhantak. Tovább súlyosbította a helyzetet az is, hogy a győri gyárban az utolsó öt éves terv keretében több megalapozatlan beruházást irányoztak elő, így a termelés csökkenése révén még inkább szembeötlő volt a kapacitás felesleg.<sup>5</sup> Az itt felhasznált erőforrásokat a termelés korszerűsítésére lehetett volna fordítani.

A Rábának már a szocialista korszakban is voltak nyugati, legfőképpen amerikai kapcsolatai, így Győrben nem következett be olyan súlyos értékesítési válság, mint pl. az Ikarusznál. A termelés szerkezetét azonban gyökeresen át kellett alakítani. Mivel a fejlett országok piacán elsősorban futóművekkel, illetve annak részegységeivel tudott a Rába megjelenni, így a vállalat vezetése azt a stratégiai célt tűzte ki, hogy ennek a részlegnek a versenyképességét akár más egységek feláldozása árán is megőrizze, lehetőleg javítsa.

A győri üzem termelési profiljáról 1993-as adatok állnak rendelkezésünkre. A statisztikai jelentés szerint a gyárban a megtermelt érték 65,5%-t a Futóműgyártó részleg állította elő. A Rába az 1980-as évektől a világ elismert mellső- és hátsó futóműgyártó vállalatai közé tartozott. Az üzletág mindmáig a gyár legeredményesebb szervezeti egysége. A Motorgyártó részleg a megtermelt javak 25%-át állította elő. A futóműveket döntően az amerikai piacon, a hajtóműveket még inkább az egykori szocialista blokk államaiban, de leginkább hazánkban sikerült értékesíteni. A komplett tehergépkocsi és kamiongyártás a rendszerváltás előtti időszakhoz képest veszített jelentőségéből, hiszen a gyár termelési értékének csak 4%-a származott ebből a részből.<sup>6</sup> Különösen érzékenyen érintette a Rábát a délszláv háború, mivel a Győrben előállított nyerges vontatók egyik legnagyobb vásárlója Jugoszlávia volt.

A hazai gazdaság stagnálása, majd visszaesése miatt a Rába 1985-től kezdve még inkább exportfüggő vállalat lett. 1993-ban a gyár nettó árbevételének 60, 1997-ben 66%-a exportból származott. A külgazdasági viszonyok azonban 1990 után gyökeresen megváltoztak. A rendszerváltás előtt a győri gyár exportjának 80%-a a szocialista blokkországaiból irányult. Ezzel szemben a rendszerváltozást követő harmadik évben a kivitel 58,2%-át már az amerikai piac vette fel. Az USA piaca az 1990-es évtized közepén is komoly jelentőséggel bírt, hiszen 1997-ben az exportbevétel 57,5%-a a világ legerősebb nemzetgazdaságából származott. A volt szocialista országok 1993-ban 36,2%-kal, 1997-ben már csak 6%-kal, míg a nyugat-európai országok ugyanezekben az években 3,2 illetve 7,5%-kal részesedtek a gyár kiviteléből. A nemzetközi gazdasági kapcsolatokban mutatkozó ártrendeződést jelzi, hogy 1997-ben a győri gyár exportjának 9%-át latin-amerikai országokkal bonyolította le.<sup>7</sup>

5 Uo. D/13. d. Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium HÁ-Z/1862/1991. iktatószámán küldött elemzése.

6 Uo. D/29. d. A Rába termelési profilja 1993-ban.

7 Uo. A cég értékesítési piaci 1993-ban. Az 1997-es adatok a D/101. dobozból származnak. Szakértői anyag a Rába és a DANA közötti, 1999. január 24–28. között zajló tárgyalásokra.

A Rába leginkább azért szorult rá a tengerentúli és nyugati exportra, mert az 1960-as évek közepétől kezdve kapacitásait (különösen a futóműgyártás területén) a szocialista blokk országainak ellátására méretezték. A keleti piac fizetéképtelenné válása, valamint a megrendelések elmaradása miatt így a szerszámgéppark kihasználatlanul állt. 1993-ban a megtermelt 100 ezer darab futómű főegység 95%-át külföldön értékesítették. A hajtóművek 76,6%-át viszont itthon adták el (IKARUS kapcsolatok).

Az 1991 és 1998 közötti vállalati éves beszámolókból is kiderül, hogy a győri vállalat erősen exportfüggő volt. A cégnek mind a nyolc évben nagyobb bevétele származott az exportból, mint a hazai értékesítésből. A gyár egyik legnagyobb szerencséje az volt, hogy a külső piacon már 1993-tól, míg a belkereskedelemben 1996-tól javultak a feltételek. A külkereskedelmi forgalom amúgy 1998-ban az évtized elejéhez képest háromszorosára emelkedett.

1. táblázat: A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár éves bevételének megoszlása 1991-1998, millió Ft (kerekítve)

Árbevétel/év	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Exportból</b>	9 526, 8	10 062, 3	12 023,0	11 823,4	11 823,4	19 419, 4	24 995,0	28 451,8
<b>Hazai értékesítésből</b>	7 408, 0	7 138,7	7 301,3	8 474,6	7 644,3	8 288,3	13 030,0	13 637, 4

*Forrás: D/122. doboz. A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár éves beszámolóí 1991-1998.*

A gyár vezetői világosan látták, hogy az 1990-es években a nagyteljesítményű, ugyanakkor környezetbarát dízel motorok iránt fog megnőni a kereslet. Elkerülhetetlennek tűnt a tehergépkocsi-gyártó spektrum kiszélesítése, főképp a kisebb teljesítményű járművek gyártásba vétele, amelyek iránt elsősorban a kis- és középvállalkozások érdeklődtek. Szükségszerűnek tartották a Rába-Steiger-nél valamivel kisebb, ám így is erős mezőgazdasági gépek előállítását. A döntéshozóknak leginkább abban volt igaza, hogy a Rába elsősorban az alkatrészek gyártása révén képes bekapcsolódni a világgazdaság vérkeringésébe.<sup>8</sup> Fontosnak tartották a rendszerváltozás időszakában a tulajdonosi struktúra átalakítását is. Ez utóbbi kérdéssel azonban a tanulmányomban nem foglalkozom.

Természetesen az 1990-es évek elején a győri üzemben is visszaesett a termelés, a gyár 1997-re érte el ismét az 1989-es kibocsátási szintet. A termelés növekedését úgy sikerült elérni, hogy közben a foglalkoztatottak száma az 1990. évinek a 40%-ára csökkent.<sup>9</sup> Győr városa annyiban is szerencsés helyzetben volt, hogy a Rába Vagon- és Gépgyárból felszabadult munkaerőt az AUDI képes volt átvenni. A gyár válságos helyzetéből való aránylag gyors kilábalása pedig elsősorban annak tudható be, hogy Horváth Ede vezérigazgató már az 1970-es években nyitott a nemzetközi piac felé.

8 Uo. D/13. d. Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium HÁ-Z/1862/1991. iktatószámom küldött, „Válsághelyzetek az iparban, javaslat ezek kezelési módjára” című tanulmánya.

9 Uo. D/44. d. Kővári Pál megbízott jelentése az Amerikai Egyesült Államokból. Az amerikai körök jellemzése a Rábáról. 1997. május 9.

## A Rába Futóműgyártó részlege

Az 1990-es évek elején a világban évente hozzávetőlegesen 9 millió darab tehergépkocsi futóművet állítottak elő, mintegy 8 milliárd amerikai dollár értékben. A termelésből Nyugat-Európa 34,6%-kal, Észak-Amerika 25,6%-kal, a Távol-Kelet 12,9%-kal, Kelet-Európa pedig 12,8%-kal részesedett.<sup>10</sup> A futóművek értékesítése természetesen a gépjárműpiac alakulásával volt összefüggésben.

A rendszerváltozást követő időszakban a Rábának a Futóműgyártó részleg hozta a legnagyobb exportbevételt. A vállalat számára komoly előnyt jelentett, hogy a tengelyeken és kerekeken kívül az öntött egységeket és a részegységeket is helyben állították elő. Az sem volt utolsó szempont, hogy az évtizedek során felhalmozott tapasztalatnak köszönhetően világszínvonalú műszaki gárdát sikerült összehozni Győrben. A piaci viszonyok gyökeres átalakulását követően a részleg menedzsméntjének volt elég bátorsága az innovatív technológia alkalmazására. A nagy multinacionális gépjárműgyártó vállalatok számára a győri üzemmel kialakított kooperáció azért is vonzó volt, mert az ottaninál lényegesen alacsonyabb munkabéreknek köszönhetően a gyártás költségeit csökkenteni lehetett.<sup>11</sup> A Rábában a futóműveket csaknem teljes vertikálításban gyártják, a külső beszállítók az alkatrészeknek csak a 20%-át adják. A Vagongyár nemzetközi elismertségét az is növelte, hogy nagyrészt saját konstrukciókkal jelentek meg a világpiacon, sőt a licencben gyártott alkatrészek elkészítése során is sokszor éltek az önálló javaslattevél lehetőségével.<sup>12</sup>

A Rába az 1990-es évek elején rugalmasan reagált a futóműgyártás területén mutatkozó tendenciákra. A mozgáskorlátozott emberek közlekedésének megkönnyítésére megnövekedett az igény az alacsonypadlós városi buszok iránt. Emiatt a portál futóművek iránt rohamosan nőtt a kereslet. A mellső tengelyeknél elterjedt a független felfüggesztés alkalmazása. A mikroprocesszor vezérlésű kisegítő fékrendszer használata miatt dobfékek helyett inkább tárcsafékeket alkalmaznak.<sup>13</sup> Az autóbuszokhoz és trolibuszokhoz a győri gyárban kétfokozatú, kerékagy-bolygóműves szerelt és modernebb hegesztett változatú, csonkos kivitelű futóműveket állítottak elő, ezek többféle fékrendszer beépítésére is alkalmasak voltak. A nagy személyszállító járművekhez természetesen egyfokozatú futóműveket is szereltek. A bolygóműves tehergépkocsi futóműveket elsősorban saját felhasználásra, valamint az egykori szocialista országok piacára készítették, míg a saját fejlesztésű egyfokozatú futóművel a nyugati piacon vívtak ki elismerést. A nehéz traktorokhoz és földmunkagépekhez készült futóművek az Amerikai Egyesült Államoktól a Távol-Keletig ismertek voltak.<sup>14</sup>

10 Uo. D/24. d. A Rába Stratégiai Terve. 1992. szeptember 16., 6.

11 Uo. D/101. d. Levelezés a DANA céggel. Háttéranyag a DANA és a Rába RT közötti, 1999. január 24–28. között zajló szakértői tárgyalásokhoz.

12 Uo. D/18. d. A Rába Stratégiai Terve. 1992. szeptember 16., 3.

13 Uo. D/123. d. Általános tendenciák a futóműgyártás területén.

14 Uo. D/24. d. A Rába Stratégiai Terve. 1992. szeptember 16., 3.

## **A Rába Futóműgyártó részlegének kapcsolatai az Amerikai Egyesült Államok járműgyártó vállalataival**

Az Amerikai Egyesült Államokban az 1990-es években egyedül a tehergépkocsi futóművekből egy átlagos évben 900 ezer darabot készítettek, amelyből 250 ezret a Rockwell (28%), 180 ezret az EATON (22%), míg 115 ezer darabot a DANA (17%) gyártott. A 20. század utolsó évtizedének elején a győri gyár 57 millió, az évtized végén már közel 80 millió dollár értékben exportált inkomplett hidakat és főegységeket az Egyesült Államokba, vagyis a világ legnagyobb nemzetgazdaságának piacán a futóműgyártás területén jelentős tényező volt a győri üzem.<sup>15</sup>

Horváth Ede vezérigazgató már az 1970-es évek elején felismerte, hogy az egyoldalú piaci függőség hosszú távon veszélyeket rejt magában. A gyár jövője szempontjából elkerülhetetlennek tartotta a nyugati nyitást. Azt is látta, hogy a Rába kész tehergépkocsikat és nyerges vontatókat a jóval igényesebb nyugati piacra nem nagyon tud exportálni, inkább kisebb részegységek és alkatrészek elkészítésével öregbítheti hírnevét a fejlett tőkés világban. Bár földrajzilag az európai országok közelebb voltak hozzánk, a legtöbb nagy gépjárműgyártó cég kontinensünkön az 1990-es évekig az alkatrészek többségét saját telephelyén állította elő. Így az Európai Közösség országaiban működő gyáraknak nagy volumenű bedolgozói munkát nem lehetett végezni. Az Európai Unió jogelődjének a piaca amúgy is zárt volt, oda külső országoknak és vállalatoknak szinte lehetetlen volt bejutni. Az amerikai kontinensen viszont már akkoriban elterjedt az a gyakorlat, hogy az alkatrészek túlnyomó többségét alvállalkozókkal készítették, a törzsgyárak területén csak az összeszerelést végezték. Az USA magáncégei előszeretettel helyezték át a gyártás munkaigényes fázisát a kevésbé fejlett országokba, így ugyanis a gépjárművek előállítási költségét az olcsóbb munkaerő és az alacsonyabb energiaárak miatt csökkenteni tudták. Szinte szenzációszámra ment, amikor 1973-ban a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár az amerikai illetékességű Steigerrel aláírta a megállapodást a nehézüzemű mezőgazdasági gépek futóművének gyártásáról.<sup>16</sup>

1975-ben a győri gyár 4,3 millió dollár forgalmat bonyolított az Amerikai Egyesült Államok gyáraival. A következő évben az amerikai üzlet értéke elérte a 10,8 millió dollárt. Átmeneti megtorpanás után 1979-ben az 1976-osnak két és félszeresére, 1980-ban háromszorosára nőtt az Egyesült Államokkal folytatott üzleti forgalom. A Rába amerikai cégekkel folytatott együttműködését az 1980-es évek első felében az ún. kis hidegháború sem vetette vissza. Az évtized közepén ugyan voltak megtorpanások, ezek azonban nem a politikai viszonyok változása, hanem a gépjárművek iránti kereslet csökkenése miatt következtek be. A Rába 1975-1990 között, amikor a fő kereskedelmi partner még a Szovjetunió volt, összesen 470,7 millió dollár értékben szállított árut az Amerikai Egyesült Államokba.

15 Uo. 6.

16 Uo. D/29. d. A Rába RT amerikai üzleti kapcsolatai. Áder István vállalatfejlesztési igazgató előadása, 1994. december 11.

A rendszerváltás utáni első évben, vagyis 1991-ben már 57,5 millió dollár bevétele származott a győri gyárnak az amerikai exportból. A Steiger mellett ekkoriban az Eaton, a Dana, a Marmon és a Rockwell voltak a győri gyár kiemelkedő amerikai partnerei.

2. táblázat: A Rába amerikai szállításaiból származó bevétele 1975 és 1990 között, millió dollár

Év	Üzleti forgalom értéke
1975	4,3
1976	10,3
1977	5,8
1978	7,7
1979	28,3
1980	30,6
1981	33,1
1982	16,7
1983	28,8
1984	51,6
1985	32,1
1986	20,4
1987	45,5
1988	45,8
1989	55,6
1990	54,1
<b>Összesen</b>	<b>470,7</b>

*Forrás: D/44. d.*

A rendszerváltozás idején a Rábát is megrázta a keleti piacok összeomlása, az amerikai üzleti kapcsolatoknak köszönhetően azonban átvészelte ezt a nehéz időszakot.<sup>17</sup> A győri gyárnak az amerikai cégekkel folytatott kereskedelemről jelentős bevétele és nyeresége származott, amelynek egy részét műszaki fejlesztésre fordították.



3. táblázat: A Rába amerikai üzleti kapcsolataiból származó bevétele 1991 és 1997. október 31. között, millió dollár

Év	Üzleti forgalom értéke
1991	57,5
1992	67,7
1993	77,9
1994	81,6
1995	97,7
1996	86,2
1997	97,5
<b>Összesen</b>	566,1

Az 1990-es évek elején a Rába legfontosabb üzleti partnere az Eaton volt. A két cég közötti együttműködés kezdete 1978-ra datálható, azóta évről évre megújították termelési együttműködésüket, sőt 1993-ban még közös vállalat alapításáról is tárgyaltak. A Vagonygyár amerikai tervek alapján gyártott mellső futóműveket, s annak részegységeit és pótalkatrészeit szállította az amerikai vállalatnak. Az éves statisztikai összesítések szerint 1993-ban 48 917, 1994-ben 42 937, 1995-ben 48 042, 1996-ban pedig 31 595 db mellső futóművet exportáltak Győrből az Eaton részére.<sup>18</sup> Az 1996. december 31-én lejárt szerződést a két cég meghosszabbította,<sup>19</sup> így 1997. október 27-ig újabb 29 465 darab futómű került az Eaton-hoz.<sup>20</sup> Az 1990-es évek közepétől tapasztalható visszaesés nem az üzleti kapcsolatok romlása miatt következett be, hanem az amerikai járműiparban jelentkező megtorpanás következtében az Eaton-nak is csökkentenie kellett a termelést. Ha az exporttevékenység dollárban kifejezett értékét vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy az Eaton kiemelt partnere volt a Rábának: 1993-ban 28,7 millió, de 1997-ben is 10 millió dollár értékben vittek ki árut Győrből az Eaton gyárába.<sup>21</sup>

4. táblázat: Az Eatonnak szállított mellső tengely és ennek komponensei 1993 és 1997 között, db

Év	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Szállított mellső tengely és komponensei</b>	48 917	42 937	48 042	31 595	29 465

Forrás: Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól (D/44. d.)

18 Uo. D/44. d. Kimutatás az egyes amerikai cégekkel folytatott kereskedelemről.

19 Uo. D/29. d. A Rába RT amerikai üzleti kapcsolatai. Áder István vállalatfejlesztési igazgató előadása, 1994. december 11.

20 Uo. D/44. d. Kimutatás az egyes amerikai cégekkel folytatott kereskedelemről.

21 Uo. Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól.

Bár a Rába és az Eaton között jó volt az együttműködés, a két cég között az 1990-es évek elején azért vitás kérdések is adódtak. Egy 1988. május 15-én kötött megállapodás szerint a mellső futóművek árát 635 dollárról 555 dollárra, 12,6%-kal csökkentették, ezek az aránylag alacsony előállítási költségek azonban a hazai energiaárak növekedése miatt tarthatatlanná váltak. Az amerikai fél 1990. október elsején hozzájárult ahhoz, hogy 6%-kal többet fizet a Győrből származó futóművekért, a Rábának azonban még így is nehezen sikerült kigazdálkodnia a termelés költségeit.<sup>22</sup> Az is problémát okozott, hogy az amerikai partner gyakran változtatott a termék műszaki paraméterein, ráadásul a változtatásokat tartalmazó rajzok több alkalommal késtek.<sup>23</sup> Külső és belső okok miatt a győri gyár időnként nem tudta tartani a szerződésben megállapított szállítási határidőket.<sup>24</sup>

A győri gyár második legfontosabb üzleti partnere a Dana volt. A Navistar jogutódjaként működő vállalatot, amellyel amúgy 1986 óta állt kapcsolatban a Rába, Áder István vállalatfejlesztési igazgató a gyár legkorrektebb üzleti partnerének tartotta.<sup>25</sup> Az amerikai üzemnek 1993-ban 21,5, 1997-ben pedig 21,2 millió dollár értékben szállított Győr amerikai tervek alapján készített főhajtóművet, tányér kúpkeréket, mellső tengelyt.<sup>26</sup>

Az amerikai holding részére exportált műszaki cikkek mennyiségét az alábbi táblázatban közlöm:

5. táblázat: A Danának szállított termékek mennyisége 1993 és 1997 között, db

Év	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Főhajtómű</b>	34 268	33 264	34 972	25 312	29329
<b>Tányér kúpkerék</b>	12 133	9679	8516	8516	11 190
<b>Mellső tengely</b>	1573	21 864	47 639	26 165	19 841

Forrás: Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól (D/44. d.)

A tengerentúli üzletfelek a győri gyár tulajdonviszonyaiban végbemenő változásokat is élénk figyelemmel kísérték. A Dana képviselőjében John Gimpel 1997. január 13-án azzal az ajánlattal állt elő, hogy az amerikai vállalat a Rába privatizációjában is részt venne. Ezt azonban a győri gyár menedzsmentje elhárította, hiszen a Dana Rábából való részesedését követően a vetélytárs amerikai cégekkel lényegesen nehezebb lett volna az együttműködés.<sup>27</sup>

A Rába és a Rockwell közötti kapcsolatok viszonylag későn, csak 1989-ben kezdődtek, ennek ellenére az amerikai cég az 1990-es évek elejére a győri gyár harmadik legfontosabb külkereskedelmi partnere lett. Bár a Rockwell is csökkentette megrendelését az 1990-es

22 Uo. D/13. d. Eaton-Rába tárgyalási anyag. 161-090/1991. szeptember 30. iktatószámú levél az Ár- és Kalkulációs igazgató részére.

23 Uo. D/49. d. Tárgyalások a Rába és az Eaton között. 1997. január 31-február 4.

24 Uo. Kurt Swift levele a Rába részére.

25 Uo. D/29. d. A Rába RT amerikai üzleti kapcsolatai. Áder István vállalatfejlesztési igazgató előadása, 1994. december 11.

26 Uo. D/44. d. Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól.

27 Uo. D/49. d. Tárgyalások a Rába és a Dana között. 1997. január 13.

évek közepén, azonban a főhajtómű, a mellső tengely és a tányér kúpkerék mellett a Rába 1995-től tengelycsuklót is exportált az amerikai vállalat számára. Így a kereskedelmi forgalom értékében itt a válság időszakában sem történt visszaesés. A magyar gyár exportjának értéke az 1993. évi 14,9 millió dollárról 1997 első tíz hónapjában 39,5 millió dollárra emelkedett.<sup>28</sup> Tehát a Rockwell az 1990-es évek elejei harmadik helyről az első helyre lépett elő a Rába amerikai partnereinek sorában.

6. táblázat: A Rockwellnek szállított termékek mennyisége 1993 és 1997. október 31. között, db

Év	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Főhajtómű</b>	1160	0	4568	7346	25 567
<b>Tányér kúpkerék</b>	7217	10 732	4309	5275	8115
<b>Mellső tengely</b>	88 197	86 751	77 398	79 068	74 065
<b>Tengelycsukló</b>	0	0	62 034	98 797	119 537

*Forrás: Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól (D/44. d.)*

A győri gyárnak a Case céggel folytatott kooperációja 1973-ra vezethető vissza. Az elsősorban mezőgazdasági erőgépeket összeszerelő vállalat akkoriban még Steiger néven futott. Mivel a Case-nek ausztrál leányvállalata is volt, a Rába a távoli kontinens piacára is behatolhatott az amerikai üzleti partner révén. Az erőgépek általános futóművén kívül a győri gyár állítható szélességű futóművet is exportált a farmokat nehézgépekkel ellátó amerikai üzleti partner részére. A kereskedelmi forgalom az 1993-as 9,4 millió dollárról 1996-ra 26,8 millió dollárra nőtt.<sup>29</sup>

7. táblázat: A Case-nek szállított termékek mennyisége 1993 és 1997 között, db

Év	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Erőgép futómű</b>	1736	2717	3011	4591	3073
<b>Állítható futómű</b>	600	1048	1077	1094	1195

*Forrás: Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól (D/44. d.)*

A Rába és a Case közötti jó viszonyra utal, hogy a győri gyár egy alkalommal még kamat nélküli fizetési haladékat is adott amerikai partnerének.<sup>30</sup> Ebben az esetben az együttműködés műszaki szempontból messze túllépett az előző három kooperáción, hiszen itt nem további megmunkálásra és szerelésre szánt árut, hanem végterméket állítottak elő Győrben.<sup>31</sup>

Az amerikai gépjárműgyártó piacon előkelő helyet elfoglaló Marmon Rába konstrukciójú hajtott mellső, valamint hátsó futóműveket rendelt Győrből. Mellső tengelyekből 1993-ban 594, 1997-ben 1002 darabot állítottak elő a Rába Magyar Vagon- és Gépgyárban

28 Uo. D/44. d. Kimutatás az egyes amerikai cégekkel folytatott kereskedelemről.

29 Uo. D/44. d. Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól.

30 Uo. D/13. d. 161-085/1991. iktatószámú, dátum nélküli levél az Ár- és Kalkulációs Igazgató részére. Case-Rába kapcsolatok

31 Uo. D/18. d. A Rába Stratégiai terve. 1992. szeptember 16., 33.

az amerikai partner részére. A tehergépkocsik hátsó futóművének szállítását 1997-ben kezdték meg a Marmon részére.<sup>32</sup>

8. táblázat: A Marmon részére szállított termékek mennyisége 1993 és 1997 között, db

Év	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Hajtott mellső futómű</b>	594	989	1036	810	1002
<b>Tehergépkocsi hátsó futómű</b>	-	-	-	-	33

Forrás: Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól (D/44. d.)

Az erőgépeket gyártó AGCO vállalattal a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár Futóműgyártó részlege 1993-tól kezdve alakított ki szorosabb kooperációt. Az AGCO-val való együttműködés azonban elenyésző volt a másik öt amerikai céggel ápolt kapcsolatok mértékéhez képest, hiszen öt év alatt „csak” 676 darab futóművet állítottak elő az amerikai vállalat részére.<sup>33</sup> Néhány esetben a kecsesgetető üzleti ajánlat azon hiúsult meg, hogy a Rába régi, megbízható partnerének a konkurens jelentkezett megrendeléssel, de a győri gyár a meglévő jó kooperációt nem veszélyeztethette a sok bizonytalanságot rejtő új megállapodással.<sup>34</sup>

9. táblázat: A Rába amerikai partnereinek a részesedése az amerikai szállításokból 1993 és 1997 között, millió dollár

Év	1993	1994	1995	1996	1997
<b>DANA</b>	21,5	22,8	27	19,6	21,2
<b>EATON</b>	28,7	23,5	23,1	10,7	10
<b>CASE</b>	9,4	15	18,9	26,8	19,2
<b>ROCKWELL</b>	14,9	15,3	20,6	23,7	39,5
<b>MARMON</b>	3,2	5	5,3	4,3	5,3
<b>Egyéb</b>	0,2	0	0,8	1,1	2,3
<b>Összesen:</b>	<b>77,9</b>	<b>81,6</b>	<b>95,7</b>	<b>86,2</b>	<b>97,5</b>

Forrás: Kimutatás a Rába amerikai üzleti kapcsolatairól (D/44. d.)

A táblázatból látható, hogy piaccgazdasági körülmények között öt év alatt is nagy változások történhetnek a kereskedelmi kapcsolatokban. Az 1990-es évek elején az elmúlt évtized hagyományait folytatva még az Eaton volt a Rába legfontosabb partnere, őt a Dana, majd a Rockwell követte. A Case kevésbé játszott fontos szerepet, ez elsősorban a cég üzleti tevékenységével magyarázható. Az egyértelmű, hogy a szállítójárművek iránt a világpiacon nagyobb volt a kereslet, mint a mezőgazdasági erőgépek iránt. Az 1990-es évek közepétől változás kezdődött, a kisebb válságot a Rockwell és a DANA jobban átvészelte, így ők több megrendelést adtak a Rábának.

32 Uo. D/44. d. Kimutatás az egyes amerikai cégekkel folytatott kereskedelemről.

33 Uo.

34 Uo. Kővári Pál jelentései az USA Irodától, 1997. január 4. és január 25.

Megállapíthatjuk, hogy a győri gyár ezekben az években is elsősorban azokkal az amerikai cégekkel állt kapcsolatban, amelyekkel még a rendszerváltozás előtt kiépítette a kooperációt. A Rába USA Irodájának a munkatársai nagy erőfeszítéseket tettek annak érdekében, hogy új üzleti partnereket találjanak. Így vették fel 1995 végén a John Deere-rel a kapcsolatot abból a célból, hogy mezőgazdasági traktoraihoz futóműveket gyárthassanak.<sup>35</sup> Közel két évig tartó tárgyalások után 1997. október 28-án írták alá az erre vonatkozó megállapodást, amelynek értelmében a futóművet győri mérnökök tervezték.<sup>36</sup>

Az Újvilág országai közül természetesen az Amerikai Egyesült Államok gépjárműgyártó vállalataival alakult ki a legaktívabb együttműködés, ám a Rába Kanada irányába is próbált nyitni. A Ford New Holland nevű céggel 1991 végén előrehaladott tárgyalások folytak traktor futóművek összeszereléséről.<sup>37</sup> A győri gyár a Rockwell, illetve annak jogutódja, a Meritor Sao Paolo-i leányvállalata révén a latin-amerikai országok piacára is betört. Az összesített jelentések szerint a Rába 1996-ban kezdte meg a futóművek exportálását Brazíliába. Az üzleti forgalom az 1996. évi 2,3 millió dollárról 1997-ben 10,3, 1998-ban 13,4 millió dollárra emelkedett. Az 1999-es esztendőben jelentkező brazil gazdasági válság hatására azonban visszaesett a kereskedelem.<sup>38</sup> Az argentin Madrosa traktor futóművek előállítására adta be igényét 1991-ben, az együttműködésről azonban nem maradt fenn dokumentum.<sup>39</sup>

A nagy földrajzi távolság ellenére az amerikai kontinens futóműgyártó vállalatai bizonyos munkafolyamatokat kiadtak a győri gyárnak. A kooperáció létrejöttében az volt a legfőbb szempont, hogy az olcsó magyar munkaerő bevonásával az előállítási költségeket csökkenteni lehet. Az amerikai multinacionális cégek a korábbi együttműködés tapasztalatai alapján tudták, hogy a Vagongyár képes minden igényt kielégítő, jó minőségű jármű főegységet gyártani. A logisztikai költségeket tengeri szállítással mérsékeltek.<sup>40</sup>

## **Tárgyalások a Rába és az Eaton között futóműgyártó vegyesvállalat létesítéséről**

Az tárgyalások 1991 végén kezdődtek és hosszú ideig tartottak. Csakhamar kiderült azonban, hogy az álláspontok igencsak távol esnek egymástól. A győri gyár vezetése a Rába teljes futóműgyártó üzletágát a magyar dolgozói állománnyal együtt az új, közös vállalatba szeretne volna apportálni. Az Eaton vezetése azonban elzárkózott ettől a javaslattól. Minden bizonnyal időhúzás céljából ahhoz ragaszkodtak, hogy a pamplonai leányvállalatuk és a győri gyár három éven keresztül még saját üzemeiben folytassa a termelést, tehát gyakorlatilag mindketten bérmunkát végeztek volna a vegyesvállalat részére. Problémát okozott az

35 Uo. D/39. d. Az USA Iroda levelezése. Kővári Pál külképviseleti megbízott jelentése az Amerikai Egyesült Államokból. 1995. december 16.

36 Uo. D/49. doboz. Tárgyalások a Rába és a John Deere között. Dusza András beszámolója.

37 Uo.

38 Uo. D/101. d. Az USA Iroda levelezése a Meritor céggel.

39 Uo. D/18. d. A Rába Futómű üzletág fejlesztési stratégiája. 1991. december 6., 37.

40 Uo. D/49. d. Zalán Barnabás levele az Eaton részére.

is, hogy az akkori piaci viszonyokhoz képest mindkét üzemnek túlméretezett volt a kapacitása. A Rába úgy képzelte el a leendő vegyesvállalatot, hogy a győri gyár adja a futóműgyártó üzemét, az Eaton pedig hozza a szerszámgépeket és a legkorszerűbb technológiát. Az amerikai fél azonban nem kívánta spanyolországi leányvállalatát teljesen felszámolni.<sup>41</sup> Az Eaton számára a magyar–amerikai vegyesvállalat alapításánál az volt a legfontosabb visszatartó erő, hogy a Rába szerszámgépei, különösen hídfél sajtoló-berendezései olyan nagy értéket képviseltek, hogy az a vegyesvállalati tulajdoni arányokat a magyar fél javára tolta volna.<sup>42</sup> A Vagongyár menedzsmentje pedig attól tartott, hogy a vegyesvállalat megalapítása esetén a konkurens amerikai cégek lazítani fogják a Rábával kialakított kooperációs kapcsolatot. Bár az Eaton révén az európai piacra könnyebb lett volna bejutni, az észak-amerikai kapcsolatok romlása érzékenyen érintette volna a kisalföldi megyeszékhely gyárát. Az sem volt mellékes, hogy a Rába mezőgazdasági eszközök futóműveinek gyártására is szakosodott, az Eaton ezzel szemben csak a közúti járműgyártás területén tevékenykedett. A tárgyalásokon az amerikai felet csak az angliai képviselők és a pamplonai gyáruk vezetői reprezentálták, ami arra utal, hogy a megegyezés sikeréhez az Eaton sem fűzött túlzottan nagy reményeket. A biztatóan induló tárgyalások 1993 közepén megakadtak és végül nem került sor a közös vállalat megalapítására.

## A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár ázsiai kapcsolatai

A Rába a rendszerváltozást követően zömében még az 1980-as években létesített együttműködésekben élt, ám a gyár vezetésének sikerült új kapcsolatokat is kiépítenie. A dél-koreai Bada Traiding az 1990-es évek elején arra vállalkozott, hogy segít a győri gyárnak a távol-keleti országban működő közúti jármű és munkagépgyártó cégekkel történő kapcsolatfelvételben.<sup>43</sup> Az elkövetkező időszakban a két fél közötti kooperáció még szorosabbá vált. A Rába a Bada jóvoltából 1997 végén konszignációs alkatrésraktárt létesített a Koreai Köztársaságban.<sup>44</sup> Erre a győri üzemnek nagy szüksége volt, hiszen a cég távol-keleti piaci versenyképességét rontotta, hogy csak négy-hat hónapos határidővel tudta biztosítani az alkatrész utánpótlást.<sup>45</sup>

Magukkal a járműgyártó cégekkel természetesen hosszabb ideig tartó egyezkedésre volt szükség. A tárgyalások szerencsére itt is sikeresek voltak, így a források szerint 1995-től megkezdték a futómű részegységek Dél-Koreába történő szállítását. A kereskedelmi együttműködés csúcspontja 1997 volt, ám az 1998 elején jelentkező súlyos pénzügyi-gazdasági válság

41 Uo. D/1. d. Tárgyalások a Rába és az Eaton között egy vegyesvállalat alapításáról. 1993. április 13–14., London.

42 Uo. D/2. d. Tárgyalások a Rába és az Eaton között egy vegyesvállalat alapításáról. 1993. március 23–25., London.

43 Uo. D/43. doboz. A Rába dél-koreai kapcsolatai. 60-2017/1997. számú, dátum nélküli levél Zalán Barnabás vezérigazgatónak.

44 Uo. Jegyzőkönyv a Rába és a Bada Traiding közötti tárgyalásról, 1997. november 11–12.

45 Uo.

miatt a Koreai Köztársaság cégei csökkentették termelésüket. Ez természetesen az üzleti kapcsolatokra is kihatott. A győri gyár legfontosabb partnere a Daewoo Heavy Industries, a Hyundai Motor Company és a SsangYong Motor Company nevű járműgyártó cégek voltak. Az 1997-es statisztikai kimutatások szerint a Rába 15,8 millió dollár értékben szállított árut Dél-Koreába. Ebből a Futómű gyáregység üzleti forgalma 14,85 millió dollár volt. A győri gyár legnagyobb dél-koreai kereskedelmi partnere a Daewoo volt. A kimutatások szerint egyébként a Rába 1997-ben 9 millió 350 ezer dollár értékben szállított futóműveket a legnagyobb dél-koreai gépgyárnak. Emellett 242 ezer dollár értékű pótalkatrészt is exportált. A szállított futóművek típusát a következő táblázatban láthatjuk:

10. táblázat: Futóművek szállítása a Daewoo részére 1996-1997-ben, db

A futómű típusa	Szállított mennyiség		
	1996	1997	Összesen
<b>942.20</b>	72	593	665
<b>934.20</b>	72	593	665
<b>900.60</b>	144	521	665
<b>960.62</b>	144	521	665
<b>A 9699</b>	144	521	665

*Forrás: D/43. d. Összesítés a Rába gyár Dél-Koreai kapcsolatairól.*

Az 1990-es évek második felére a Hyundai Motor Companyval is szoros kapcsolatot sikerült létesíteni. Az 1997-es statisztikai jelentés szerint 522 ezer dollár értékben szállítottak Győrben a Hyundaihoz hátsó tandem futóművet és 143 ezer dollár értékben alkatrész szállításáról is gondoskodni kellett.

11. táblázat: Futóművek szállítása a Hyundai részére 1996-1997-ben, db

A futómű típusa	Szállított mennyiség		
	1996	1997	Összesen
<b>943.05</b>	74	0	74
<b>934.05</b>	74	0	74
<b>943.07</b>	37	300	337
<b>934.07</b>	37	300	337
<b>943.87</b>	0	218	218
<b>934.87</b>	0	218	218
<b>943.67</b>	0	1	1
<b>934.67</b>	1	1	2

*Forrás: D/43. doboz. Összesítés a Rába gyár Dél-Koreai kapcsolatairól.*

A Rába harmadik legjelentősebb partnere a SsangYong Motor Company volt, részükre merev mellső futóműpár készült Győrben. A két cég 1997-ben 297 500 dollár értékű forgalmat bonyolított le.

12. táblázat: Merev mellső futóműpár szállítása a SsangYong részére 1996-1997-ben, db

A futómű típusa	Szállított mennyiség		
	1996	1997	Összesen
900.56	31	64	95
900.58	31	63	94

*Forrás: D/43. doboz. Összesítés a Rába gyár Dél-Koreai kapcsolatairól.*

A következő esztendőben, a dél-koreai gazdasági recesszió miatt visszaesett a kereskedelmi forgalom, így a Rába gyár vezetésének új piacot is kellett keresnie. Mivel üzletkötők már megvetették lábukat az ázsiai kontinensen, így kézenfekvő megoldás volt Malajzia és Szingapúr irányába is tájékozódni.

Napjainkban Kína a világgazdaság egyik legmarkánsabb képviselője. Ma már szinte nincs a világnak olyan járműgyártó vállalata, amelynek ne lenne a nagy ázsiai országban képvisellete. Az 1990-es években a távol-keleti óriás még nem volt olyan meghatározó a világgazdaságban, ám a multinacionális cégek már ekkor megkezdtek a behatolást az óriási piacra. Az 1990-es években a kínai kapcsolatoknak még periférikus jelentősége volt a győri gyár életében, az igazi áttörést csak 2003. hozta meg a távol-keleti országgal való együttműködésben.

Az 1998-as esztendő a Rába iráni kapcsolataiban is előrelépést hozott. A győri üzem delegációja három gépgyártó üzemmel is felvette a kapcsolatot. Az Iran-Khodro gyárral sikerült leghamarabb dűlőre jutni, ők november 1-jéig 1084 db mellső és szintén 1084 db hátsó futóművet vásároltak Győrből. A Shohab-Kodro és az Iran-Haveh is érdeklődött a győri futóművek iránt, velük azonban abban az évben még nem sikerült tető alá hozni a megállapodást.<sup>46</sup>

A győri gyár üzletkötői 1995. július 20. és július 28. között Japánban folytattak tárgyalásokat. Az Isuzu Motor Limited, a Mitsubishi Motors Corporation, a Nissan Diesel Motor Corporation és a Hino Motors LTD képviselőivel tartott megbeszéléseken felmerült annak lehetősége, hogy a Japánban forgalomba kerülő közepes padlómagasságú autóbuszok kétfokozatú futóművét Győrben állítanak elő. Az együttműködés műszaki kivitelezését nehezítette, hogy a távol-keleti országban az európaiatól eltérő dobfékes rendszert alkalmaztak.<sup>47</sup> A Rába igazán csak a 2000-es évek elején tört be a japán piacra.

46 Uo. D/91. d. A Rába gyár iráni kapcsolatai. Fax Iránból 1998. november 30-án.

47 Uo. D/35. d. A Futómű üzletág képviselőinek tárgyalásai Japánban. 1995. július 20–28.



## A Rába Futóműgyártó gyáregységeinek együttműködése a volt szocialista országokkal és azok üzemeivel

A rendszerváltozás előtt a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár legfontosabb partnere a Szovjetunió volt. Már tanulmányom elején említettem, hogy 1990-ben a keleti szomszéd irányába irányuló kereskedelmünk az előző évinek a felére csökkent. A kapcsolatok mélypontra jutásának politikai és gazdasági okai is voltak. A szocialista blokkból kiszabaduló közép-európai országok érthető módon nyugat felé kívántak orientálódni, így a Független Államok Közössége irányába nem mutattak nagy érdeklődést. A szovjet utódállamok gazdasági helyzetük rohamos romlása miatt sokáig fizetéképtelenek voltak. Egy 1991. november végén készült kimutatás szerint a győri üzem a Lvovi, valamint a Likinói Autóbuszgyárral tartotta leginkább a kapcsolatot. Megjegyezték ugyanakkor, hogy előbbi üzembe csak 7314, utóbbiba pedig 2390 darab hátsó futóművet sikerült eladni. Nagyon visszaesett az érdeklődés az Engelsi Trolibuszgyár, valamint a Minszki és Orjoli Radiátorgyár részéről is. Sajnálatos módon még a KAMAZ számára is csak 51 db hátsó és 150 db mellső tehergépkocsi futóművet sikerült értékesíteni.<sup>48</sup> A Rába az orosz és ukrán vállalatokkal 1996-tól kezdte újra bővíteni a kapcsolatait. Persze az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy a válságban lévő LIAZ részvényeinek egy részét a Rába a köztes időszakban felvásárolta.<sup>49</sup> A Likinói Autóbuszgyár részére exportált kerekek és tengelyek értékéről pontos kimutatás nem áll rendelkezésünkre. Annyit azonban a források alapján sikerült megállapítanom, hogy a többször is pénzügyi gondokkal küszködő orosz óriásvállalat 1996-ban 554 134 dollárral tartozott a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár Futóműgyártó részlegének.<sup>50</sup> A győri gyár Oroszországban és Ukrajnában tevékenykedő üzletemberei a hagyományos partnereken túl más cégekkel is igyekeztek kapcsolatot kiépíteni. A Kremencsuki Autógyár Holdinggal (KRAZ) 1999 elejére datálható a kapcsolatfelvétel időpontja, konkrét tárgyalásra azonban csak április 25-én kerítették sort. Az előzetes egyeztetést követően felvetődött annak lehetősége, hogy a Rába az új fejlesztésű, 4x2-es, KRAZ márkájú országúti nyerges vontatóhoz futóművet fog szállítani.<sup>51</sup> Az Amerikai Egyesült Államokkal folytatott kereskedelemhez hasonlóan Oroszországban is sort kerítették a győri gyár képviselői a nagy közlekedési vállalatokkal folytatott közvetlen kapcsolatfelvétellel. A Moszkvai Önkormányzattal való többoldalú szakértői tárgyalásokon a Magyar Gazdasági Minisztérium is részt vett.<sup>52</sup>

48 Uo. D/122. d. A cég éves beszámolója.

49 Uo. D/49. d. LIAZ sajtó anyag. Tudósítás a Novaja Gazetában, 1997. április 21.

50 Uo. D/49. d. LIAZ sajtó anyag. Tudósítás a Novaja Gazetában, 1997. április 21.

51 Uo. D/103. d. 622-0450/1999. iktatószámú ügyirat. A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár, illetve a Kremencsuki Autógyár Holding közötti megbeszélések.

52 Uo. 622-0410/1999. iktatószámú levél.

A földrajzi közelség és a korábbi kapcsolatok révén kézenfekvő, hogy a szovjet utódállamok közül a Magyarországgal szomszédos Ukrajna volt a győri gyár egyik legjelentősebb partnere. Az ukrán gazdaságot ért súlyos megrázkódtatás miatt azonban a kereskedelmi forgalom rohamosan visszaesett. A Rába gyár elsősorban a Lvovi Autóbuszgyárral kooperált. A lengyel határ melletti város nagyüzemébe 1990-ben még 15 700, 1994-ben viszont már csak 38 darab futóművet exportáltak Győrből. A Juzhmas nevű gyárral 1992-ben sikerült felvenni a kapcsolatot. Ők az első évben még 186 darab futóművet vásároltak Győrből, 1997-re azonban már csak 20 darabot voltak képesek megvenni.<sup>53</sup> Az Ukrán Gépipari és Hadiipari Minisztérium képviselői 1996. augusztus 7-én és 8-án folytattak tárgyalást Lvovban a Rába ukrainai delegáltjaival. A megbeszélés első részében abban állapodtak meg, hogy a LAZ autóbuszokba, trolibuszokba és tehergépkocsikba a hátsó futóművet Győrből szállítják. Az egyeztetésen annak lehetősége is felmerült, hogy a Rába és a LAZ közös vállalatot hoz létre, ahol Rába licenc alapján állítják elő a jármű főegységeket. A mellső futóműveket viszont kizárólag hazánkban gyártották volna. Az ukrán fél megrendelést adott útépitő gépek futóművének gyártására is.<sup>54</sup>

A földrajzi közelségből adódóan a Rába Futóműgyártó részlegének a volt KGST országok közül Csehországban is jelentős piaca volt. Csehszlovákiában az 1990/1991-es esztendő legnagyobb kihívása az volt, hogy a Varsói Szerződés kapacitására kiépített hadiipart hogyan lehet polgári célúra átalakítani.<sup>55</sup> A győri gyárban készített futóműveket és felfüggesztéseket leginkább a LIAZ tehergépkocsikba építették be. A két cég közötti külkereskedelmi forgalom 1992-ben a futóművek esetében 9300 amerikai dollárra, míg a felfüggesztések esetében 20 800 dollárra csökkent. Ezt követően azonban ugrásszerűen megnőtt az áruforgalom, a futóműnél például 1997-re 1 259 600, a felfüggesztésnél pedig 1996-ban 656 900 dollárra nőtt az export értéke. Az 1998. február 6-án tartott tárgyaláson mindkét fél a kapcsolatok további elmélyítése mellett tett hitet.<sup>56</sup>

13. táblázat: Kereskedelmi forgalom a Skoda-LIAZ gyárral 1992-1997. között, ezer dollár

Év	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>A Skoda-LIAZ részére szállított futómű</b>	9,3	122,3	963,9	533,4	1056,6	1259,6
<b>A Skoda-LIAZ részére szállított felfüggesztések</b>	-	20,8	125,1	138,8	656,9	282,5

Forrás: D/92. d. A Rába tárgyalásai a Skoda-LIAZ gyárral 1998. február 6-án.

A rendszerváltozás időszakában a Rába hajtott mellső, illetve egyfokozatú hátsó, elsősorban tehergépkocsikba építendő futóműveket exportált Lengyelországba. Autóbuszokhoz merev mellső, egyfokozatú futóművek készültek Győrben.<sup>57</sup> A győri gyár legfontosabb

53 Uo. D/92. d. A Rába gyár orosz és ukrán kapcsolatai.

54 Uo. D/49. d. Szabó István ukrainai megbízott jelentése a Vezérigazgatói Titkárság részére, 1996. augusztus 8.

55 Uo. D/18. d. A Rába Futómű üzletág fejlesztési stratégiája. 1991. december 6., 37.

56 Uo. D/92. d. Cseh kapcsolatok. Tárgyalások a Skoda, a LIAZ és a Rába között. 1998. február 6.

57 Uo. D/18. d. A Rába Futómű üzletág fejlesztési stratégiája. 1991. december 16., 33.

partnere amúgy a Sanok Autosan volt, részére többféle futóművet készítettek a kisalföldi megyeszékhelyen. A szorosabb együttműködés 1995-ben kezdődött, amikor a lengyel üzem műszaki személyzete az ott készített, meglehetősen zajos Radomsko futóművek helyett a Rába termékeit rendelte meg. Közép-Európa legnagyobb országában szinte mindenütt növekedett az igény a Rába alkatrészei iránt, így a Polmozby nevű vállalattal konszignációs raktár létesítési megállapodást írtak alá 1996 júniusában.<sup>58</sup>

## **Nyitási kísérlet az EU és az EFTA tagállamainak irányába**

Addig, amíg a nyugat-európai üzemek többsége saját maga állította elő a gépjárművek főegységeit, a Rába Futóműgyártó részlegének nem nagyon volt arra módja, hogy kontinensünk nyugati felének gyárait alkatrészrel lássa el. Európa szerencsésebb felének piacára az Európai Gazdasági Közösség, majd az Európai Unió szigorú vámpolitikája miatt sem lehetett bejutni.

A győri gyár a rendszerváltozás után elsőként a Görögországban tevékenykedő Electra vállalattal létesített szorosabb kapcsolatot. Az 1990. október 12-én kötött megállapodás alapján az Electra lett a Rába mellső futóművek kizárólagos forgalmazója a görög piacon. A megrendelések száma azonban erősen ingadozott, hiszen Görögországban nem volt gépkocsigyártás, csak értékesítés. Az Electra csak abban az esetben igényelt futóművet, ha egy-egy járművön alkatrészt kellett pótolni.<sup>59</sup>

Az 1990-es évek közepére az Európai Unió fejlettebb országainak gyáraival is sikerült felvenni a kapcsolatot. A mezőgazdasági gépeket előállító, Harsewinkelben üzemelő Class OHG részére például 1995-ben hat pár futóművet szállítottak ki Győről.<sup>60</sup> Az általam tárgyalt időszakban amúgy a Class nem volt jelentős partnere a Rábának, mint ahogy a Kable-Gmeinder G. m. b. H. sem, amely homlokrakodó gépéhez rendelt Győről futóművet.<sup>61</sup>

Az Európai Szabadkereskedelmi Társulás országainak vállalatai közül a svédországi Volvóval már 1991 januárjában sikerült felvenni a kapcsolatot. A két cég határozatlan időre írta alá a megállapodást a vásárlási feltételekről. Bár az egyezmény inkább a járműgyártó egységet érintette, de arról is folytattak konzultációt, hogy a Rába ABS-szel ellátott, valamint nélküli mellső futóműveket fog gyártani a göteborgi üzem részére. Az akkori tervek szerint a termelés 1994-ben indult volna meg a kisalföldi megyeszékhelyen, 2-5 ezer darabos évi mennyiségben.<sup>62</sup>

Azt a Rába menedzsmentje felismerte, hogy minőségi futómű termékeikkel az európai piacot célszerű lenne meghódítani. A német ZF vállalattal egyeztetések folytak futómű alkatrészek előállításáról. Érdekes, hogy a konkurens cég is igénybe akarta venni a győri

58 Uo. D/36. d. A Futómű üzletág külföldi levelezései.

59 Uo. D/18. d. A Rába Futómű Üzletág fejlesztési stratégiája. 1991. december 6., 34.

60 Uo. D/35. d. Az 1994/1995-ös üzletév dossziéja. A külföldi üzletkötők hibajelentései a Rába Futóműgyártó részlege számára. Kapcsolatok a Class OHG gyárral.

61 Uo. Jelentés a Kable-Gmeinder G. m. b. H.-nál kipróbált Rába futóművek felhasználhatóságáról.

62 Uo. D/18. d. A Rába Futómű Üzletág fejlesztési stratégiája. 1991. december 6., 30.

gyár termelési tapasztalatait. Az olasz G. P. M. gyár tányér kúperék készletet szeretett volna Győrben előállíttatni, a szintén olasz Carraro pedig bolygókerék és hajtómű tengelycsukló iránt jelezte igényét. A későbbi időszak forrásaiból egyedül a Carraro-val való együttműködésre találtam utalást.<sup>63</sup> A nyugat-európai cégekkel történő együttműködés hazánk Európai Unióhoz történő csatlakozása után mélyült el.

## A Rába kapcsolatai a délszláv utódállamokkal

A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár egyik legfontosabb partnere a rendszerváltozást megelőző időszakban Jugoszlávia volt. Az emlékeinkben még elevenen élő Rába kamionok déli szomszédunkban nagyon keresettek voltak. Egy kimutatás szerint 1996-ig 10 ezer kamiont és ötezer motort exportáltak Győrből Jugoszláviába.<sup>64</sup> Az 1991 és 1995 között dúló délszláv háború idején déli szomszédjaink sem járműveket, sem alkatrészeket nem rendeltek Győrből. Szlovéniában a TAM-Maribor nevű járműgyártó vállalat a győri gyár Futóműgyártó részlegének jó partner lehetett volna, ám délnyugati szomszédunkban a privatizációt követően a vállalkozások inkább nyugati irányban építették kapcsolataikat. Horvátországban az 1990-es években nem folyt önálló gépjárműgyártás, csak egy-két kisebb cég végzett autóbusz, vagy tehergépkocsi felépítményezést. Mint lehetőség felmerült, hogy a Rába alvázakat, esetleg futóműveket szállítana Horvátországba, ahol a további munkálatokat helyi cégek végezték volna. A magyar üzletkötők Rába motorok értékesítésével is próbálkoztak, ám déli szomszédunknál nem volt olyan járműgyártó üzem, amely be tudta volna építeni a hajtóműveket.<sup>65</sup> A Horvátországgal folytatott kereskedelmi forgalomról csak 1995 első feléből találtam adatokat: akkoriban a magyar gyár déli szomszédunkba 428 410 német márka értékben szállított különféle alkatrészeket, zömében futóművet.<sup>66</sup> Bosznia-Hercegovinában a FAMOS, valamint a SOHO-ZI Mostar nevű gépjárműgyártó cégeket említették Győrben úgy, mint lehetséges partnereket. A kimutatások szerint a győri gyár 1997-ben 11 darab autóbusz alvázat exportált a balkáni országba.<sup>67</sup> A volt Jugoszláv tagállamok közül Szerbiában folyt legfejlettebb szinten a közúti járműgyártás, ám a háborús viszonyok, majd az embargó miatt ezzel az országgal nehezen ment a kereskedelem. A Rába és a Dinara között 1990-ben megszakadtak a kapcsolatok, a Jugoauto nevű vállalattal azonban 1991. december 10-én egyezményt írtak alá Győrben. Eszerint a Jugoauto hajlandónak mutatkozott Rába futóművek, alvázak, sőt még motorok értékesítésére, valamint pótalkatrészek forgalmazására is. A polgárháborús viszonyok miatt azonban a délszláv gyár nem tudott készpénzzel fizetni, így egyszerű árucserre formájában folyt a kereskedelem. A Jugoauto egyébként öntvények szállítására

63 Uo. 37.

64 Uo. D/48. d. Melléklet a Rába és a Dinara közötti tárgyalásokhoz. 1996. január 11.

65 Uo. D/78. d. A Vállalatfejlesztési Igazgató 7-070/1998. április 17. iktatószámú levele Zalán Barnabás vezérigazgatónak.

66 Uo. D/39. d. Külképviseltek által összeállított jelentés a Vállalatfejlesztési Igazgatónak 1995. első feléből.

67 Uo. D/78. d. A Vállalatfejlesztési Igazgató 7-070/1998. április 17. iktatószámú levele Zalán Barnabás vezérigazgatónak.

vállalkozott. A szerb fél számára problémát okozott, hogy a FAP Truck Szerbia a korábbi években Mercedes futóművet rendelt, most azonban a német féllel való gazdasági kapcsolatok lanygulása miatt nem tudták befejezni a gépjárműgyártást. A hiányzó tengelyeket és kerekeket a FAP Magyarországról tervezte megvásárolni.<sup>68</sup> A következő évben a Rába újra felvette a kapcsolatot a Dinarával. Erre leginkább azért volt szükség, hogy a Rába gyár, benne a Futóműgyártó üzletág behajtsa déli szomszédunk cégével szemben fennálló követeléseit.<sup>69</sup> A Jugoszláviát sújtó nemzetközi embargó miatt azonban ismételtlen megszakadtak a kapcsolatok. A Dayton-i béke aláírása után (1995) újból szabaddá vált a kereskedelem Kis-Jugoszláviával, így a Rába gyár üzletkötői rögtön Belgrádba utaztak. A győri gyár hagyományos partnerével, a Dinarával 1996. január 11-én hosszú távú gyártási kooperációs szerződést írt alá. A Rába feladata tehergépkocsi és autóbusz alvázak szállítása volt. A Győrben előállított motorok és futóművek elhelyezése céljából konzignációs raktárt is létrehozta Belgrádban. Ezt követően tulajdonképpen a Dinara volt a Rába értékesítője Szerbia és Montenegró területén. A magyar-szerb kereskedelmi kapcsolatok normalizálódásából a győri gyár csaknem valamennyi részlege hasznot húzott. A Dinara ugyanis a Rábától szerezte be a kamionokat, amelyekbe egyébként Győrben összeszerelt hajtóművet építettek be. A Dinara cserében szerszámokat, dugattyút és csapágyat szállított Győrbe.<sup>70</sup> A belgrádi vállalat segítségével a Rába a Trepcsával is egyezményt írt alá. Ennek keretében városunkból tíz darab billenő teknős teherautót, valamint 20 darab nyerges vontatót exportáltak Jugoszláviába. A cég még 20 billenő teknős félpótkocsit is rendelt.<sup>71</sup> A következő évben Belgrád közlekedési vállalata is jelentkezett, ők 50 darab D 10-es motort és futóműveket importáltak a kislétföldi megyeszékhely üzeméből. Ezt követően Újvidék városa is megjelent a Rábánál, mint potenciális vevő.<sup>72</sup>

## **A Rába Futóműgyártó részlegének afrikai üzleti kapcsolatai**

A nagy magyar gépjárműgyártó vállalatok a szocializmus időszakában komoly egyiptomi kapcsolatokkal rendelkeztek. A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár Egyiptom részére klímabehendezéssel ellátott vasúti kocsikat készített. A rendszerváltozást követően a nyugati nyitással párhuzamosan a muzulmán országokkal csökkent a kooperáció mértéke, a Dél-Afrikai Köztársaságban azonban új piacot sikerült találnia a győri gyárnak. A Rába első partnere a mezőgazdasági gépek előállításával foglalkozó ACO volt, részükre 1993-1997 között egyedi megrendelésre szállítottak traktor futóműveket.<sup>73</sup> A dél-afrikai üzemekkel folytatott kooperáció során szerződések nem szabályozták az együttműködést, ami komoly veszélyeket rejtett magában. Az

68 Uo. D/20. d. Tárgyalások a Rába és a Jugoauto között, 1991. december 10.

69 Uo. Megbeszélés a Rába és Dinara között. 1992. január 29. és április 14–15.

70 Uo. D/48. d. A Rába és a Dinara közötti tárgyalásokhoz. 1996. január 11.

71 Uo. 30300-0193/1997. február 10. 10/HE iktatószámú levél.

72 Uo. 1996. április 11-én kelt, iktatószám nélküli levél.

73 Uo. D/94. d. A Rába 62100/1814/1998. iktatószámú, 1998. november 20-án kelt levele.

afrikai országban az 1990-es évek közepétől súlyos gazdasági válság köszöntött be, így a nagy importőr cégek is fizetéseképtelenné váltak. Az ACO először 1996. február 13-án jelezte, hogy képtelen a kiszállított alkatrészek árát kifizetni. A két gyár közötti kapcsolatok egyre romlottak, a győri gyár 1996. július elsején adta az utolsó fizetési haladékat.<sup>74</sup> A források alapján annyit lehet megállapítani, hogy 1998-ig a tartozást nem sikerült behajtani. A győri üzemnek egy másik dél-afrikai vállalattal, az AGRICO-val már volt hasonló problémája, velük ezért 1994-ben minden kapcsolatot megszakítottak.<sup>75</sup> Pedig a kezdeti időszakban kecsesgőten indult a dél-afrikai kereskedelem. Az áruszállítás annyira felfutott, hogy 1993 júliusában a győri gyár kizárólagos forgalmazói megállapodást kötött a fekete kontinens egyik cégével, a Gear Ratio Engineeringgel.<sup>76</sup>

## A Rába motorgyártó részlegének fejlődése és külkapcsolatai a rendszerváltás után

A rendszerváltás előtti időszakban a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár motorgyártó részlege kiemelkedő szerepet játszott a vállalat életében. Bár a MAN-tól 1967-ben licenccyártásra megvásárolt, ám az 1980-as évektől már csak Rába néven forgalmazott motoron Győrben az 1980-as években hajtottak végre átalakításokat, azonban az ezredforduló felé haladva az így is egyre korszerűtlenebbnek számított. Teljesítmény adatok tekintetében még nem volt nagy a magyar hajtóműgyártó ipar lemaradása, az üzemanyag fogyasztás és a szennyező anyagok kibocsátása terén azonban versenyképtelenek voltunk a nyugati piacon. A gyár új vezetésének ezzel a problémával nagyon hamar szembesülnie kellett. A műszaki személyzet három úton indult el. A Rába Rt. és az Autokut Kft. hozzákezdtek egy EURO 2-es környezetvédelmi előírásoknak megfelelő motor fejlesztéséhez, amelyet egyébként a MAN 2156-os hajtómű bázisán alakítottak ki. A D 10-es motorok piacra történő bevezetésére azonban néhány évet várni kellett, forgalmazása a források szerint 1993-ban kezdődött. A technikai kivitelezésben különösen az okozott problémát, hogy a nagyobb teljesítményt csak az égési csúcnyomás növelésével lehetett biztosítani. Ehhez azonban a motorblokkot és a hengerfejet szilárdabb anyagból kellett önteni. A járműgyártás teljes vertikumában szembesültek azzal a problémával, hogy a hagyományos öntési technológiával előállított alkatrészek nem felelnek meg az 1990-es évek feltételeinek. A hajtómű fejlesztése során egyébként az Iveco Motorforschung A.G. és a AVG List G.m.b.H. szakembereinek a véleményét is kikérték.<sup>77</sup> A D10-es motorokat a gyár eleinte inkább hazai piacon értékesítette, pár év múlva azonban már a volt szocialista országokban is sikerült megjeleníteni e hagyományos vezérlésű, ám mégis korszerű hajtóműtípussal. Ukrajnában elsősorban a Lvovi Autóbuszgyár, valamint a Kijevi Közlekedési Vállalat rendelt magyar

74 Uo. D/50. d. A Dél-Afrikai Köztársaságból 1996. július 1-én érkezett telefax.

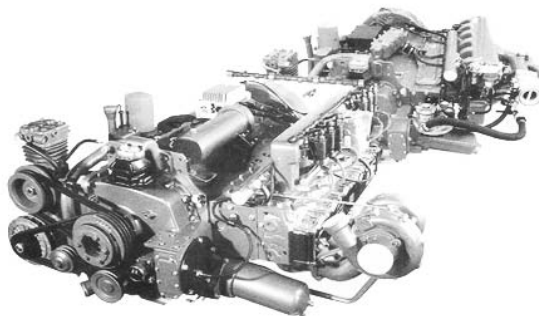
75 Uo. D/94. d. A Rába 62100/1814/1998. iktatószámú, 1998. november 20-án kelt levele.

76 Uo. D/50. d. A Rába gyár dél-afrikai kapcsolatai.

77 Uo. 29. d. A D 10-es dízel motorok fejlesztése.

motorokat.<sup>78</sup> A MAN 2156-os hajtómű alapján elkészített, modernizált D 10-es motorok egyik legnagyobb felvevőpiaca Oroszország volt. A Rába 1996-ban elvállalta, hogy a Rába-MAN motorokkal hajtott szovjet LIAZ 5256-os márkájú autóbuszokban a hajtóműveket D 10-es motorokra cserélik. A kivitelezés megkönnyítése céljából az oroszországi Zajarszkban orosz–magyar vegyesvállalatot létesítettek.<sup>79</sup> Az 1990-es évek végén Bulgáriában is jártak D 10-es motorral felszerelt autóbuszok, elsősorban a Szófiai Önkormányzat közlekedési vállalatánál. Románia 1999-ben 30 darab hajtóművet rendelt Győről, de egy román járműgyártó vállalat is szerelt össze magyar motorokat. Csehország, Szlovákia, Szerbia és Lengyelország is vevő volt néhány tucat D 10-es hajtóműre. A zömében magyar fejlesztésű D 10-es motorral a nyugati piacon is tudott a győri gyár érvényesülni. Egy amerikai vállalat traktorokhoz, illetve öntözőberendezésekhez, farmerek pedig tartalék áramfejlesztőik működtetésére kívánták alkalmazni a Rába gyár hajtóművét.<sup>80</sup> Az Ikarus, a Rába és Jakarta város között 1997. szeptember 30-án megállapodás született, mely szerint Rába D 10-es motorral felszerelt Ikarus csuklós buszokat fognak Magyarországról Indonézia fővárosába exportálni.<sup>81</sup>

A szennyező anyagok kibocsátásának csökkentése céljából valamennyi motorgyártó üzemből, így a Rábánál is hozzákezdtek az alternatív üzemanyagokat használó hajtóművek fejlesztéséhez. Az ausztráliai Transcom és a hollandiai DELTEC fejlesztőintézetekkel közösen elkészítették a sűrített földgázüzemű G 10-es motorcsaládot. Az új hajtóművek zajszintje meglepően alacsony, élettartama pedig 30%-kal magasabb lett a hagyományos motorokénál.<sup>82</sup> A gázüzemű motorok egyik potenciális felvásárlójának Oroszországot tartották. A Rába és a Gazprom 1999 elején tárgyalásokat folytattak gázmotor kifejlesztésén dolgozó közös vállalat létrehozásáról. Mivel az orosz közlekedési vállalatok fizetőkép-telenséggel küszködtek, így felmerült annak lehetősége is, hogy az orosz buszok vegyes üzeművé történő átalakítását a Gazprom finanszírozná.<sup>83</sup>



A Rába G 10-es motorcsalád egyik tagja

78 Uo. D/113. d. A motorgyártó részleg akcióterve az 1999. évi árbevételi tervben rögzített értékesítések realizálásához.

79 Uo. D/49. d. Fejes Istvánnak, a Rába oroszországi képviselőének interjúja a Novaja Gazetában, 1997. április 2.

80 Uo. D/44. d. Kővári Pál jelentése a Rába és a Transcom közötti tárgyalásokról.

81 Uo. D/48. d. Indonéz kapcsolatok. Magyar küldöttség látogatása Indonéziában.

82 Rába G 10 CNG Engines G 10 CNG motorok. A RÁBA G 10-es motorcsalád bemutatása.

83 MNL GyMSMGyL A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár iratai. 1990. utáni iratok. D/113. d. A motorgyártó részleg akcióterve az 1999. évi árbevételi tervben rögzített értékesítések realizálásához.

A vállalat irányítói 1992. december 14-én egyezményt írtak alá a MAN Művekkel, amelynek alapján a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár Rt. tehergépkocsikba és autóbuszokba építhette be a D 08-as és D 28-as sorozatú dízel motorokat. A szerződés azt a lehetőséget is biztosította, hogy a győri gyár az aránylag korszerű, ám még hagyományos vezérlésű hajtóművekből korlátozott számban gyárthasson is néhány darabot.<sup>84</sup> A motorok gyártási jogának megvétele a gyár versenyképességét növelte, hiszen ezeket a berendezéseket munkagépekbe, áramfejlesztőkbe és szivattyú aggregátorokba is beépíthették.<sup>85</sup> A MAN hajtóművekkel üzemelő, 6-10 tonna közötti gördülő súlyú tehergépkocsik értékesítése révén a komplex járműgyártó üzletág is jutott megrendeléshez.<sup>86</sup>

A Rába hosszú távú motorgyártási stratégiájának keretében az Amerikai Egyesült Államokban működő Detroit Diesel Company-val (továbbiakban: DDC) is felvette a kapcsolatot. Ettől a gyártótól a Rába a korszerűbb, elektronikus vezérlésű hajtóművek gyártási jogát kívánta megszerezni. Ezen a téren a cég úttörő volt a motorgyártásban, ugyanis 1987-ben itt állították elő a világon az első, nagyméretű és nagy teljesítményű elektronikus vezérlésű hajtóművet. A győri gyár több fázisban tervezte a modern motorgyártás meghonosítását hazánkban. Az első időszakban az Amerikából szállított kész hajtóműveket építették volna be a magyar tehergépkocsikba és autóbuszokba. Később a motorok egyes alkatrészeit, a hengerfejet egy magyarországi vegyes vállalatnál gyártották volna. Erre a célra a Célgépgyár épületét szemelték ki.<sup>87</sup> Hosszas egyeztetés után 1993. október 15-én írta alá a Rába és a Detroit Diesel Company a vegyesvállalat megalapításáról szóló szerződést. Mivel a győri gyár az elektronikus vezérlésű motorok gyártását egy vegyes vállalatban végezte, így a MAN művekkel aláírt korábbi szerződést sem szegte meg.<sup>88</sup> A győri vegyesvállalatnál 1994-ben kezdték el a soros, hathengeres S 60-as, valamint a soros, négyhengeres S 50-es hajtóművek gyártását, ahol 2001 végéig közel háromezer darab motort szereltek össze. Az alkatrészeket a Detroit Diesel szállította, idehaza kizárólag az összezerelést végezték.<sup>89</sup>

A Rába motorgyártó részlegei (törzsgyár és vegyesvállalat) zömében magyar megrendelésre termeltek, de az 1990-es évek közepétől a volt szocialista országok járműgyártói is érdeklődtek az új motorok iránt.

84 Uo. D/4. d. Rába-Detroit Diesel és Rába-MAN megállapodások.

85 Uo.

86 Uo. D/21. d. A Vezérigazgatói Titkárság 30000-2688/1992. december 17-én kelt levele.

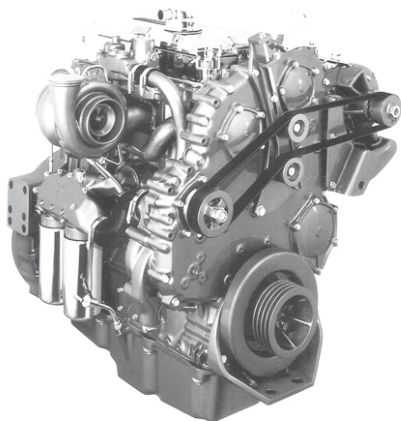
87 Uo. D/4. d. Tárgyalás a Rába és a Detroit Diesel Company között vegyesvállalat alapításáról. 1992. december 2.

88 Uo. A Rába-Detroit Diesel Magyarország KFT megalakulása.

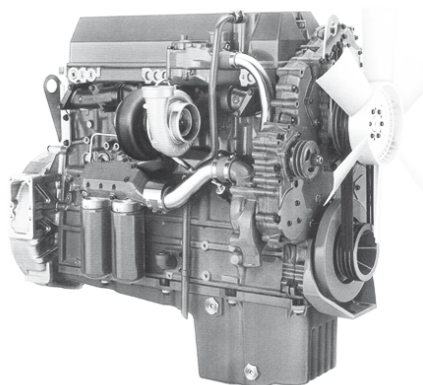
89 [www.detroit-dieselservice.hu/hu/ceginformaciok.ph](http://www.detroit-dieselservice.hu/hu/ceginformaciok.ph). Megtekintve: 2014. január 26.



A megbízható, környezetbarát hajtóműveket képekkel is szeretném megmutatni:



A Detroit Diesel S 60-as motorja



A Detroit Diesel S 50-es motorja

A motorok egyes alkotóelemeinek előállítására a szomszédos országokat is be szereték volna vonni. Még a nemzetközi kereskedelmi korlátozások bevezetése előtt a Jugoszláv Ajánlatot tett, hogy a dugattyú és a henger gyártásában ők is részt vennének. A Jugometall cég pedig hajlandó lett volna forgattyústengelyek készítésére, azonban a háború kiterjedése miatt erre nem került sor.<sup>90</sup>

A győri gyár hajtóműgyártó részlege a nemzetközi piacon elismerést vívott ki magának, ezért a nagy amerikai és nyugat-európai motorgyártó üzemek is felfigyeltek rá. A Cummins Engines Company angol részlege és a Rába 1999. augusztus 17-én megállapodást írt alá. Ennek értelmében a győri gyár a darlingtoni üzem beszállítója lett.<sup>91</sup>

## **A Rába gépjárműgyártó részlege a rendszerváltozás után**

A KGST keretén belül a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár jelentős gépjárműgyártó üzem volt, de a vállalat a harmadik világ országaiban (Szíria, Kuvait, Egyiptom, Egyesült Arab Emírségek) és Kínában is tudta értékesíteni közlekedési eszközeit. A rendszerváltozás után azonban kiderült, hogy a győri gyár által összeszerelt tehergépkocsik és nyerges vontatók iránt világszerte csökkent a kereslet. Az egykori szocialista blokk országaiban súlyos pénzügyi válság jelentkezett, így a Rába gépjárműveiből is egyre kevesebbet vásároltak. Az üzletág fennmaradása, s a versenyképesség javítása érdekében kötötték meg 1992. december 14-én a motorgyártást tárgyaló fejezetben már ismertetett Rába-MAN

90 Uo. D/20. d. Jugoszláv kapcsolatok. 41000-1631/1992. iktatószámú levél a Jugometall ajánlata ügyében.

91 Uo. D/113. d. A Rába és a Cummins Engines Company közötti 1999. augusztus 19-én kelt faxváltás.

szereződést. A MAN 08-as és 28-as sorozatszámú hajtóművek beépítését követően már jobb teljesítményű járművekkel sikerült megjeleníteni a piacon, a korszerűbb motorok gyártásának bevezetéséhez azonban idő kellett. Rába tehergépkocsikat és alvázakat korlátozott számban közel-keleti, ázsiai és távol-keleti országoknak lehetett értékesíteni.

A tehergépkocsi gyártás területén 1990 után világszerte hatalmas integrációk jöttek létre. A korábban működő kisebb cégek számára két út kínálkozott: beolvadnak egy nagyobb, tőkeerős vállalatba, vagy megszűnnek. A Rába vezetése tisztában volt azzal, hogy a gyár gépjárműgyártó részlege a világpiacokon csekély jelentőséggel bír. Azt is tudták, hogy a komplett járműgyártásra nem lehet építeni, hiszen a gyárnak akkoriban csak kisebb szériájú, egyedi megrendelések voltak. Ahhoz, hogy a tehergépkocsi gyártó divízió kilábaljon a válságból, elsősorban a hazai piacon kellett volna fellendülnie a keresletnek.

A hazai járműipar területén az 1990-es évek elején mutatkozó válságnak egyik legnagyobb oka az volt, hogy a hadi megrendelések jelentősen visszaestek. Győrről 1993. és 1998. között 9 és 25 tonna össztömeg tartományban állítottak elő katonai tehergépkocsikat. Ezekből a Magyar Honvédség és a Magyar Határőrség részére értékesítettek mintegy 100 darabot. A katonai járműgyártás területén a versenyképesség megtartása, esetleg az exportlehetőségek biztosítása volt a legfőbb cél. Ezért a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár kormányzati közvetítéssel 1998. december elsején a svédországi Volvoval írt alá együttműködési szándéknyilatkozatot katonai gépjárműgyártás fejlesztése céljából.<sup>92</sup> Az akkori tervek szerint a győri gyár az 5-12 tonna hasznos teherbírású gépjárműveket maga állította volna elő. Az 5 tonnánál kisebb kategóriában a Volvo lett volna a közvetlen szállító, ám ezeken a járműveken Győrben is végeztek volna összeszerelési munkálatokat.

A rendelkezésre álló kevés forrásanyagból is megállapítható, hogy a Rába gyár Járműgyártó részlege 1990 után sokat veszített jelentőségéből. Mindezek fényében nem meglepő, hogy 1993-ban komplett tehergépjárművek értékesítéséből a Rába csak 691 400 dollár bevételre tett szert.<sup>93</sup> Az autóbuszgyártás területén a Rába elsősorban futóművek és motorok szerelését végezte, így a nagy személyszállító járművek gyártásának értékelését nem a komplex járműgyártó fejezetben tettem meg. A tanulmányok e részében bemutatott gyáregység feladata a nagy személyszállító járművek készítése során az alvázak karosszálása volt. A rendszerváltozást követő években a győri gyárban a cseh OASA gyár alacsonypadlós és midi buszai részére készítettek karosszériát.<sup>94</sup> Az autóbuszgyártás területén az Ikarus volt a Rába fő partnere, a két gyár azonban leginkább hazai piacon értékesítette járműveit.

Az eddig leírtakból kiderül, hogy a katonai megrendelések visszaesése leginkább a Járműgyártó részleg teljesítményét vetette vissza.

92 Uo. D/98. d. A Rába Magyar Vagon- és Gépgyár vezérigazgató-helyettesének levele a Gazdasági Minisztérium Ipari Főosztálya részére. K-10001-158/1998. december 1.

93 Uo. A Rába termelési profilja 1993-ban. Az 1993-as év dobozai.

94 Uo. 301/1528/1993. iktatószámú, november 2-án kelt levél.

## Összegzés

Az 1896-ban alakult Rába Magyar Vagon- és Gépgyár politikai és gazdasági rendszerektől függetlenül mindvégig fontos szerepet játszott a kisaliforniai megyeszékhely, valamint közvetlen környékének életében. Az egykori szocialista országok ipari üzemei a világ-gazdaságban a rendszerváltozást követően végbement változások következtében súlyos krízisbe kerültek, a győri vállalat azonban az 1990-es évek eleji megrázkódtatástól eltekintve túlélte a nehéz időszakot. Ebben a rendszerváltozást megelőző időszak vállalatvezetésének is komoly szerepe volt. Horváth Ede vezérigazgató ugyanis kiemelt figyelmet fordított a KGST-n kívüli országokkal történő kapcsolatépítésre. Így az új időszak menedzsmentjének nem kellett mindent előlről kezdenie. A DANA, az Eaton, valamint a Rockwell cégekkel kiépített kapcsolatoknak köszönhetően a Rába termékeit az Amerikai Egyesült Államok nagy gépjárműgyártói már korábbról is ismerték. A nagy amerikai multinacionális cégek tisztában voltak azzal, hogy a győri gyár mérnökei és szakmunkásai alkalmasak minőségi termékek előállítására.

A magyar ipari üzemeket kedvezőtlenül érintette, hogy a szocialista nagyvállalati struktúra átalakítását abban az időszakban kellett elvégezni, amikor a piaci viszonyok is kedvezőtlenül alakultak. Az egykori szocialista országok közlekedési vállalatai források hiányában képtelenek voltak komoly megrendelést adni a járműgyártó cégeknek. A nyugati országokban ezzel egy időben telítetté vált a piac, így az értékesítési lehetőségek ott is erősen ingadoztak.

Az 1990-1998 közötti időszakban a gyár tulajdoni viszonyaiban, felépítésében, irányításában és technikai felszereltségében, valamint a termelés hatékonyságában komoly átalakulások történtek, a gyártás szerkezete azonban többé-kevésbé változatlan maradt. A korszakban mindvégig a Futóműgyártó részleg volt a legeredményesebb divízió. A gyár az itt készített tengelyek, kerekek és fékek többségét a fejlett országokban, leginkább az Amerikai Egyesült Államokban értékesítette. A hagyományos kelet-európai piac ugyan fokozatosan veszített jelentőségéből, de még így is fontos szerepet játszott a győri gyár életében. A motorgyártó részleg a rendszerváltozás előtti időszakhoz képest ugyan visszaesett a termelésben, ám még a fejlett országokban is tudott versenyképes terméket szállítani. A kész járműgyártás területén 1990-es évek közepétől kezdődött a fellendülés, ami elsősorban a délszláv térségben bekövetkezett konszolidációval magyarázható.

A hazai és a nemzetközi szaksajtóban is elterjedt az az általános vélekedés, hogy a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár a magyar járműipar zászlóshajója. A Győrben gyártott futóműveket, motorokat és a nagy teherbírású járműveket világszerte ismerték. A gyár konszolidált árbevételének 51,5%-a a futóművek, 28,7%-a pedig a tehergépkocsik és autóbuszok értékesítéséből származott 1998-ban. A haszon 11,6%-át a motorgyártó részleg termelte ki. A Rába összesen 52 országba szállított különböző műszaki cikkeket. A kisaliforniai üzem legfontosabb partnerei továbbra is az Amerikai Egyesült Államok nehézipari előállító cégei voltak.<sup>95</sup>

95 Uo. D/7. d./1998. év. Az 1999. április 24-én tartott közgyűlésre készített beszámoló.

A gyárnak komoly előnye származott abból, hogy mindvégig erősen diverzifikált, globális piaci kapcsolatrendszerrel rendelkezett. Az Amerikai Egyesült Államok, az Európai Unió, az egykori szocialista országok, valamint a Távol-Kelet piacának mozgása eltérő volt, így az értékesítésben mutatkozó kieséseket valamennyire mindig lehetett egy másik helyen kompenzálni. Az 1998-as esztendő elején a győri menedzsment úgy számolt, hogy az előző évhez képest 20%-os exportbővülés várható az észak-amerikai piacon. Ebből azonban a General Motorsnál elhúzódó sztrájk, valamint a mezőgazdasági gépek értékesítésében mutatkozó visszaesés miatt csak 6% valósult meg. Még abban az évben sikerült azonban Iránban és Pakisztánban új partnereket szerezni, így a győri gyár termelésében csak kisebb visszaesés történt. A Rába versenyképességét az is növelte, hogy piaca mellett termékei is erős diverzifikáltsággal rendelkeztek. Egy sok terméket előállító gyár működtetése költségesebb és bonyolultabb, a világgazdasági kihívásokra azonban sokkal jobban tud reagálni.<sup>96</sup>

Összegzésképpen megállapítható, hogy a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár a körülményekhez képest sikeresen alkalmazkodott a nemzetközi kihívásokhoz, így a város gazdasági életében napjainkban is fontos szerepet játszik.

# Sikeres gazdasági modellváltások Győrben

JAKAB PETRA<sup>1</sup>

**KULCSSZAVAK:** modellváltás, gazdasági faktorok, telepítőtényezők, makro- és mikrogazdasági tér

**ABSZTRAKT:** Győr ma Magyarországon a főváros után az ország legdinamikusabban fejlődő gazdasági központja. A város gazdaságát meghatározó járműipar vizsgálatának tükrében tekintünk vissza a 21. század elején a település történelmi modellváltásaira, különös tekintettel a 20. század második felétől vezető útjára napjainkig. Azok a gazdasági faktorok, aktorok, adottságok meglétére keressük a bizonyítékot, melyek meghatározták és ma is meghatározzák a kisaliforniai megyeszékhely gazdasági jelenét és jövőjét. Vajon mely tényezők játszottak szerepet abban, hogy mára Győr hazánk egyik gazdasági motorja, dinamikusan fejlődő nagyváros, virágzó telephely egyre több vállalkozás számára? A gazdasági modellt vizsgálva a megújulási képességre és lokális erőforrásokra koncentrálunk, kiemelve a legnagyobb befektetőt, az Audi Hungaria Motor Kft.-t, mely 1993-as alapításától fogva igazi sikertörténetet ír Győrben. A német anyavállalat magyarországi, győri telephelyválasztásának indokait vizsgáljuk, ezáltal áttekintve a makrogazdasági, majd a mikrogazdasági környezetet a városban, kitérve az ipari park nyújtotta lehetőségekre, a meglévő és az azóta kialakított infrastruktúrára. A történelmi vizsgálódáson túlmutatva a jövőt is igyekszünk vizionálni, hiszen a gazdasági modell alakulása folyamatos, a fejlődés nem állhat meg.

Győr ma Magyarország hatodik legnagyobb városa, több mint 130 000 ember otthona. A város a Kisalföld központja, Győr-Moson-Sopron megye és a Győri Egyházmegye székhelye, Magyarország műemlékekben harmadik leggazdagabb városa, Bajnokok Ligája-győztes női kézilabda klub otthona. A dinamikusan fejlődő város jelene gazdag, eseménydús múltra támaszkodik, melynek több mint ezer éve alatt a település számos kor viszontagságait élte át, épült újjá ellenséges erők pusztítása után, vagy kezdett bele gazdaságának gyökeres átalakításába polgárai boldogulása végett. Ezek a modellváltások nem csak a város gazdaságában, hanem arculatában, lakosainak identitásában is nyomot hagytak.

1 Idegenforgalmi referens, Győr Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal, PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola Győr.

## Történeti áttekintés a modellváltások tükrében

A már az ókorban ismert kereskedelmi útvonalak miatt Győrről, mint a magyar település-szerkezet egyik fontos kereskedővárosáról olvashatunk a történelemben, legyen szó az államalapítás idejéről, mikor Szent István püspökséget alapított a városban, vagy akár 1743-ról, amikor Mária Terézia a szabad királyi városok sorába emelte Győrt. A 20. századhoz közeledve a város gazdaságában egyre inkább a kereskedelem dominált, hiszen az akkoriban hajózható Mosoni-Duna-ág Bécs és Buda-Pest közötti legfontosabb átrakodó állomása, egyben kereskedelmi központja Győr lett. A korabeli feljegyzések szerint Bécs felé évente átlagosan 400 hajó szállított gabonát, dohányt, gyapjút, élő állatokat (Szakál, 2002). Győr akkori polgári városi életében nagy szerepet játszottak a német ajkú kereskedőcsaládok, akik mentalitásukkal, szorgalmukkal, munkához való hozzáállásukkal hozzájárultak a város felvirágoztatásához, nyitottá, befogadóvá tették a települést, munkamoráljuk beivódott a helyi lakosság szokásai közé, így pozitív hozadékaival formálta a győriek attitűdjét.

Baross Gábor – aki Győr küldötteként több éven át képviselte a várost az Országgyűlésben – közmunka- és közlekedésügyi miniszterként töltött éve alatt nagy fejlődésnek indult a hazai vasúti szállítás. A 19-20. század fordulójához közeledve a folyami kereskedelmi szerep visszaszorulóban volt, a vasúti szállítás térnyerése következtében hanyatlásnak indult. A város gazdasági esélyei azonban továbbra is kiválóak maradtak, amit nem sokkal később a gyáripar megtelepedése és sikere bizonyított (Szakál, 1995).

A 19. század végén Zechmeister Károly polgármester vezetésével a város megvetette az ipar alapjait, sikeres modellváltáson esett át, és gazdasági erőt megtestestítő iparvárossá vált. Zechmeister az egyre romló pénzügyi helyzetből való kilábalást a város gazdaságának teljes szerkezetváltásában látta, melyhez szisztematikus módon hozzálátott. Új rendezési terv alapján nagy építkezések vették kezdetüket az átalakuló városban. A polgármester Győr ipari nagyvárossá fejlesztésében látta a település virágzó jövőképét a kereskedelmi közvetítő szerep leáldozásával. Ennek érdekében befektetés-ösztönző lépéseket tett, alacsony telekárakkal és városi adókedvezményekkel várta a tőkeerős befektetőket.

1. táblázat: A gyárak száma, munkáslétszáma és megoszlása a vidéki törvényhatósági jogú városokban (1932)

	Gyárak száma	Megoszlása (%)	Munkáslétszám	Megoszlása (%)
<b>Baja</b>	17	4,1	296	1,5
<b>Debrecen</b>	55	13,3	2033	10,5
<b>Győr</b>	69	16,7	5000	25,9
<b>Hódmezővásárhely</b>	23	5,6	851	4,4
<b>Kecskemét</b>	24	5,8	1055	5,4
<b>Miskolc</b>	27	6,5	1185	6,1
<b>Pécs</b>	58	14,0	2527	13,1
<b>Sopron</b>	44	10,7	2117	10,9
<b>Szeged</b>	75	18,2	3567	18,4
<b>Székesfehérvár</b>	21	5,1	727	3,8
<b>Együtt</b>	413	100,0	19.358	100,0

*Forrás: Farkasfalvi 1934, 402.*

A táblázatból jól kivehető, hogy 1932-ben Győrött a gyáriparban foglalkoztatottak száma lényegesen meghaladta a többi vidéki törvényhatósági jogú város gyáripari munkásainak a számát.

A győriek büszkék voltak elért eredményeikre, az iparosításra, virágzó gazdaságú városukra. Valló István<sup>2</sup> korabeli városismertetőjében a 20. század eleji gazdasági modellváltást a városvezetés időszerű és tudatos iparpolitikájának tulajdonítja, amelynek köszönhetően Győr modern iparvárossá vált. Természetesen a siker kulcsa többtényezős, a kiváló földrajzi fekvés mellett a győri emberek sikerorientált hozzáállása, pozitív tulajdonságai, önbizalma, szélesebb látóköre, szorgalma, tanulás iránti igénye éppoly mértékben nyomott a latba, mint a gyáralapítások után érkező külföldi tőkeerős befektetők (Szakál, 2002).

Ez a kép a szocialista időben megalapozottan élt tovább az emberekben, hiszen Győr Budapest után hazánk egyik meghatározó ipari központjává fejlődött. Ezt mutatja az alábbi táblázat is, mely szerint a 19-20. század fordulóján megkezdett iparosítási folyamat során a Győrben megtelepedett főként gépipari, textilipari és élelmiszeripari gyárak, vállalatok a várost hazánk legnagyobb iparvárosai közé emelték a 20. század folyamán.

2 Győr város helyettes polgármestere, a Győri Hírlap munkatársa, a Győri Szemle egyik alapítója: Győr ismertetése és tájékoztatója című könyvét Borbíró Virgillel szerkesztette.

2. táblázat: A városok rangsora az ipari koncentráció<sup>3</sup> változásának alapján 1930 és 1990 között<sup>4</sup>

	1930	1966	1973	1983	1990
1.	Budapest	Budapest	Budapest	Budapest	Budapest
2.	Miskolc*	Miskolc	Miskolc	Miskolc	Miskolc
3.	Tatabánya	Győr	Győr	Pécs	Debrecen
4.	Győr	Pécs	Pécs	Debrecen	Győr
5.	Salgótarján	Szeged	Debrecen	Győr	Székesfehérvár
6.	Ózd	Debrecen	Szeged	Székesfehérvár	Szeged
7.	Pécs	Tatabánya	Székesfehérvár	Szeged	Pécs
8.	Szeged	Székesfehérvár	Tatabánya	Dunaújváros	Dunaújváros
9.	Debrecen	Szombathely	Szombathely	Nyíregyháza	Nyíregyháza
10.	Sopron	Ózd	Dunaújváros	Tatabánya	Szombathely

\*Diósgyőr és Miskolc együttesen

Forrás: Barta 2002

Ez a fejlődés több iparág győri meghonosításának köszönhető, hiszen a 19. század végén és a 20. század elején sorra alakult gyárak (vagongyár, szeszgyár, olajgyár, kekszgyár, posztógyár) megalapozták Győr gazdaságát. Az 1990-es évektől a vidéki városok közül Miskolc korábbi vezető helyét átvette Győr, utána Pécs, Szeged és Debrecen következik, így Győr (Budapest után) egymaga alkotta az iparirányító hierarchia második fokát. Az 1990-es rendszerváltás után Magyarország gazdasága a külföldi működő tőke jelentős befogadjává vált. A budapesti agglomeráció mellett a Bécs-Budapest tengely, valamint a Balaton környéke lett a legdinamikusabban fejlődő térség. Győr tőkevonzó központtá vált, Budapest kimagasló vezető pozíciója után kiemelkedett az ellenpólus városok ötöséből, és önálló szintet alkot (Barta, 2002).

## A modellváltó iparváros

A rendszerváltás alapjaiban változtatta meg Magyarország gazdaságát és a helyi ipar gyökereit. A szocializmus hamis biztonsága után a piacgazdaság valós küzdelmei közé csöppent az ország. Az európai standardoknak kevés vállalat tudott azonnal megfelelni. A rendszerváltás után azonban a kislétföldi megyeszékhelynek sikerült elkerülnie azoknak a magyar városoknak a sorsát, melyek csak nagy nehézségek árán váltottak modellt. Bár a KGST megszűnésével és az állami megrendelések visszaesésével a vagongyár is elveszítette korábbi biztos piacainak nagy hányadát, ám Győr akkori legnagyobb vállalatát

3 A koncentrációt a foglalkoztatottak száma alapján számítva.

4 Területi Statisztikai Évkönyvek 1968, 1973, 1983, 1990. In: Barta, 2002.



többszöri átalakítással sikerült életben tartani, és néhány év múlva újra dinamikus fejlődési pályára állítani. Ugyanakkor a nagy textilipari vállalatokat többszöri újrászervezés árán sem sikerült megmenteni, így ez az iparág lényegében eltűnt a város korábban diversifikált termékpalalettájáról. Hasonló sorsra jutott a kekszgyár is, melyet a francia tulajdonosok a felvásárlást követően divíziókra szedtek, és szinte teljesen kivontak a városból.<sup>5</sup> Az évszázados ipari hagyományokon azonban régi-új iparág alapú gazdaság szerveződése kezdődött Győrben.

A város kedvező közlekedés-földrajzi adottságaira és korábbi ipari hagyományaira alapozva külföldi működő tőkét vonzott, mely mind a mai napig alapvetően meghatározza Győr gazdaságát.

## **Makrogazdasági környezet, új gazdasági tér formálódása**

A globalizálódó világban elhalványulnak a nemzetállami határok, az országok szupranacionális együttműködésekben keresik a politikai és gazdasági stabilitást, és a központi kormányzatok döntési jogkörük egy részét felsőbb szintre delegálják. A gazdasági kapcsolatokban addig meglévő akadályok, szabályok leépítésével csökkentik az országok közötti jelentős különbségeket. Felértékelődik a tér új egységeinek, a régióknak, városoknak, agglomerációknak<sup>6</sup> a jelentősége. Új gazdasági tér formálódik, amelynek alapegységei az országon belüli régiók, városok és vonzáskörzeteik. Az agglomerációs – lokalizációs és urbanizációs – előnyök válnak a siker kulcsaivá. Így a földrajzi koncentráció, regionális, lokális specializáció, lokális beágyazódás, a helyi üzleti környezet nyújtja a tartós vállalati versenyelőnyök forrásait (Lengyel, 2002).

A globalizáció következtében a régiók gazdasága néhány olyan iparágra szakosodik, amelynek versenyelőnyeihez kedvező feltételeket nyújt a lokális környezet. Egy-egy iparág hazai, térségi bázisa, a vállalati törzstevékenységnek helyet adó térség, település azért vált döntővé a távoli versenytársakkal szemben, mert azokat az információs és innovatív versenyelőnyöket, agglomerációs hozadékot, szinergikus hatásokat, felhalmozódott egyéni és szervezeti tapasztalatokat, a rejtett tudást képes nyújtani, melyek nem lemásolhatók, így a lokalitásból származó versenyelőnyök felértékelődnek a lokális beágyazódás és a helyi üzleti környezet által. Ezen előnyök forrásait nem a központi kormányzat, hanem a helyi kormányzatok és intézményeik, valamint a magánszektor intézményei (kamarák, szakmai egyesületek stb.) tudják megerősíteni (Lengyel, 2002).

5 Győrben az 1880-ban üzembe állított első magyar kekszgyár, majd az ennek az alapjain osztrák-magyar tőkével és technikával alapított győri kekszgyár hagyatékából mára csak a Negro cukorka előállítására maradt a városban. A korábbi gyárépületet lebontották, az édesség gyártása az Ipari Park egy új gyártó-csarnokában történik, míg a többi Győri Keksz márkanévvel ellátott termék többségét Szlovákiában és Lengyelországban gyártják.

6 Agglomerációk alatt a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödését értjük.

A telephelyekkel szemben a nagyvállalati működési terek változása, a kis- és középvállalatok tömeges megjelenése, a gazdasági szerkezet átalakulása és a fogyasztási igények újraszerveződése miatt átalakultak az igények. Az átmeneti gazdaságokban, azaz a kelet-közép-európai régióban a gazdasági szerkezetváltás robbanásszerűen zajlott le (Rechnitzer, 2002).

Fókuszba került maga a lokalitás, a település, mint telephely, melynek az lett az elsődleges célja, hogy lakosai boldogulásához, gazdasága stabilitásához és prosperálásához minél több tőkeerős befektetőt vonzzon. Mivel egy új befektető a települések széles köréből választhat telephelyet, és a gazdasági tevékenység ma szinte bárhová települhet, ezért a tőke nemzetközi mobilitása általánossá tette a városok és a régiók versenyét. A települések egészének általános megjelenítése – főként a befektetők vonzására – az elmúlt húsz esztendő terméke. A rendszerváltozás a magyar városokat is versenyre kényszerítette, mégpedig egymás között és a nemzeti határokon kívül is. A város tőkét, magas szintű szolgáltató, oktatási, kulturális intézményeket, turistákat, képzett munkaerőt kíván vonzani, hogy gazdaságát bővítse, polgárai gyarapodását segítse. Szükségessé vált a városok differenciálása, arculati elemeik meghatározása, hogy egységes képet alkossanak magukról, mint termék pozícionálják magukat a telephelyek, turisztikai desztinációk és élhető lakóhelyek piacán. A várost el kell adni a vonzásra kiszemelt csoport számára (Enyedi, 1995).

Az átmeneti időszakban telephelyet választó vállalkozások egyik csoportja a külföldi tulajdonú, exportra termelő vállalat, zöldmezős vagy privatizációs beruházás, többségében transznacionális, multinacionális nagyvállalat. Ezek a gazdasági szereplők jellemzően a gépiparban tevékenykednek, a nemzetközi térben szerveződnek, és igyekeznek a saját központjaikhoz, piacaikhoz minél közelebb telepedni, ezért Magyarország esetében meghatározó volt a nyugati határhoz való közelség.

Telephelyválasztásukban fontos szerepet játszik még:

- Budapest közelsége,
- a távközlésbe való korlátlan bekapcsoltság,
- az autópálya közelsége
- és a képzett munkaerő.

## **Győr az új gazdasági térben**

Az 1990-es évek hazai térgazdasági változásai leglátványosabban az ország észak-dunántúli részét érintették, azon belül is az 1-es út zónájában az osztrák–magyar határtól Budapestig tartó térséget. Különösen domináns volt e változási hullám Győrben, hiszen a városban erőteljesen koncentrálódtak a hazai és külföldi érdekeltségű új vállalkozások. A város gazdaságában fokozatosan megindult a korábbi, főleg ipari termelőbázisok szervezeti, gazdálkodási, tulajdonosi és tevékenységi átalakulása, amely zavartalanabban zajlott le, mint más nagyvárosokban, és következményeként mérsékeltebben épültek le, alakultak át a tradicionális nagyvállalatok. A szolgáltató szektorban jelentős áttörés, szerkezeti váltás volt tapasztalható, hiszen a város napjainkra a Felső-Dunántúl pénzügyi

központja lett. Emellett regionális, térségi szervező irodákat nyitnak itt az országban megtelepedő, tőkeerős üzleti és gazdasági szolgáltató vállalkozások is (Rechnitzer, 1997). Sokoldalú kapcsolatok alakultak ki a szomszédos országokkal. Így a hagyományos ipari bázis egyes, főleg piacképes elemein számos külföldi érdekeltségű kis és közép vállalkozás jött létre. A város kedvező földrajzi fekvése, megfelelő infrastrukturális ellátottsága, az egyre nagyobb számban rendelkezésre álló, magasán kvalifikált munkaerő, valamint a lokális és interregionális felvevő piaca következtében megindult az új, eddig itt ismeretlen (dinamikus) ágazatok telepítése, főleg a külföldi tőke részvételével. A külföldi tőke jelentős koncentrációja mellett kimagasló aktivitást mutatott a kibontakozó hazai-lokális tőke is, ahogy ez a kereskedelmi beállítottságú Győr iparvárossá fejlődése során is tapasztalható volt a 19-20. század derekán.

Az újjászerveződő, kitáguló gazdasági térben regionális, lokális szintre irányult a figyelem, a térségek, városok, önálló szereplőként jelentek meg, amelyek gazdaságpolitikai eszközeikkel igyekeztek magukat pozícionálni. Győr a nagy múltra visszatekintő ipari hagyományaira és sokszor emlegetett kedvező nyugati, határszéli fekvésére alapozva a külföldi működő tőke erőteljes betelepítésére törekedett, ezért már az 1980-as évek végén elkezdődött Kelet-Közép-Európa első ipari parkjának a tervezése.

## A Győri Nemzetközi Ipari Park

Győrött a Városi Tanács osztrák befektetőkkel együttműködve már 1989-ben létrehozta Magyarország első ipari parkját, a Győri Ipari Parkot. Ez a korszerű intézmény az elmúlt évtizedekben kétség kívül hozzájárult Győr gazdasági felvirágzásához (Keune-Tóth, 2001).

Osztrák és magyar befektetői körökben 1989-ben merült fel egy ipari infrastruktúrával ellátott olyan terület kialakításának ötlete, ahová gyorsan lehet üzemeket letelepíteni és munkahelyeket teremteni. Mivel sem az osztrák, sem a magyar fővárosban nem tudták elképzeléseiket megvalósítani, ezért a kiváló fekvésű Győrre esett a választás, bár akkor a várost elkerülő autópálya még nem létezett. A terv kivitelezésére megalakult egy osztrák–magyar közös vállalat, mely túlélve a kezdeti néhány év sikertelenségét, 1996-tól kezdve folyamatosan nyereséggel zárt. Az első betelepülő cégek mágnesként vonzották a többi jelentkezőt, amihez az Audi Hungaria Motor Kft. győri jelenléte is hozzájárult. A 2000-es évek elején újabb és újabb telkeket sikerült értékesíteni, mivel az Európai Unióhoz való csatlakozásunk felkeltette a külföldi érdeklődők figyelmét. A 2008-as gazdasági válság negatív hatásait a park nem érezte meg, a tervezett fejlesztéseket megvalósították a vállalkozások.

A győri ipari park történetében a kezdeti nehéz évek után az egyik fordulópontot az akkor még Amoco néven működő cég letelepedése jelentette, amely 109 ezer négyzetméteres területével, 40 ezer négyzetméteres épületegyüttesével jelenleg is a park legnagyobb gyára.<sup>7</sup> A cég szakértői több mint 100 város közül választották ki a legmegfelelőbb helyet

7 A cég ma már tulajdonosváltás következtében PropexFabrics Kft. néven működik.

a letelepedésre. A választásban nagy szerepet játszott a város kedvező földrajzi elhelyezkedése, a jó közlekedési útvonalak kialakítása és az, hogy Győrben korábban több textilgyár és egy textilipari iskola is működött, amely az iparág számára biztosította a képzett munkaerőt.<sup>8</sup>

A győri telephelyválasztásban tehát szinte minden esetben a város kiváló földrajzi fekvése és iparág-specifikus hagyományai, oktatási rendszere játszott elsődleges szerepet, aminek köszönhetően helyben rendelkezésre áll a minőségi gyártáshoz nélkülözhetetlen szakképzett munkaerő.

A park sikerének másik jelentős tényezője a helyi vállalkozások aktív jelenléte. A Jankovits Hidraulika Kft. – a magyar vállalkozók közül elsőként – 1997-ben építette fel itt üzemét. A korántsem kockázatmentes befektetés megalapozottságát igazolják azóta az üzleti sikerek és a vállalkozás dinamikus bővülése. Jankovits István tulajdonos szerint rangot adott a cégnek az ipari parkban való letelepedés, amit a napi üzleti kapcsolatokban is éreznek.<sup>9</sup>

2012-ben a győri önkormányzat 100%-os tulajdonú cége, a GYŐR-SZOL Zrt. 310 ezer euróért kivásárolta az osztrák-olasz IPG 60 százalékos külföldi érdekeltségét a Győri Nemzetközi Ipari Park Kft.-ből, így a 175 hektáros győri ipari park teljes egészében magyar tulajdonba került. A park infrastrukturális ellátottságát 2013-ban nagy összegű beruházással javították, melyhez európai uniós forrásokat is elnyertek.

Az ideális fekvésű terület közel két évtizede igazi sikertörténet, ahol az infrastruktúra folyamatos fejlesztésével kínálnak vonzó lehetőséget a vállalkozásoknak. A 1992-es alapítás óta hetedik bővítési ütemén esett át a park, ahol ma már a vállalkozások több mint a fele magyar tulajdonban van. Közvetlenül vagy közvetve az itt működő cégek 15-20 százaléka a járműiparhoz kötődik, a többiek egyéb területeken tevékenykednek. Legdinamikusabban ma is a logisztikai szolgáltatók száma nő. Vitathatatlan persze az Audi Hungaria zászlóshajó pozíciója – az egyetlen óriás, mely nem a parkon belül talált magának telephelyet –, számos autóalkatrész-gyártó cég telepedett meg ezért a parkban, és vált az Audi beszállítójává. Érdekesség azonban, hogy a gyárbővítés bejelentése azokat is megmozgatta, akiknek semmi közük az autóiparhoz, viszont úgy gondolták, ha az Audi fejleszt, érdemes a gazdaság fellendülésére számítani.<sup>10</sup>

Az 1990-es évek elejétől kezdve sorra alakultak Magyarországon és a keleti blokk volt szocialista országaiban az ipari parkok, amelyek a győrihez hasonlóan kedvező infrastrukturális ellátottságot és letelepedési kedvezményeket kínáltak a telephelyet kereső vállalatoknak. Miért esett mégis számos nagy külföldi vállalat választása Győrre? Melyek voltak azok a tényezők, melyek a konkrét, telekhez kötődő kedvezmények, amelyek a kisalföldi megyeszékhelyre csalogatták a befektetőket?

Maarten Keune és Tóth András 2001-ben megjelent tanulmánya nagy részletességgel vizsgálja a nyugat-dunántúli régióba, azon belül Győrbe érkező külföldi működőtőkebefektetéseket, kiemelt figyelemmel a Volkswagen konszern magyarországi telephely-

8 Ozsvárt T. Friedel Hesslinggel készült interjúja, megjelent a Győr+ hetilapban Sikertörténet a győri ipari park címmel 2012. december 1-jén

9 Ozsvárt, 2012.

10 interjú Balogh Lászlóval, a Győri Nemzetközi Ipari Park Kft. egykori ügyvezetőjével.

választására, az Audi Hungaria Motor Kft. alapítására, mely tipikus példája volt a nagy multinacionális autóiipari cégek gyártóüzem-alapításának.

A térség előnyeit más európai, sőt nemzetközi telephelyekkel szemben a szerzők Nyugat-Dunántúl kiváló földrajzi fekvésében, Ausztriához való közelségében, a kedvező szállítási útvonalak meglétében, a helyi és nemzeti befektetés-ösztönző politikában és pénzügyi kedvezményekben látják.

Magyarországon a korábbi 40 év meghatározó ipari tengelye, az észak-kelet-dél-nyugati nehézipari tengely összeomlott, úgy, ahogy a korábbi nehézipar dominálta régiók gazdaságának többsége is más országokban. Azok a régiók azonban, melyek főként az Európai Unióval határos térségekben találhatók, valamint a turisztikai értékekkel rendelkező régiók kedvezőbb helyzetbe kerültek. Az átmeneti gazdaságú országokban mindenütt azok a régiók lehettek sikeresek, ahol tovább tudtak építkezni az 1989 előtti ipari hagyományokra, képzett munkaerő állt rendelkezésre, fejlett volt az infrastruktúra, valamint az oktatás színvonala, vagy olyan földrajzi tények játszottak fontos szerepet, mint a nagy urbánus központokhoz vagy az Európai Unióhoz való közelség.

## A külföldi tőke beáramlása a régióba

Győrben és környékén a külföldi tőke beáramlása a gyártó iparba négy fő típus mentén történt:

- Az átmenet időszakának kezdetén főként kis- és közepes méretű osztrák vállalatok a szomszédos magyar településeken gyárakat hoztak létre, kihasználva a helyi kapcsolati tőkét és az alacsony termelési költségeket.
- A privatizációs folyamat során stratégiai fontosságú külföldi befektetők vásárolták fel a helyi ipar erősségeit. Erre példa az évszázados hagyományra visszatekintő Győri Kecszy vagy a szintén tradicionális, függönyöket gyártó Gardénia felvásárlása.
- Az 1990-es évek elején nyugati vállalatok zöldmezős beruházásokkal számos, főként autóalkatrész-gyártó üzemet létesítettek a régió településein, elsősorban falvakban. Később, az Audi Hungaria Motor Kft. győri megtelepedésével ez a folyamat még erőteljesebben volt érezhető. Pl.: VAW Alumíniumtechnika Kft.
- Végül számos fontos helyi vállalat kapott anyagi segítséget pénzügyi befektetőktől, így lehetősége nyílt új termékek fejlesztésére vagy külföldi piacok meghódítására. Pl.: a Graboplast vagy a Rába.

## A külföldi tőke győri telephelyválasztásának okai

Olcsó, jól képzett munkaerő. Kelet-Magyarországon, illetve a hazánktól keletre fekvő országokban még olcsóbb a munkaerő, ezért önmagában az alacsony bérköltségek nem bizonyultak döntő tényezőnek. Győr és régiója mellett szólt a munkaerő kiváló képzettségi szintje és a gazdaságban, valamint az oktatásban jelen lévő ipari hagyományok, valamint

az a tény, hogy a város vezetése a betelepült vállalkozások, gyárak szakképzési igényeinek megfelelően alakította át a képzési rendszert.

Ipari hagyományok. A már említett, évszázados ipari hagyományok beleivódtak a régió lakosságának a mentalitásába, ezért az ipari technológiák iránti affinitásuk könnyen adaptálhatóvá tette számukra az új gyártási módozatokat.

Munkamorál. A város a modellváltások során kiválóan alkalmazkodott az újhoz, polgárainak munkamoráljába az a német-osztrák eredetű szorgalom ivódott be, mely évszázadok óta jelen van Győrben.

A régió kitűnő földrajzi fekvése. Nyugat-Dunántúl az Európai Unióval határos régiója Magyarországnak, központja, Győr olyan nagyvárosokhoz fekszik közel, mint Bécs, Pozsony vagy Budapest. Előnynek számított az uniós országok tradicionális beszállítói központjainak a közelsége is. A kis távolságok költségmegtakarítást jelentettek, és lehetővé tették a gyárak számára a just-in-time termelést.

Fejlett helyi infrastruktúra. A jó minőségű útrendszer biztosítja az M1-es Bécs-Budapest autópályával való összeköttetést. A Győri Ipari Park léte rendkívüli mértékben megkönnyítette a start-up vállalatok számára a működést. Az átmenet idején számos korábbi állami vállalat gyártócsarnokai üresen várták a régióba érkező befektetőket.

A helyi önkormányzat pénzügyi ösztönző rendszere. A 1,5 milliárd fölötti összegben beruházó cégek 5 évre szóló mentességet kapnak a helyi önkormányzattól a helyi adók megfizetése alól, míg az ipari parkban megtelepedő vállalatok 2 éves kedvezményekben részesültek. Amennyiben nyereségüket visszaforgatják fejlesztésekbe, további 10 éves adómentességet igényelhetnek.

Helyi intézmények és szereplők aktív szerepe. A győri letelepedés mellett döntő céget a városban aktív és befogadó önkormányzat, munkaügyi hivatal és rugalmas oktatási és képző intézmények várták.

Meglévő működőképes vállalatok. Győrben számos vonzó, korábban állami tulajdonú ipari vállalatot kínáltak megvételre, amelyek a külföldi befektetők számára kiváló lehetőségnek bizonyultak a magyar, sőt, a közép- és kelet-európai piacra való belépésre, hiszen kész beszállítói kapcsolatokkal és bejáratott márkanevvel rendelkeztek.

## **Az Audi AG telephelyválasztása, az Audi Hungaria Motor Kft. letelepedése Győrben**

Az ingolstadti székhelyű Audi AG telephelyválasztásának a vizsgálatokor több olyan lényeges tényezőt már sorra vettünk, melyek döntő szerepet játszottak győri gyárunk létrehozásában. A német nagyvállalat vezetősége 180 lehetséges európai várost vizsgált meg, melyek potenciális telephelyei lehettek volna az új motorgyárának. A végső körben Győr mellett olyan kelet-német és cseh városok maradtak, mint Magdeburg, Chemnitz, Branau, Mlada Boleslav. A győri telephelyválasztás mellett szóló legfontosabb tényezők a következők voltak:

1. kivételes földrajzi fekvés

- Budapest-Bécs-München autópálya,

- Budapest-Bécs fő vasútvonal,

- lehetőség a közlekedési és logisztikai kapcsolatok továbbfejlesztésére: gönyői nemzetközi folyami kikötő, péri egykori katonai repülőtér civil reptérre fejlesztése.

2. közelség

Győr 610 km-re fekszik az Audi AG központi telephelyétől, a németországi Ingolstadt-tól. A Volkswagen konszernen belül számos összeszerelő üzem található hasonló távolságra a központi telephelytől. Ez a távolság még menedzselhető, a kiváló logisztikai útvonalak és módok lehetővé teszik a just-in-time termelést.

3. magasan képzett és azonnal rendelkezésre álló, gépiparban tapasztalt munkaerő

Győr a Rába MVG révén nagy tapasztalatokkal rendelkezik a gép- és járműgyártás terén. Bár a Rába gyár leépítésekkel és átszervezésekkel túlélte ugyan az átmenet időszakát, mégis nagy számú tapasztalt szakember volt munka nélkül a helyi munkaerőpiacon.

4. a termelés rövid időn belül történő megindításának a lehetősége

Az Audi AG olyan telephelyet keresett új motorgyára számára, ahol a termelést a lehető legrövidebb időn belül meg lehetett kezdeni. Ebből a szempontból Győr kínálta a legkedvezőbb lehetőségeket a Rába gyár üresen álló csarnokának eladásával.

5. költségtényezők

A győri gyárnyitás megfontolandó költségelőnyökkel várta a német autógyártót.

- A hazai bérköltségek a német bérköltségeknek mindössze 25-40%-át teszik ki.

- A Rába csarnokának megvásárlása jelentősen csökkentette az építési költségeket.

- A termelési folyamaton kívüli költségek, mint belső és külső szállítás, fenntartási, takarítási és biztonsági költségek jóval alacsonyabbak voltak, mint Németországban.

- A magyar kormány számos adó- és egyéb kedvezményt adott az új befektetőknek.

A telephely kiválasztásában a számszerűsíthető tényezők mellett számos olyan soft, azaz szubjektív tartalom is szerepet játszik, melyeket a következő táblázatban foglalunk össze.

3. táblázat: Kemény és puha telepítési tényezők

Kemény telepítési tényezők	Puha telepítési tényezők	
	vállalati tényezők	személyi tényezők
beszerzési és felvevő-piacokhoz viszonyított fekvés	helyi/regionális gazdasági környezet	lakás/lakókörnyezet
közlekedési kapcsolatok	közigazgatás minősége és rendelkezésre állása	környezet állapota, minősége
munkaerőpiac	város/régió image	iskolák, képzés
telephelykínálat (vásárlási árak, bérleti díjak)	iparági kapcsolatok, kommunikációs és kooperációs lehetőségek	szociális infrastruktúra
energia- és környezeti költségek	felsőoktatási intézmények, kutatás	szabadidő értéke (sport, kulturális kínálat)
helyi adók	a régió innovációs miliője	a város és a régió varázsa
támogatások	gazdasági szövetségek teljesítőképessége	

Forrás: Rechnitzer, Edelényi, Németh, Smahó, 2003

## Audi történetének fontosabb mérföldkövei

1992. november 25-én megszületett az Audi AG döntése, miszerint Magyarországon, Győr városában építik meg a konszern új motorgyárát. 1993. február 18-án megalapították az Audi Hungaria Motor Kft-t, mely még februárban megvásárolta a Rába gyár korábbi, szerkezetkész, több mint 100 000 m<sup>2</sup> területű csarnokát, valamint a hozzá tartozó 250 000 m<sup>2</sup> nagyságú zöld mezős gyárterületet. A beruházás 300 millió német márkát, azaz nagyságrendileg 150 millió eurót tett ki.

1993 októberére elkészült a motorgyár és decemberben elindult a próbaüzem. 1994-ben az ünnepélyes gyárnyitót követően, melyen részt vett Göncz Árpád köztársasági elnök, valamint Gerhard Schröder is, megkezdődött a négyhengeres, ötszelepes, 1,8 literes motorok gyártása, melyekből 750 készült naponta. A fokozatos fejlesztések következményeként az AHM vált az Audi központi motorgyárává, ahol a motorok 90%-át gyártották. 1997 októberében elkezdődött a TT Coupé próbagyártása, majd 1998 második felében a Roadster gyártása. 2000-ben átadták a négyhengeres dízelmotor új gyártócsarnokát.

2001-ben megnyílt az Audi Hungaria Motorfejlesztő Központja. A mérnökök sorozatgyártást támogató fejlesztéseket végeznek, nemcsak az Audi Hungaria, hanem az anyavállalat, az Audi AG megbízásából is. Még ebben az évben elindult az Audi A3 és S3 gyártása Győrben. Ezek a modellek 2003-ig készültek az Audi Hungariánál. 2002-ben ünnepelték a nyolchengeres motorgyár hivatalos megnyitóját. Egy évvel később jubileumhoz érkezett az AHM, alapításának 10. évfordulóját ünnepelte a gyár egy nyílt nap keretében.



2005 júniusában elkészült az Audi Hungariánál a 10 milliomodik motor. A jubileumi erőforrást egy rendőrség számára készült Audi TT Coupéba szerelték be. Az Audi tovább bővítette tevékenységi körét Magyarországon, felavatták az Audi Hungaria szerszámgyárát. 2006 júniusában megkezdődött az Audi Hungariánál a második generációs TT Coupé sportautók sorozatgyártása. Az Audi Hungaria sikertörténetének új fejezetéhez érkezett 2007-ben, elindult az Audi A3 Cabriolet gyártása a járműgyárban.

2010-ben indult az oktatás a győri Audi Hungaria Iskolában. Az év őszén megnyílt a Látogatói Központ, ahol szervezett gyárlátogatáson vehetnek részt az érdeklődők, főként turisták és diákcsoportok, ami a gyár szakember-utánpótlásának biztosításában és az autóipart támogató szemléletformálásban is nagy szerepet játszik.

2011-ben megkezdődött az RS 3 Sportback sorozatgyártása is. A Széchenyi István Egyetemen átadták az Audi Hungaria Belsőégésű Motorok Tanszékének új épületét. Elkészült a 20 milliomodik motor Győrben.

A konszern a gyártáskapacitások bővítése érdekében ismét Győr mellett tette le a voksát. A még 2010-ben, Budapesten, a Parlamentben tett bejelentés kézzel foghatóvá vált. Ismét megaberuházás vette kezdetét a városban, melynek első mozzanataként elhelyezték a győri gyár bővítésének alapkövét, így a győri motorgyártás és járműszerelde teljes gyártási folyamatot lefedő járműgyárrá bővült.

Megnyílt az Audi Hungaria Projekt- és Oktatóközpontja, ahol többek között az új munkatársak betanítása vette kezdetét a szakképzés mellett.

2013-ban megkezdődött a sorozatgyártás az Audi Hungaria új járműgyárában. Az Audi A3 Limousine az első modell, amelynek teljes gyártási folyamata Magyarországon valósult meg. Még ez évben egy teljesen új modell, az Audi A3 Cabriolet sorozatgyártása is Győrben valósult meg.<sup>11</sup>

## A gyárbővítés mágneshatása

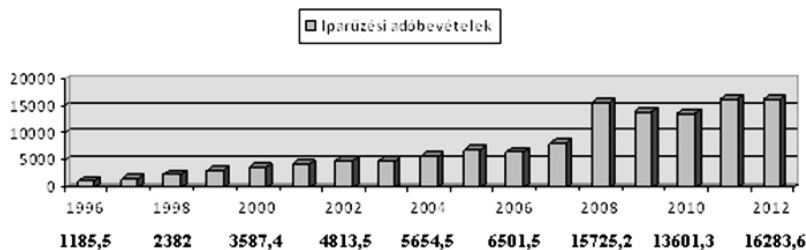
A német autóipari konszern gyárbővítései miatt a logisztikai igények is jelentősen nőttek. A gyár egyik legfontosabb szállítványozási partnere, a német Rudolph-csoport az Audi gyár melletti csarnokának bővítése mellett döntött. Itt folyik össze a beszállítók által Győrbe eljuttatott árumennyiség, ahonnan ezt just-in-time vagy just-in-sequence rendszerben viszik közvetlenül a szalagokhoz. Az Audi egy másik partnerével együttműködésben saját Logisztikai Parkot épített, melynek helyszínéül ismét Győrre esett a választás. A német Rehau műanyagipari vállalat szintén bővíti győri gyárát. Új gyártócsarnokot avatott a Győri Nemzetközi Ipari Parkban található, mexikói tulajdonban lévő Nema öntöde is.

11 [www.audi.hu](http://www.audi.hu) – A beruházás mérföldkövei, A gyárbővítés.

## Virágzó gazdaság, Győr a magyar Ingolstadt-Audistadt

A város jelenlegi gazdasági potenciálja megalapozza azt a fejlődést, ami hosszú távon fenn tartva élhető, gazdag jövőt biztosít Győrnek. Ennek a gazdasági potenciálnak az alapja és egyben a legfőbb gazdasági vonzerő ma kétség kívül a német autógyár győri motor- és járműgyára. Kimondhatjuk tehát, hogy Győr iparváros, melyre ismét büszkék lehetnek lakosai. A modern iparváros biztos megélhetést kínál a jól megfizetett munkahelyekkel a város és térsége lakosainak, pozitív imázst teremt a potenciális Győrbe költözőknek, hogy válasszák lakhelyüknek a kislélföldi megyeszékhelyet. Ezek az emberek értelmiségiek, akik jelenlétükkel gazdagítják a várost, vagy olyan munkások, akik dolgos mentalitásukkal a gazdaság motorjai.

1. ábra: Győr Megyei Jogú Város iparűzési adóbevételeinek alakulása 1996-2012, millió Ft



Forrás: Győr MJV Önkormányzata

A fenti táblázatban Győr iparűzési adóbevételeinek alakulását láthatjuk. A 2008-as évben történt erőteljes bevétel-növekedést az Audi Hungaria Motor Kft. és több más kisebb helyi vállalat befizetése magyarázza, melyeknek az adott évben szűnt meg az adómentessége. Az adóbevételek 2009-2010. közötti visszaesésének hátterében a járműipart is negatívan érintő gazdasági világválság hatásai állnak. Egy településen az erős ipari, gazdasági potenciál a hagyományosnak mondható helyi adóbevételek, főként az iparűzési adóbevételek mellett a város életének még számos területén éreztetni pozitív hatásait. A magyar és külföldi vállalatok győri jelenléte jelentős turisztikai forgalmat (is) generál a városban. Ezek az ipari vállalatok a gazdaság egyéb ágazataiban (építőipar, turizmus, vendéglátóipar, sportgazdaság, stb.) is tovagyrűző hatást fejtenek ki.

A város imázsában egyre nagyobb hangsúllyal szerepel az innováció, kiemelve azt a gazdasági potenciált, ami megalapozza a település fejlődését. Ennek a gazdasági szektornak a hajtóereje kétség kívül a járműipar, ahol új együttműködések formálódnak.

## Győri autóipari életpályamodell – A helyi összefogás új dimenziója

2. ábra: Győri Autóipari Életpályamodell



Forrás: *A jövő Győrben épül! Győri Autóipari Életpályamodell* című kiadvány, GYMJV Önkormányzata, 2013

2011 februárjában a budapesti Hungexpo Utazás Kiállításon különös bejelentésre került sor. A Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Széchenyi István Egyetem, valamint az Audi Hungaria Motor Kft. együttműködési megállapodást írt alá, miszerint a Jövő Győrben épül! jelmondat alapján összehangolják marketing tevékenységüket, közösen használva a szlogent, és még szorosabban együttgondolkodnak a város fejlődése érdekében. Az ünnepélyes bejelentésen részt vett Győr város gazdaságának számos neves képviselője, cégvezetője is. Ez a kezdeményezés az aláírást követő években a stratégiai megbeszéléseken, együttgondolkodáson túl erőteljes marketing együttműködésben öltött testet. A kezdeményezéshez 2012-ben a Győri Audi ETO KC is csatlakozott. Győr imázsának egyik zászlóshajója, az azóta kétszeres Bajnokok Ligája győztes kézilabda klub játékosai mezzük fölött viselik a szlogent.

2013 őszén újabb kezdeményezés született, a Győri Autóipari Életpályamodell, amely alternatívát kínál mindazoknak, akik Győrben a járműiparhoz kapcsolódva képzelik el jelenüket és jövőjüket. A modell egy új alternatíva a város imázsában, mely három erőteljes húzónev – Audi Hungaria Motor Kft., Széchenyi István Egyetem, Győr, az élhető város – mentén érvényesül.

A műszaki életpálya kiemelt prioritást élvez Magyarországon, mivel a járműipar a hazai gazdaság fontos alappillére, ami a GDP 10%-át állítja elő. Győr és térsége ezen a területen évszázados tapasztalatokkal, hagyományokkal rendelkezik. Éppen ezért a helyi közösség érdeke is, hogy vonzó, tartalommal teli perspektívát vázoljon a fiatalok számára, akik így motiváltan, kétségek nélkül mernek belevágni műszaki és kifejezetten a járműiparra alapozó életpályájukba.

Egy sikeres életpályamodell professzionális családi és intézményi háttérrel igényel. Az autós életpályán való haladás során olyan állomásokkal találkozunk, mint az alapképzés, a szemléletformálás, a pályaorientáció, az át- és továbbképzés, amelyben kiemelt szerepet töltenek be az általános és középiskolák, a felsőoktatási intézmények, kutatóhelyek, valamint maguk a vállalkozások.

Olyan kapcsolódási pontokat tartalmaz a győri életpálya, amelyek minden életszakaszban kínálnak lehetőséget a csatlakozásra. Legyen szó kisiskolás gyermekről, pályaválasztás előtt álló tanácstalan kisdiaákról, szakképzésben részt vevő tanulóról, egyetemista mérnökhallgatóról vagy épp a szakmájában érvényesülni nem tudó, más területről érkező szakemberről.

Az életpályamodell szakmai dimenzióján túl Győr olyan környezetet, háttérrel biztosít mindehhez, ami nem kérdőjelezi meg a döntés kimenetelét. A magas színvonalú infrastruktúra, kiváló oktatási intézmények, a lakásállomány, a sokszínű kulturális kínálat a sportlétesítmények együttesen biztosítják az élhető városi környezetet, és jelentenek garanciát a győri autóipari életpályamodell sikerére.<sup>12</sup>

## Összegzés

A kislalföldi megyeszékhely története során többször is képes volt a megújulásra, modellváltásra. Így a 19. század második felének virágzó kereskedővárosa hazánk domináns iparvárosává alakult át. A 20. század számos kihívás elé állította Győrt, és a szocialista gazdaság időszakában tovább folytatódott az ipar dominanciája. A gépgyártás, ezen belül a járműgyártás hagyományai sikeresen éledtek újjá a piacgazdasági váltással párhuzamosan, amikor a korábbi példákhoz hasonlóan sikerült külföldi tőkét és tapasztalatot bevonni a város gazdaságába. Vizsgáltuk azokat a tényezőket, melyek meghatározó szerepet játszottak a modellváltásokban, illetve a jelen kor gazdasági erejének megalapozásában.

12 A jövő Győrben épül! Győri Autóipari Életpályamodell című kiadvány, megjelent Győr Megyei Jogú Város Önkormányzatának gondozásában, 2013.

Nyilvánvaló, hogy önmagában egyetlen tényező sem lett volna elegendő a külföldi működő tőke vonzásához, a körülmények szerencsés együttállása tette lehetővé az új kihívásokhoz való sikeres alkalmazkodást.

A modellváltások miéértjének és mikéntjének vizsgálatán túl az újjászerveződő győri gazdaság dinamikus növekedésnek közvetett hatásait is érdemes figyelemmel kísérni, hiszen amellett, hogy munkahelyeket, jólétet teremtett a nyugat-dunántúli régió központjává avanzsáló város lakosainak, a Győrbe telepedett nagy külföldi és kisebb, ám szintúgy sikeres helyi vállalkozások a foglalkoztatás, valamint a helyben megfizetett iparűzési adó mellett a város gazdaságát még számtalan más módon támogatják. Győrben a turizmus húzóágazatává vált az üzleti turizmus. A társadalmi felelősségvállalás területén az Audi Hungaria Motor Kft. jelentős CSR-tevékenységét lehet kiemelni, hiszen amellett, hogy a Győri Balett egyik főszponzora, számos egyéb kulturális és szabadidős rendezvényt támogat, továbbá a sport legfőbb mecénása a kisalföldi megyeszékhelyen. Győr nem szürke iparváros többé, hanem egy virágzó, lendületesen fejlődő ipari központ, mely éppúgy elmondhatja magáról, hogy a kultúra, oktatás, sport centruma is. Így az élet szinte minden területén helytálló a város új szlogenje, miszerint a „Jövő Győrben épül”.

## Irodalom

- *A jövő Győrben épül! Győri Autóipari Életpályamodel* című kiadvány, megjelent Győr Megyei Jogú Város Önkormányzatának gondozásában, 2013, Győr.
- Barta Gy. (2002): *A magyar ipar területi folyamatai 1945-2000*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Cséfalvay Z. (1994): *A modern társadalomföldrajz kézikönyve*. Ikva Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Dusza A. (2003): *A birodalom végnapjai*. X.Meditor Kft., Győr.
- Enyedi Gy. (1995): *Városverseny, várospolitika, városmarketing*. Tér és Társadalom 1995/1-2. MTA Regionális Kutatások Központja. 1-3.
- Farkasfalvi S. (1934): *Győr iparának jelentősége*. Statisztikai Szemle 1934/5. 401-406.
- Grábics F., dr. Horváth S. D., Kucska F. (szerk.) (2003): *Győri Életrajzi Lexikon*, Galgóczi Erzsébet Városi Könyvtár, Győr.
- Lados M. et al. (2011): *Smart cities tanulmány*. MTA Regionális Kutatások Központja, Nyugat-magyarországi Tudományos Intézet, Győr.
- Lados M., Kollár K. (2012): *A helyi gazdaságfejlesztés és a járműipar Győr példáján*. In: Rechnitzer J., Smahó M. (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép-Európában és Magyarországon*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.
- Lengyel I. (2002): *A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai*. In: Buzás N., Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, 24-54., Szeged.
- Keune, M., Tóth A. (2001): *Külföldi tőkebefektetés, helyi politika és regionális fejlődés: Sikerek és konfliktusok Győrött*. In: Keune, M., Nemes Nagy J. (szerk.): *Helyi fejlődés, intézmények és konfliktusok a magyarországi átmenetben*. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, 71-90., Budapest.
- Nikodémus A. (2002): *Az ipari parkok szerepe a kormány befektetés-politikájában*. In: Buzás N., Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, Szeged.
- Ozsárt T. (2012): *Sikertörténet a győri ipari park*. Győr + 2012. december 1.

- Rechnitzer J. (1997): Az Északnyugat-Dunántúl térségének gazdasági adottságai és versenyelőnyei. In: Tér és Társadalom, 1997/1. MTA Regionális Kutatások Központja, 1-38.
- Rechnitzer J. (2002): Az ipari park, mint a regionális politika eszköze. In: Buzás N., Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, 77- 92., Szeged.
- Rechnitzer J. – Edelenyi B. – Németh K. – Smahó M. (2003): *Új típusú telepítési tényezők és a gazdasági szereplők térpreferenciái az ezredfordulón*. NYUTI közlemények 152/b., kézirat.
- Szakál Gy. (1996): *A városmarketing és eszközei*. Győri Tanulmányok 1996/17. 149-170.
- Szakál Gy. (1995): *Az image, mint a városmarketing eszköze*. Tér és Társadalom 1995/1-2. 25-31.
- Szakál Gy. (2002): *Vállalkozó győri polgárok 1870-1940*. L'Harmattan, Budapest.
- <http://www.wien.info/hu/lifestyle-scene/most-livable-city> (A letöltés ideje: 2011.november 24.)
- [www.audi.hu](http://www.audi.hu) (A letöltés ideje: 2013. december 20.)

# A győri textilipar átalakulása 1985-től napjainkig

ORBÁNNÉ DR. HORVÁTH MÁRTA<sup>1</sup>

**KULCSSZAVAK:** privatizálás, tőzsdei bevezetés, részvények, felszámolás, csőd, árfolyam ingadozás

**ABSZTRAKT:** Hat győri textilüzem gazdasági átalakulását, privatizálását (1988–1992), és a talpon maradásért folyó küzdelmet (1992–2013) tárgyalja a tanulmány. Hat különböző útról, más és más feltételek mentén történő eseményről van szó. Öt cégnél a régi vezető irányította az átalakulást. s vezette tovább a részvénytársaságot. A cégek gazdasági helyzetét nehezítette az előzőleg felvett adósság kötelezettsége, a műszaki rekonstrukció részleges befejezése, a piaci lehetőségek beszűkülése, belföldi kereslet visszaesése, olcsó külföldi áruk érkezése. Meghatározó volt, hogy az átalakulás során pénzügyi vagy szakmai befektetők vettek részt az átalakításban. Az első kudarc már 1992-ben felszámoláshoz vezetett, de a megmaradt gyárépület és eszközök újabb cég alapítását tették lehetővé, a dolgozók egy részét is tovább foglalkoztatták. A küzdelem egy évtizedig tartott. Volt, ahol a divat hirtelen változását nem lehetett gépparkkal követni. Egy cégből a részvénytársaság megalakulása előtt az értékes üzemberendezéseket kivásárolták. Megtörtént, hogy hosszú távon sikeres piaci helytállással, kiváló minőségű termékekkel működtetett üzem biztonságát a nagy mennyiséget rendelő hazai feldolgozó üzem visszalépése megingatott, mert az olcsóbb külföldi alapanyag vásárlása mellett döntött.

Két cég talpon maradt. Az egyik teljes profilváltást valósított meg, a másik a termékskálát szűkítette. Termékeik világpiaci minőségűek. Mindkét cégnél indulástól kezdve a részvények többsége hazai befektetők tulajdonában volt. Van-e jövője Győrben a textiliparnak? A műszaki fejlesztés az automatizálással kevés munkaerőt igényel, és a szakmai képzés is megszűnt.

Az első győri gyárjellegű textilipari üzem 1900. június 1-jén kezdte meg működését. A Magyar Selyemfonógyár Győri gyártelepének a Földművelési Minisztérium volt tulajdonosa, ahol árva leányokat foglalkoztattak.<sup>2</sup> Ezt követően sorra alakultak a textilipari vállalkozások a városban (1901-ben Julius Leon pamutszövőgyára, 1906-ban Graab Mihály és Fiai gyára, 1907-

1 Nyugdíjas könyvtáros, homarta@freemail.hu.

2 Győr-Sopron megyei Hírlap, 1948. május 20.

ben Richards Richard posztó-szövetgyára, 1910-ben Taussig Sámuel és Fia len, kender, juta feldolgozója, 1919-ben Ganz György len-, zsák és szőnyeggyára, 1923-ban a Schnabel Testvérek mechanikai szövőüzeme, 1925-ben Ganz Pál redőny- és szőnyegszövő üzeme, 1929-ben a Magyar Textilipari Rt. Gyapjufonodája, és ugyanebben az évben Heller & Asconas harisnygyára), amelynek révén Győr az ország egyik fontos textilipari központjává vált (Forgács, 1995).

A magyar textilipart a rendszerváltás után jelentősen sújtotta a belföldi fizetőképes kereslet visszaesése, a keleti piacok kiesése, a gyorsütemű importliberalizálás miatt keletkező külföldi konkurencia és a kedvezőtlen vám- és kvótaszereződések.

A győri textilüzemek gazdasági átalakulásának a sikere nagymértékben attól függött, hogy szakmai, vagy pénzügyi befektető vett részt a cég privatizálásában. Mindkét formára volt példa, a szakmai befektetők a hosszú távú működtetésben voltak érdekeltek, míg a piaci befektetők a gyors, jövedelmező pénzforgást tartották célnak. A több mint 11 000 munkavállaló jövőjével keveset foglalkoztak. A cégek sorsát az átalakulás sorrendjében mutatom be.

## **A császári és királyi privilegizált mechanikus len és juta gyártól a Pannon Flax Nyilvánosan Működő Részvénytársaságig<sup>3</sup>**

Taussig Sámuel 1909. január 11-én jelezte Győr polgármesterének, Wennes Jenőnek, hogy a városban gyárat kíván alapítani.<sup>4</sup> Az üzemben a termelést 1911. március 1-jén kezdték. Mivel a tulajdonos a várossal kötött egyezményben kikötött feltételeket teljesítette, így megkapta az abban szereplő kedvezményeket, vagyis 8 katasztrális hold területet ingyen, a városi adók, a híd- és kövezetvám megfizetése alóli mentességet és az iparvágány ingyenes használatának jogát (Füstös – Lengyel, 1996).

Amikor a Taussig család 15 éves győri kedvezménye lejárt, eladta gyárat a budapesti Linum Fonóipari Rt-nek 2 millió pengőért. A II. világháború idején az üzem súlyos károkat szenvedett. A háború után a nevét Győri Szövőgyárra változtató üzemet államosították, majd 1963-ban az ország öt lenipari vállalatát összefogó BUDA-FLAX Lenfonó- és Szövőipari Vállalat egyik gyáregységeként működött tovább (Bárkányi, 1980).

3 Névváltozatai: Taussig Sámuel és Fia Mechanikai Len- és Kenderszövő, Kikészítő és Impregnáló gyár 1911–Linum-Taussig Sámuel és Fia Lenfonó és szövőipari Rt. 1926– Linum Lenfonó és Szövőipari Rt. 1940– Győri Szövőgyár 1948– Dunántúli Lenipari Nemzeti Vállalat 1950– Lenfonó- és Szövőipari Vállalat (BUDA-FLAX) Győri Szövőgyára 1963– Buda-Flax Győri Lenszövő Rt. 1988– Pannon-Flax Győri Lenszövő Rt. 1994– Pannon-Flax Győri Lenszövő Nyrt. 2006– 2009– befektetési és ingatlanfejlesztés a fő profil.

4 MNL GyMSMGyL XI. A Linum Taussig S. és Fiai Lenfonó- és Szövőipari Rt. iratai.



A gyár az 1988. október 12-én tartott közgyűlésen, BUDA-FLAX Győri Lenzöví Rt. néven részvénytársasággá alakult. A részvénytársaság ügyvezető igazgatója Teimel Gézáné lett, a győri cég igazgatója továbbra is Honti László maradt. Az átállás kezdeti problémáit rövid idő alatt megoldották. Az eredményes működésre a külföldi befektetők is felfigyeltek. 1991-ben egy német befektető az Erste Österreichische Sparkasse Bankkal közösen megszerezte a részvények 3/4-ét.<sup>5</sup> A későbbiek során többször került sor alaptőke emelésre és ennek kapcsán a tulajdonosi szerkezet is változott.

A cég 1994. november 24-étől a Pannon-Flax Győri Lenzöví Rt-re változtatta a nevét. 1996-ban megvásárolták a Lőrinci Fonodát, amellyel teljessé vált a gyártási vertikum. A fegyveres testületek rendelése 1998-ban jelentős mértékben csökkent, míg a közvetett költségek 14,5%-kal nőttek, főleg e két tényező miatt romlott 11%-kal az eredmény. Keresték a lehetőséget, hogy több lábon álljon a cég, ezért alaptőke emelésből megvásárolták a Betonútépítő Nemzetközi Építőipari Rt. részvényeinek 100%-át.<sup>6</sup> A tranzakcióból nem lett sikeres vállalkozás (Csabai, 2000). A Pannon-Flax Győri Lenzöví Rt. 2001-ben több milliárd Ft konszolidált adózott veszteséggel zárt, amit a tulajdonukba lévő Betonútépítő csődje okozott.

Úgy döntöttek, hogy a Betonútépítőtől a legkisebb veszteség árán megszabadulnak.<sup>7</sup> A sikeres Eurodomb Ingatlanfejlesztési Kft-ben 20%-os tulajdoni hányadot szerzett a 440 millió Ft törzstőkével rendelkező győri részvénytársaság. Ez a cég Budapesten a Hárshegy oldalában 84 házból álló exkluzív lakóparkot épített, amiből ekkor már 60 házat 3 Mrd Ft-ért értékesített.<sup>8</sup>

2000-ben több százmillió Ft-os fejlesztési programot indítottak el, amelynek keretében jacquard szövőgépeiket háztartási textíliák gyártására alakították át, korszerűsítették a szövő üzemet, új német gépekre cserélték a matuzsálemi korú szovjet szövőgépeket. A Pannon-Flax Győri Lenzöví Rt. 2000-ben 140 millió forintos adózott nyereséget ért el, ami két és félszerese volt az 1999. évi 54 millió forintos nyereségnek.<sup>9</sup>

Teimel Gézáné, a cégcsoport elnökét, aki 1960 óta dolgozott a gyárban, 2003-ban az ötven legjobb menedzseri listán a 9. helyre sorolták. Munka mellett szerezte meg felsőfokú képesítéseit. 2003-ban az egyik termékük Magyar Termék Nagydíjat, egy másik Magyar Minőség Háza díjat érdemelte ki.<sup>10</sup>

Pannon-Flax Győri Lenzöví Rt. 2006. július 26-ától nyilvános részvénytársaságként működött. A cég fő tevékenysége befektetés, ingatlanfejlesztés, illetve pamut és lenszövet szövése, kikészítése, konfekcionálása és forgalmazása.

A sikeres évek után válságos időszak következett. Az alapanyagok beszerzési árai már 2007-ben növekedtek, ami 2008-ban tovább folytatódott. Drasztikus mértékben növekedtek az energiaárak, amelyet részben mérsékelni tudtak kedvezőbb egyedi szerződésekkel, energiatakarékos technológiák alkalmazásával, jobb folyamatszervezéssel. A deviza árfolyammozgások 50 millió forinttal rontották a cég eredményét. A dolgozói létszámot

5 *Napi Világgazdaság*, 1992. április 3.

6 *Világgazdaság*, 1998. augusztus 5.

7 *Napi Gazdaság*, 2001. szeptember 28.

8 *Napi Gazdaság*, 2003. július 5.

9 *Kisalföld*, 2001. június 8.

10 *Kisalföld*, 2003. november 11.

a feladatokhoz igazítva 13%-kal csökkentették, ami 5%-os termelékenység javulást eredményezett. Az EU országokba 5%-kal növelni tudták az értékesítést, ám ez nem tudta ellensúlyozni az amerikai megrendelések értékének 1/3-dal történő zuhanását. Az árbevétel egynegyedét kitevő fegyveres területi rendelkezések értéke nem változott. A kedvezőtlen piaci helyzet volumencsökkenést, termékösszetétel romlást és eredménycsökkenést okozott.

A Társaság az eredményesség érdekében javította az élőmunka hatékonyságát, a termékek minőségét, csökkentette a fajlagos anyag- és energia felhasználást. A költségek csökkentése érdekében kisebb területre telepítették a gépeket és fejlesztették a gyártmányokat. Hiába lépett azonban a társaság gazdálkodása minden területen előbbre és szerzett a vállalat új piacokat, az így elért többlet eredménnyel sem tudta ellensúlyozni a kedvezőtlen változások eredménycsökkentő hatását. A 2008. évi közgyűlésen a tulajdonosok visszahívták az igazgatósági és felügyelő bizottsági tagokat és új tisztviselőket választottak.<sup>11</sup>

A Pannon-Flax Győri Lenzöví Nyrt. a több lábbon állás érdekében kisebb cégeket (*Dawnmount Hungary Kft.*, *B+G Kft.*, *Flaxtrade Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.*, *Maxima Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.*) alapított Budapesten és Győrött, amelyek ingatlanforgalmazással, bérbeadással, munkaruhagyártással és forgalmazással foglalkoztak. Az anyacég többségi tulajdonában lévő vállalkozások nem hozták a várt eredményt, a halmozódó veszteségeket végül a Kft.-k felszámolásával szüntették meg.<sup>12</sup>

2009. január 1-jétől a Pannon-Flax Nyrt. elsősorban befektetési és ingatlanfejlesztési tevékenységgel foglalkozott. A textilipari tevékenységet önálló leányvállalatba szervezték. Az anyacég, a Pannon-Flax Győri Lenzöví Nyrt. 100%-os tulajdonában lévő Pannonflax Textil Kft. Teimel Gézánné vezetésével 2009. január 2-án kezdte meg működését. Termékeiket kizárólag természetes alapanyagokból, elsősorban lenből és pamutból állították elő.

A Pannonflax Textil Kft. 2009-ben 27 millió forint nyereséget termelt. A következő évben már 141 millió forint veszteséget könyveltek el. Ez a sikertelenség folytatódott 2011-ben, amikor 233 millió forint lett a veszteség, ami 2013-ben már megközelítette az 1,3 Mrd Ft-ot. A cég sorsa megpecsételődött, 2013. május 31-én elkerülhetetlenné vált a csődeljárás megindítása.<sup>13</sup>

A gazdasági szakemberek véleménye szerint kész csoda, hogy egy magyar textilipari cég 2013-ig bírta a mindent bedaráló olcsó távol-keleti importtal szemben a versenyt. Váradi Ernő, az igazgatóság elnöke ezzel a megállapítással nem értett egyet, szerinte ugyanis egy magyar cégnek is helye lehet a piacon. Váradi a csődöt azzal magyarázta, hogy a sikeres export mellett a társaság árbevételének felét jelentő belföldi, főként közületi megrendelések maradtak el. A fő megrendelők (a Belügyminisztérium, a MÁV és a Magyar Posta) ugyanis 2013-ban külföldi alapanyaggal dolgozó magyar konfekciócégeket választottak. Ha a társaság belföldi árbevételének 95%-át jelentő közületi megrendelések kiesnek, akkor a cég összeomlása elkerülhetetlen, ami 170 dolgozó és 120 bedolgozó munkahelyének és a magyar textilipari szakmunkásképzésnek a megszűnését eredményezte.<sup>14</sup>

11 Pannon-Flax I-III. negyedévi jelentése – Financial Express website, a letöltés ideje: 2008. november 20.

12 A Pannon-Flax 2012-es konszolidált éves beszámoló adata.

13 A Uo.

14 [www.ceginfo.hu](http://www.ceginfo.hu), a letöltés ideje: 2013. augusztus 22.

## A Magyar Mechanikai Pamut- és Gyapjúsövetgyártól a Győri Textilművek Részvénytársaságig<sup>15</sup>

A bécsi gyáros, Julius Leon textilüzemének építéséhez a várostól ingyen telket, az építéshez térítésmentesen téglát, s vám- és adókedvezményt kapott. A konkurencia kizárására arra is ígéretet kapott, hogy 20 kilométeres körben újabb textilüzem építésére nem ad a város vezetése engedélyt. A Magyar Mechanikai Pamut- és Gyapjúsövet gyárat 1901. szeptember 23-án ünnepélyes keretek között felavatták. Trianon után a Győri Textilipari Rt. részvényeinek nagy részét az Angol-Magyar Bank szerezte meg. A II. világháború végén a textilgyár 85%-a elpusztult. Az államosítás után Takács György munkásigazgató irányítása mellett Magyar Textil Nemzeti Vállalat néven folytatta az üzem a munkáját. A Győri Fonodát 1962-ben egyesítették a Textillel, ezzel a gyártás teljes vertikuma ismét teljessé vált. 1969-ben Marton Jánost nevezték ki a gyár igazgatójának.<sup>16</sup> 1977-től Vass Zoltán vette át az igazgatói feladatkört a nyugdíjba vonuló Marton Jánostól.

A három műszakban, túlnyomó részben női munkaerővel dolgozó üzemben állandósult a munkaerőhiány, amelyen részben a termelés vidékre történő kitelepítésével igyekeztek enyhíteni. A régebbi, de még megfelelő műszaki állapotú gépeket 1978-tól a környező községekbe (Abda, Bósárkány, Csesznek, Győrújbarát, Kapuvár, Kisbarát, Rábatotony, Várgesztes) telepítették, hogy a helyben lévő munkaerőt foglalkoztassák. A gyár vezetése – természetesen a szakminiszter jóváhagyásával – az amerikai Werner Szervező Intézetet kérte fel a győri üzem átvilágítására. Az intézet munkatársainak tanácsára 167 automata szövőgépet vásároltak, amivel 30-32 millió négyzetméter készárut termeltek. 1978-ban vette fel a gyár a Rábatext Textilipari Vállalat nevet. A fonodában 1978-ra befejeződött a géppark felújítása. 1985-ben 2548 dolgozó 1 milliárd 383 millió forint termelési értéket produkált, amelyből a tőkés export forintra átszámított értéke 634 millió forintot tett ki.<sup>17</sup>

A vállalat vezetése az átalakulást lehetővé tevő jogszabály megszületése után úgy vélte, hogy a két telephellyel (a Puskás Tivadar út 10. sz. alatti fonodával és a Fehérvári út 3. sz. alatti szövödével) rendelkező mamut céget kisebb egységekre bontja. A Rábatext Energia és Gépészeti Szolgáltató Rt. 1988. december 1-jei megalakításával megkezdődött a nagyvállalat feldarabolása.

A Rábatext Textilipari Vállalat átalakítása a cég pénzügyeit intéző Duna Bank és az osztrák Getzner AG részvételével történt. A Duna Bank az átalakítás során a cég adósságát részvényekre váltotta, majd a tulajdonába került 26%-os pakettet hamarosan eladta az osztrák érdekeltségű pénzügyi befektetőnek. A Győri Textilművek Rt. vegyes vállalat

15 Névváltozatai: Magyar Mechanikai Pamut- és Gyapjúsövet gyár 1901– Egyesült Wernstadti és Győri Textilipari Rt. 1905– Győri Textilipari Rt. 1921– Magyar Textil Nemzeti Vállalat 1948– Győri Textilipari Vállalat 1958– RÁBATEXT Győri Textilipari Vállalat 1971– Győri Textilművek Rt. 1989– [Uniontext Textilipari Kft. 1993– Uniontext 2000-2001– Leonell Textilipari Kft. 2003–2013.]

16 Életútjára, munkásságára nézve lásd Varga Balázs tanulmányát ebben a kötetben.

17 *Aranypille* [üzemi lap], 1985. 10. sz.

480 millió forintos alaptőkével 1989. december 21-én jött létre. A régi-új igazgató Vass Zoltán lett.<sup>18</sup> Mellette tovább működött a Rábatext Textilipari Vállalat. Részvényeinek közel a felét egy bécsi kereskedő,<sup>19</sup> 24, illetve 26%-át a Győri textilipari Vállalat és a Duna Bank birtokolta, a maradék 2% pedig a munkavállalók tulajdonába került. A részvénytársaság 3 tagú igazgatósággal (Ivan Holler, Vass Zoltán, Horváth Imre) és 3 tagú ellenőrző bizottsággal (Rüdiger Petrini, Lajtor László, Pogátsa Imre) kezdte meg munkáját. A részvényesek (osztrákok) 1-1 tagot delegáltak. Az átalakulást a Soros alapítvány támogatásával amerikai szakemberek segítették.

A nagy átalakítás mellett kisebb cégek is alakultak, amelyek divatcikkek, zsebkendők, ágyneműk gyártására, konfekcionálására, textiltermékek forgalmazására, üzemszervezési, számítástechnikai szolgáltatások nyújtására, sőt még személyautók javítására is vállalkoztak. Az újonnan alakult kft.-k önálló gazdasági hatáskörrel és tőkével bírtak, az épületeket, az eszközöket az anyacégtől bérelték. Általában nem voltak eredményesek, a legtöbbjük sorsa a felszámolás lett. Ebben nagy szerepet játszott az a körülmény, hogy az alakuló cégek a vállalattól átvett termelőeszközök arányában magukkal cipelték az anyavállalat adósságának arányos részét, ami a magas bérleti költségekkel együtt nehezítette, többször ellehetetlenítette működésüket.

A külföldi tulajdonosok állandóan kifogásolták, hogy a magyar gyárban a termelékenység jóval kisebb, mint a hasonló ausztriai gyárakban és a minőséggel is gondok adódtak. (Ausztriában egy textilipari dolgozó egy év alatt nagyjában ugyanannyi értéket állított elő schillingben, mint egy magyarországi forintban.) A győri munkavállalók az átalakítás után elküldött 300 fő béréből 30%-os béremelést kaptak. A tulajdonosok az alacsony termelékenység miatt további 15%-os létszámcsökkentést javasoltak. A tőkeemelés és a DIEGO üzletháznak eladott üzemépületből származó bevétel lehetővé tette a gyenge technológiai pontok javítását. 240 millió forintért gépeket vásároltak, a maradékot az újonnan alakult cégek finanszírozására költötték.<sup>20</sup>

Rüdiger Petrini, a Győri textilművek Rt. felügyelő bizottságának osztrák elnöke kezdetektől fogva kifogásolta a minőség ingadozását és a határidők gyakori csúszását, valamint a magyar jogrendszer bonyolultságát. A termelés irányítóit Japánba küldték tapasztalatcserére. 1990 végén 300 schillinges kibocsátási árfolyamon 400 millió Ft értékű részvényt bocsátottak ki a bécsi tőzsdén.<sup>21</sup> A vállalkozás jól indult, 1991-ben az itt gyártott zsebkendő „Formatervezés Nívódíj” elismerést kapott, amelyből 7,6 millió darabot szállítottak Japánba. A siker azonban nem tartott sokáig, 1992 áprilisában már csak 69-93 schilling között mozgott a részvények jegyzési ára, ezért a győri tulajdonos leállította az

18 *Magyar Nemzet*, 1990. március 2.

19 Ivan Holler magyar származású osztrák kereskedő a társaság részvényeinek 48%-át birtokolta. Holler Iván az 1960-as években hagyta el Magyarországot. Olaszországba disszidált, ahol farmernadrágokkal kereskedett, majd 1978-ban Ausztriában alapított nadrágokat gyártó vállalatot. Holler cége Magyarországra is szállított divatcikket és nadrágokat. A Győri Textilipari Vállalat Holler magyarországi kereskedő cégének a beszállítója lett, így került a magyar vállalat kapcsolatba Hollerrel, aki a magyar textilipar legnagyobb befektetőjévé vált. (*Képes Újság*, 1989. február 18.)

20 *Aranypille* [üzemi lap], 1991. 1. sz.

21 *Népszabadság*, 1990. november 28.

értékesítést.<sup>22</sup> A cég hitelállománya 1992-re olyan nagyra duzzadt, hogy a Magyar Hitel Bank Rt. Győri Fiókja a hitelfedezeti biztosítékok emelését kérte a tulajdonosoktól, amit azonban a közgyűlés nem szavazott meg, ezért a legnagyobb hitelező a részvénytársaság felszámolását kezdeményezte.<sup>23</sup>

A felszámoló úgy ítélte meg, hogy a fizetéseképtelenség kialakulása alapvetően nem a termelés és piac kedvezőtlen alakulására, hanem jó eséllyel korrigálható tényezőkre, vagyis a vállalat tulajdonosi, szervezeti és vezetési struktúrájára vezethető vissza. E megítélés alapján úgy döntött, hogy a vagyont működőképes állapotban és életben tartott piaci kapcsolatokkal kísérel meg reorganizálni és értékesíteni. A felszámolást nehezítette, hogy a partnerek egyidejűleg több szerepkörben (tulajdonos, hitelező, adós) jelentek meg, ebből eredően bonyolult és belső ellentmondásokkal terhelt érdekviszonyaik érvényesítésére törekedtek. A korábbi tulajdonosi döntések (tőkeemelés, befektetések, tulajdonosváltások) jogi szempontból több esetben rendezetlenek voltak. Az ingatlanok osztatlan közös használata, a gépi kapacitások kiterjedt lízingkonstrukciói, az energiaszolgáltatás tisztázatlansága, a bérleti viszonyok rendezetlensége akadályozta a munkát.<sup>24</sup> A felszámoló egy év alatt befejezte az eljárást. Reorganizálta, működőképes állapotban és a munkahelyek túlnyomó többségének megőrzésével értékesítette a vagyont.

A Győri Textilművek Rt. felszámolása során a Magyar Hitel Bank Rt. lett a cég épületeinek, gépeinek, árukészletének tulajdonosa, az egyszemélyes társaság megalapítója. Ekkor a felszámolt cégnek még 1200 dolgozója volt! A bank Nagy Róbert személyében vállalati biztost állított az *Uniontext Textilipari Kft.* élére és valamennyi régi dolgozót alkalmazta.<sup>25</sup> Az új vezető a termékkála szűkítésével akarta a veszteséget csökkenteni, de elképzelését nem tudta megvalósítani. A termelési értékkel együtt nőtt a ráfordítás is, így többlet nyereséget nem tudtak realizálni. Nagy Róbert távozott a cégtől, helyét Gárdos Pál vette át, de a gazdálkodási fegyelmen ő sem tudott érdemben változtatni. A cég egyre nehezebb helyzetbe került.

A Graboplast Rt. 1995 tavaszán megvásárolta a Soproni Szőnyeggyár részvénytöbbségét és a győri *Uniontext Kft.*-t. Az alacsony termelékenységre hivatkozva az új tulajdonos 115 dolgozótól vált meg úgy, hogy a megtartott munkások fizetését 25%-kal emelte. A cég új vezetője dr. Rusznyák Rezső vegyész mérnök lett, aki a nyugati export helyett a keleti piacon kereste és várta a fellendülést.<sup>26</sup> Ez az elképzelés sem hozott azonban eredményt.

A Graboplast Textil és Műbörgyártó Rt. 1997 elején 233 millió Ft-tal emelte az *Uniontext Textilipari Kft. törzstőkéjét*, mert jelentős gépberuházást hajtottak végre, amellyel a Graboplast gyártmányai számára termelték az alapanyagot. Az *Uniontext* veszteségét így sem sikerült megszüntetni, ezért a Graboplast 2000 őszén a cég 74,9 százalékát eladta a budapesti Albertfalvi Cérnázó Kft.-nek. Az Albertfalvi Cérnázó Kft.-nek nem kellett a győri üzem ingatlana, ezért azt a Graboplast Rt. külön értékesítette a *Sopland Kft.*-nek.

22 *Magyar Hírlap*, 1992. december 28.

23 *Magyar Hírlap*, 1992. december 14.

24 Győr-Moson-Sopron Megyei Bíróság Fpk.-08-92-000058/93. Felszámolási záródokumentum.

25 *Népszabadság*, 1993. február 12.

26 *Kisalföld*, 1996. március 27.

Ezek után a Győrben immár Uniontext 2000 néven tovább működő vállalkozás bérlő lett a Soplandhoz került ingatlanban. Az Uniontext 2000 új igazgatója dr. Császi Ferenc lett, aki arra vállalkozott, hogy a hagyományos termékek gyártásával nyereségessé teszi a cég működését.<sup>27</sup> Ez azonban nem következett be, a vállalkozás 2003 márciusában csődött jelentett. A krach fő oka a távol-keleti olcsó textilárak beáramlása volt.<sup>28</sup>

Egy sikertelen árverezési kísérlet után a 480 millió Ft-os kikiáltási áron dobra vert győri vállalatot a békéscsabai Csárda-Tex Kft.<sup>29</sup> 100 millió forint + áfáért vásárolta meg. Az új tulajdonos az immár Leonell Textilipari Kft. néven jegyzett vállalatnál 306 főt kívánt tovább foglalkoztatni.<sup>30</sup> A remények nem váltak be, 2005-ben leállt a termelés a győri Leonell Textilipari Kft.-nél és a munkások többségének felmondtak, a céget felszámolták és a helyén bevásárlóközpont építését tervezték.

1994 őszén beteljesedett a Rábatext Győri Textilipari Vállalat sorsa is, amely a Győri Textilművek Rt. megalakulásakor néhány évig még „maradvány” szervezetként tovább működött szoros együttműködésben az új részvénytársasággal. 1991 végére a vállalat fizetéseképtelenné vált, amelyről a kinevezett vállalati biztos első benyomásait úgy összegezte, hogy „a cég egy kiürült vagyongazdálkodó vállalat. Egy pénzforrás, és egy átemelő szivattyúállomásként működött. Fizikai tevékenység már nem volt, csak bérleti és lízingbevétele volt.”<sup>31</sup> A Győr-Moson-Sopron Megyei Bíróság 1992. augusztus 10-én megindította a vállalat felszámolását, amelyet 1994. szeptember 26-án zártak le, a társaságot 1996-ban törölték a cégjegyzékből.<sup>32</sup>

## A Grábgyártól a Graboplast Zrt.-ig<sup>33</sup>

Az 1900-as évek kezdetén a Graab család komoly üzleti érdekeltséggel rendelkezett Prágában, a Prága melletti Liebenben, Bécsben és Budapesten. Dr. Graab Hugó és Emánuel 1903 őszén kértek Győrben viaszosvászón és linóleumgyár építésére engedélyt. A város ingyen juttatott 12 800, és kedvezményes áron, eladott 4229 négyszögöl építési területet, téglá megváltásra 16 170 koronát adott, továbbá 15 évre mentesítette a vállalkozókat a híd- és kövezetvám megfizetése alól. A termelés 1906-ban indult, egy évvel később már műbőrt

27 *Kisalföld*, 2001. január 19.

28 *Világgazdaság*, 2003. március 4.

29 A Csárda-Tex Ipari és Kereskedelmi Kft-t a Budapesti Műszaki Egyetem Textilmérnöki Karának tanárai alapították 1994-ben. A cég székhelye Békés megyében, Csárdaszálláson található. Itt működik a teljesen automatizált textilgyárak, amit 1,2 milliárdos beruházással, a Széchenyi-terv keretében megpályázott források felhasználásával 2002-ben fejezték be. A Leonell Textilipari Kft. fele-fele arányban a Csárda-Tex Ipari és Kereskedelmi Kft. és a győri cég menedzsmentjének a tulajdonában volt. [www.csardatex.hu](http://www.csardatex.hu), a letöltés ideje: 2003. február 11.

30 *Népszabadság*, 2003. július 8.

31 Fpk. 136/1992. Felszámolási jegyzőkönyv, 1992. április 6.

32 Győr-Moson-Sopron Megyei Bíróság Cspk. 15/1992/7.

33 Névváltozatai: Graab M. és Fia bőrvászón-, viaszosvászón- és padlóárkpit-gyár 1906– Graab Textilipari Rt. 1923– Első Magyar Viaszosvászón- és Műbőrgyár 1948–, Győri Pamutszövő és Műbőrgyár 1950– Graboplast Műbőrgyár 1969– Graboplast Textil és Műbőrgyártó 1990– Graboplast Rt. Holding 1996– Graboplast Padlógyártó Zrt 2009.

is gyártottak Győrött. 1923-ban egy társvállalkozóval megalapították a Graab-féle Textilipari Rt.-t. A második világháború alatt hadiüzemként működött a cég. A bombázások viszonylag kevés kárt okoztak, így 1945 tavaszán megindították a termelést. Az államosítás után Első Magyar Viaszosvászon- és Műbörgyár, 1950-től Győri Pamutszövő és Műbörgyár néven folytatta tevékenységét. Jankovich Nándor 1957-ben került a gyár élére, ő a műbörgyártásra helyezte a fő hangsúlyt. Saját kutatólaboratóriumot rendeztetett be, hogy mielőbb új termékekkel jelentkezessenek a piacon. Ennek első eredménye lett a Fiat-autógyártó cég nagyarányú és folyamatos rendelése az autózülésekhez.

A Graboplast Műbörgyár nevet 1969-ben vették fel, ami egyben márkanév is lett. 1969-72 között, 1976-ban és 1985-ben nagyberuházások valósultak meg: az új műbőrüzem, a kikészítőüzem, és a saját kutató-fejlesztő részleg kapott jelentős támogatást. A Vállalati Tanács Jankovich Nándor nyugdíjba vonulása után, 1986-ban a fiatal Jancsó Pétert választotta igazgatónak. Ő új irányt jelölt ki a gyártásban: tapéta és műpadló. Az 1980-as évek második felében megvalósított fejlesztés már devizahitelből történt, ami az évtized végére nagy gondot okozott. 1988-ban társaságok alapításával Grabo vállalatcsoport létrehozásával próbálkoztak. 1989-ben megindult a saját jogú külkereskedelem. A bankokkal megegyeztek a hitel átütemezésben. A részvénytársasággá történő átalakulás során a Bank Austria-Creditanstalttal tárgyaltak. Megegyeztek, hogy a részvénytársaságba csak a tevékenységhez szükséges vagyont viszik be. A felesleget eladták, a befolyt pénzből kifizették a devizahitelt.

A Graboplast Textil és Műbörgyártó Részvénytársaságot 1990. február 20-án 30%-ban külföldi részesedéssel (600 millió Ft), 70%-ban a vállalati vagyontárával (1,4 milliárd Ft) alapították (Mink, 1994). A cég fő profilja 1990-től a lakásbelső-burkoló és dekoráló anyagok gyártása lett. Az 1990-es gazdasági év eredményét előnyösen befolyásolta, hogy a megalakított egyes vállalatok ötévi adókedvezményben részesültek.<sup>34</sup> A pénzügyi egyensúlyt 1991-ben annak ellenére sikerült megőrizni, hogy a kintlévőségek 70%-kal nőttek.<sup>35</sup>

Az Állami Vagyonügynökség 1993 végén a Graboplast részvényeinek 58 százalékát piacra dobta. Az értékesítést a GiroCredit Bt. végezte. A Graboplast alaptőkéje 2 milliárd 332,5 millió Ft volt. Ebből a külföldi pénzügyi befektetők 30%-os tulajdonrészt szereztek.<sup>36</sup>

A Graboplast részvények árfolyama 1995 februárjában 1000 Ft körül mozgott, júniusban a részvények 1300-1400 Ft körüli áron, szeptemberben 1700-1800 Ft közötti áron keltek el. (Werner, 1995)

Mint korábban már láttuk, 1995. áprilisban a közgyűlés jóváhagyta a Soproni Szőnyeggyár 90, a győri Uniontext Textilipari Kft. 100 százalékának, a Keszta-Dunawall Kft. többségi tulajdonának a megvásárlását. Ezzel vált lehetővé a padlógyártás korszerűsítése és az új tapétaprojekt elindítása.<sup>37</sup> Megszerezték a 240 millió forintos törzstőkéjű Kecskeméti Parkettagyártó Kft. 88%-át. 1997. július 1-jén egyesítették a Kesztlőci Tapétagyártó Kft-t és a Győri Grabo Kft-t, és Grabetta-Keszta Kft. néven megindult a tapétagyártás és értékesítés. 1997 első félévében a konszolidált árbevétel közel 20%-kal nőtt, elérte a 8,3 milliárd

34 Graboplast [üzemi lap], 1991. április.

35 Graboplast [üzemi lap], 1991. május.

36 Magyar Nemzet, 1994. június 15.

37 Grabopress [üzemi lap], 1995. április.

forintot.<sup>38</sup> A közgyűlés 11 milliárd forint alaptőke emelést hagyott jóvá a szélespadló-kapacitás megeremtésére. Tatabányán 1997 novemberében 350 millió Ft alaptőkével Grabofloor Kft-t alapítottak 4 méteres padlógyártásra alkalmas gépsorokkal. Szlovéniában 1,5 millió Tolár alaptőkével Savainvest Üzleti Tanácsadó, Befektetési és Gazdálkodási Kft-t hoztak létre.<sup>39</sup>

A cég 1996. január 1-jétől holding modellben működik. Az új struktúrában a 3,2 milliárd Ft alaptőkével rendelkező Graboplast Rt. lett az irányító Jancsó Péter<sup>40</sup> elnök-vezérigazgatója mellett. (Forgács, 1997). Az országban folyó tapétatermelés 55 százalékát a részvénytársaság állította elő. Az 1995. évi bevétel 60%-át az építőipari üzletág, 35%-át a műbőr üzletág biztosította. 1996-1997-ben három ízben emeltek tőkét, az ebből befolyó bevételből zöldmezős padlóburkoló üzemet létesítettek. Növelték a tapétagyártás mennyiségét, beindították a szőnyeggyártást. A Kisalföldi Kockázati Tőke Társaság révén részt vettek a Rába Rt. privatizációjában.<sup>41</sup> A Graboplast részvényeket bevezették a luxemburgi tőzsdére. Beindították a Globális Letéti Igazolás (GDR) kereskedést.

Az 1988. évi orosz gazdasági válság komoly nehézségeket okozott a győri gyárnak. A kifizetetlen számlák miatt keletkezett veszteségeket tovább növelte, hogy a már megrendelt és legyártott termékek kiszállítását le kellett állítani. A FÁK-piacok összeomlása 16 százalékos árbevétel csökkenést okozott, ami az éves export mintegy ötödét tette ki. A cég iránti bizalom megrendülését jól mutatta, hogy az 1997. augusztusi 13 000 forint körüli részvényárfolyam 1998 szeptemberére 1000 Ft-ra zuhant.<sup>42</sup> A 2008-as üzleti évben mintegy 4,3 Mrd Ft veszteséget voltak kénytelenek elkönyvelni. Ebben a helyzetben nem tehettek mást, mint hogy kiadták a jelszót: Félfordulat nyugatra!<sup>43</sup> Ez azonban nem jelentette azt, hogy kivonultak volna a keleti piacokról, csak átmenetileg beszüntették az újabb áruk kiszállítását. A belső piaci értékesítést komplex üzlethálózat kiépítésével kívánták elősegíteni. A termékszerkezet újabb átalakításával igazodtak a világpiacon bekövetkezett változásokhoz. A cég veszteségeit a társaság tulajdonában lévő Rába részvények eladásával mérsékeltek. Az erőfeszítéseket siker koronázta: a Graboplast Rt. 2000. első negyedében ismét nyereségesé vált. 2000 szeptemberében Kecskeméten 1,5 milliárd Ft beruházással elkészült az új szalagparketta üzemük. A cég tehát 2000 második felében kilábal a válságból és tartós növekedési pályára állt.

A Wallis Befektetési Részvénytársaság 2000. december 14-én megszerezte a Graboplast részvényeinek a 25,1%-át. A többségi tulajdonos, Bajnai Gordon újabb hat évre ismét Jancsó Pétert bízta meg az elnök-vezérigazgatói tisztséggel betöltésére.<sup>44</sup> A Graboplast

38 *Magyar Hírlap*, 1997. július. 7.

39 *Világgazdaság*, 1997. szeptember. 3.

40 Jancsó Péter 1975-ben végzett a Budapesti Műszaki Egyetem textilgépész mérnöki karán. 1983-ban gazdaság diplomázott. A Győri Textilipari Vállalatnál kezdett dolgozni. 1979-től dolgozik a Graboplastban, 1988-tól a gyár igazgatója, 1990-től a Graboplast Textil- és Műbőr Rt. elnök-vezérigazgatója, 1994-től a cég fő részvényese. Az ÁPV Rt. felügyelő bizottságának 1995-ben lett a tagja. 1996-tól őt választották a Graboplast Holding elnök-vezérigazgatójává, 1997-től az Észak-Dunántúli Ipar Kamara elnöke, 1998-tól 2004-ig a Rába Rt. igazgatósági elnöke.

41 *Világgazdaság*, 1997. november 3.

42 *Népszabadság*, 1998. július 3.

43 *Népszava* 1999. augusztus 23.

44 *Népszabadság*, 2000. december 02. és a *Világgazdaság*, 2000. december 4.



részvényeket 2001-ben kivezették a tőzsdéről. Részvényeinek többségét a szekszárdi székhelyű ABC Vagyonkezelő Rt. vásárolta meg.<sup>45</sup> A várva várt fellendülést a 2002-es év hozta meg. Egy sor veszteséges vagy alacsony jövedelmezőségű termék gyártását leállították, a termelésének 93%-át külföldön értékesítő társaság újabb sikereit a pablóburkoló termékek iránti kereslet növekedésének köszönhetően.<sup>46</sup>

A Graboplast húsz év alatt műbőr gyárból padló-előállítóvá alakult át. A társaság 550 embernek ad munkát Győrben, Kecskeméten és Tatabányán lévő üzemeiben.<sup>47</sup>

A Graboplast Zrt. vállalati stratégiájának alapelve az állandó növekedés és a versenyképesség emelése, az uniós követelményeknek, a világpiacon kihívásoknak való szakadatlan megfelelés. Ez tette lehetővé, hogy a társaság a 21. század első évtizedében ismét a fellendülő szakaszba került és eredményessége, fejlődése megkérdőjelezhetetlen.

## **Gardénia Részvénytársaság: a sikertől a felszámolásig<sup>48</sup>**

Frank Tatham nottinghami csipkegyáros 1910. március 4-én arra kérte a magyar kereskedelmi minisztert, hogy a Győrött tervezett csipkegyár részére az ipartámogató törvényekben biztosított állami kedvezményt és államsegélyt adja meg. Győr város közönsége – bizonyos feltételek mellett – közel 12 ezer m<sup>2</sup> ingyentalékot és a helyi adók alól 15 évi mentességet adott az angol vállalkozónak (Sajka, 1962). A termelés 1910-ben elindult, de az üzem az első világháború alatt csődbe ment. A tulajdonos 1922-ben egy osztrák vállalkozónak adta el az üzemet, aki azt Győri Csipkegyár Rt. néven újraindította. A cég a nagy gazdasági világválság idején ismét csődbe jutott, csak 1935-ben sikerült az új tulajdonosnak új név alatt a vállalkozást újra indítani. A gyors felfutásnak a II. világháború kitörése véget vetett, a csipke, a függöny luxus terméknek számított, az alapanyag beszerzése ebben az időben nagy nehézségekbe ütközött (Magyar – Koloszar, 1987).

A gyárban az államosítás után éveken át hagyma- és burgonyaszákot szőttek, amelyet exportáltak. A függönygyártást 1950-ben indították újra. 1951-ben több cég összevonásával növelték a Gardénia üzemét és gépparkját. Csak az 1960-as években indult fejlődésnek a gyár.

Földes Imréné<sup>49</sup> 1976-ban került a gyár élére, aki hat évig a Győri Centrum Áruház sikeres igazgatója volt. Az ifjúsági mozgalomban kezdett dolgozni, majd a városi pártbizottság osztályvezetője lett. Munka mellett végezte tanulmányait. A Gardéniába nagy kereskedelmi tapasztalattal és tervekkel érkezett. 1976-ban az ő irányítása mellett kezdődött meg az üzem

45 *Napi Gazdaság*, 2001. október 25.

46 [wikipedia.org/wiki/Graboplast\\_Zrt.](http://wikipedia.org/wiki/Graboplast_Zrt) a letöltés ideje: 2013. augusztus 20.

47 MTI, 2013. november 21.

48 Névváltozatai: Magyar Csipkegyár Rt. 1911–, Győri Csipkegyár Rt. 1922–, Első Magyar Egyesült Csipkefüggöny, Csipke és Hímző Gyár Rt. 1923–, Gardénia Csipkefüggönygyár 1935–, Gardénia Függönygyár 1950–, Gardénia Csipkefüggönygyár Rt. 1991–, Gardénia Nyrt. 2006.

49 Életútját, szakmai munkásságát lásd e kötetben.

rekonstrukciója, amelynek eredményeképpen a termelési érték, a nyereség és a tőkés export is ugrásszerűen emelkedett (Bárkányi, 1980). A Gardénia az 1980-as évekre a hazai függöny és csipkegyártás vezető vállalata lett, a gyártási profilt egy jeruzsálemi céggel kötött kooperációs szerződés alapján hímzett termékekkel bővítették.<sup>50</sup> A magyar-izraeli vegyesvállalatba a jeruzsálemi cég hozta a tőkét, a Gardénia pedig a gyárépületet és a munkaerőt. Földesné – akinek a szakmai munkáját 1985-ben Eötvös-díjjal, 1988-ban Állami Díjjal ismerték el – 60 évesen ment nyugdíjba. 1990-ben megbízott igazgatóként dr. Polyák Zoltánné, a Gardénia főkönyvelője, majd gazdasági igazgató-helyettese követte Földes Imrénét a gyár élén. Az Állami Vagyonügynökség 1990 decemberében jóváhagyta a társaság átalakulási tervét. A Gardénia 1991. február 19-én 950 millió Ft alaptőkével újra részvénytársasággá alakult. Polyák Zoltánné a tulajdonosok felhatalmazása alapján 1991. február 15-től 1999. október 1-jéig töltötte be a részvénytársaság elnök-vezérigazgatói tisztségét. A gyár 1991-ben többségi külföldi tulajdonba került, a részvények 91%-át Peter Zelnik vásárolta meg. A fiatal osztrák tőzsdeszakértő annak a pénzügyi cégnek volt a munkatársa, amelyik tanácsokkal látta el a magyar államot az államkötvények kibocsátásakor (Halaska, 2007).

A részvénytársaság az átalakulást és privatizációt követő első években jelentős gazdasági és szakmai sikereket ért el. Termékeik 65-70%-át 35 országban exportálták. Győrött a Baross úton háromszintes üzletet nyitottak. Világszínvonalú termékeiket számos hazai és nemzetközi kitüntetéssel, díjjal ismerték el.<sup>51</sup> Az 1990-es évek közepe még a prosperálás jegyében telt. Kiepítették a franchise rendszerben működő Gardénia márkaüzlet hálózatot, amelynek 1995-ben már 80 tagja volt. Idehaza 70%-os piaci részesedésükkel a vezető pozíciójuk a függönygyártás és értékesítés terén megkérdőjelezhetetlen volt. Folyamatos volt a beruházás is, amelynek keretében új gépeket szereztek be és termelő csarnokokat építettek. Amikor 1997-ben a társaság részvényeit bevezették a tőzsdére, az 500 Ft névértékű papírokat közel négyszeres áron sikerült értékesíteni. Ezekben az években a prosperáló vállalat 10-12%-os osztalékot fizetett a részvényeseinek.

A válság első baljós jelei 1997-ben jelentkeztek. A hazai piacon a kötött függönyök iránti kereslet jelentősen visszaesett, miközben a nyersanyagárak emelkedtek. A nagy beruházások költségei is csökkentették a vállalat eredményét, ezért ebben az évben a társaság osztalékot már nem fizetett. Az anyagcég itthon és külföldön közel egy tucat leányvállalatot alapított termékeinek értékesítésére. Ezeknek a vállalkozásoknak az alaptőkéjét és a veszteségeit is részben a Gardénia finanszírozta. A romló jövedelmezőség a társaság részvényeinek az árfolyamában is megmutatkozott, ugyanis a 2000 Ft fölött mozgó részvényárfolyam 1997 végére 1000 Ft körülire csökkent, két év múlva pedig már 100-249 Ft között mozgott a vállalat papírjainak az értékesítése. A Budapesti Értéktőzsde a Gardénia részvényeit előbb „B” kategóriába, majd 2000-ben „C” kategóriába, vagyis az ún. alvópapírok közé sorolta. A Gardénia Rt. és a Gardénia Textilhandels GmbH. 1996-ban 767 főt foglalkoztatott, 1997-ben 831 dolgozója volt.<sup>52</sup>

50 Győr-Moson-Sopron megye Statisztikai évkönyv 1989.

51 *Magyar Hírlap*, 1995. január 24.

52 Gardénia éves beszámoló 1997.

A magyar makrogazdaság helyzete erősen befolyásolta a termékeik iránti keresletet, ami kihatott a részvényeik értékesítésére is. A külföldi valutában befolyt bevételeket és kiadásokat a sorozatos forintleértékelések befolyásolták. A vállalat nagy figyelmet fordított a vevőkör megtartására, és az újabbak felderítésére. De a leggyorsabb változásra, a vásárlói igények megváltozására, újabb divathullámok megjelenésére nem tudtak felkészülni.<sup>53</sup> 1998-ban megnyitották a C+C üzletüket és önkiszolgáló boltot létesítettek az üzem területén. Ennek ellenére az üzleti év nem hozott sikereket, a következő év pedig még nagyobb veszteséggel járt.<sup>54</sup> Dr. Polyák Zoltánnét 1998 végén az „Év vállalkozója” címmel tüntették ki, de a következő év nyarán kénytelen volt lemondani, mert a tulajdonosok elégedetlenek voltak a gazdálkodás eredményeivel.<sup>55</sup> Utódja a vezérigazgatói székben Naményi Péter gépészmérnök, textiltechnikus lett, aki korábban az Országos Tervhivatalban, majd az Állami Vagyoniügynökségen dolgozott. Az új vezetés a cégcsoport veszteségeinek csökkentésére reorganizációs programot dolgozott ki. A piaci igényekhez igyekeztek igazítani a termékszerkezetet, csökkentették a költségeket, az alkalmazottak létszámát, megkezdtek a veszteséges leányvállalatok felszámolását, értékpapírokat adtak el.<sup>56</sup>

A társaság szanalása azonban ennek ellenére sikertelen maradt, ezért Naményi Péter vezérigazgató munkaviszonyát 2001. február 28-án közös megegyezéssel megszüntették. Az átmenetinek vélt gazdasági nehézségeket a termelés részleges leállításával próbálták csökkenteni 2001 júliusában. A helyzet egyre kilátástalanabb lett, 2002 első félévi eredmények alapján nagyarányú leépítést jelentett be az igazgatóság elnöke a győri Munkaügyi Központba. A cég a 322 fős létszámból hosszasan munkaügyi viták után 250 dolgozótól vált meg.

A társaság vezetői 2004 decemberében a MÁV-tól megvásárolta a szomszédságában lévő közel kétezer négyzetméteres telket. Ennek a tranzakciónak azonban már nem az eredeti profil bővítése, netán megőrzése, hanem a gyártelep kibővítése és más célra történő hasznosítása volt. A város ugyanis a cég kérésére a városrendezési tervben ipari területként szereplő ingatlant kiemelt bevásárlóközponti területté minősítette át és az átlagos 40%-os beépíthetőség helyett 60%-os beépítési lehetőséget biztosított.<sup>57</sup> A győri telephelyen Dunacenter néven bevásárlóközpontot létesítettek.<sup>58</sup> A telephely eladása után a létszámban egyre karcsúsodó cég a Győri Nemzetközi Ipari Parkban bérelt épületbe költözött. A Gardénia a felhalmozódó veszteségeket a részvények névértéknek ötödére történő leszállításával finanszírozta.<sup>59</sup> A még megmaradt közel 100 dolgozó már nem termelt, hanem konfekcionált, a raktáron lévő termékek kiszerelésével foglalkozott (Halaska, 2007).

A társaság a 2008. április 28-i közgyűlésen a veszteségrendezés végett az 1,2 Mrd Ft-os alaptőkét két szakaszban 24 millió Ft-ra szállította le. Ennek következtében a vállalat részvényeinek árfolyamértéke 2008. május 28-án már csak 29 Ft volt. A Gardénia Rt.

53 Gardénia éves beszámolója 1997.

54 *Világ gazdaság*, 1999. augusztus. 11.

55 *Kisalföld*, 1999. augusztus. 31. és *Népszava*, 1999. szeptember 1.

56 *Népszabadság*, 2000. május 24.

57 1/2006. (I. 25) Kgy. rendelet 47. § (1), győri.

58 Dunacenter Győr | kiadó üzletközpont | retail.hu

59 *Világ gazdaság*, 2008. április 24.

Igazgatósága a 2008. május 26-ára összehívott rendkívüli közgyűlésen tett még egy kétségbeesett kísérletet a vállalkozás megmentésére. Abban bíztak, hogy csődeljárás keretében sikerül a hitelezőkkel megegyezni. Sem a megegyezés, sem az újabb tőkeemelés nem járt sikerrel, ezért 2008 nyarán megindult a vállalat jogutód nélküli felszámolása. Az 1990-es évek elején foglalkoztatott 800 dolgozóból a felszámolás kezdetére 20 alkalmazott maradt.

2011-ben Romeisz Norbert, a Rovitex Homedeco Group tulajdonosa néhány tízmillió forintért megvásárolta a Gardénia Csapkefűgöngygyár márkanevét, és a hozzá fűződő jogokat a cég felszámolójától. Az új tulajdonosnak szüksége volt a márkaismertségre és a kiterjedt, részben élő partnerüzlet hálózatra. Budapesten öt, Celldömölkötől Zalaegerszegig több mint harminc üzletet nyitott. A Gardénia épületeiből a két hatalmas üzemszarnokot a régi helyén lebontották és néhány kilométerrel odébb felállították, amelyeket győri vállalkozók logisztikai központként üzemeltetik tovább. A Dunacenter bevásárlóközpontot 2009 októberében adták át a vásárlóknak.<sup>60</sup>

## A GLOVITA Kesztyű Zrt.<sup>61</sup>

Európa egyik legismertebb kesztyűgyára. A munkavédelem szinte minden területére készítene európai minőségű munkavédelmi kesztyűt, a vékony pamutkesztyűtől kezdve a vastag vágás és kopásálló minőségig. Megrendelésre, bérmunka konstrukcióban is dolgoznak és több mint 300 korszerű, újgenerációs japán kesztyűkötőgépen állítják elő a kiváló minőségű kesztyűiket.

A győri üzem 1929-ben a bécsi székhelyű Heller és Asconas harisnya- és kesztyűgyár alapította az első világháború után leszerelt Ágyúgyár egyik épületében. A cégnek a központi telephelye az a németországi Chemnitzben volt, a gépeket is onnan szállították Győrbe. Kezdetben harisnyát kötöttek, 40 munkást foglalkoztattak. Induláskor az államtól tíz-, a várostól tizenöt évi adókedvezményt kaptak. Ennek az volt az egyetlen feltétele, hogy a fejlesztés során 100 alkalmazottból 90 magyar munkás legyen. 1931-ben a cég profilját kesztyűgyártással bővítették. A Heller & Asconas Rt. Harisnya- és Kesztyűgyár tulajdonosváltás után 1940-ben Hellas Rt.-vé alakult. A részvénytársaságot 1948-ban államosították. Ezzel elvesztették a Hellas márkanevet, ami termékeiknek a piaci ismertséget biztosította.

Az üzemben 1952-ben megszüntették a harisnyagyártást, a vállalkozást átnevezték Győri Kötöttkesztyűgyárra majd az évtized közepétől komoly fejlesztést hajtottak végre. Fő profil a divatkesztyű, kesztyűbélés, s a több célra alkalmazható munkavédelmi kesztyűk gyártása maradt. Celldömölkön szabott- és gumitextilt előállító részleget létesítettek és itt gyártották a judo- és karate-ruhákat is.

60 Kiszfeld, 2008. május 29.

61 Névváltozatai: Heller & Asconas Rt. Harisnya- és Kesztyűgyár 1929-, Hellas Rt. 1940-, Győri Kötöttkesztyűgyár 1952-, Glovita Győri Kötöttkesztyűgyár 1984-, GLOVITA Kesztyű Rt. 1992-, Glovita Kesztyű Zrt. 2009-.

A kimondottan női munkavállalókat foglalkoztató üzemben az 1967-ben bevezetett gyermekgondozási segély nagy feladat elé állította a vezetést, mivel a fiatal dolgozó nők 88-90 százaléka élt az új lehetőséggel. A foglalkoztatási gondok enyhítésére az 1970-es években dinamikus fejlesztést valósítottak meg, amelynek révén igényes termékek nagyszorozatú gyártása vált lehetővé, s ezzel új módon kapcsolódhattak be a nemzetközi munkamegosztásba (Bárkányi, 1980).

Az 1973-ban kirobbant energiaválság és az alapanyagok árának gyorsütemű emelkedése új helyzetet teremtett a kesztyűpiacon is. A bőr ára többszörösére emelkedett, így a kereslet megcsappant, ugyanakkor az olcsóbb kötött kesztyű iránti érdeklődés megnőtt. Ezért a görögök 1978-ban egy japán gyártól modern, programozható automata kesztyűkötő-gépeket vásároltak. Az új, szabás-varrás nélküli idomba kötő automata gépeken előállított olcsó divatkesztyűk rövid időn belül sikert hoztak az értékesítésben. A korszerű gépek révén az anyagok 40 százalékát megtakarították, a kibocsátást pedig rövid időn belül megháromszorozták, miközben a foglalkoztatottak száma közel négyszázzal csökkent. Ezzel Európa legkorszerűbb ilyen profilú gyárát hozták létre (Magyar, 1984).

A rendszerváltás idején a régi igazgatót, Marton József okleveles gépészmérnököt újraválasztották.

A gyár alapításának 60. évfordulóját 1989. április 28-án ünnepelték. A gazdasági átalakulás, a piacok beszűkülése miatt az új üzemépületre felvett hitel törlesztése nagy gondot jelentett. 1991 tavaszán arra kényszerültek, hogy az új üzemüket eladják a Wolf Hungaria Sütőipari és Kereskedelmi Közkereseti Társaságnak, a gépeiket visszavitték a volt ágyúgyári régi csarnokukba. Az így befolyt bevételt (4 millió nyugatnémet márka) az adósság rendezésére fordították. A dolgozók száma a korábbinak a felére csökkent, a távozók többségét előnyugdíjazták. A celldömölki üzem olasz–magyar vegyes vállalattá alakult, a létszám itt is a korábbi töredékére zsugorodott. Az adósság rendezése után 1992. január 1-jével 248 millió forintos alaptőkével részvénytársasággá alakult a Kötöttkesztyűgyár, a Magyar Külkereskedelmi Bank, a francia Riby S. A., a német Seiz GmbH. és a Győr megyei Város Önkormányzatának a részvételével. A tényleges privatizáció 1994 decemberére fejeződött be, amikor az ÁVÜ a birtokában lévő 75 százaléknyi tulajdonrészt eladta a vállalati menedzsmentnek és az alapító külföldi cégekből álló konzorciumnak. A cégben tulajdonosként a dolgozók is részt vettek (Egri, 1996).

Az átállás nehézségei után új gépeket vásároltak, így a kibocsátás 30%-kal nőtt. A távolkeleti konkurencia és a vásárlói szokások (bevásárlóközpontok létrejötte) megváltozása miatt a GLOVITA felhagyott a divatkesztyű gyártásával, a termelés középpontjába az idomban kötött munkavédelmi kesztyűk gyártása és forgalmazása került. 2002-ben gyakorlatilag már csak munkakesztyűket gyártottak, évente közel 11 millió párat.

2004-ben a tulajdonosi szerkezet úgy alakult, hogy a részvények 54%-át a négytagú menedzsment, 38%-át a két legnagyobb megrendelő (a francia Riby S. A. és a német Seiz GmbH.) birtokolta, a maradék kevesebb, mint 10%-os tulajdoni hányad pedig az érintett önkormányzatok és kisztrésvényesek kezén volt.

A társaság pénzügyi helyzete stabil, stratégiai célként a bel- és külföldi piaci pozíciók megtartását tűzték ki.

## A Richards Finomposztógyár története<sup>62</sup>

A Brünnben 1867-ben született Dunaréti Richards Richard 1908. január 2-án indította meg posztó-szövetgyárát 36 munkással. A gépeket Brünnből és Angliából hozatta, az államtól és a várostól a győri gyáralapításához 200 ezer korona vissza nem térítendő támogatást kapott. Anyai nagybátyjának a lányát, Back Karolinát vette feleségül, így Back Hermann-tól, a Dunántúl legnagyobb malomtulajdonosától nagy vagyont örökölt, ami megkönnyítette a vállalkozás indítását. A gyárban elsősorban kabátszövetet készítettek, aminek a legnagyobb megrendelője az állam volt. A cég telephelyén 1940-ben fésűsfonodát létesítettek. A stratégiai célpontoktól viszonylag távol eső, a lakóházak között megbúvó gyárat a háborús bombázások megkímélték.

A posztógyárat 1949 tavaszán államosították, igazgatója a cég korábbi művezetője, Ditró Károly lett. Röviddel a nacionalizálás után a gyárhoz csatolták a Győri Fésűsfonodát, és a Győri Gyapjúfonó- Szövő- Festő és Kikészítőt. Ettől kezdve a nevük Győri Gyapjúfonó és Szövőgyár. Az új cégnévvel nem értek el nagy piaci sikereket, a nyugati üzletkötők a fél évszázada ismert márkát keresték a piacon. 1952-1954-ig és 1957-1982-ig a gyár igazgatója Ligeti Imre volt, aki Brünnben tanulta ki a textilvegyész szakmát.<sup>63</sup> Az ő kezdeményezésére vették vissza 1957-ben a jól ismert Richards előnevet.

Az 1960-as és 1970-es években vidéki telephelyek (Kapuvár, Csorna, Öttevény, Lovászpata) létesítésével és összevonásokkal (Soproni Fésűsfonó) teljessé vált a központi üzem termelési vertikuma. A gyár történetének legnagyobb beruházására 1968-1972 között került sor, amikor a közel 350 millió Ft-os beruházás révén a technológiai folyamatok egyszerűbbé, korszerűbbé váltak, a selejt csökkent, a minőség javult, ami a tőkés export emelkedésében mutatkozott meg (Józsa, 1985).

Az évek múlásával a meglévő nyugati piacok megtartása egyre nehezebbé vált, mert a fogyasztók növekvő minőségi elvárásait a gyár nem tudta teljes mértékben kielégíteni. A piaci helyzetet tovább rontotta, hogy a KGST országok igénye is csökkent. Az alacsony bérek és a három műszakos munkarend miatt állandósultak a munkaerő-gondok. Az 1980-as évek közepén a vidéki telephelyekkel együtt közel 3000 dolgozót foglalkoztató üzem termelési értéke meghaladta a 4 Mrd Ft-ot. Győrött gyártották az ország pamutszövet termelésének az ötödét.<sup>64</sup>

Az 1980-as években újabb rekonstrukcióra már nem került sor, ezért a gépek elöregedtek, korszerűtlenné váltak. A termékek minőségének lassú romlása akkor indult el, amikor a fogyasztói igények a minőség irányába tolódtak el. A nyugati importból származó drága nyersanyag költségét egyre nehezebben lehetett a késztermék árában érvényesíteni. A gazdálkodási nehézségek és a környező vállalatok bérszínvonalától lemaradó fizetések miatt a munkaerő spontán elvándorlása felgyorsult. Az 1980-as évek közepétől kezdve lassan, de határozottan romlani kezdtek a gazdálkodás jövedelmezőségi mutatói. A készletek

62 Névváltozatai: Richards Richard posztó-szövetgyár 1908-, Győri Gyapjúfonó és Szövőgyár 1950-, Richards Gyapjúfonó és Szövőgyár 1957-.

63 Életútjára, szakmai munkásságára nézve lásd e tanulmánykötetben Varga Balázs tanulmányát.

64 Cégbírósági bejegyzés 10035/1986. 05. 09.

nőttek, kisebb lett a megrendelés, ennek ellenére fokozták a termelést.<sup>65</sup> A szocialista országokba irányuló export állami támogatása a költségvetés romló helyzete miatt csökkent, a hitelkamatok és a banki költségek emelkedtek. A vállalati nyereség 1988-ban az előző évnek közel a felére csökkent, ami nem tette lehetővé az ötödében nullára leírt géppark cseréjéhez szükséges fejlesztési alapok képzését. Az alapanyagok árának drasztikus emelkedése, a gyakori forintleértékelés és az erősen korlátozott banki hitelfelvétel egyre több nehézséget okozott a napi gazdálkodásban. A gondok éleződését jelzi az első számú vállalati vezetői székben történő gyakori személyváltás is.

A Soproni Fésűsfonalgyár Leányvállalattal 1991. december 30-án megszűnt az együttműködés. Becsukták a kapuvári üzemet, eladták az épületet és a gépeket. A cégnek még így is maradt 450 millió forint hiteltartozása, amit a Magyar Hitel Banknál részvényekre szerettek volna váltani.<sup>66</sup> A gyár gyapjúgyártó részlegét az olasz Roberto Lanza vásárolta meg. Ezekkel az intézkedésekkel azonban a vállalatot nem lehetett megmenteni, az 1992 elején elindult csődeljárás során nem sikerült a hitelezőkkel megegyezni, így 1992 őszén megkezdték a gyár felszámolását. A termelés és kereskedés a korábbi évekhez képest összezsugorodott volumenben néhány évig még folyt a gyár romjain gomba módra szaporodó kis Kft.-kben, miközben a kijelölt felszámoló többször sikertelenül próbálkozott a gyár eladásával. Mára már eladták a Richards Finomposztógyár háromemeletes irodaépületét, az üzemi óvodát és a szolgálati lakásokat. Az 500 személy befogadására alkalmas, 1985-ben felújított kultúrház ma hitéletet szolgál. A Duna parti csónakházat évek gazdátlansága után lebontották. A gyár területén lévő üzemépületben és figyelőtoronyban éttermet rendeztek be. Az üzem területén lévő munkásszállásból szállodát alakítottak ki. A felszámoláskor eladhatatlan anyagok 2012. június 20-án a tűz martalékává váltak. Az üzem területén megállt az élet, a gyártelepet határoló téglakerítést megbontották, számtalan kis üzletet alakítottak ki. E sok új létesítményben az alkalmazottak létszáma a valamikori üzem dolgozóinak 2%-át sem éri el.

## **Van-e jövője a győri textiliparnak?**

1994-ben a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara textiles szakmai osztálya 176 tagot képviselt. A vállalkozás formája szerint ebből 8 Rt., 84 Kft., 6 szövetkezet, 39 Bt., 1 Kkt., 1 Gmk és 37 egyéni vállalkozó volt. A hazai és külföldi piaci kereslet visszaesésével párhuzamosan robbanásszerűen jelentek meg az új termelőegységek: Távol-Kelet, Kína, Fülöp-szigetek, India, Pakisztán Tajvan, Dél-Korea. A FÁK tagországaiban is egyre több külföldi tőkével épülő textilüzem létesült. Az EU-s országokban 1989–1992 között a textilipari termelés 10%-kal csökkent, e mellett csökkent a belföldi kereslet is (Galambos, 1995).

A Kereskedelmi Világszervezet (WTO) 1995-ben korlátozta a kínai ruhaexportot. A tízéves kvóta 2005. január 1-jén lejárt. Európát néhány hónap leforgása alatt soha nem látott mennyiségű kínai ruhanemű özönlötte el, bár a magyar üzletekben már előzőleg

65 Magyar Nemzeti Levéltár (MNL) Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára (GyMSMGyL) XXIX. 18. 18.

66 *Üzlet*, 1991. december 20.

meghatározó volt jelenlétük. A 2000-es években a világ minden ötödik ruhadarabját Kínában gyártották. A kvóta eltörlése következtében közel százezer ruhaipari munkahely szűnt meg Európában. A 2000-es években Európa 27 országa a textiltermékek 27-29%-át közép-ázsiai és afrikai országokból, 17%-át Törökországból szerezte be. Az ágazat exportja 2008-tól drasztikusan visszaesett, az előző évihez viszonyítva 32%-os volt a csökkenés. A belföldi fogyasztás visszafogása a tervezettnél nagyobb lett, több mint 18%.

Az Európai Bizottság hosszas mérlegelés után végül 2005 júliusában mennyiségi korlátozást léptetett életbe kínai export tíz ruházati termékére. A korlátozás segítette a gyártókat. A kereskedőket viszont nehéz helyzetbe hozta az időzítés, mert az év közepére kimerítették a megengedett behozatali mennyiséget, pótlásra nem nyílt lehetőségük. Ezért a kereskedők a korlátozás bevezetése után más távol-keleti termelőkkel, Indiával vagy Kambodzsával vették fel a kapcsolatot.

„Magyarország a kínai ruhakereskedelem központi elosztója lett. 2005-ben 30-35 ezer kínai textiltolt működött, alacsony árfekvésük miatt a hazai gyártókat hátrányba szorították” – nyilatkozta Pintér András, a Munkáltatók és Vállalkozók Országos Szövetsége textilruházati tagozatának elnöke.<sup>67</sup> Több szakember vélekedett úgy, hogy a textilipar megmenthető lenne, a kimondottan magas minőségű, márkás termékek előállításával, amely speciális piaci igényeket is ki tud elégíteni – nyilatkozta Kisberk László, a Budapesti Iparkamara alelnöke.

A Magyar Könnyűipari Szövetséget felvették az EURATEX-be, amely a textil- és ruházati ipar európai szintű szövetsége. A magyar érdekérvényesítést nehezítette, hogy a hazai textil- és ruházati ipart a széttagoztság jellemezte. 2005-ben 27 szervezet létezett a textil- és ruhaiparban. Az iparág támogatásának problémáit dr. Pakucs János vetette fel: „Az innovációs alapból a vártnál kevesebb forrás jutott a kis- és középvállalkozásoknak. Felállt az Innovációs Tanács, de annak technikai feltételei korlátozottak, és javaslattevési lehetősége nincs. Szükség lenne egy olyan innovációs stratégiára, amelyik biztosítja, hogy az ország innovációs képessége és teljesítménye nagyobb ütemben növekedjék, mint a GDP” (Neményiné, 2005).

Ebben várták a kormányzat és az MGYOSZ (Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége) segítségét.

Folytatódott a magyar textil- és ruházati termékek gyártásával foglalkozó cégek számának csökkenése. 2006. januárban még közel 4500 működő vállalkozást regisztráltak, 2011 első hónapjában mindössze 3946 társaság működött az országban. A foglalkoztatottak száma 2010 januárja és decembere között 44 555-ről 42 656-ra apadt. Az év során 157 céget érintett a felszámolási eljárás, 15,5 százalékkal többet, mint 2009-ben.<sup>68</sup> A még talpon maradó textilipari, ruházati gyártással foglalkozó cégek jelentős hányada külföldi érdekeltségű volt vagy bér munkát végzett. A krízis kezdetén az autógyáraknak textiltermékeket beszállító kis- és középvállalkozások mentek először tönkre (Bogyó, 2010). A dolgozók

67 Töretlen a hazai textilipar leépülése [www.uzletresz.hu/.../20110322-a-valsag-felgyorsította-a-textilipar-leepul](http://www.uzletresz.hu/.../20110322-a-valsag-felgyorsította-a-textilipar-leepul).

68 Töretlen a hazai textilipar leépülése [www.uzletresz.hu/.../20110322-a-valsag-felgyorsította-a-textilipar-leepul](http://www.uzletresz.hu/.../20110322-a-valsag-felgyorsította-a-textilipar-leepul).



számának visszaesése az üzemek átalakulásával járt együtt, a nagyvállalatok feldarabolása szétaprózódott termelési szerkezetet eredményezett, s ez megdrágította a gyártást.

A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Ipari Tagozata 2013 májusában napirendre tűzte a „Textilipar helyzete és kilátásai a megyében” felmérésekre alapozott vizsgálatát.<sup>69</sup> Megállapították, hogy a textiles vállalkozások száma csökken, a fennmaradók mentőöve az export. A foglalkoztatottak létszáma is egyre kisebb. A felmérésben résztvevők abban bíztak, hogy az ázsiai és afrikai gyártás működtetése nem tarthat hosszú ideig, mert a modern technológia magas munkakultúrát kíván, ami ott hosszú távon nem biztosítható. Ezzel kapcsolatban a munkáltatók felvetették, hogy már 20 éve megszüntették a megyében a magas szintű szakképzést, és ezért hiány van a minőségi munkára kiképzett dolgozóból. Még nagyobb gondot jelentett a textil-gépszerelők gyenge felkészültsége és hiánya. A Győri Nemzetközi Ipari Park több mint száz cégéből két textiles cég működött 2013-ban. A szőnyeg, szövet, textil gyártásával foglalkozó Amoco Fabrics Magyarország Kft. az ipari park megnyitását követően települt a városba, 2001-ben viszont jogutód nélkül megszűnt. Helyén jelenleg a Propex Fabrics Kft. működik, fő profiljuk alátét szőnyeggyártás, 225 főt foglalkoztatnak. A Skiny Gyártó Kft. 1996-ban indult fehérnemű gyártásával. A2011-ben 62 főt foglalkoztattak és 400 millió Ft árbevétel érték el.<sup>70</sup> A megye textiliparában, beleértve a bőripart, a ruházati termékek gyártását közel 100 vállalkozás működött 2000-ben. Közülük nyolc 250 fő feletti nagyvállalat volt, a többi nem érte el a 10 főt sem.

Győr város szakképzésének jelentős vonulata volt a textiles képzés. Kezdetben a külföldről érkezett szakemberek tanították be a helybéli munkásokat. A Győri Fa- és Fémipari szakiskolában 1933-ban hároméves textilipari szakiskola kezdte meg működését. „Mióta a győri textilipari iskola működik, egyre fogy a külföldi szakmunkások száma. Nagy az érdeklődés a győriek és Győr környéki fiatal nők és férfiak körében. Ha az oktatás fejlesztése máris ilyen eredményeket mutat, mint amilyent itt láttunk, akkor nem merész a jóslat, hogy Győr a textilipar egyik központja lesz... Örülhetünk, hogy Győr városának ilyen nagy fontosságú intézménye van.”<sup>71</sup>

1950-től az önálló Fonó- és Szövőipari Technikum nappali, esti és levelező tagozatán szerezhették meg a fiatalok a textiltechnikusi oklevelet, textilszerelő és textilgyártó szakmunkás bizonyítványt. A Rejtő Sándor Textilipari Szakközépiskolában 1985-ben évente évfolyamonként 62-67 tanuló nappali tagozaton, ugyanennyi esti vagy levelező tagozaton tanult és fejezte be tanulmányát. A Budapesti Műszaki Egyetem textilmérnöki hallgatóinak többsége is ebben az iskolában végezte középiskolai tanulmányát. Az üzemek felszámolásával a képzés jelentősége elveszett, az iskola kollégiumát 1993-ban bezárták. A szakmai képzés létjogosultsága megszűnt, 2004 őszén már nem indítottak új első osztályokat.

A vizsgált hat győri textilüzem: a Buda-Flax Lenszövő és Szövőipari Vállalat Győri Szövőgyára, a Gardénia Csipkefüggönygyár, a Glovita Kesztyűgyár, a Graboplast Műbőrgyár, a Győri Textilipari Vállalat, a Richards Finomposztógyár 1985-ben több mint 12 000

69 [www.gymskik.hu/hu/ipari-tagozat/.../a-textilipar-helyzete-es-kilatasai](http://www.gymskik.hu/hu/ipari-tagozat/.../a-textilipar-helyzete-es-kilatasai)

70 <http://www.triun.hu/.../skiny-gyarto-korlatolt-felelossegu-tarsasag-8035365>

71 *Győri Hírlap*, 1934. június 12.

győri és Győr környéki embernek biztosította a munkalehetőséget. Győr-Sopron megyében a Graboplast kivételével minden üzem működtetett melléküzemágot, hozzájárulva a helyben foglalkoztatás nem könnyű feladatához. Emellett a saját munkavállalók számának növelése elősegítette a mennyiségi termelést. A rendszerváltáskor először a vidéki telephelyeket szüntették meg. A helyben dolgozók további foglalkoztatása hosszú időre, vagy véglegesen megoldatlan maradt.

A négy cég felszámolásának befejezésekor már csak 210 dolgozót kellett elküldeni. A dolgozók végkielégítését a felszámoló biztosok a cég vagyonából és a bérgarancia alpból elégítették ki. A foglalkoztatottak többségétől évek alatt a csoportos leépítés során váltak meg.

A textilipar jelentős többségben női munkaerőt foglalkoztatott, akik egy-egy cég hosszú évtizedekig hűséges munkatársi voltak. Szakmai képezésük is speciális, kimondottan nagyüzemi szakmunkára volt érvényes. Az ismereteiket nem tudták más irányban konvertálni, a 45 év felettiek további munkába állása bizonytalan lett. A Győri Nemzetközi Ipari Parkban induló új üzemek automatizált gépsoraihoz nagyon kevés munkavállalóra volt szükség.

Egy új textilüzem indítása csak teljesen automatizált gépsorokkal képzelhető el, ahol a munkaerő-szükséglet már nem igényelne tömeges foglalkoztatást. A Glovita Zrt.-ben a japán automata gépeknél egy-egy dolgozó 25 gépet ellenőriz. Az 1950-es években gépenként kellett egy-egy munkás.

A győri textiles üzemekből jelentős profilverváltás után két cég maradt talpon 2013-ban. A Graboplast Zrt. holdingként működik, lakásbelső (műpadló, parketta) gyártásával foglalkozik. 550 embernek ad munkát Győrben, Kecskeméten és Tatabányán lévő üzemiben. A Glovita Kesztyű Zrt. exportra alapozva működik, 125 embert foglalkoztat.

## Irodalom

- Bárkányi I. (1980): *Könnnyűipar Magyarországon*. Interpress.
- Berger Zs. (2000): *Wallis-tulajdon a Graboplastban*. Figyelő 49. 44.
- Bogyó J. (2010): *A globalizáció hatása a magyar textil- és ruházati iparra*. BGF Külkereskedelmi Szak.
- Botos B. (1990): *A magyar textilipar jövője, a világpiacon kilátások*. Magyar Textiltechnika 12. 617–618.
- Cégevilág. (2003): *Árverezik a győri Uniontext Kft. eszközeit*. HVG 10. 12.
- Csabai K. (2000): *Pannon-Flax érdekeltsége a Betonútépítőben. Kényszerzubbonyban*. HVG 29. 107.
- Csabai K. (2000): *Veszteséges a Graboplast*. HVG 1088. 121–122.
- Cseh J. (1990): *A textilipari szerkezetváltozás helyzete, értékelése*. Magyar Textiltechnika 1. 1–5.
- Egri S. (1996): *Győr-Moson-Sopron sikerkalendárium*. Kalendár, Győr.
- Farkasné G. (2003): *A magyar textilipar helyzete 1999-2002 között a statisztikus személen*. Magyar Textiltechnika 2. 37–38.
- Farkasné G. (2008): *Mi van a számok mögött? A textilipar helyzete a statisztikai adatok tükrében*. Magyar Textiltechnika 2. 64–65.
- Forgács J. (1995): *Győr és a textilipar*. [kézirat].
- Forgács S. (1997): *Ki kicsoda Győrben? Dél-dunántúli Extra Lapkiadó, Pécs*.
- Fülöp S. (1991): *A textilipar jelene és jövője*. Figyelő 18. 8.
- Füstös J. – Lónyai S. (1986): *A Buda-Flax Lenszövő és Szövőipari Vállalat Győri Szövőgyára 75 évének története*. Buda-Flax Lenszövő és Szövőipari Vállalat, Győr.

- Galambos A. (1995): *Van-e esélye a magyar textil-textilruházati iparnak a talpon maradáshoz?* Magyar Textiltechnika 2. 76–81.
- Galambos A. (1999): *A hazai és textilruházati ipar helyzete.* Ipari Szemle 3. 34–37.
- Galambos A. (2002): *A textil- és ruházati ipar a számok tükrében.* Magyar Textiltechnika 5. 141–142.
- Galambos A. (2003): *A textil- és ruházati ipar a számok tükrében.* Magyar Textiltechnika 1. 1–2.
- Galambos A. (2003): *A textil- és ruházati ipar a számok tükrében.* Magyar Textiltechnika 3. 85–86.
- Galambos A. (2003): *A textil- és ruházati ipar a számok tükrében.* Magyar Textiltechnika 6. 161–162.
- Győr-Sopron megye Statisztikai évkönyve 1989. (1990): Központi Statisztikai Hivatal.
- Halaska G. (2007): *Nem húzzák le a függönyt.* Figyelő 38. 64–65.
- Józsa M. (1985): *Back malomtól a világsikerig.* [kézirat]
- Kálmán A. (1991): *A magyar textilipari vállalatok felkészítése az egységes nyugat-európai piac követelményeire.* Magyar Textiltechnika 11-12. 396–397.
- Kovács Z. (2008): *Vége a Gardéniának, bezárt a Berwin.* Heti Válasz 23. 46.
- Lázár K. (1992): *A Privatizációs stratégia textiles szemmel.* Magyar Textiltechnika 11-12. 251–252.
- Magyar T. (1984): *Glovita.* Győri Kötöttkesztyűgyár, Győr.
- Magyar T., Koloszár T. (1987): *Gardénia.* Gardénia Csapkefüggönygyár Győr.
- Marosi J. (1995): *Textilipar: egy korszak vége.* Magyar Textiltechnika 3. 128–129.
- Mink M. (1994): *Sikersztori. Ragadozók vagyunk.* Figyelő 44. 31–32.
- Neményiné M. (2005): *A magyar könnyűipar nehéz helyzete.* Magyar Gyáripar 2. 10–11.
- Pénzügyek. (1999): *Új vezérigazgató a Gardéniánál.* HVG 41. 157.
- Rónai E. (1995): *A magyar pamutipar általános problémái az 1994/1995. években.* Magyar Textiltechnika 3. 106–107.
- Sajka I. (1962): *A Gardénia Csapkefüggönygyár 50 éves gyártörténete 1912-1962.* Gardénia Csapkefüggönygyár, Budapest.
- Tózsdei melléklet (1998): *Nyugatnak fordulnak.* Figyelő 47. 38–39.
- Vörös Gy. (1999): *Győr-Moson-Sopron megye textilipara.* Magyar Textiltechnika 2. 87–88.
- Werner P. (1995): *Pannonplast, Graboplast: a sikerek már valódiak.* Figyelő 40. 45.



# A győri ipar emberi erőforrás háttérének alakulása (1945–1990)

GECSÉNYI LAJOS<sup>1</sup>

KULCSSZAVAK: várostörténet, egészségügy, kultúra, oktatás, sport

ABSZTRAKT: A második világháború befejezését követően megindult újjáépítés eredményeként rövid idő alatt helyre állt a város egészségügyi, oktatási és kulturális infrastruktúrája, újjászerveződött a sportélet. A kommunista hatalomátvételt követően a fejlődés lelassult és jelentősen gyöngült a társadalmi háttér, ámde az 1956-os forradalom után fokozatosan bekövetkezett konszolidáció éveiben végül is felerősödött az a modernizációs folyamat, amely megvetette az alapjait a győri ipar fejlődéséhez szükséges feltételeknek. Az 1970-es évektől gyors ütemben bővült az egészségügyi ellátás, lakossági és üzemi rendelőintézetek épültek, megindult a kórház bővítése és korszerűsítése. A lakosság számának növekedésével párhuzamosan számos új alapfokú és közép szintű oktatási intézmény (szakközépiskola, szakmunkásképző iskola) jött létre. Ezzel és a Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola letelepedésével, a Tanítóképző főiskolai rangra emelésével Győr jelentősen előrehaladt az oktatási bázis fejlesztésében. A város kulturális életében mindenképp a színház új épületének átadása (1978), a zenei és képzőművészeti élet fejlesztése, a könyvtári szolgáltatások bővítése, a Műhely c. folyóirat megindítása jelentettek érdemi változást. A sportéletben a nagyüzemek által támogatott egyesületek – mindenképp a vízisportokban, a labdarúgásban – országosan kiemelkedő eredményeket értek el.

A korszakot meghatározó kommunista pártállami vezetés politikája a lehetőségekhez mérten igyekezett a fejlődéssel lépést tartani és az emberi erőforrás fenntartásához szükséges feltételeket biztosítani. Tanulmányunkban ennek bemutatására vállalkoztunk a rendelkezésre álló levéltári források és a korabeli statisztikai irodalom alapján.

<sup>1</sup> Kandidátus, c. egyetemi tanár, a Magyar Országos Levéltár ny. főigazgatója, [gecsenyilajos@gmail.com](mailto:gecsenyilajos@gmail.com).

## Egészségügyi és szociális ellátottság

A „szocialista rendszer” időszakának kezdettől fogva fontos jellemzője volt az egészségügyi ellátás, az egészségügyi hálózat fejlesztése, infrastruktúrájának széleskörű kiépítése és működtetése. A rendszer alapelveiként az egészségügyi tevékenység megelőző jellegét, mindenki számára hozzáférhető tételét, ingyenes voltát, és a szolgáltatások magas színvonalát definiálták. A szolgáltatások minőségi szintje iránti igény a város fejlődésével, a lakosság számának növekedésével arányosan emelkedett. A népesség gyarapodása a természetes szaporodáson felül a vidékről beköltözők letelepedésével, a környék községeinek Gyórhoz csatolásával a szokásosnál erősebb mértékben megnőtt. 1983-ban már 127 ezer ember egészségügyi ellátásáról kellett szervezeten gondoskodni, hisz a lakosság ekkor már teljes körűen biztosítottnak tekinthető.

A város egészségügye hosszú fejlődés után jutott el a magasabb szintre. A két világháború között, a biztosítottak viszonylag alacsony létszáma mellett a Szentháromság városi közkórház mellett egy rendelőintézet működött a Híd utcában az Országos Társadalombiztosítási Intézet fenntartásában. 1951-ben a kórház, amely megyei kompetenciákat kapott, integrálta a városi rendelőintézetet és a körzeti orvosi ellátást, miközben a társadalombiztosításban résztvevők száma 25 ezerről 76 ezerre növekedett. A 752 ágy szak szerinti megoszlása ekkor a következőképpen nézett ki: belgyógyászat 128, sebészet 110, szülészet-nőgyógyászat 80, szemészet 16, fül-orr-gégészet 34, urológia 30, ideg-elve 222, csecsemő-gyermek 65, fertőző 67. Egy évtized múltán, miközben a kórház 1957-ben átvette a Magyar utcában korábban létesült honvédkórház épületeit és személyzetét, az ágyak száma 1165-re emelkedett, a szakorvosok száma pedig 108 főt (köztük 22 főorvos) tett ki, a munkájukat 409 szakképzett „középkáder”, azaz ápoló és 303 nem szakképzett munkatárs segítette. A következő néhány évben megújult a röntgenosztály, bővült a központi laboratórium, létrejött egy új traumatológiai osztály és a javult az ellátást biztosító háttér: a főzőkonyha, a hűtők. Fontos előrelépés volt, hogy az Országos Társadalombiztosítási Intézet irodáinak megszüntetésével 1952-ben a Híd utcában (ahol 1948 szeptemberében gyermekorvosi rendelőt és gyógyszerterápiát is nyitottak) egy kibővített rendelőintézet kezdte meg a működését (Kórház, 1999).

A hatvanas években további jelentős fejlődés tapasztalható. A magasabb szint elérését elősegítette, hogy a gazdasággal együtt fejlődtek a megyei és a nagyüzemi feladatkört ellátó egészségügyi intézmények, mint az integrált feladatkörű megyei kórház, a rendelő-, és különféle gondozó intézetek. Ezek értelemszerűen a város lakossága számára is ellátást nyújtottak.

Az alapellátást biztosító orvosi körzetek száma 1961 és 1965 között eggyel, 23-ról 24-re növekedett, így egy körzeti orvosra ekkor 3250 lakos jutott. A körzeti gyermekorvosok száma viszont megkétszereződött, azaz négyről nyolcra emelkedett. Ezzel párhuzamosan megszüntették a külön szervezetben működött iskolaorvosi szolgálatot, amelynek feladatát 1964-től a körzeti gyermekorvosok hatáskörébe utalták.

Az ipari nagyvállalatok dolgozóinak jobb és esetenként speciális egészségügyi ellátása érdekében a hatvanas évek kezdetén a Szerszámgépgyárban, 1964-ben a Magyar- Vagon és Gépgyárban, hoztak létre rendelőintézetet, mindkettő országosan elismert színvonalon dolgozott (Tabiczky, 1977).

A körzeti orvosok, gyermekorvosok, üzemorvosok működési területén adódó különleges szakvizsgálatokat a megyei rendelőintézetben végezték. 1969-ben a Híd utcai rendelőintézet kapacitását a Liezen-Mayer utcában felépült új épülettel bővítették. A napi rendelőintézeti órák száma 1965-ben elérte a 489 órát.

A város legnagyobb egészségügyi bázisa változatlanul a Megyei Kórház maradt. Ennek keretében a már 1947 júliusában Újvárosban kialakított tüdőbeteg-gondozó bővítésével 1964-ben 150 ágyas tüdőbeteg-gondozót létesítettek, ami alapvetően elősegítette a még gyakori tuberkulózis visszaszorítását. Kisebb beruházásokkal 1961 és 1965 között 210-zel növelték a kórházi ágyak számát. A nagy betegforgalom ellenére a kórház orvosai jelentős kutató munkát is végeztek. Ekkor szervezték meg a súlyos műtéten átesettek fokozottabb gondozását és ápolását, ami a későbbi intenzív osztály alapja lett.

Az egészségügyi ellátás teljes körét a Közegészségügyi és Járványügyi Állomás (KÖJÁL), a Vöröskereszt támogatásával dolgozó Vérellátó Állomás és a mentőszolgálat biztosította. Az iparváros szempontjából fontos kezdeményezés volt, hogy a KÖJÁL munkatársai rendszeres levegő- és zajvizsgálatokat végeztek. Ezek alapján több javaslat született a zajártalmak csökkentésére és a levegőminőség javítására.

A körzeti orvosok száma a hetvenes évek elején gyorsan növekedett. 1970-ben 33 körzeti orvos működött a városban, számuk 1972-ben már 36 lett. Ezzel az egy körzeti orvosra jutó lakosok száma 1250-re csökkent. A körzeti gyermekorvosok szám 11-ről (1970) 16-ra (1972) emelkedett. A gyermekorvosok számának nagyarányú növekedése tette lehetővé, hogy az általános iskolai orvosi ellátás a körzeti gyermekorvosok feladatkörébe kerüljön, a rendelők száma ennek megfelelően 13-ra emelkedett. Kisbácsa új körzeti orvosi rendelőt kapott. A nádorvárosi Ady lakótelepen új körzeti és gyermekorvosi körzeteket létesítettek. A legnagyobb változást a körzeti orvosi szolgálatban az egészségügyi integráció jelentette. A városban így szorosabbá vált a kórházi osztályok, szakrendelések és körzeti orvosok kapcsolata. Külön szolgálat biztosította a kórház központi laboratóriumába a vizsgálati anyag beszállítását és a vizsgálat eredményeinek visszajuttatását a körzeti orvoshoz. A körzeti orvosok továbbképzéséről ugyancsak a kórház gondoskodott.

A középiskolák egészségügyi ellátását 1972-ben három főfoglalkozású orvos biztosította. Tovább növekedett az üzemorvosok száma (18) is. A meglévő vagongyári rendelőintézet után 1973-ben megnyílt a textilipari üzemek ellátását biztosító 17 munkahelyes szakorvosi rendelőintézet a Pamutszövő- és Műbörgyárban. Ez részt vállalt Ady-város lakóinak szakorvosi ellátásában is. Ebben az intézetben onkológiai szűrőállomást is létesítettek. Az üzemorvosi ellátást három csoportba osztották: 1. nehézipari egészségügyi szolgálat, 2. textilipari egészségügyi szolgálat, 3. kisebb üzemek egészségügyi szolgálata. Az üzemegészségügy hálózat és a KÖJÁL szervezett együttműködésének köszönhető, hogy a szűrővizsgálattal megelőzhető foglalkozási betegség a városban a hetvenes években már nem volt. A rendelőintézet az Országos Munka- és Üzemegészségügyi Intézet irányításával a foglalkozási ártalmakat, a munkakörülmények hatását is vizsgálta a textilipari dolgozók körében.

Nagy előrelépés volt a Központi Terhes- és Nővédelmi Tanácsadó megszervezése. A Tüdőbeteg-gondozó Intézetet, miután a tbc-s megbetegedések száma tovább csökkent, 1970-ben a Híd utcai rendelőhöz csatolták.

A betegeket 1972-ben 16 gyógyszerész látta el gyógyszerekkel. 1971-ben nyílt meg

a Múzeum Gyógyszertár (Széchenyi Patika) a Bencés rendházban, amely nemcsak növelte a gyógyszertárak számát, hanem műemléki értéke is kiemelkedő volt (Bogcha-Novák, 1983). Új létesítmény megnyitására ezt követően csak egy alkalommal került sor a nyolcvanas évek kezdetén.

Fejlődést mutatott a mentőszolgálat, amelynek a fontosságát igazolja a következő néhány adat: 1961-ben a mentőautók száma 6, tíz esztendő múlva 9, a kivonulások száma 1961-ben 15 578, 1971-ben 26 290 volt. 1980-ban ehhez képest már 15 mentőautó szállította a betegeket.

Az alapellátáshoz tartozott a fogorvosi szolgálat. Ennek egyik fontos járulékos eleme volt az iskolafogászati rendszer, ahol évente sor került a diákok szűrővizsgálatára.

A hetvenes évek végén a szakorvosi rendelőintézetben napi 721 órában látták el a betegeket. 1982-ben adták át a Szent Imre úton (akkor Vörös Hadsereg útja) a 34 munkahelyes új korszerű rendelőintézetet, amely minden igényt kielégített. A Híd utcai rendelőintézetet ezzel egy időben utógondozó kórházzá alakították át a mozgásszervi megbetegedések kezelésére. A szakrendelésen dolgozó orvosok túlnyomó része a kórházban is dolgozott, ami biztosította a betegek magas szintű ellátását. Ezt a tüdőbeteg-, a bőr- és nemi beteg-, idegbeteg-, onkológiai és a kardiológiai gondozói hálózat egészítette ki.

A város egészségügyében meghatározó szerepet játszott Megyei Kórházban az 1973-ban indult rekonstrukciós bővítés eredményeként az első ütemben 1977-ig elkészült egy 240 ágyas új épület, majd 1980 és 1981 között további 268 új ágy elhelyezésére alkalmas pavilont építettek. Így a kórházi ágyak száma 1909-re emelkedett. A kórház regionális központként működött, ezért olyan új osztályokat kapott, mint az ortopédia, gyermeksebészet, onkoradiológia, az izotóplabor és a műveseállomás. Ez a honvédség új kórházának megépülésével 1984-ben az idegsebészettel és égésplasztikával bővült. A két kórház között szoros szakmai együttműködés alakult ki (Kórház, 1999).

1. táblázat: A kórház fontosabb adatai

Év	Kórházi ágyak száma		Szociális otthoni férőhelyek száma
	összesen	az általános osztályokban	
<b>1978</b>	1479	1178	30
<b>1980</b>	1517	1216	185
<b>1983</b>	1525	1224	185

Forrás: Kórház, 1999.

Ha ezeket az adatokat összehasonlítjuk az országos átlaggal, azt láthatjuk, hogy Győrben a 100 000 lakosra jutó ágyak száma mind az általános osztályú kórházi ágyak, mind az ápolás átlagos időtartama tekintetében rosszabb helyzetben volt, mint a felsőfokú központi szerepkörű településeken (ahol esetleg az egyetemi klinikák is javították a helyzetet), vagy a 100 000-nél nagyobb lakosú városokban. (A 10 000 lakosra jutó működő kórházi ágyak száma Győrben 119,5, a 100 000-nél több lakosú városokban 144,1, az felsőfokú központokban 161.)

Az intézmény feladatot vállalt az orvostanhallgatók gyakorlati képzésében is, miután 1982 óta a budapesti Semmelweis Orvostudományi Egyetem oktatókórházaként működött. Az orvosok továbbképzésében 1972 óta kapott feladatot, mint az Orvostovábbképző



Intézet oktatókórháza. Ennek keretében évente 4-6 szakorvosi tanfolyamot szerveztek. Az egészségügyi dolgozók utánpótlásáról az egészségügyi szakiskola és szakközépiskola gondoskodott. Ezeknek az iskoláknak az orvos-szakoktatóit a kórház biztosította.

A női munkaerő foglalkoztatásának növekedése szükségessé tette a bölcsődei hálózat intenzív kiépítését. 1961-ben már 10 bölcsőde működött a város területén, de az igényeket korántsem tudta kielégíteni. Valamelyest enyhítette a gondokat a 40 férőhelyes szigeti bölcsőde megnyitása. A bölcsődei ellátást még a hetvenes évek elején sem sikerült megoldani. 1972-ben még mindig csak 12 bölcsőde működött. 1981-ben készült el Marcalvárosban (az akkori Kun Béla lakótelepen) egy 60 férőhelyes és Révfaluban ugyancsak 60 férőhelyes bölcsőde. A bölcsődei kapacitás ekkorra már a gyermeklétszám csökkenése következtében meghaladta az igényeket, 100 férőhelyre 1984-ben 82 beírt gyermek jutott.

2. táblázat: Bölcsődék adatai

Év	Bölcsődék száma	Férőhelyek száma	Beíratott gyermekek száma
1975	16	765	901
1980	20	1000	1207
1983	22	1155	1124

Forrás: Kórház, 1999.

A város vezetése a rászoruló idős emberek gondozására Révfaluban épített fel egy 185 személyes korszerű szociális otthont, mellette pedig a nyugdíjasok számára egy 90 lakásos apartman-házat. Mindezt az „öreges napközi otthona” egészítette ki, ahol 120 embernek tudtak étkezést és elfoglaltságot biztosítani.

## Az oktatási intézmények fejlődése

A 19-20. század folyamán Győr város oktatási intézményei több lépcsőben és több irányban épültek ki. Az intézményhálózat alapvetően megfelelt a város gazdasági-társadalmi viszonyainak, tartalmi mutatóiban pedig meghaladta az országos átlagot. Az intézmény-fenntartók között – különösen az elemi iskolák terén – az iskolák államosításáig az egyházi szervek voltak a meghatározóak. Fontos szerepük volt azonban a polgári iskolai és a középfokú oktatásban is, nemcsak a bencés rendi gimnázium és a katolikus tanítóképző révén. Nem kevésbé tekinthető jelentősnek más oldalról, hogy a gimnáziumok mellett egy-egy fiú és leány felsőkereskedelmi iskola, valamint egy a negyvenes évek elején szervezett ipari középiskola (a korábbi fémipari szakiskola utóda) fogadta a városban a tanulni vágyókat. Sajátos módon hiányzott viszont az oktatási intézmények sorából a főiskola és az egyetem, kivéve az egyházmegyei Hittudományi Főiskolát. A városban egy egyetem ide telepítésére vagy alapítására tett kezdeményezések a polgári korszakban nem vezettek eredményre. Az utolsó próbálkozás is – az Erzsébet Tudományegyetem Pozsonyból Győrbe menekítése 1919 után – kudarcot vallott.

A második világháború folyamán az oktatási intézmények és maga az iskolai oktatás is súlyos megrázkódtatásokon mentek keresztül. A háborús pusztítások, a katonai

beszállások, a pedagógusok katonai szolgálata és egyáltalán a háborús életviszonyok következtében a tanítás folyamatossága mind több csorbát szenvedett. 1941 májusában, a Jugoszlávia elleni támadás idején jelentek meg első ízben a német katonai alakulatok a városban, elszállásokra az elemi iskolákat vették igénybe. A több napon át tartó kényszerszünet alatt az iskolai berendezésekben komoly károk keletkeztek. 1944 szeptemberében – a várost ért sorozatos bombatámadások és a katonai megszállás nyomán – 26 elemi iskolából már csak ötben folyt részleges tanítás. A gyárvárosi és révfalui iskolák a bombázások következtében használhatatlanná váltak. Az 1944-45-ös tanév beiratkozásai is tükrözték a háborús bizonytalanságot. Az előző iskolaév létszámával szemben több mint 40%-kal csökkent a létszám. 1944. október 29-től a nyilas Vallás- és Közoktatásügyi Minisztérium rendelete alapján beszüntették a tanítást és ettől kezdve 1945 áprilisáig teljes tanítási szünet állt be.

A szovjet csapatok március 28-án érték el Győrt, ahol néhány nap múltán a gyorsan létrejött demokratikus pártok aktív részvételével megindult a közigazgatás újjászervezése. A Polgármesteri Hivatal elsők között intézkedett az iskolák állapotának felmérésére és a tanítás újrakezdéséhez szükséges feltételek megteremtésére. Mind személyesen a város polgármestere, mind a városi Nemzeti Bizottság figyelemmel kísérte az iskolák helyzetét.

A háború befejezését követő hónapok legjelentősebb központi oktatási rendelkezése az 1945 augusztusában megjelent 6650/1945. ME számú rendelet volt a 8 osztályos általános iskola megteremtéséről. A rendelet a 6-14 éves korú gyermekek ingyenes és kötelező oktatását írta elő és célul tűzte ki a középiskola alsó 4 osztálya színvonalának elérését, illetve túlszárnyalását. A minisztérium által kiadott végrehajtási utasítás már az 1945/46-os tanévben elrendelte az új iskolatípus első és ötödik osztályának beindítását mindazokon a helyeken, ahol a tárgyi és személyi feltételek biztosítottak voltak.

Az első „béke-tanév” nem csupán az oktatás tartalmi, de tárgyi feltételeit illetően is komoly gondok elé állította a város iskoláit. 1946 áprilisában például a győrszigeti állami elemi népiskolában tartott tanfelügyelői látogatás jegyzőkönyve katasztrofális állapotokat rögzített. Az iskola bútorzatának 90%-a megsérült. A teljes iskolai felszerelés – szemléltetőeszközök, könyvtár – megsemmisült. A téli tüzelőt a pedagógusok személyes utánjával próbálták biztosítani. A tanév kezdetén az oktatás teljes szakosítással indult, de a hideg idő beálltával az osztályok összevonásra kényszerültek. Az átmeneti viszonyok normalizálására csak április második felétől volt remény. Nem volt külön a helyzet a többi iskolában sem. Az év folyamán a működési feltételek javításához a város üzemei, valamint társadalmi szervezetei nyújtottak kiemelkedő segítséget. Így sikerült 1946 szeptemberében helyreállítani többek között a súlyosan sérült gyárvárosi iskolát.

1947 júniusában megszületett a tervgazdálkodás bevezetésének első átfogó törvénye, a hároméves terv. Ez kiemelt feladatként jelölte meg a lakosság általános műveltségének emelését és ennek érdekében az oktatás továbbfejlesztését. Először fordult elő a magyar oktatásügy történetében, hogy a városi és vármegyei önkormányzati szervek költségvetési előirányzataiba a közoktatásügy egészét átfogó feladatok kerültek. A középpontban továbbra is az általános iskolai oktatás fejlesztése állt. Ennek azonban meghatározó feltétele volt az is, hogy az alapfokú oktatást egységesítsék és létrehozzák az állami kezelésben lévő iskolák rendszerét. 1948 januárjában Győrben 11 állami iskolában 2624 tanuló és 126

nevelő, 12 katolikus, 2 református, 2 evangélikus iskolában 2152 tanuló és 122 nevelő volt. A nevelőknek és pedagógusoknak tehát közel a fele felekezeti iskolák kötelékébe tartozott. Érdeemes megjegyezni azt is, hogy az általános iskolák számára előírt szakosítási kívánalmak ellenére a református és evangélikus iskolákban egyetlen tanári képesítésű pedagógus sem dolgozott. A város 27 általános iskolájában összesen 4776 tanulót tartottak számon 248 tanító és tanár irányítása alatt.

1948 tavaszán a Magyar Kommunista Párt elérkezettnek látta a pillanatot az iskolák állami kezelésbe vételének kezdeményezésére. Ezt a demokratikus közvélemény és a pedagógusok egy része is támogatta. Az erre irányuló kampányt a kommunisták által szervezett népgyűléseken és más rendezvényeken elfogadott állásfoglalásokkal támasztották alá. Noha az egyházi hatóságok értelemszerűen Győrött is mereven szembeszálltak az államosítással, 1948 júniusában megtörtént az iskolák és a nevelői testületek átvétele. A tanfelügyelő jelentése szerint Győrött 13 általános iskolát, 54 tanítót és 6 tanárt vettek át állami kezelésbe, illetve állami szolgálatba. 60 olyan tanító és tanár, illetve szerzetes volt, aki az állami minősítést nem fogadta el. Az ő pótlásukra gyors intézkedések történtek, így szeptember elsejére megfelelő létszámú nevelő állt minden győri iskola rendelkezésére (Pártkonferenciák 1983).

Az államosítással megkezdődött az iskolák közötti különbségek felszámolása. Addig ugyanis a felekezeti iskolák személyi és anyagi ellátottsága a fenntartó egyházközségek pénzügyi lehetőségeitől és főként hozzáállásától függött. Eltértek az egyes felekezetek iskoláiban rendszeresített tankönyvek is. Az egységes állami rendszernek megfelelően ki kellett alakítani az iskolai körzeteket és összevonni az egymás szomszédságában működő más-más felekezeti iskolákat. Az államosítás után az egyenlő oktatási feltételek megteremtése érdekében széles körű társadalmi összefogásra került sor. 1948 augusztusában „Dolgozók az iskoláért” elnevezéssel országos mozgalom indult az általános iskolák rendbehozatalára és felszerelésük kiegészítésére. A Magyar Dolgozók Pártja győri kerületi szervezetei, a Magyar Nők Demokratikus Szövetségének csoportjai és az újonnan alakult szülői munkaközösségek valamennyi iskolában elvégezték a szükséges helyreállításokat és takarításokat.

1945 és 1948 között a Révai Gimnázium, amelynek épületét addig nem sikerült helyreállítani a leánygimnázium (a mai Kazinczy Ferenc Gimnázium) épületében működött. Ez a kényszerű együttlét természetesen mindkét iskola működését akadályozta. A tartalmi munkában igen fontos tényező volt a 8 osztályos rendszerről a 4 osztályos rendszerre történő áttérés, ami lényeges változásokat hozott magával a tantervben is. Az idegen nyelvek tanulásában több élő idegen nyelv között lehetett választani. Növekedett a magyar nyelv- és irodalom, valamint a történelemórák száma is. A gimnázium IV-VIII. osztályában egy-egy óra „gazdasági és társadalmi ismeretek” c. tantárgy oktatására került sor. A honvédelmi ismeretek helyett aktuális napi kérdésekkel foglalkoztak. Mindkét tárgy a világnézeti-politikai nevelést kívánta szolgálni.

Az 1945/46-os tanév tehát már új szervezetben (az első osztályok nem indultak) és új tanítási rend szerint indult. A városban ekkor három gimnázium, két kereskedelmi középiskola, három tanítóképző, egy líceum, két ipari középiskola és négy polgári iskola működött. Ezek a szervezeti keretek (a felszabadulást követően felső építőipari iskolával bővülve)

1949-ig álltak fenn, amikor megkezdődött az átfogó középiskolai reform végrehajtása. Ennek megfelelően került sor ipari gimnáziumok, illetve pedagógiai gimnáziumok szervezésére az egykori szakiskolák és tanítóképzők helyén. A kereskedelmi középiskolákból közgazdasági szakközépiskola majd két év múltán közgazdasági technikum lett. Ugyancsak technikummá szervezték át az ipari gimnáziumokat is.

Noha ismereteink igen szegényesek, említést kell tennünk a városban működő óvodákról, amelyek ekkor a Polgármesteri Hivatalban működő, a szociális gondoskodást felügyelő szociális titkárhoz tartoztak. 1946. szeptember 16-án 2 napközi otthonos óvoda (120 gyermekkel), 8 óvoda (776 gyermekkel) jelentette a város óvodai ellátottságát. A fenntartók az állam (3), a város (3) és az egyházak (4) voltak.<sup>2</sup>

1950 nyarán az igazgatás átszervezésével, a tanácsrendszer létrejöttével az oktatásügy addigi irányítási szerkezete teljes egészében megváltozott. Az óvodák és az általános iskolák a helyileg illetékes városi tanács irányítása alá kerültek. Az általános gimnáziumok felügyeletét a Megyei Tanács oktatási osztálya vette át, míg az ipari gimnáziumok, illetve technikumok felügyeletét az ágazati szakminisztériumok gyakorolták. Az oktató-nevelő munka fő irányát a Magyar Dolgozók Pártja Központi Vezetőségének 1950. március 29-én hozott határozata jelölte ki. Ebben az iskolai munka meghatározó tényezőjévé vált a lemorzsolódás elleni harc, az igazolatlan hiányzások csökkentése, a tanulmányi színvonal emelésének igénye, az oktató-nevelő tevékenység politikai tartalmának növelése és a pedagógusok továbbképzésének új alapokra helyezése. Ez utóbbi területen a kor szellemének megfelelően a szovjet pedagógia módszereinek szolgai másolására szervezett tanfolyamok játszottak meghatározó szerepet.

Az 1952/53-as tanévre a győri általános iskolákban 7555 tanulót írtak be, ami ha figyelembe vesszük a négy évvel korábbi adatot, akkor 37%-os emelkedést mutatott. Ez a szám jelzi azt az óriási változást, amit az új rendszer – mindenekelőtt a beiskolázásban – már az első években elért. Nemcsak arról volt szó azonban, hogy sikerült gyökeres változást elérni a beiskolázásban, hanem arról is, milyen mélységben sikerült felkelteni a tanulási kedvet, ösztönözni az új ismeretek elsajátítására. Ebben kiemelkedő szerepe volt a pedagógusoknak, akiknek munkáját az 1952-ben első alkalommal megrendezett Pedagógus Napon ismerték el.

Az oktató-nevelő munkában elért eredmények azonban nem feledtethették az iskolák működésének objektív feltételeivel kapcsolatos gondokat. Az államosítást követő években az új általános iskolák tanulói továbbra is a régi, esetenként helyileg 2-3 részre tagolt iskolaépületben folytatták tanulmányaikat. A helyreállítások majd a zavartalan működéshez szükséges kisebb-nagyobb tatarozások nem szüntették meg az alapvető hiányokat, az épületek elöregedését, berendezéseik lassú leromlását. Ebben az időszakban új iskolák, tantermek építéséről szó sem lehetett, így a növekvő tanulói létszám elhelyezése mind hatalmasabb feladatot jelentett. Nem változott azonban a helyzet a tanácsi irányítás létrejötte után sem. Az 1950-1953 közötti évek városi költségvetéseiben az oktatásügyre fordított kiadások a legszerényebb tételek. A kulturális forradalom végrehajtásának

2 MNL GyMSMGyL XXI. 8. Győr-Moson megye szociális felügyelőjének iratai 112/1946. Győr város szociális felügyelőjének a jelentése.

jelszavai – a háborús hisztéria által uralt gazdasági fejlesztések légkörében – legkevésbé sem kaptak megfelelő anyagi háttérrel. A növekvő gondokkal való szembenézés kényszerítette 1954-ben a Városi Tanács oktatási osztályát arra, hogy az MDP Központi Vezetőségének az oktatásról szóló 1954. februári határozata nyomán széleskörűen áttekintse a város oktatási helyzetét. Az 1953/54-es tanévben a 13 általános iskolában 8188 fő tanult 246 tanulócsoporthoz 324 pedagógus irányításával. Az egykori elemi iskolákkal összevetve a fejlődést az egy tanulócsoporthoz, illetve az egy pedagógushoz jutó gyermeklétszám illusztrálta legjobban. E mutatószámok szerint egy tanulócsoporthoz 33 fő, egy pedagógushoz 26 fő jutott. Ez tette lehetővé az oktatás színvonalának emelését. Sokkal kedvezőtlenebb képet mutatott viszont a tantermi ellátottság. A városban 169 tanteremben folyt a tanítás, és így egy teremre 48 tanuló jutott volna, ami igen kedvezőtlen aránynak tekinthető. Az elmaradás világosan következett abból a majd egy évtizedes szünetből, ami a tanterem- és iskolaépítésben kialakult. Miként a tanácsülés elé terjesztett elemzés is hangsúlyozta, szükségtantermeken kívül új tantermek nem létesültek. A folyamatos oktatást ebben a helyzetben csak az alsó tagozatos tanulócsoporthoz közel 90%-ának váltakozó tanítási rendszerben való részvételével lehetett megoldani. Ez a kezdeti hátrány, súlyosbítva a városi népesség gyors növekedésével és a településszerkezet átalakulásával, a következő évtizedekben is rányomta bélyegét az oktatásügyre.

A kialakult helyzeten a Városi Tanács a győri üzemek anyagi támogatásával remélt változtatni. Ez a támogatás azonban, miként a következő hónapok során tisztázódott, főleg az iskolai berendezések javítására és korszerűsítésére vonatkozott, de semmiképpen se enyhítette az égető tanteremhiányt. Különösen nem halaszthatták a Bercsényi ligetben tervezett 16 tantermes új iskola felépítésének megkezdését. Az erre vonatkozó előzetes elképzeléseket már 1953-ban kidolgozták, de a kivitelezés, részben az 1954-es árvíz pusztítása miatt, 1955–1956-ra maradt. Nagy előrelépés volt viszont, hogy 1952-ben átadták a szakmunkásképzésnek otthont adó Budai úti tanulmányváros épületeit, ahol az 1949-ben alapított vagonnyári „tanonciskola” is helyet kapott.<sup>3</sup>

A középiskolai továbbtanulás aránya megközelítette az 50%-ot. A 767 végzett tanulóból 370 főt vettek fel középiskolába. A középfokú oktatási intézmények területén negatív változást jelentett, hogy 1953-ban az addigi két tanítóképzőt összevonták. Az általános iskolákról 1954-ben felvázolt helyzetkép lényegében változatlan maradt 1956 őszéig. A tárgyi feltételek továbbra is kedvezőtlen alakulásában komoly szerepet játszottak az 1954-es árvíz pusztításai és nem kevésbé az ország általános gazdasági helyzete. Az 1956-os költségvetési terv ugyan már számolt a Bercsényi ligeti iskola létezésével, de tudomásul kellett venni azt is, hogy a tanulócsoporthoz száma 275-re nőtt. A tervgazdálkodás keretében a II. ötéves terv ezért is tűzte ki célul – megfelelően a városban megindult telepszerű tömeges lakásépítkezések nyomán fellépő igényeknek – egy új nyolc tantermes iskola és egy 75 férőhelyes óvoda felépítését a nádorvárosi Álmos utcai lakótelep körzetében. Szerepelt a középtávú tervben egy ugyancsak 8 tantermes iskola felépítése Révfaluban is. Az elképzelések valóra váltásának ütemét jelezte, hogy a Szabolcska (később Munkásör) utcai iskola 1962-ben került átadásra.

3 GyMJVL XXIII. 502. Győr Város Tanácsa Végrehajtó Bizottságának jegyzőkönyvei 1954. június 5.

Noha az óvodák a tanácsrendszer létrejöttétől kezdve az egységes oktatási koncepciónak megfelelően az oktatási osztály irányítása alá tartoztak, munkájukkal érdemben igen keveset foglalkoztak. Szorongató hiányuk a nők mind erőteljesebb munkába állásával párhuzamosan kezdte éreztetni hatását. Ekkor került sor a régebben működő óvodai intézmények tatarozással egybekötött bővítésére, illetve egy-egy ideiglenes megoldás kialakítására. Az erőfeszítések eredményeként 1956 első negyedében a városban már 875 óvodai férőhelyre vehették fel a jelentkezőket. Ezt a létszámot 14 intézmény biztosította, ám a helykihasználás valamennyiben 150-180%-os volt. Különösen nagy zsúfoltság uralkodott a belvárosban és Nádorvárosban.

Az 1956 októberi forradalom eseményei megszakították a tanítást mind az általános, mind a középiskolákban. A menekülési hullám a városból közel 500 általános és középiskolai tanulót sodort magával. Végleg elhagyta munkahelyét 12 pedagógus is. Noha a forradalom utáni megtorló hadjárat során a helyi hatalmi szervek a pedagógusokkal szemben számos esetben – rendőrségi és fegyelmi úton – felléptek és nem kevés működési probléma is adódott, rövid idő alatt megindult a tanítás, és az intézmények élete normalizálódott. 1958-ban már arra is jutott ereje a Városi Tanácsnak, hogy ha igen szerény mértékben, de enyhítsen az egyes tárgyi feltételek szorításán. Így került sor egy-egy tornaterem megépítésére Gorkij-városban és Szabadhegyen. Ezeket követte 1959-ben a 8 tantermes révfalusi általános iskola és az Építésügyi Minisztérium beruházásában az építőipari technikum új épületeinek átadása.

A város oktatásügyének és egész szellemi életének kimagasló nyeresége volt, hogy a tanítóképzés reformjával kapcsolatos tervek kidolgozásakor sikerült elérni a tanítóképző felsőfokú intézeti, főiskolai rangra emelését. 1959 tavaszán és nyarán megtörtént az egykori Állami Tanítóképző Intézet épületének átalakítása és szeptemberben Győr-Sopron, Fejér, Veszprém megyei hallgatókkal megkezdődött az oktatás az első évfolyam számára.

Kevésbé voltak viszont tapasztalhatók a szemléleti kibontakozás jelei, főként ami a növekvő társadalmi mobilizáció, az 1950-es évek elején érvényben volt népesedéspolitikai intézkedések hatását, az erősödő továbbtanulási kedvet és a mind égetőbb iskolahiány közötti összefüggések felismerését illeti. Az 1959-es városi pártértekezlet beszámolója sem jutott tovább a kulturális forradalom szükségességének formális hangoztatásán, bár az előző beszámolók még ezt sem tették meg. Növelte a feszítő hatást az az intézkedés, amely 1959-től az iskolák keretei között erősíteni kívánta a munkára történő nevelést és ennek jegyében megkezdte az 5+1 napos oktatási rend bevezetését, a politechnikai képzés megindítását. Az intézkedés végrehajtása viszont megkövetelte a nélkülözhetetlen szaktermek, műhelyek létrehozását.

A felhalmozódott problémák többoldalú megtárgyalására és a fejlődés lehetséges módozatainak kidolgozására először 1962-1963 folyamán került sor. A városi pártvezetés a tanács által előterjesztett jelentések alapján megkísérelte a várható fejlődési irányok meghatározását. Fontos lépés volt az is, hogy Győr-Sopron megye 20 éves művelődési távlati tervének kidolgozása során megtörtént az egyes városok helyzetének konkrét áttekintése. 1962 végén, 1963 elején Győrött 18 óvoda 1546 gyermekkel, 17 általános iskola 10 192 tanulóval (209 tanterem és 463 pedagógus) 12 középiskola 4915 tanulóval (127 tanterem és 265 pedagógus), valamint két felsőfokú oktatási intézmény (a Felsőfokú Tanítóképző Intézet és a Felsőfokú Gépipari Technikum), 190 nappali és 141 esti, illetve levelező

hallgatóval, továbbá 2 szakmunkásképző 4489 tanulóval alkották a regionális vonzású oktatási intézményhálózatot (Helyzetkép, 1971).

Ha figyelembe vesszük, hogy a város óvodáiban átlagosan csupán a jelentkezők 33%-át tudták felvenni és az egyes csoportokban foglalkoztatott gyermekek száma jóval meghaladta a 30 főt és az óvodás korú gyermekek száma, valamint az elhelyezési igény – közvetlen függvényeként a női munkaerő növekvő foglalkoztatásának – évről évre nőtt, a város óvodai helyzete igen kedvezőtlennek ítélnélhető. A Megyei Tanács Művelődési Osztálya által készített elemzés szerint a Győrben felépült új lakótelepeken legalább az óvodáskorúak 35%-ának kellett volna férőhelyet biztosítani. Ez olyannyira nem történt meg, hogy az arány 1963 márciusában még a 10%-ot sem érte el. 1965-ben került sor az óvodáknak az iskoláktól való igazgatási elválasztására és a vezető óvónők teljes jogú kinevezésére.<sup>4</sup>

Az általános iskolákban a tanteremhiány okozott ugyancsak nagy gondot. Az 1961/62-es tanévet követően került átadásra a Szabolcska utcai iskola és tanteremként vettek igénybe néhány lakást is, de az egy tanteremre jutó tanulók száma a következő tanév elején is 49 fő volt. Az említett 209 tanterem közül összesen 17-et alakítottak ki egykori pedagógus szolgálati lakásokból. A művelődési szervek megítélése szerint 46 tanterem beállítására lett volna szükség ahhoz, hogy a tanterem-tanuló arányt 40 főre csökkentsék. Az általános iskolák építésében jelentkező lemaradás megegyezett az óvodai helyzetképpel. A Győr-Szigetben felépült 1000 lakáshoz, valamint a Kálvária utcai lakótömbökhöz egyetlen új tanterem sem épült, és a meglévő iskolák bővítésére is csak elképzelések születtek. Mindez nemcsak a pedagógusokra rótt jelentős terheket, de a szülők számára is megnehezítette gyermekeik elhelyezését a lakóhelyhez közeli iskolákban. Ugyanakkor az 1961. évi III. törvénynek a tankötelezettségre vonatkozó előírásait Győr-Sopron megyében és Győrött is az országos átlag felett teljesítették. A városban az általános iskolai korban lévő gyermekek 99,8 %-a járt iskolába (az országos arány 98,8 % volt). A VIII. osztályt befejező tanulók aránya is meghaladta a 80%-ot.

Talán még hangsúlyozni is felesleges, hogy a középiskolai és azon belül a kollégiumi oktató-nevelő munka feltételei hasonlóak voltak az óvodai és általános iskolai körülményekhez. A fejlesztési elképzelések a következő évtizedekben legalább három 16 tantermes új általános gimnázium építését vették programba, mégpedig a városrendezési tervvel összhangban a különböző lakótelepek közelében. Ezen felül a városkörnyéki körzetben, Pannonthalmán, Lébényben és Ménfőcsanakon tervezték új középiskola létesítését. 1964-ben szándékoztak a Bem téren a közgazdasági technikum új épületét megnyitni. Természetesen a tervek számoltak azzal is, hogy a politechnikai oktatás kiterjesztése és a szakközépiskolai hálózat bővülése több tanműhelyt és tanműhelyi felszerelést kíván. A szakközépiskolák távlati bővítésénél 1963-ban figyelemmel voltak az évtized végére átadásra tervezett győri műszaki egyetem lehetséges igényeire. Ennek megfelelően a középiskolai beruházási keretet a következő években az általános iskolát végző tanulók 80-85%-os arányszintjén kívánták tartani. A szakközépiskolák fejlesztésében a város már 1963-ban jó eredményeket ért el, amikor 18 szakközépiskolás első osztályt indítottak és folyamatosan készítették elő újabb

4 MNL GyMSMGyL XXIII. 1. Győr-Sopron megye megyei Tanács jegyzőkönyvei, 1966. november 16.

osztályok indulását. Az általános gimnáziumok tartalmi munkájának fejlődését jelezte a Zrínyi Gimnáziumban megszervezett nyelvi tagozat.

Összegzően elemezte a megelőző időszak oktatási fejlődését az MSZMP IX. kongresszusára készülő városi pártértekezlet, mikor megállapította, hogy a városban kedvező előrehaladást értek el az oktatási reform végrehajtásában, de a közoktatási intézmények nagy része elavult és a viszonylag sok új tanterem sem képes a demográfiai felfutás hatását kiegyenlíteni. Kedvezőtlennek ítélte a pártértekezlet ezen kívül az oktatás egyéb tárgyi feltételeinek ellátottsági szintjét.<sup>5</sup>

Nem lenne azonban teljes a kép, ha nem szólnánk azokról az eredményekről, amelyeket a hatvanas évek kezdetén a város a felnőttoktatásban elért. A mind erőteljesebb ipari fejlődés és a termelés korszerűsödése indokoltá tette, hogy az üzemek fokozott figyelmet fordítsanak dolgozóik iskolázottsági szintjének emelésére. Annál is inkább mert 1961-ben a győri ipari üzemekben foglalkoztatottak több mint 40%-ának nem volt 8 általános iskolai végzettsége. Ennek csökkentésére az 1960/61-es tanévtől fokozott intenzitással kezdtek meg mind az általános iskolák, mind a középiskolák esti tagozatainak a bővítését. Az 1959/60-as tanévtől az 1964/65-ös tanévig 312 tanfolyamon 4930 hallgató végezte el az általános iskola különböző osztályait 3 függetlenített nevelőtestület irányításával, 4 területi iskola és 28 üzemi iskola keretében. A középiskola esti tagozatán tanulók száma évről évre meghaladta a 3000 főt. Különösen nagy érdeklődés mutatkozott a technikumok iránt. A technikai képzés folytatásaként 1962-től megteremtődött a lehetősége a Felsőfokú Gépipari Technikum levelező tagozatán, majd 1963-tól a budapesti Műszaki Egyetem kihelyezett vagongyári tagozatán folytatható tanulmányoknak.

A III. ötéves terv időszakában Győr fejlődése számottevően felgyorsult. A győri háztető termelésének megindulását követően igen rövid idő alatt mind több és több új háztető épült fel. Megkezdődött a dél-nádorvárosi nagy kiterjedésű lakótelep építése és az 1970-es évek kezdetére elkészült Ady-város északi része. Erőteljesen nőtt a munkakerő-foglalkoztatottság, különösen az építőiparban. 1970-ben a városi pártértekezlet számára készített értékelés a következőket állapította meg: „Túlzás nélkül állíthatjuk, a 4 év eredményei társadalmi, gazdasági, kulturális és szociális vonatkozásban történelmünk folyamán egyedülállóak. Városunknak nem volt ehhez hasonló időszaka, amikor az ipari kapacitás, a lakóházak száma ilyen mértékben nőtt volna. Győr egyre inkább betölti azt a szerepet, hogy a tájegység központja legyen. A várospolitikában mértéktartóan, de ugyanakkor a reális helyzetnek, az élet követelményeinek megfelelően érvényesültek a nagyvárosiasodásra irányuló törekvések”.<sup>6</sup> A beszámoló megállapította, hogy az országos iskolareform befejező szakaszában Győr nemcsak ipari város, de iskolaváros lett. A fejlődés fontos csomópontját jelezte, hogy 1970-ben Győrhöz csatolták Ménfőcsanakot és Gyirmótot, valamint Győrszentivánt, a város elnyerte a megyei városok jogállását.

5 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. A MSZMP Győr Városi Bizottságának iratai, Pártértekezletek jegyzőkönyvei 1965. szeptember 6.

6 Uo. 1970. október 4.



Az 1970. évi statisztikai adatok – ha tekintetbe vesszük az egyesített községek oktatási intézményeinek belépését is – az egy évtizeddel korábbi állapotokhoz képest feltétlen előrelépést jeleztek. Az óvodák száma 32 egységre nőtt. Ezekben 2660 férőhely volt (ebből 215 szükség-férőhely), a felvett gyermekek száma viszont 3141 fő. Így a férőhely-kihasználtság 118%-os volt (Statisztikai évkönyv, 1970). A kedvező változást nem csupán a férőhelyek számának növekedése mutatta, hanem az a tény is, hogy az óvodák építését már sikerült bizonyos összhangba hozni a lakótelepek építésével. Ezt példázta 1969-ben egy 125 férőhelyes Ady-városi óvoda átadása. Hasonló eredményeket értek el az általános iskolák fejlesztésében, a 12 tantermes Ady-városi iskola és a szabadhegyi 4 tantermes iskolabővítés 1969-ben történt befejezésével. Az 1970/71-es tanév kezdetén Győrben 9755 tanuló járt általános iskolába (a településegysítések tükrében is nézve számottevően kevesebb, mint 7 évvel korábban) 284 tanteremben és 562 pedagógus közreműködésével. A létszámcsökkenés következtében lényegesen kedvezőbben változott az egy osztályteremre jutó tanulók száma, bár az osztálytermekből 17 továbbra is szükségtanterem volt, és 49 tantermet váltakozva használtak. A tanulócsoporthoz 10 még összevont jelleggel működött. Igen kedvező eredmény volt, hogy a felső tagozatos tanulók közel 100%-a részt vett a gyakorlati oktatásban.

Bővült a középiskolák hálózata. Az 1960-as évek végére a működését befejező ménfőcsanakai gimnáziumon kívül 12 középiskolában 5947 diák tanult. Közülük 1850 fő gimnáziumi, 4097 szakközépiskolai tanulmányokat folytatott. A tantermek száma 176-ra emelkedett, a pedagógusok száma pedig 322-re. A tantermek számának emelkedésében jelentékenyen közrejátszott a Révai Gimnázium és a Mayer Lajos Szakközépiskola 4 új előadótermének átadása. Valamelyest felzárkózás történt a kollégiumi férőhelyek bővítésében is, amennyiben elkészült 3 db 60 férőhelyes és egy 150 férőhelyes diákotthon.

Fejlődött a felsőoktatási intézményhálózat is. A Tanítóképző Intézetben (ahol sikerült túljutni az 1962/67-es esztendőök leépítéssel fenyegető válságán) és a Zeneművészeti Főiskola kihelyezett ének- és zenetanárképző tagozatán 243 nappali, a Bánki Donát Gépipari Műszaki Főiskola kihelyezett esti tagozatán (e főiskola lépett a korábbi Felsőfokú Gépipari Technikum helyébe) 162, a Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola kihelyezett tagozatán, a Pénzügyi és Számviteli Főiskola kihelyezett tagozatán, valamint a már említett műszaki főiskolai tagozaton és a tanítóképzőben az 1970/1971-es tanév elején 373 levelező hallgató kezdte meg tanulmányait.

A kialakult kedvező tendenciák tehát az 1970-es évek kezdetére valóban reális valósággá tették Győr iskolavárosi jellegének erősödését, a korábbi kedvezőtlen ellátottsági színvonal javítását. A városi rangra emelésének 700. évfordulóját 1971-ben ünneplő Győr számára a IV. ötéves terv időszaka az igényekkel összhangban történő fejlesztés lehetőségeit körvonalazta. Kedvezőtlenül befolyásolta azonban a tervezés körülményeit az a tény, hogy csak késve, 1973/74-től történt meg a demográfiai változások, és különösen a korábban bevezetett népesedéspolitikai intézkedések várható hatásának elemzése. Így az ötéves terv folyamán az abszolút számokban feltétlen kifejezésre jutott előrehaladás mellett a különböző mutatók és viszonyszámok korántsem alakultak a remélt kedvező irányban. Ebben közrejátszott a városszerkezet átalakulása és a népességnek az új lakótelepeken végbement kimagasló koncentrációja. A tervidőszak természetesen nem tekinthető egységes egésznek,

mert egyes éveiben különböző okok miatt kedvezőtlenebb vagy éppen kedvezőbb helyzetek is kialakulhattak. Így 1972/1973-ban a nem halasztható felújítások miatt más iskolákban kellett elhelyezni a Radnóti és Gombos iskolák tanulóit, ami átmenetileg súlyos gondokat okozott. A Városi Tanács pénzügyi erőfeszítéseit mutatta, hogy az 1972-ben életbe léptetett beruházási korlátozás ellenére a művelődési ágazat egésze a tervidőszakban átlagosan 43,9 százalékkal részesedett a tanács összköltségvetéséből.

Jelentős politikai háttérrel adott az oktatási munkához az MSZMP Központi Bizottságának 1972. június 15-ei határozata. E dokumentum elsőként állapította meg, hogy az óvoda a nevelési rendszer legalsó láncszeme. Ennek megfelelően alapvető funkciója van az iskolára történő felkészítésben. A Városi Tanács művelődésügyi osztálya a határozat fényében és a meglévő helyi gondok szorításában ezekben az években kiemelten kezelte az óvodák fejlesztését. 1973 végén az átlagosan 130%-os helykihasználást az 1975/76-os tanév elejére (3800 férőhellyel és 4598 gyermekkel) 121%-osra sikerült leszorítani. Ez a szám a tanácsi és vállalati óvodák együttes adatait foglalta magában, ám a tanácsi óvodák biztosították a férőhelyek 98%-át. A magas férőhely-kihasználtság mellett 1973-ban még 276 felvételi kérelmet utasítottak el, három évvel később viszont valamennyi, az 5 éves kort elért gyermek felvételét biztosították. Az egy óvodai csoportra jutó gyermekek száma 1973-ban 13%-kal volt magasabb az országos átlagnál, míg az egy csoportra jutó óvónők száma megegyezett az átlaggal. A művelődésügyi osztály által készített elemzés szerint az óvónők létszámát 35 fővel kellett volna emelni. Ebben a tervidőszakban elmaradt a Tarcsay Vilmos utcai 200 férőhelyes óvoda felépítése és csak 1975 végén kezdték meg a korábbra tervezett 100 férőhelyes győrszentiváni óvoda építését. Részben helyettük került sor a Mester utcai központi konyha építésére és a Bacsó Béla úton egy szükségóvoda kialakítására.<sup>7</sup> Az óvodákban dolgozók szakmai színvonalának, a szakképzettek számának növelését nagyban elősegítette, hogy 1971-től megindult a Zrínyi Ilona Gimnáziumban az óvónőképző tagozat. 1975-ben az ott végzettek közül már 30 főt állítottak munkába.

Az általános iskolákban az öt évvel korábbi létszámcsökkenés után az 1975/76-os tanév megnyitására ismét ugrásszerűen megnőtt a tanulók létszáma. Ezt az erőteljes emelkedést az osztálytermek bővítése nem tudta arányosan követni (323 tanterem) így a váltakozóan használt tantermek száma 76-ra emelkedett. A tantermek számát csökkentette az a kedvező változás, amelynek nyomán már csak 4 összevont tanulócsoporthoz működött a város iskoláiban a korábbi 10 helyett. Az általános iskolákban a legkedvezőtlenebb viszonyok Ady-városban uralkodtak, ahol a Móra Ferenc Általános Iskola 1973 nyarán történt átadása ellenére az egy tanulócsoporthoz jutó tanulók száma 13%-kal volt magasabb a városi, és 22%-kal az országos átlagnál. Minőségi változást jelentett a város oktatási intézményeinek életében, hogy elsőként a Móra Ferenc iskolában elkészült egy úszó-tanmedence, ami lehetővé tette a lakótelepi gyerekek kötelező úszás oktatásának megszervezését.

A város középiskoláiban 1975 szeptemberében 5552 tanulót írtak be. Az oktatási feltételek javítására ebben az időben folyt a Közgazdasági Szakközépiskola Pénzügyi Tagozata épületének teljes felújítása és korszerűsítése, a Mayer Lajos Szakközépiskola felújítása,

7 GyMJVL XXIII. 108. Győr Megyei Város Tanácsa VB Művelődésügyi osztály iratai 1975/1532.

a Bercsényi Miklós Szakközépiskola új műhelytermeinek építése. Tovább erősödött a kollégiumi hálózat a dél-nádorvárosi 240 férőhelyes épület felépítésével.

A hatvanas évek meghozták Győr számára az egy évtizeden át várt felsőfokú műszaki oktatási intézményt. Az 1963-ban eredetileg műszaki egyetemnek szánt intézmény 1967-től Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskolaként, 3 felsőfokú (a szegedi vasútforgalmi, a budapesti gépjármű-közlekedési és az ugyancsak budapesti távközlési) technikum összevonásából jött létre. A Mosoni-Duna révfalusi oldalán 1970 áprilisában indultak meg a feltöltési munkák, 1971. július 23-án megtörtént az alapkövetétel, majd 3 év múlva, 1974 szeptemberében sor került az első létesítmények felavatására. 1975 augusztusában Budapestről Győrbe költözött az autógépész és vasútgépész szak, majd egy év múlva követte ezeket a távközlési szak. A teljes épületegyüttes ünnepélyes átadása végül 1977. október 28-án zajlott le. Az 1975/76-os tanév indításakor azonban már 782 nappali és 815 levelező hallgató vallhatta magát az új főiskola diákjának. Az oktatási párthatározat hatásaként gyarapodott az 1975-ben főiskolai rangot kapott tanítóképző, hallgatóinak száma 373 nappali és 272 levelező tagozatos hallgatóra nőtt. Az összesen 1204 nappali hallgatóval a város már jelentős felsőfokú oktatási centrumok sorába emelkedett (Mangel, 1979).

A hatvanas évek elején elért kimagasló eredmények után a Dolgozók Általános Iskolájában lassú visszafejlődés ment végbe. Csökkent mind a tanfolyamok, mind a beiratkozott, illetve végzős tanulók száma. Az 1967/68-as tanévben ez a csökkenés elérte a mélypontját, majd lassú emelkedés következett, de lényeges változás már a következő tanévekben nem történt. Az 1973/74-es tanévben 31 tanulócsoporthoz 698 tanulót foglalt magában.

1975 után kétségtelenül javult az elemző-tervező munka, amelynek hiányáról a hetvenes évek elején szóltunk. A Városi Tanács Végrehajtó Bizottsága 1977. februári ülésén megvitatta a város kiemelt felsőfokú központ jellegéből fakadó feladatokat. Az alapos és átfogó előterjesztés meghatározta az 1976-1990 közötti évekre vonatkozó hosszú távú fejlesztési irányelveket.<sup>8</sup> Noha az időközben kialakult gazdasági recesszió az irányelvekben körvonalazott célok egy részét irreálissá tette, az alapkoncepció hosszabb időn át érvényes maradt.

Az óvodákban 1978-ban 40 intézményben 4305 férőhely, 1980-ban 42 intézményben 4940 férőhely, végül 1983-ban 48 intézményben 5575 férőhely volt. A továbbra is 120-130% között mozgó kihasználtság mellett 1978-ban 396, 1980-ban 587, 1981-ben 370 gyermek felvételi kérelmét utasították el. A zsúfolt óvodákban az ideális területi norma – gyermek/m<sup>2</sup> – nem volt biztosítható és helyenként gondokat okozott a tárgyi felszereltség alacsony szintje. A helyzet javítására tett erőfeszítéseket mutatta, hogy 1980-ig új óvodát adtak át a Zöld utcában, a Magyar utcában, a Mónus Illés utcában, egy lakásóvoda kezdte meg működését a Marcal (Kun Béla) városrészben, a győrszentiváni megszűnt tanácsi kirendeltségen és a szabadhegyi József Attila Művelődési Házban pedig kiegészítő óvodákat létesítettek. 1981 első negyedében egy 150 férőhelyes óvoda készült el a marcalvárosi (Kun Béla) negyedben és egy 100 férőhelyes a Szövetség utcában. 1981 júniusában a belvárosi Gorkij utcában felépült új lakótelep ellátására az Ingatlankezelő Vállalat Árpád úti klubjában két foglalkoztató termet rendeztek be. Részben a gyereklétszám erőteljes csökkenése,

8 GyMJVL XXIII. 102a. Győr Megyei Város Végrehajtó Bizottságának iratai, V. B. jegyzőkönyvek 1977. február 19.

részben a férőhelyek folyamatos növelése következtében az 1983/84-es óvodai tanév indításakor először fordult elő, hogy valamennyi gyermek felvételt nyert. Csökkent a zsúfoltság, javultak a munka feltételei. A helykihasználás a városi átlagban 120%-ról 115%-ra esett vissza. Marcalvárosban (Kun Béla városrész) ez a folyamat még elhúzódott. Az óvodás korúak számának csökkenése lehetővé tette a szükségférőhelyek fokozatos felszámolását. Így 1983 őszén már 245 szükségférőhelyet sikerült megszüntetni. Ezzel együtt felújítottak több óvodát és átadták a József Attila lakótelepen a Tárogató utcai 200 férőhelyes gyermekintézményt. Az óvodák tartalmi munkájában előrelépést hozott az az intézkedés, amely 1980-ban az akkor működő 1-9 csoportot foglalkoztató 40 óvodát 15 óvodai körzetben tömörítette 9-22 csoporttal.

A hetvenes és nyolcvanas években mind erőteljesebbé vált az általános iskolába lépő gyermekek számának növekedése. 1978-ban 375 tanteremben 13 588 fő, 1980-ban 413 tanteremben 14 919 fő, ám 1983-ban 511 tanteremben már 17 083 fő folytatta tanulmányait. A dinamikus létszámnövekedés ellenére, az 1977-ben felvázolt hosszú távú program alapjaival összhangban nem romlott, sőt több ponton kedvezően változott a minőségi mutatók aránya. 1977-ben, 1978-ban 1980-ban az egy tanteremre jutó tanulók száma 36 fő körül mozgott, 1983-ban sikerült ezt a számot 33 főre leszorítani. A több műszakos, váltakozó tanításban az 1978-as 12,6%-hoz (a tantermek ennyi százalékát használták váltakozva) képest 1983-ig 7,6%-ot értek el. Mégpedig úgy, hogy 1980-ban a váltós termek még 16%-ot tettek ki. A kedvező irányú elmozdulás körülményei között komoly súllyal kell számba vennünk azt is, hogy időközben végbement az 5 napos munkahétre történő áttérés, ami az oktatási órák sűrítését hozta magával. A tanulói létszám emelkedésével párhuzamosan nőtt a napközi otthonos ellátásban részesülők száma is. Az 1978-as 32%-os arányt 1980-ban ugyan csökkenés követte (30,5 %), de 1983-ban már ismét a tanulók 36%-ának sikerült ellátást biztosítani. Az a célkitűzés azonban, hogy valamennyi igényjogosultat felvegyék a napközibe, egyelőre nem volt megoldható. A tárgyalt évtizedben – főként az új lakónegyedekben – általános iskolák sora épült. Ekkor készültek el az Ady-városi „kék” iskola (Fekete Gyula Ált. Iskola), a József Attila lakótelepi „piros” iskola (Ortutay Gyula Ált. Iskola), a marcalvárosi (Kun Béla lakótelepi) „barna” és „zöld” iskola és végül a József Attila lakótelepi Tárogató utcai „fehér” iskola. 8-8 tanteremmel bővült a ménfőcsanakai általános iskola és a Szent Imre úti (Vöröshadsereg úti, Zalka Máté) Általános Iskola. Felújították a Kálvária utcai (Kun Béla) általános iskolát és a Péterfy Sándor utcai Bartók Béla Általános Iskolát. A soha eddig nem tapasztalt mértékű iskolaépítés mellett továbbra is szükség volt különböző átmeneti megoldásokra. Így Ady-városban az Építőipari Vállalat által kiürített felvonulási épületekben, a „kék iskola” mellett faházban, a József Attila telepi Zöld utcában ugyancsak faházban és a Magyar Honvédelmi Szövetség épületében rendeztek be tantermeket. A Kun Béla általános iskola felújításának idején az idejáró tanulókat nem éppen szerencsés megoldással az egyébként is túlterhelt marcalvárosi (Kun Béla) lakótelepre irányították át. Mindezekon felül rövidebb-hosszabb ideig kisebb nagyobb beiskolázási körzetmódosításokat léptettek életbe.

Az egyes tanévekben komoly működési gondok közepette dolgozó iskolák oktató-nevelő munkája ugyancsak számottevő fejlődésen ment keresztül. A mindig is teljesnek tekinthető képesítési ellátottság és a felső tagozat 98-100%-a közötti szaktanári ellátottsága

mindvégig töretlen volt. A tornatermek száma 17-ről (1976) 26-ra (1983) nőtt. Az 1981/82-es tanévtől önálló balettosztály indult a Gombos Ferenc Általános Iskolában. Ugyanezen tanévtől megkezdődött a második idegen nyelv oktatásának bevezetése több iskolában. 1983 szeptemberében már 54 nyelvi csoport indításához voltak meg a feltételek. E csoportokban angolt, franciát és németet tanítottak. Jelentősen gazdagodtak az általános iskolai tanulók számára szervezett nyári programok. Különösen nagy érdeklődést váltott ki a győrújbaráti gyermektábor üzembe helyezése, ahol tartalmas színes programokkal pihent évről évre a város tanulóinak több mint egyharmada. A lakótelepeken megszervezték a nyitott sportudvar-akciót, ahol lehetőség nyílt a szabadidő értelmes eltöltésére. 1983-tól működött az Ady-városi szabadidő-park számos sportprogrammal.

A város középiskoláiban 1978-ban 5696 nappali és 3398 esti és levelező tagozatos, 1980-ban 5739 nappali és 3310 esti és levelező tagozatos, 1983-ban 6420 nappali és 2571 levelező és esti tagozatos diák tanult. A középiskolák szerkezete lényegében változatlan maradt. A meghatározó szerepet a szakközépiskolák játszották oly módon, hogy diákjaik száma mindhárom évben kétszerese volt a gimnáziumokénak. Az 1978/79-es tanévben a Veres Péter Mezőgazdasági Szakmunkásképző Intézet mellett szakközépiskola is létesült, annak a programnak megfelelően, amely egyes elméletigényes szakmákban közös intézményben kívánta a középiskolai oktatást és a szakmunkásképzést megvalósítani. A mezőgazdasági szakmunkásképző profilbővítésével párhuzamosan három szakközépiskolában – géplakatos, autószerelő, épületvillamossági szakmákban – szakmunkásképzés indult. A középfokú oktatási intézmények iránt megnyilvánuló távlati igények hibás felmérése következtében 1978-1981 között megszüntették a Zrínyi Ilona Gimnázium és Óvónőképző Szakközépiskolát. Az óvónőképzést a csornai gimnáziumba telepítették át. A megszünt gimnázium részbeni pótlására az 1981/82-es tanév kezdetén a Révai Miklós Gimnáziumban profiltisztítást hajtottak végre és a szakközépiskola megszüntetésével a négy textilvegyész osztályt a Rejtő Sándor Textilipari Szakközépiskolába helyezték át. Átszervezés történt a (Szamuely Tibor) Közgazdasági és Kereskedelmi Szakközépiskolában, ahonnan a kereskedelmi tagozatú osztályok a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakmunkás Intézethez kerültek. Ezzel a szakmunkásképző az 1981/82-es tanévtől kereskedelmi ágazatú szakközépiskolai profilt is kapott.

A tanulólétszám emelkedésének megfelelően a középiskolai intézményeknél szerény bővítések következtek be. Ezek közé tartozott a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakmunkásképző Intézet nyolc tantermes bővítése, a Pattantyus Á. Géza Ipari Szakközépiskola felújítása és négy tantermes bővítése.

A demográfiai változásoknak a város oktatási intézményeire gyakorolt hatását a Városi Tanács Végrehajtó Bizottsága 1983-ban elemezte.<sup>9</sup> Az előterjesztés megalapozott elemzést adott a hetvenes és nyolcvanas évek fordulóján érvényesülő tendenciákról. Megállapította, hogy a demográfiai mozgások óvodai kihatása 1978-82 között tetőzött, majd jelentős visszaesés kezdődött. Ennek megfelelően mindinkább számolni kellett az egyes intézmények között a demográfiai hullám nyomán végbemenő funkcióváltással. Az általános iskolákban a nyolcvanas évek második feléig igen erőteljes, azt követően szerényebb létszámemelkedés ment végbe. Az elhelyezési gondokat ezeken a területeken

9 Uo. 1983. november 22.

valamelyest enyhítette a Marcalvárosban (Kun Béla negyedben) 1985-ben átadott 24 tantermes iskola belépése, a belvárosban a Gombos Ferenc Általános Iskola 4 tantermes bővítése. A középiskolákban az 1980-as évek elejétől újabb és újabb osztályok indítása vált szükségessé. Itt az 1985-re elkészült 12 tantermes Egészségügyi Szakközépiskola tett lehetővé könnyítést. Ez azonban a meglévő gondokat, különösen a jövőre nézve csak csökkentette, de nem oldotta meg.

Fokozatosan, de kisebb arányban növekedett a szakmunkásképző intézetek tanulói létszáma (1978: 3856, 1980: 3920, 1983: 4189). A városban öt szakmunkásképző működött, amelyekben a szakmunkásképzés tartalmi korszerűsítésével párhuzamosan jelentősen javultak az oktató-nevelő munka személyi és tárgyi feltételei. A tanulók gyakorlati oktatása szervezett keretek között, iskolai és üzemi tanműhelyekben történt. A 400. sz. Ipari Szakmunkásképző Intézet, a Rejtő Sándor Textilipari Szakmunkásképző Intézet és a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakmunkásképző Intézet jól felszerelt tanműhelyekkel rendelkezett. A másik két szakmunkásképzőben saját tanműhely nem volt, a gyakorlati képzést vállalatoknál, szövetkezeteknél és állami gazdaságoknál biztosították. Valamennyi intézmény mellett tanulóotthon működött. Kedvezően változott a nevelőtestületek képessétségi aránya is.

A felsőfokú oktatási intézmények sorában a Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola és az (1979-től) Apáczai Csere János Tanítóképző Főiskola játszották a meghatározó szerepet. Mellettük a Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola Zeneiskolai Tanárképző Intézetének győri tagozata, a Bánki Donát Gépipari Műszaki Főiskola kihelyezett tagozata és a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem kihelyezett tagozata alkotta a felsőoktatási intézményhálózatot. A győri katolikus egyházmegye keretében változatlanul működött a Hittudományi Főiskola is. Az 1980/81-es tanévben a műszaki főiskolán 1240 fő nappali és 1151 fő levelező, a tanítóképzőben 599 nappali és 287 levelező hallgató tanult. 1983-84-es tanévben a felsorolt intézményekben összesen 3400 nappali és levelező hallgató folytatott tanulmányokat. A főiskolák fontos szerepet töltek be a város szakember-utánpótlásában, de természetesen jelen voltak a gazdasági, tudományos és kulturális életben is. A Tanítóképző Főiskola 1962-től Embernevelés címen adott ki egy tudományos kiadványt, a Műszaki Főiskola pedig 1976 óta alkalmanként tudományos közleményekben publikálta oktatói tanulmányait.

## Közművelődés – Tudomány – Művészet

Néhány héttel azután, hogy 1945 tavaszán elhallgattak a fegyverek és véget értek a harcok, Győrben is megindult a mindennapi élet, nemcsak az oktatásügy újjászervezésére történtek meg az első lépések, hanem megkezdődött a különböző kulturális intézmények, szervezetek, egyesületek újjáéledése is.

A demokratikus átalakulás kibontakozásának ezen a területen minden más tevékenységi formánál szélesebb tere nyílt. Nemcsak a hivatalos állami és városi önkormányzati szervek, de a különböző pártok, társadalmi szervezetek is feladatuknak tekintették a kulturális munkát, a kulturális megújítást. A társadalmi kezdeményező készségnek

a jelentősége annál nagyobb volt, mivel az intézményi háttér lényegesen szerényebb keretet adott, mint az oktatásügy esetében. Intézményi háttérrel csupán a néhány kölcsönkönyvtár, a városi kultúrház, a városi színház és a filmszínházak jelentettek. A népművelési tevékenység (a korszak meghatározásával élve: szabadművelődés) városi összehangolását a Szabadművelődési Felügyelőség végezte.

Miként a politikai életben, úgy a kulturális tevékenységben is 1948/49 fordulójától azonban mind erőteljesebb beszűkülés és egysíkúság vált uralkodóvá. Lassú, de szervezett folyamatként végbement a különböző egyesületek adminisztratív visszaszorítása, majd felszámolása. Ennek során nemcsak az egyházi és polgári jellegű egyesületeket számolták fel, hanem minden létező egyesületet, köztük olyan sajátos szerepet betöltő szervezeteket is, mint például a Kisbácsa-szításdombi Kültelki Munkáskör, amelynek számottevő saját könyvtára és mozija volt, s ezzel éppen egy munkások lakta területen látott el kulturális feladatokat. A végbement átalakulást világosan kifejezte a városi szabadművelődési felügyelő 1949. szeptemberi beszámolója: „Az elmúlt hónap kulturális munkájában pártunk vezető szerepe, a politikai munka és a termelés kulturális alátámasztása határozottabban és erőteljesebben megmutatkozott, mint az előző hónap során”.<sup>10</sup> Ezzel kezdetét vették azok az évek, amelyekben a kultúrmunkától közvetlen termelésnövelő hatást vártak és eredményeinek mérésében a formalista, mennyiségi szemlélet uralkodott, hatékonyságára abból vontak le következtetést, hogy hány tonnával növekedett a termelés, miként teljesítették a begyűjtési előírásokat.

A kulturális élet állami centralizációjának, az öntevékenység felszámolásának első éveiből éppen a már jelzett szemléleti torzulások következtében néhány egyedi esemény kívánczik kiemelésre. Ezek közé tartozott a Győri Irodalmi Kör megalakulása 1951. március 24-én, egy esztendővel később az Írószövetség helyi csoportjának létrejötte, az ünnepi Könyvhét megrendezése 1952. szeptember 7-én Örkény István részvételével, a Megyei Könyvtár létrehozása a városi és körzeti könyvtár összevonásából 1952. december 21-én, (ezzel a városi könyvtár megszüntetése!), a Szakszervezetek Megyei Tanácsa Kultúrotthonának felavatása 1951. december 31-én, a győri írók szerzői estje a Kossuth rádióban 1954. március 23-án. A Xantus Jánosról elnevezett egykori Városi Múzeumban (amely megkapta a bencés múzeum gyűjteményét is) 1952 karácsonyán nagy érdeklődéssel kísért régészeti és várostörténeti kiállítást nyitottak meg. A tartalmi munkát kétségkívül az is befolyásolta, hogy az irányításban a legfontosabb intézmények minisztériumi, mások megyei tanácsi, illetve városi tanácsi irányítás alá tartoztak, de az is, hogy a város éppen ezekben az években még szegényebb lett kulturális objektumokban. Igaz, a múzeum 1949 december végén a Városi Kultúrházból átköltözött a város egyik legszebb műemléképületébe, az ún. Apátúr házba, a kisebbik papi szeminárium helyére, de a kultúrházat hamarosan elfoglalta az államosított színház. Leromlott állapota miatt a város egyik moziját be kellett zárni, és helyébe nem sikerült megfelelő épületet találni. Az egyes városrészek közül Gyárvárosban és Gorkij-városban egyáltalán nem volt kultúrotthon, míg Kisbácsán, Pinnyédén és Szabadhegyen az épületek komoly felújításra szorultak. Ezeket csak részben pótolták az év folyamán a Vagongyárban és a Cardo bútorgyárban kialakított kultúrotthonok.

10 MNL GyMSMgyL XXIV. 205. Győr város Szabadművelődési Felügyelőjének iratai 231/1949.

A Városi Tanács 1956. júniusi ülésén tárgyalta meg először átfogóan és önállóan a kulturális munkát. Támaszkodva arra az értékelésre, amelyet egy évvel korábban a Megyei Tanács készített a falusi és városi kultúr munka helyzetéről, és amelyben a győri helyzetet különösen kedvezőtlenül értékelték, az előterjesztés megállapította, hogy „eredményeink óriásiak, mégis meg kell mondanunk, sok tekintetben – ez az országos jelenség –, nem igen jutottunk túl a szervezésen és az adminisztratív jellegű kulturális tevékenységen”. Szólt a jelentés a Liszt Ferenc utcai Zeneiskola berendezéséről, az 1500 személyes szabadtéri színpad létesítéséről, a Megyei Könyvtár elhelyezéséről a Radó szigeti Kioszk-épületben, az ifjúsági és üzemi hangversenyek rendszeresítéséről. Kiemelkedően értékelt a zenei élet eredményeit, közöttük is az ország egyetlen államilag támogatott, félhivatásos nagyzenekarának, a Győri Filharmonikus Zenekarnak a működését. Az öntevékeny művészeti csoportok sorában 10 énekkar, 12 zenekar, 15 színjátszó együttes, 19 tánccsoport és 3 bábcsoport működött. Önálló, egész estét betöltő színvonalas műsor bemutatására közülük a vagongyári kórus, a pedagógus kórus, a MÁV-énekkar, a vagongyári fúvósok, a Lenszövő és a kereskedelmi szakszervezet tánccsoportjai voltak felkészülve. A Megyei Könyvtár 4500, az üzemi könyvtárak 4000 olvasót számláltak. A Xantus János Múzeumban jelentős tudományos munka folyt a régészet és néprajz területén. Ezekben az években kezdték meg a győri vár kazamatáinak feltárását és két nagy római kori ásatást folytattak a város területén.<sup>11</sup>

Az 1956. októberi forradalom eseményei mélyrehatóan érintették a város kulturális életét, miután a helyi értelmiség képviselői aktív szerepet játszottak mind a szellemi mozgalmakban, mind a politikai tevékenységben. A talpra állást hosszú időre ellehetetlenítette a kiterjedt súlyos megtorlás és az értelmiséggel szemben a párt és állami szervek részéről táplált bizalmatlanság. Csak nagyon lassan állt talpra a város szellemi élete, melyből számos régi arc tűnt el. Kétségtelen, hogy a forradalom utáni időszakban pozitív elmozdulást hoztak a város szellemi életében is a Magyar Szocialista Munkáspárt 1958 júniusában közzétett művelődéspolitikai irányelvei. A dokumentum többek között szólt a vidéki városok kulturális életének fejlesztéséről és az erre vonatkozó programok elkészítésének szükségességéről. Ezzel új korszakot nyitott nemcsak az országos kultúrpolitikában, de a kulturális kérdések helyi megítélésében is. Hasonló módon lökést adott a szellemi életnek a városi pártbizottság helyi viszonyokat áttekintő 1967-es állásfoglalása,<sup>12</sup> majd pedig az MSZMP KB 1974. évi közművelődési határozata. Az 1958-as irányelvek valóra váltásának egyik jele volt, hogy a művészeti élet átgondoltabb és tervszerű támogatásának elősegítésére a város tanácsa 1960. április 3-án felavatta a Győri Műcsarnokot. 1947 óta, amikor a városi kultúrház művészeti kiállító helyiségeit átadták a múzeumnak, először hoztak létre a városban önálló kiállítási intézményt. A Műcsarnok megnyitásával megteremtették a lehetőségét országos és nemzetközi kiállítások helyi bemutatásának, de ami ennél fontosabb volt, elhárult az akadály a helyi alkotóművészek nyilvános bemutatkozása előtt.

11 GyMJVL XXIII. 501a. Győr város Tanácsának iratai, Tanácsülési jegyzőkönyvek 1956. június 26.

12 MNL GyMSMGyL A MSZMP Győr Városi Bizottságának iratai. A végrehajtó bizottság jegyzőkönyve 1967. május 14.



A Múcsarnok mellett újabb és újabb kiállítási intézmények jöttek létre. A Városi Tanács már 1961 őszén szorgalmazta egy múzeumi képtár kialakítását. Ennek megnyitására 1963 októberében került sor az Alkotmány utcai ún. Napóleon házban. Noha az eredeti elképzelésektől eltérően nem állandó képtár létesült, a tágas és a Múcsarnoknál igényesebb körülmények között biztosítani lehetett a gazdag múzeumi gyűjtemények, valamint a kortárs művészet értékeinek folyamatos bemutatását. A képzőművészet kiállítóhelyeinek sorában kiemelt helyet foglalt el Kovács Margit 1974-ben megnyitott (majd 1982-bővített) állandó kiállítása és Borsos Miklós állandó gyűjteményes kiállítása, melyet 1979-ben adtak át a Káptalandombon, a hajdani püspöki udvarbíró felújított műemlék házában. A 80-as évek kezdetétől alkalmi kiállításoknak adott helyet a Petőfi Sándor Városi Művelődési Központ, illetve a Városi Könyvtár galériája is. Utóbbinak meghatározó helye lett a 30 000 lélekszámú Adyváros művészeti igényeinek kielégítésében.

A képzőművészeti alkotó munka és kiállító tevékenység magas színvonalának kialakításában fontos szerepe volt annak, hogy 1968 óta létezett nyaranta a Győri Művésztelep, melynek munkájában a helyi művészekon kívül az ország más területeiről meghívott alkotók is részt vettek. 1972. szeptember óta működött a társadalmi összefogással létrehozott Grafikai Műhely, amely rövid idő alatt a városban élő festők, grafikusok, szobrászok egyik ígéretes szellemi központjává lett. A Xantus János Múzeum, bár 1950-1962 között minisztériumi, azóta megyei tanácsi fenntartásban működött, mindvégig meghatározó módon ellátta városi feladatait, és ehhez maradéktalanul élvezte a Városi Tanács támogatását. 1973-ban a Múzeum közreműködésével rendezték be a bencés rendház földszintjén az egykori jezsuita patika helyiségeit patikamúzeumnak, 1975-ben megnyitották a bélyegmúzeum állandó kiállítását és a Szabó József ny. evangélikus püspök által a városnak adományozott Madách-gyűjtemény kiállítását. 1981-ben dr. Petz Aladár főorvos hagyatékából és Kende Judit kerámiáiból állítottak össze állandó bemutatót a karmelita rendház épületében. A múzeumi gyűjteményekben őrzött tárgyak száma az 1967. évi 69 726 darabról 1976-ban 87 450 darabra, 1983-ban 90 729 darabra nőtt. Ezzel kapcsolatban a múzeum betöltötte azt a szerepet, hogy igen széles körben gyűjtse a városból elszármazott vagy a városhoz kötődő művészek alkotásait, illetve hagyatékát.

Természetesen a Xantus János Múzeum nemcsak mint a múlt emlékeinek gyűjtőhelye, valamint kiállítóhely látta el funkcióit, hanem jelentős tudományos tevékenységet is végzett. Irányításával és közreműködésével a város területén számos ásatás tárta fel a régészeti emlékeket, gyűjtötte össze a városi lakosság életmódjára vonatkozó tárgyi emlékeket, a korszerűsödő ipari üzemektől átvette a leszerelt régi gépeket, utóbbiakat annak reményében, hogy sikerül megvetnie egy ipar- és technikatörténeti kiállítás alapjait. Az 1980-ban kialakult nemzetközi együttműködés keretében kapcsolatokat tartott fenn a szomszédos Ausztria burgenlandi tartományi múzeumával. A kapcsolatok eredményeként 1981-ben és 1984-ben két közös kiállítást rendeztek Győrben és Eisenstadtban.

Győr kulturális életében a legrégebbi hagyományokra mindig is a zenei élet tekintethetett vissza. Ennek folyamatosságát az ötvenes évek elején végbement adminisztratív beavatkozások sem tudták lényegesen befolyásolni. A Győri Ének- és Zeneegylet ugyan megszűnt, de zenekara folytatta működését. Eredményeiket annál nagyobb elismerés illeti, mert 1968 februárjáig a zenekar tagjai csupán félállásban dolgoztak, állandó és

megfelelő próbatermek és hangversenyterem nélkül. A zenekar függetlenítésére 1968. február elsejével került sor, Sándor János vezető karmester irányítása alatt. Noha hosszú ideig megoldatlan maradt a próbaterem és a hangversenyterem kérdése, rendezvényeiknek állandó törzsközönsége alakult ki. Nem kisebb sikereket ért el a Győri Leánykar, Szabó Miklós Liszt-díjas karnagy, érdemes művész vezetésével. A leánykar 1958 tavaszán, mint a Zeneművészeti Szakiskola női kara jött létre, majd 1970-től folytatta működését Győri Leánykar néven. 1961-ben a debreceni kórusfesztiválon már első díjat nyert s azóta is folyamatosan aratta hazai és nemzetközi sikereit. Több alkalommal adtak önálló hangversenyt és készítettek velük hangfelvételt. A 16 lemezfelvétel (az első 1966-ban) – köztük kettő „Az év hanglemeze” díjjal kitüntetett – és a sorozatos rádiós szereplések a Leánykar sikereinek útjelzői.

1974 tavaszán fiatal zenetanárokból, főiskolai hallgatókból és zenei szakközépiskolásokból alakult meg a Győri Ütőegyüttes, amely rövid idő alatt állandó résztvevője lett a város zenei életének. A városban működő amatőr kórusok közül a Városi Tanács Liszt Ferenc kórusa, a vagongyári kórus, a Győri Pedagógus kórus és a Tanítóképző női kara ugyancsak állandó szereplői voltak a zenei életnek, miként a Magyar Vagon- és Gépgyár fúvószenekara és a Városi Tanács fúvószenekara is. A város rangját az ország zenekultúrájában nagyban emelték azok a rendezvények – 1968-tól az országos zenei nevelési konferenciák, 1969-től az ifjú zeneművészek fesztiváljai –, amelyeknek Győr adott otthont.

A művészeti intézmények sorában kiemelkedő szerepet töltött be a Kisfaludy Színház. 1978. november 4-e a Kisfaludy Színház történetének sorsdöntő pillanata volt. Illyés Gyula Fáklyaláng című darabjának bemutatójával felavatták a 700 személyes új, korszerű színházépületet, amely Győr-Sopron megye hatalmas anyagi ráfordításával az ország háború utáni történetének első színházépülete volt. Az épület átadásával egyidejűleg jelentős erőfeszítéseket tettek új műsorpolitika kialakítására és a társulat felfrissítésére. Néhány éves átmeneti időszak után, a 80-as évek elejére sikerült kiegyensúlyozottabbá tenni a prózai és zenés darabok arányát, stabilizálni a társulatot.

Országos, sőt nemzetközi léptékű fejlődést jelentett a Markó Iván vezette Győri Balett társulatának megalakulása 1979-ben. A társulat első bemutatójára egy évvel a színház megnyitása után, 1979. november 2-án került sor. A balett működése gyorsan nemzetközi rangot ért el és páratlan színvonalat jelentett a város művészeti életében. Fellépéseik színhelye éppúgy volt Budapest, Bécs, Párizs, Milánó, mint Győr.

A zenei és színházi élet őszi-tavaszi évadjának kiegészítésére, a nyári kulturális lehetőségek bővítésére és nem kevésbé a kulturális idegenforgalom erősítésére a város vezetői 1966-ban útjára indították a Győri Nyár rendezvénysorozatát. Az első esztendőben a Xantus János Múzeum udvarán felépített szabadtéri színpadon, majd 1969 júniusától részben a Rába folyón létesített vízi színpadon került sor a különböző színházi és zenei előadásokra. Ezek mellett kiállítások, térzene, hangversenyek gazdagították a programot. Különösen nagy sikerűek voltak a vízi színpadon bemutatott operaelőadások. A Városi Tanács állásfoglalásának megfelelően 1978-tól Győri Zenei Nyár néven a sportcsarnokban, a Kisfaludy Színházban és a város más intézményeiben rendezték az egyes programokat.

Az 1950-es évek végétől egyre többet hallattak magukról a város fotósai. Az 1960-as években 6 győri fotós nyerte el a fotóművész címet és a Győri Fotóklub három tagját a

Fotóművészek Nemzetközi Szövetsége felvette soraiba. Számos kiállítást rendeztek a városban és jó kapcsolatokat alakítottak ki a környező országok fotóművészeivel. Hozzájuk hasonlóan kiemelkedő színvonalat értek el a város amatőr filmesei. Tevékenységük elismeréseként 1967-ben Győrött rendezték meg az első országos amatőrfilm szemlét. 1972 óta itt került sor a Díjnyertes Amatőrfilmek Nemzetközi Fesztiváljára. A magyar amatőr filmes mozgalomban rangos helyet foglalt el a Petőfi Sándor Művelődési Központ amatőr filmstúdiója.

Valamennyi kulturális terület közül az 1956-os forradalmat követő években a legnehezebben az irodalmi élet állt talpra. A városban élő irodalomművelők között a 60-as évek második felére nőtt fel egy olyan új nemzedék, amely az évente kiírt megyei „felszabadulási” pályázatokon mind kiemelkedőbb eredményeket ért el. A megyei lapban (melynek irodalomszervező funkciója ekkor igen jelentős volt) és más lapokban megjelent publikációk után kötetben elsőként az 1970-ben kiadott és a „felszabadulási pályázat” díjnyertes műveiből válogatott „Rapszódia két tételben” c. antológiában jelentkeztek. Ezt még két hasonló jellegű válogatás követte 1973-ban (A Te tüzedből) és 1975-ben (Átölelem a kort). „Érlelő” címen jelent meg a fiatal költők antológiája 1973-ban és „Versmondók könyve” címmel 1970, 1971, 1975 folyamán a megyében élő vagy innen elszármazott költőket megszólaltató összeállítás. A fejlődés meghatározó fordulópontja volt, hogy 1971 októberében létrejött a Kassák Lajos Ifjúsági Kollégium 35 irodalommal, publicisztikával és képzőművészettel foglalkozó fiatal taggal. A kollégium éveken át műhelye volt az irodalmi pályán szárnypróbálgató fiataloknak, akikből a 70-es és 80-as évek fordulójára országosan is számon tartott költők, prózaírók nőttek fel. Munkásságukat átfogóan először az 1976-ban „Szeplőtlen ének” címmel megjelent kötet mutatta be. Önálló kötetekkel 1978-tól jelentkeztek országos kiadóknál és ez a folyamat a 80-as évek első felében tovább tartott. A Kassák Kollégium megszűnését követően 1978 őszétől először évente 4, majd 1983-tól évente 6 alkalommal Műhely címen megjelent az évtizedek óta tervezett megyei társadalomtudományi folyóirat, amely természetesen publikációs fórumot és lehetőséget adott a városban élő költőknek és prózaíróknak egyaránt. A város irodalomtámogató munkáját és szándékát juttatta kifejezésre a Radnóti Emlékbizottság 1971 novemberében történt megalakítása és Költészeti Biennále ez évtől történő megrendezése. A Biennále nagydíjasai sorában az évek folyamán Juhász Ferencet, Nagy Lászlót, Fodor Andrást, Kormos Istvánt, Szécsi Margitot, Garai Gábort és Lator Lászlót találjuk. Az Emlékbizottság volt a szervezője 1980 novemberében a Radnóti Miklós munkásságáról rendezett tanácskozásnak és Melocco Miklós Radnóti Miklós című szobra felállításának. Az Emlékbizottság tevékenységének kiszélesítése érdekében 1983-ban országos jellegű irodalmi társasággá alakult át, amely szépirodalmi és irodalom-topográfiai szakosztályaival az egész megyére kiterjedő tevékenységet fejtett ki.

A város kulturális életének intézményi hátterében jelentős helyet foglaltak el a könyvtárak és a művelődési házak. 1952 végén a városi és a körzeti könyvtárak már említett összevonásából létrehozott megyei könyvtár hosszú időn át egyedül töltötte be a központi városi könyvtár funkcióját is. Mellette 5 városi fiókkönyvtár működött, de fontos funkciót láttak el a szakszervezetek kezelésében lévő kisebb üzemi könyvtárak is. 1964-ben megépítették a szabadhegyi fiókkönyvtárat és korszerűsítették a „mesekönyvtárat”. Az olvasás iránt egyre növekvő igények gyors ütemben növelték a könyvtári hálózat

egységeinek számát és a kezelt könyvtári anyag mennyiségét. 1966-ban a városban 14, 1970-ben 16, 1975-ben 18, 1979-ben 19 tanácsi fenntartású közművelődési könyvtár működött és az olvasók rendelkezésére álló kötetek száma az 1966. évi 95 727 kötetről 1979-re 336 858 kötetre nőtt. Az olvasók száma az országos tendenciáknak megfelelően kisebb dinamikával nőtt 10 542 főről (1966) 16 643 főre (1979). A szakszervezeti könyvtárhálózatban 1970-ben 69 egység, 1979-ben 105 egység üzemelt 129 598, illetve 223 693 könyvvel. Az olvasók száma e két évben 13 854, illetve 19 060 fő volt.

A megyei és a városi könyvtár számára a legégetőbb gondokat a korszerűtlen elhelyezési körülmények, s ezzel összefüggő széttagoltság jelentették. A Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár a Radó-szigeti Kioszk-épületből – az épület lebontása miatt – 1962-ben a Bajcsy-Zsilinszky úton lévő egykori Katolikus kör (majd Erkel Ferenc Művelődési Otthon) szűk és a rendeltetészerű működés elemi feltételeinek sem megfelelő helyiségeibe költözött. Az éveken át tartó kényszerhelyzet csak 1976 januárjában szűnt meg, amikor a hajdani Győri Takarékpénztár könyvtári céloknak megfelelően átépített épületébe költözhetett át. E helyen, a volt Bajcsy-Zsilinszky úti épületben működő gyermekkönyvtárral (1977) és hangtárral (1978) nemcsak a megye könyvtárügyének módszertani irányító feladatait láthatta el, hanem a város felnőtt lakossága magasabb szintű tudományos és irodalmi olvasási igényeit is kielégíthette. A Városi Könyvtár 1981 áprilisában jutott rangjához méltó, megfelelő – 1100 m<sup>2</sup> alapterületű épülethez az Ady-városi lakótelep bevásárló centrumában. A városi könyvtárhálózatban 1978-ban 35 138, 1980-ban 34 855, és 1983-ban 37 872 beiratkozott olvasót tartottak számon. Ezek a számok még akkor is igen jelentősek, ha tudjuk, hogy számottevő részük az általános iskolák tanulói közül került ki. Jelentős könyvtárral rendelkeztek a felsőoktatási intézmények is.

A művelődési otthonok hálózata az 1960-as években a korábbi állapotoknak megfelelően a peremkerületi művelődési házakra korlátozódott, amelyek állapota alig vagy csak igen kevésbé felelt meg a szakmai követelményeknek. Különösen érezhető volt egy korszerű művelődési ház hiánya a belvárosban, ahol a szakszervezetek fenntartásában működő Rába (1984 januárjától Széchenyi István) Művelődési Központ vállalta – a Városi Tanács anyagi támogatásával – a területi feladatok ellátását. 1978 után e téren előrelépést hozott a kiürített színházi épületben elhelyezést nyert Megyei Művelődési Központ tevékenysége. 1973-ban az ifjúsági művelődési és szórakoztatási igényeinek kielégítésére adták át ugyancsak a belvárosban a Petőfi Sándor Ifjúsági Házat és Művelődési Központot.

A szakszervezeti tagság és az üzemi dolgozók művelődési és szórakozási lehetőségét több művelődési otthon – így a vasutasok Arany János Művelődési Háza, a KPVDSZ Hámán Kató Művelődési Otthona, a Magyar Vagon- és Gépgyár Ady Endre és József Attila Művelődési Házai szolgálták, míg az üzemekben a Széchenyi István Művelődési Központ-hoz kapcsolódó klubokban, a kultúrtermekben tartottak politikai és kulturális rendezvényeket. 1982-ben a lakótelepek közművelődési ellátottságának javítására Ady-városban megtörtént az Állami Építőipari Vállalat volt felvonulási épületeinek klubházzá való átalakítása, a marcalvárosi (Kun Béla) negyedben pedig az újonnan átadott Heszky Erzsébet utcai Általános Iskola közművelődési feladatokat, köztük rendszeres filmvetítéseket vállalt fel. A városi művelődési otthonhálózat szervezeti felépítésében változást jelentett a Petőfi Sándor Ifjúsági Ház és Művelődési Központ központi városi intézményé

nyilvánítása és a többi művelődési otthonnak a szervezeti integrálása 1980. január elsejétől. Ez megteremtette az összehangolt tartalmi munka lehetőségét.

A város kulturális életében jelentős feladatokat vállalt magára a tudományos ismeretterjesztés szervezésével a TIT 1962-ben alakult városi szervezete. A kulturális ismeretek terjesztésében nagy szerepet játszott 1945 után a rádió, majd az 1960-as évektől a televízió gyors ütemű elterjedése. A televíziókészülékek számának emelkedésében különösen közre játszottak a sokirányú vételi lehetőségek, többek között az is, hogy naponta másfél órás önálló regionális műsort adott a Magyar Rádió győri stúdiója, amely 1953-ban jött létre.

A tudományos élet szervezése Győrött nem kötődött önálló intézményekhez. Ilyen irányú feladatokat a felsőoktatási intézmények, a megyei közgyűjtemények: Xantus János Múzeum, Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár és a Győr-Sopron megyei Levéltár, a különböző tudományos egyesületek: a Magyar Közgazdasági Társaság helyi csoportja, a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége tagszervezetei, a Magyar Földrajzi Társaság helyi csoportja töltötték be. A Városi Tanács 1973-ban indította útjára a „Győri Tanulmányok” elnevezésű periodikát, amely várospolitikai, intézménytörténeti, várostörténeti tanulmányok közlését tűzte ki célul. A nyolcvanas évekig megjelent öt kötet azzal kecsegtetett, hogy a kiadvány hosszabb távon a várostörténeti kutatások elsődleges központja lesz. Tudományos publikációk közlésére további lehetőséget a Műhely c. folyóirat, a már említett Arrabona múzeumi évkönyv, a város munkásmozgalmának (és ezen keresztül társadalmának) történetét feldolgozó kiadványok, a két főiskola ugyancsak már említett periodikái adtak. Alkalmanként a Városi Tanács önállóan is megjelentet egy-egy tanulmánykötetet a város történetéről, miként 1971-ben a Várostörténeti tanulmányokat és 1983-ban Lengyel Alfréd: Mozaikok Győr történetéből c. munkáját. A Megyei Levéltár 1978-ban adta ki Tanulmányok Győr és Vidéke történetéhez című tanulmánykötetét. A város 20. századi történetére vonatkozó fontos dokumentumok jelentek meg Az élet megindulása a felszabadulás után Győr-Sopron megyében (1971), a Válogatott dokumentumok a Győr-Sopron megyei munkásmozgalom történetéhez 1919-1928 és 1929-1945 c. kötetekben. Mindezekon kívül a városban élő tudományos kutatók és szakemberek – különösen kiemelendő módon a mérnökök és orvosok – írásaikkal jelen voltak szakterületeik országos fórumain.

A város szellemi életét gazdagították azok a kapcsolatok, amelyeket a különböző külföldi „testvérvárosokkal” alakítottak ki. Ezek között is különösen erős szálak szövődtek a kelet-német (NDK-beli) Erfurttal, Jerevánnal és a finn Kuopioval. A finn testvérvárossal és a finn néppel kialakult kapcsolatok ápolására 1982-ben megalakult a Magyar – Finn Baráti Társaság helyi csoportja.

## A sportélet fejlődése

A világháborút követő hetekben úgy tűnt, hogy a romok a győri sportot is maguk alátemették. Ám hamarosan kiderült, hogy a város hagyományosan erőteljes sportélete gyorsan talpra állt és megkezdte létesítményeinek helyreállítását, a sporteszközök beszerzését és megteremtette feltételeit a sportversenyek megkezdésének. 1945 májusától már ismét

hallattak magukról a város sportegyesületei. A Munkás Sportszövetség irányításával megkezdődött az üzemi sportegyesületek szervezése, amelyek a hagyományos egyesületek mellett biztosították a sportolási lehetőségeket a gyári munkások számára is. Erőfeszítések történtek az iskolai testnevelés fejlesztésére és a fiatalok iskolán kívüli sporttevékenységének fellendítésére (Gönczöl, 1983).

A város gazdag sportéletét jelzi, hogy 1947-ben a Nyugat-Magyarországi Labdarúgó Szövetség északnyugati kerülete, a Magyar Birkózó Szövetség északnyugati kerülete és a Magyar Kerékpáros Szövetség nyugati kerülete tartotta székhelyét a városban. A labdarúgó egyesületek között a Győri Vasas ETO, a MÁVDAC, a II. kerületi Munkás Torna Egylet, a Győri Újtelepi Torna Egylet, a Győri Barátság Torna Egylet, a Közüzemi Torna Egylet, és a Budai 11 Munkás Sport Egyesület csapatai szerepeltek. Eredményes tevékenységet fejtett ki a Győri Vívó Club. Önálló üzemi sportegyesületet szerveztek a Magyar Vagon- és Gépgyárban, a Magyar Textiliparnál, a Győri Textilműveknél, a Gráb gyáraknál, a Linum-Taussig Műbörgyárban és az Országos Villamos Műveknél. Általános városi jelleggel működött a Győri Csónakázó Egylet, a Győri Torna és Evezős Egylet, a Győri Korcsolyázó Egyesület és a Révfaluban a Barátság Torna Egylet. 1947-ben a városban a következő sportlétesítmények működtek: a Vasas ETO sport- és tenispályája, a Győri Barátság sportpályája, Győri UTE sportpályája, II. kerületi MTE sportpályája, MÁVDAC sportpályája. 1948-ban újonnan alakult a Gyárvárosi Sportegyesület, a Postás Sport Egylet, az üzemi közlők közül pedig az Olajgyár és a Richards gyár egyesülete.

A hallatlanul gazdag egyesületi működés, melynek alapja a civil kapcsolatok voltak, azonban 1949-től fokozatosan visszaszorult. Egy részüket adminisztratív úton felszabták, mások pénzügyi háttér hiányában szűntek meg, néhány egyesület pedig más nagyobb egyesületekkel fuzionált. Az 1948-ban kezdődött átszervezések nyomán mind nagyobb szerepet kaptak az egyesületek irányításában a szakszervezetek. Ennek nyomán viszont megerősödtek a tömegsport kibontakozásának feltételei. 1949-ben elkezdődött az ún. Munkára Harcra Kész (MHK) tömegsportmozgalom, amely az első években mindenütt nagy sikereket ért el. A város legnagyobb sportegyesülete, a Vasas ETO versenyzői igen nagy számban voltak jelen az ország legjobbjai között. 1950-ben az ETO 5 atlétát, 1 labdarúgót, 1 ökölvívót és 2 tekézőt adott a magyar válogatottnak. A vívók a csapatbajnokságon II. helyezést értek el. A következő években az egymást érő átszervezések ellenére a város versenyzői jó néhány érmet szereztek a különböző bajnokságokon. A labdarúgók számára 1955 volt a „fekete év”, amikor a Wilhelm Pieck Vasas néven szereplő ETO az NB I-ből, a Győri Törekvés néven szereplő MÁVDAC az NB II-ből esett ki.

1958-ban a vagongyári sportkörnek hét NB I-es szintű szakosztálya volt. Az utánpótlás biztosítására jó kapcsolatok alakultak ki az egyesületek és az iskolák között. 1960-ban megindult az utánpótlás nevelés az újonnan szervezett győri sportiskolán. A növekvő sportolói létszám viszont mindjobban érezhetővé tette a korszerű sportlétesítmények hiányát.

A városban 1963-ban 38 sportegyesületet tartottak nyilván 20 097 taggal. A sportolók száma 6605 fő volt, akik 202 szakosztályban folytattak versenyzést. A 125 sportlétesítmény között 15 labdarúgópályája, 13 kézilabdapályája, 9 kosárlabdapályája, 10 röplabdapályája, 6 futópályája, 3 uszoda működött. Ennek az évnak az várost érintő sportsikere volt a Vasas ETO labdarúgóinak nemzeti bajnoksága. A bajnoki aranyérmet jó szereplés követte

a Bajnokcsapatok Európa Kupájáért vívott küzdelemben is. 1964-ben a tokiói olimpiai játékokon Palotai Károly és Orbán Árpád, az ETO labdarúgói tagjai voltak az aranyérmes szerzett magyar válogatottnak. 1965-ben, 1966-ban és 1967-ben a vagongyári labdarúgó-csapat egymás után három alkalommal nyerte el a Magyar Népköztársasági Kupát. 1968-ban Mexikóban Keglovich László személyében ismét volt aranyérmes tagja a magyar labdarúgó-válogottnak. Az olimpiai szerepléshez tartozott, hogy 1976-ban Montréalban a kajak-kenu küzdelmekben Sztanity Zoltán ezüstérmes szerzett.

1974-ben a városban 45 sportegyesület működött – ebből 16 középiskolás – 26 sportággal. Az egyesületi tagok száma 28 761 volt. A 149 egyesületi szakosztályban versenyszerűen 8811 főt foglalkoztattak. Az utánpótlás nevelést 2 testnevelés tagozatos általános iskola és egy testnevelés tagozatos középiskola biztosította. Ezek mellett szervezett formában gondoskodott saját utánpótlásáról a Rába ETO sportiskolája. Egyesületi utánpótlás nevelés folyt a Győri Dózsa, a Győri Textiles, a MÁVDAC, a Magasépítő és a Spartacus sportegyesületeinél.

Az 1970-es évek elején készült el az Elektromos Sportkör új labdarúgópályája, megtörtént a győri Textil Sportkör labdarúgópályájának rekonstrukciója és bővültek a Győri Dózsa létesítményei. A Rába ETO labdarúgóinak nagy sikere volt, hogy az 1981/82-es és az 1982/83-as bajnoki szezonban elnyerték a bajnoki címet, 1983/84-ben pedig ezüstérmes szerezték.

Az 1970-es évek meghozták a fejlődést az új létesítmények területén is. 1977-ben az úttörő olimpia versenyeivel felavatták az ETO új stadionját. Az előző évben átadott sportcsarnokkal együtt a minőségi, ifjúsági és tömegsport egységes centruma alakult ki a városban, ezt egészítette ki 1984-ben a már oly régóta tervezett kisküti műjégpálya. Az új megyei kórház létesítményeinek kiépítése szükségessé tette a nádorvárosi Erzsébetligetben fekvő MÁVDAC labdarúgópálya megszüntetését és új helyen, a Pápai út mentén történő kialakítását. Ennek felavatására 1979-ben került sor.

A város sportéletének mérlegét 1983-ban 34 sportegyesületben, 103 szakosztályban versenyző sportoló alkotta. A sportegyesületeknek 13 915 tagja volt. Az országosan kiemelt Rába ETO egyesülete mellett a minőségi sport területén a város 14 egyesülete élvezett megkülönböztető figyelmet. Ezek az egyesületek a Győri Dózsa, a Győri Elektromos, az ÉPFU, a Kinizsi, Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola, a Lenszövő, a Magasépítő, a MÁVDAC, a Richards, a Textiles, a Spartacus, a Vízügy és a Volán SE. A versenysportot képviselő egyesületek eredményei a 80-as években fokozatosan javultak, és jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy Győr-Sopron megye a sport területén elért eredményei alapján a megyék közötti rangsorban 1983-ban a III. helyet foglalta el. A megye nemzetközi pontjainak 100%-át ebben az évben a városi sportegyesületek szerezték. Javult a sportegyesületekben a tömegsporttal kapcsolatos tevékenység. Társadalmi összefogással került sor a MÁVDAC, a Graboplast, a Vízügy és a Győrszentiváni Sportkör pályáinak építésében.

Összességében a nyolcvanas években a város sportélete a helyi nagyüzemek jelentős erkölcsi és pénzügyi támogatásával az országos átlagot messze meghaladó színvonalat ért el és számottevően hozzájárult a lakosság mentális és fizikai állapotának megőrzéséhez.

## Irodalom

- Bana J. (1998): Győr. Történelem. In: *Győr-Moson-Sopron megye kézikönyve* (Magyarország megyei kézikönyvei 7) Sorozat főszerkesztő dr. Kasza S. CEBA Kiadó – Dr. Fekete Máttyás 259–260.
- Bogcha-Novák Z. (1983): A győri „Széchenyi” Múzeumpatika. *Győri tanulmányok* 5. 235–245.
- Dávid L. (1971): A város a népi demokratikus forradalom időszakában (1945–1948). In: *Győr. Város-történeti Tanulmányok*. Győr. 509–562.
- Dokumentumok a népi demokratikus fejlődéséhez Győr-Sopron megyében, 1945–1948. Szerk. Geccsényi Lajos. Győr
- Geccsényi L. – Göcsei I. (1985): A felszabadult Győr 40. éve. *Győri Tanulmányok* 6. 58–90.
- Finta L. (1971): A szocializmus építésének útján. In: *Győr. Várostörténeti Tanulmányok*. Győr. 565–600
- Gallyas C. (é.n.): Győr, a romváros élni akar! Győr.
- Gönczöl L. (1983): Sportpolitikai küzdelmek Győr városában a népi demokratikus forradalom első szakaszában (1945–1946 vége). *Embernevelés VI. Győr*, 45–53.
- Kórház (1999): *A Győri Kórház jubileumi évkönyve a 250. évfordulóra 1749–1999*. Főszerkesztő: Dr. Geccsényi Lajos, Petz Aladár Megyei Kórház, Győr.
- Mangel J. (1979): A Győri Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola létesítése. *Győri Tanulmányok* 4. 51–76.
- Pártkonferenciák és pártértekezletek Győr-Sopron megyében, 1946–1980. Dokumentumok. Összeállította: Geccsényi Lajos. Győr, 1983.
- Rába Vasas ETO az alakulástól a napjainkig. Győr, 1980.
- Tabiczky Z. (1973, 1977): *A Magyar Vagon-és Gépgyár története I-II*. Győr.

## Felhasznált források

### **Győr Megyei Jogú Város Levéltára (GyMJVL)**

- Győr város szabadművelődési felügyelőjének iratai 1945–1948
- Győr város szociális felügyelőjének iratai 1945–1948
- Győr város Tanácsának és Végrehajtó Bizottságának jegyzőkönyvei 1950–1988

### **Magyar Nemzeti Levéltár (MNL) Győr-Moson-Sopron Megyei Győri Levéltára (GyMSMGyL)** Győr-Moson vármegye tanfelügyelőjének iratai 1945–1948

- Az MSZMP Győr városi pártértekezleteinek beszámolói 1958–1985

## Statisztikai kiadványok

### **A Központi Statisztikai Hivatal kiadványai**

- Helyzetkép (1971): Helyzetkép az ország városairól. Budapest.
- 1970. évi népszámlálás. Győr megyei város adatai. Budapest, 1972.
- Településhálózat III. A városok és magasabb szerepkörű községek adatai 1970–1977. Budapest, 1980.
- 1980. évi népszámlálás, Győr-Sopron megye adatai. Budapest, 1982.



**A KSH Győr-Sopron megyei Igazgatóságának kiadványai**

- Győr-Sopron megye statisztikai évkönyvei 1958–1988.
- Helyzetkép a megye városairól: 1978, 1980, 1983.
- A Győr és Sopron városba naponta bejárók főbb jellemzői. Győr, 1979.
- A naponta ingázók főbb adatai Győr-Sopron megyében, Győr, 1983.
- A naponta ingázók adatai. Győr, 1984. január 1.
- A szocialista kereskedelem üzlethálózata Győr-Sopron megyében. Győr, 1983. március 31.
- Ipari adattár 1970–1975. Győr, 1978.
- Kommunális adattár 1970–1976. Győr, 1978.



# A szocialista korszak néhány tipikus győri gazdasági vezetőjének életútja

VARGA BALÁZS<sup>1</sup>

**KULCSSZAVAK:** gazdasági elit, káder, eredeti foglalkozás, intergenerációs mobilitás, karrierpálya

**ABSZTRAKT:** A tanulmány a szocialista korszak néhány tipikus győri gazdasági vezetője szociodemográfiai jellemzőinek (nemek szerinti megoszlás, születési hely és idő, származás és eredeti foglalkozás, iskolai és politikai iskolai végzettség, gyermekszám) áttekintésére vállalkozik. Rámutat az egyes személyek életútjaiban fellelhető közös vonásokra, hasonlóságokra, valamint megjeleníti a karrierpályák főbb típusait. A fentiekén túl – különböző káderjavaslatok és minősítések alapján – megvilágítja az irányítók személyiségét, jellemvonásait. Az elsősorban levéltári forrásokra épülő vizsgálat megállapította, hogy a mintába kerültek többsége – bár győri születésű nem akad köztük – helyből (azaz a megyéből) „termelődött ki”, és életének jó részét is szűkebb pátriájában töltötte. A csoport nagyobbik része parasztcsaládból származott, míg az eredeti foglalkozást szemlélve valamilyen munkás szakma gyakorlása volt a meghatározó. A helyi gazdasági elit iskolai végzettségét tekintve a szakirányú technikumi érettségi volt a legjellemzőbb. A csoport több tagjának életútjában az apa korai elvesztése, a kompromittált családi háttér, a fogság vagy a karriertörés mutatkozott hasonlóságnak. A mintába kerültek életpályáját vizsgálva négy karriertípus meghatározása tűnt indokoltnak, mely a szakmai, a káder és a munkásmozgalmi háttér keveredésével rajzolódott ki gazdasági és/vagy politikai vonalon.

## A gazdasági elit sajátosságai Magyarországon a szocialista korszakban

Magyarországon 1947-tel kezdődően rendkívüli mértékű, hatásukat hosszú évtizedeken át kifejtő változások történtek a politika, a társadalom és a gazdaság területén. Utóbbi szférában az 1948 és 1949 folyamán lezajló tömeges államosítások a piaci viszonyok megszűnését/megszüntetését, a magántulajdon felszámolását, valamint az állami tulajdon abszolút dominanciájának a kialakítását eredményezték. Emellett a gazdasági intézményrendszer

<sup>1</sup> PhD, Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar, adjunktus, vargabalazs@atif.hu.

is jelentősen módosult; a gazdasági döntéshozatal és a termelés szintjei élesen szétváltak egymástól.

Az 1940-es évek végén a gazdasági vezető rétegen belül nagyarányú cserélődés valósult meg, a kiválasztás módja és szempontja(i), valamint az új elit társadalmi összetétele is megváltozott. A szelekciós kritériumokat vizsgálva érdekes kettőség alakult ki az intézményi struktúrában. A vállalatok és a középírányító szervek területén elsősorban - sőt szinte kizárólagosan - a politikai megbízhatóság, lojalitás és az elvhűség számított. A szakmai kompetencia, az iskolázottság teljes mértékben háttérbe szorult: „bizonyos adatok szerint az új vezetők közel kétharmada 6 elemivel vagy ennél alacsonyabb végzettséggel rendelkezett” (Lengyel, 1986. 6.). A gazdaságirányító intézményekben kettős kiválasztási kritérium (lojalitás és szakértelem) érvényesült. Ezt jelzi, hogy „az irányító intézmények vezetőinek döntő többsége, közel négyötöde MDP-párttag volt – eredeti foglalkozásuk szerint mintegy 45 százalékuk értelmiséginek minősült, s további mintegy 22 százalék alkalmazottként dolgozott” (Lengyel, 1986. 6.). A fordulatot követően azonban ezen a területen is rohamosan csökkent az értelmiségiek, ezzel szemben dinamikusán növekedett a munkás, és viszonylag jelentősen az alkalmazotti pozícióból az elitbe kerülők aránya.

A szocialista korszakban évtizedeken keresztül a gazdasági vezetők jellegzetes csoportját alkották a munkásigazgatók, akiknek többsége, mint arra fentebb már utaltam, legfeljebb hat elemivel rendelkezett. Ezen vezetők – szükséges kompetenciájuk nem lévén – rendszerint a korábbi szakemberekre és tulajdonosokra (a korabeli szóhasználatnál élve „pótolhatatlan reakciókra”) támaszkodva irányították a vállalatokat. Az 1950-es évek első felében komoly káderfluktuáció történt. Ebben az időszakban a különböző szintű gazdasági vezetőknek évente átlagosan 30-40%-a cserélődött. A vállalati igazgatóknak ekkor már 73,5%-a volt munkás-, 7,5%-a paraszti származású, ugyanakkor alig egyötöde került ki értelmiségi, alkalmazotti, illetve polgári családból. A minisztériumi vezetőknel ezek az arányok az alábbiak voltak: 49% munkás, 5,6% paraszt, 46,4% egyéb. Az iskolai végzettséget tekintve a legmagasabb kategóriában nem mutatkoztak jelentős különbségek a két csoport között. Technikusi vagy magasabb végzettséggel rendelkezett a vállalati igazgatók 53,3%-a, a minisztériumi vezetők 54,4%-a. Nagyobb eltérés a nyolc elemnél alacsonyabb végzettséggel rendelkezők arányában jelentkezett. Az igazgatók 22,4%-a, míg a minisztériumi vezetők 5,3%-a tartozott ebbe a kategóriába (Lengyel, 1986).

1956-ot követően a kádercserélődés némileg lelassult, a kiválasztás folyamatában a politikai aktivitás szerepe erősödött meg a származással szemben. A munkásmozgalom régi, a Rákosi-korszakban háttérbe szorított káderei előnyt élveztek a pozícióba jutásnál, míg az 1956-os forradalom idején megbízhatatlannak bizonyult személyek hátrányos helyzetbe kerültek. Az 1957-es párthatározatok következtében pedig a párttiszttség már egyre kevésbé lett megkövetelt feltétel a vezető pozíció betöltésénél.

Az 1968-as gazdasági reformok hatására fokozatosan növekedett a gazdasági vezetők autonómiája és döntési kompetenciája, ezzel együtt a politikai felügyelet és függőség az egész korszakban megmaradt. Az 1970-es évek folyamán az államosítások idején pozícióba került „hatelemis munkásigazgatókat” egyre inkább képzett szakértelmiségiek váltották fel. Az 1980-as évek elejére a gazdasági elit tagjainak már négyötöde rendelkezett felsőfokú végzettséggel, mellyel a csoport iskolázottsági mutatója elérte a háború előtti szintet.

Az 1980-as évek közepén a minisztériumi vezetők 90%-a, míg a vállalati igazgatók 75%-a volt diplomás. Lengyel György véleménye szerint „a magyarországi gazdasági vezetés szakszerűsödésének két szakasza volt: az első a 20. század első felére esik, és résztvevői az alapítók, valamint az örökösök, a második periódus pedig az ötvenes és a nyolcvanas évek közötti időszakot foglalja magában, amelyben előbb a munkásigazgatók, majd a kádermenedzserek váltak meghatározó szereplőkké” (Valuch, 2001. 135).

## A vizsgálat alanyai és forrásai

Kutatásomban a gazdasági szervezetrendszer – fentiekben taglalt – megkettőződött struktúrájában a vállalatokra, azok irányítóira fókuszálok. A némileg önkényesen kialakított mintába olyan személyeket vontam be, akik a Kádár-korban (egyeseik a Rákosi-korszakból átnyúlóan) győri nagyvállalatok élén töltötték be vezetői pozíciót, gyakran évtizedeken keresztül. A vizsgálati csoportot a következő egyének alkotják: *Lakatos Albert* (Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyár vezérigazgatója: 1950-1956, 1957-1963),<sup>2</sup> *Sárosi János* (Győr Megyei Állami Építőipari Vállalat vezérigazgatója: 1964-1976, 1978-1982),<sup>3</sup> *dr. Marton János* (Győri Fonoda igazgatója: 1957-1962, RÁBATEX Győri Textilipari Vállalat műszaki igazgatója: 1962-1969, majd igazgatója: 1969-1977),<sup>4</sup> *Jankovich Nándor* (Győri Pamutszövő- és Műbőrgyár vezérigazgatója: 1957-1982),<sup>5</sup> *Ligeti Imre* (Richards Finomposztógyár igazgatója: 1952-1954, 1957-1982),<sup>6</sup> *Bedő Ottó* (Keksz- és Ostyagyár igazgatója: 1974-1985) (Forgács, Matusz 1997), *Földes Imréné* (Gardénia Csipkefüggönygyár igazgatója: 1976-1989).<sup>7</sup> *Horváth Edének*, a korszak gazdasági elitje emblematikus figurájának, a Wilhelm Pieck (később: RÁBA) Vagon- és Gépgyár vezérigazgatójának (1963-1989) mintából történő kihagyását az indokolja, hogy vele kapcsolatban az elmúlt két és fél évtizedben számos könyv és tanulmány látott napvilágot, így életpályája viszonylag jól ismert a szakma és a közvélemény előtt is.<sup>8</sup>

Ebben a tanulmányban áttekintést nyújtok a mintába kerültek szociodemográfiai jellemzőiről (nemek szerinti megoszlás, születési hely és idő, származás és eredeti foglalkozás, iskolai és politikai iskolai végzettség, gyermekszám), megvizsgálom a vezetők életútjaiban fellelhető közös vonásokat, hasonlóságokat, meghatározom a karrierpályák főbb típusait, valamint különböző káderjavaslatok, minősítések és jellemzések alapján megpróbálom megvilágítani az irányítók személyiségét.

2 Magyar Nemzeti Levéltár (MNL), Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára (GyMSMGyL); XXXV. 415. A MSZMP Győr-Sopron Megyei Bizottsága iratai. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

3 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 640. ő. e. 1981. november 30.

4 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekerecs. Marton János.

5 *Kisalföld*, 1981. szeptember 20.

6 Szóbeli adatközlő: Orbánné dr. Horváth Mária (2013. február 21.).

7 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. A MSZMP Győri Városi Bizottsága iratai. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

8 Lásd Horváth Ede: *Én volnék a Vörös Báró?* Budapest, 1990. Idegenforgalmi Propaganda és Kiadó Vállalat. Dusza András: *A birodalom végnapjai – Így láttam Horváth Edét.* X-Meditor. Győr, 2003.

A kutatás alapvető forrásait a Magyar Nemzeti Levéltár Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltárában (pl. MSZMP Archívum anyagai, káder- és személyi anyagok), valamint a Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltárának MDP-MSZMP gyűjteményében (pl. MDP KV és MSZMP KB illetékes szerveinek káder-előterjesztései és javaslatai) található dokumentumok adják. Ezek egészülnek ki a Dr. Kovács Pál Megyei Könyvtár és Közösségi Tér Kisfaludy Károly Könyvtárának helyismereti gyűjteményében fellelhető újságcikkekkel, valamint a helyi és országos életrajzi lexikonok információival.

## A csoport szociodemográfiai jellemzői

A mintában 6 férfi és 1 nő szerepel, így a „gyengébbik” nem aránya 14,3%-ot tesz ki, ami nagyjából egybeesik a szocialista korszakra vonatkozó általános helyzetképpel (sőt a 20. század első felének tendenciáival is). Egy 1978-ban és 1981-ben lebonyolított országos reprezentatív vizsgálat szerint az állami és szövetkezeti vezetők csoportjában a nők aránya 11,2%, majd 12,6% volt. Ha további bontásban nézzük a kérdést, akkor elmondható, hogy a vállalati és tröszti vezetők között az 1980-as évek elején mindössze 5,5%-ra rúgott a nők aránya. Az említett vizsgálat szerint emellett megfigyelhető az is, hogy a jelzett időszakban a nők a vezetői hierarchiában főleg alacsonyabb munkakörökben dolgoztak, mely összhangban állt akkori képzettségi mutatóikkal (Bernát, 1986).

A vizsgált győri gazdasági vezetők 1901 és 1930 között születtek. A legkorábban Lakatos Albert (1901-ben),<sup>9</sup> aki – mint fentebb már említettem – az 1950-es évek első felében a Vagongyár igazgatója volt. Ő a csoport doyenje, hiszen a születési időt tekintve közte és a következő személy(ek) között majdnem két évtized húzódik. Ebből adódik, hogy akkor, amikor Lakatos Albert már nyugdíjba vonult (1963),<sup>10</sup> a minta tagjainak többsége még messze nem ért karrierje csúcsára és nem töltött be gazdasági vezető pozíciót. Kettő-kettő 1919-ben (Jankovich Nándor<sup>11</sup> és Ligeti Imre<sup>12</sup>) és 1922-ben [Sárosi János<sup>13</sup> és Bedő Ottó (Forgács, Matusz 1997)] látták meg a napvilágot. Dr. Marton János 1925-ben,<sup>14</sup> míg Földes Imréné (Pálffy Éva) 1930-ban<sup>15</sup> született. Az adatokból látszik, hogy a legkorábban és a legkésőbb született személy között nagyjából egy generációnyi különbség (jelen esetben 29 év) mutatkozik.

A hat személy közül, akinek a születési helye ismert, négyen a mai Győr-Moson-Sopron megye (akkoriban: Győr-Moson-Pozsony k. e. e. vármegye) területén születtek [Sárosi

9 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

10 Uo.

11 [http://www.gyorikonvvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich\\_Nándor](http://www.gyorikonvvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich_Nándor).

12 Politikatörténeti Intézet és Szakszervezeti Levéltár (PIL) 274. f. 25. cs. 50. ő. e.

13 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 640. ő. e. 1981. november 30.

14 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

15 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

János: Mosonmagyaróvár<sup>16</sup>, dr. Marton János: Moson<sup>17</sup>, Földes Imréné: Beled<sup>18</sup>, Bedő Ottó: Nagybajcs (Forgács – Matusz, 1997)]. Tehát a vezetők többsége úgymond helyből „termelődött ki”, és életnek jó részét is szűkebb pátriájában töltötte. Ezzel együtt győri születésű nem akad a csoport tagjai között. Egy személy, nevezetesen Lakatos Albert a mai Szabolcs-Szatmár-Bereg megye (akkoriban: Szabolcs megye) területén található Pátroha községben látta meg a napvilágot.<sup>19</sup> Jankovich Nándor pedig a mai Szlovákia fővárosában, Pozsonyban született.<sup>20</sup>

A mintába kerültek közül öt főnek sikerült felderíteni a családi hátterét. A származás pontos meghatározását nehezíti, hogy a korabeli forrásokban gyakran olyan általánosságok szerepelnek megjelölésként, mint „szegény parasztcsalád”, vagy „munkáscsalád”. Az efféle társadalmi helyzet bevallása az 1947/48-tól datálható időszakban előnyt jelentett a pozícióba kerülésnél, így sokan – nem feltétlenül a csoport tagjai – valós társadalmi helyzetüket elhallgatva, ha tehették, munkásként vagy parasztként identifikálták magukat. A szocialista korszakban (de különösen a Rákosi-korszakban) a párttal szembekerülő egyénekre gyakran az „értelmiségi” vagy a „kulákparaszt” származás bélyegét sütötték, mely egyeseknél megfelelt, másoknál nem a valós helyzetnek. Ebből következően a közölt adatokat némileg kritikusan kell szemlélni. A vizsgálat során a származás megállapításánál az apa státuszát vettem mérvadónak.

A kutatásba bevont győri gazdasági vezetők közül négyen parasztcsaládból származtak. A kategória két további alcsoportra bontható. Szegényparaszt-napszámos családból hárman érkeztek: Lakatos Albert (édesapja mezőőr volt),<sup>21</sup> Földes Imréné<sup>22</sup> és Jankovich Nándor<sup>23</sup>. Sárosi János édesapja viszont kulák volt.<sup>24</sup> Munkáscsaládból mindössze egy fő, dr. Marton János származott, akinek az édesapja lakatos volt.<sup>25</sup> Az országos statisztikákban (különösen az 1950-es években) a gazdasági vezetők körében a munkásszármazásúak felülreprezentáltak voltak a paraszti háttérűekhez viszonyítva. A gazdasági vezetők származási megoszlása az 1980-as évek elejére azonban kezdett kiegyenlítődni, jelentősen megnőtt az értelmiségi családból érkezők aránya. Ezzel együtt még mindig a munkás háttérűek adták a legnagyobb csoportot (kb. 40%) (Bernát, 1986).

A mintába kerültek eredeti foglalkozását szemlélve elmondható, hogy öten munkásként kezdték karrierjüket. Lakatos Albert<sup>26</sup> és Bedő Ottó (Forgács – Matusz, 1997) első szakmája géplakatos, Sárosi Jánosé kőműves segéd,<sup>27</sup> míg Jankovich Nándoré szénrakodó<sup>28</sup> volt.

16 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

17 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

18 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

19 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

20 [http://www.gyorikonyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich\\_Nandor](http://www.gyorikonyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich_Nandor).

21 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Lakatos Albert.

22 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

23 *Kisalföld*, 1981. szeptember 20.

24 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

25 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

26 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 53. f. 125. ő. e.

27 MNL OL M-K S276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

28 *Kisalföld*, 1981. szeptember 20.

Földes Imréné személyi anyagában a pontos szakma nem került feltüntetésre, csak a munkás indulás biztos.<sup>29</sup> Alkalmazotti pozícióból, a mintatervező dr. Marton János startolt.<sup>30</sup> Ligeti Imre pályáját textilmérnökként indította, azaz már karrierje elején értelmiséginek minősült. Az eredmények nagymértékben megfelelnek az országos statisztikáknak. Az 1950-es és 60-as években, mikor a csoport tagjainak döntő többsége (5 fő) pozícióba került, a munkás szakma egyértelműen preferált szempontnak minősült.

A hét személyből ötnél nyílik lehetőség a származás és az eredeti foglalkozás összetevésére, azaz az intergenerációs mobilitás tendenciáinak felvázolására. A fenti adatok alapján elmondható, hogy négy vezető valósított meg ilyen típusú mozgást. Mindnyájan (Lakatos Albert, Sárosi János, Földes Imréné, Jankovich Nándor) paraszti háttérből indulva lettek munkások már karrierpályájuk elejére. A paraszti családból származók munkássá válása tömeges jelenségnek volt mondható a szocialista korszak társadalmában. Ezt a tényt az 1945 és 1956 közötti győri politikai és közigazgatási vezetőréteggel kapcsolatos, korábbi kutatásaim is megerősítették (Varga, 2009).

Ha a nemzedéken belüli mobilitást szemléljük, akkor elmondhatjuk, hogy mindenki felfelé ívelő mozgást valósított meg a társadalmi szerkezetben, hiszen életpályájuk során ilyen-olyan háttérből startolva valamennyien elit pozícióba kerültek.

Iskolai végzettségüket tekintve a vezetői (igazgatói) pozícióba kerüléskor négy fő (57,1%) szakirányú technikumi érettségivel rendelkezett. Dr. Marton János<sup>31</sup> és Jankovich Nándor<sup>32</sup> textilipari technikumot végzett, előbbi 1952-ben, utóbbi az 1950-es évek elején. Bedő Ottó a mezőgazdasági technikumot 1960-ban (Forgács – Matusz, 1997), míg Földes Imréné a közgazdaságit 1964-ben<sup>33</sup> fejezte be. Lakatos Albert 1950-ben, mikor elfoglalta a Vagonygyár vezérigazgatói székét, mindössze hat elemivel bírt,<sup>34</sup> míg Sárosi János, a GYÁÉV vezérigazgatói tisztség betöltésekor (1964-ben) nyolc általános iskolai végzettséggel rendelkezett. A csoport eminensének egyértelműen Ligeti Imre számít, aki már 1952-ben, mikor a Richards igazgatója lett, egyetemi végzettséget (textilmérnök) tudhatott magáénak.

Ha a teljes életpályát szemlélve nézzük a legmagasabb iskolai végzettséget, akkor megállapíthatjuk, hogy az előbb taglaltakhoz képest kisebb-nagyobb változások történtek. Négy vezető számára a technikusi végzettség jelentette a végállomást iskolai karrierjében. Az új belépő a csoportban Lakatos Albert, aki már igazgatói tevékenysége alatt, 1954-ben (53 éves korában) fejezte be a gépipari technikumot.<sup>35</sup> Ketten vannak, akik életük során felsőfokú végzettséget szereztek. Az új „fiú”, Jankovich Nándor, aki 1974-ben a Bánki Donát Műszaki Főiskolán üzemmérnöki diplomát szerzett.<sup>36</sup> Bedő Ottó korábbi technikusi végzettségéhez szerzett egy újabbat (közgazdasági technikumi érettségi, 1970)

29 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

30 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

31 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

32 [http://www.gyorikonnyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich\\_Nándor](http://www.gyorikonnyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich_Nándor).

33 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

34 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert

35 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

36 [http://www.gyorikonnyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich\\_Nándor](http://www.gyorikonnyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich_Nándor).



(Forgács – Matusz, 1997). Sárosi János legmagasabb iskolai végzettsége – az elérhető források alapján – megrekedt a nyolc általános iskolai osztálynál.

Az eredmények – valamint a kor gazdasági elitjével foglalkozó kutatások – azt mutatják, hogy a gazdasági vezetői pozícióba – közelebről vállalatigazgatói tisztségbe – kerüléshez a szocialista korszak jelentős részében a szakirányú technikai végzettség volt a maximális elvárás. A diploma megléte inkább a gazdaságirányító intézményeknél funkciót betöltők esetén volt gyakoribb. Azok körében viszont, akik már a Rákosi-korszakban gazdasági (Lakatos Albert) vagy politikai (Sárosi János) posztot birtokoltak, a szakértelem helyett egyértelműen a lojalitás számított fő kritériumnak. Erre utal a két személy alacsony iskolázottsága funkcióba kerülésük idején.

A csoportban mindenki párttag volt, ami az 1950-es évek végéig, amíg a mintából hárman kerültek vezető pozícióba, alapvető elvárásnak minősült. A későbbiekben ez már nem volt feltétel, ettől függetlenül a többi győri gazdasági vezető is a pártba lépés mellett döntött.

A korabeli források alapján négy személyről mondható el biztosan, hogy politikai iskolákat végeztek. Kettőn (dr. Marton János<sup>37</sup> és Földes Imréné<sup>38</sup>) négyéves, míg ugyancsak kettőn [Sárosi János<sup>39</sup> és Bedő Ottó (Forgács, Matusz)] kétéves pártfőiskolát végeztek. Politikai iskolázottság tekintetében dr. Marton János ért a legmagasabbra, hiszen 1978-ban (már nyugdíjazását követően) az MSZMP Politikai Főiskoláján doktorátust szerzett (Grábics – Dr. Horváth – Kucska, 2003). Az adatokat – ha nem is egy az egyben – a már korábban említett 1978-ban és 1981-ben lebonyolított országos kutatás eredményeivel lehet összevetni. A vizsgálat szerint előbbi időpontban a vezetők 61%-a, míg utóbb 67%-a rendelkezett politikai iskolai végzettséggel. Ebből 1978-ban 15,8%, 1981-ben pedig 21,4% bírt felsőfokú végzettséggel (Bernát, 1986). Ahogy azt láthattuk, azok közül, akik a mintából politikai végzettséget szereztek, mindnyájan felsőfokon tették ezt meg, ami – az állami és szövetkezeti vezetők rekrutációját elemző kutatáshoz képest – rendkívül magas aránynak mondható. Lényeges azonban megemlíteni, hogy a citált vizsgálat, ami egy nagyszámú, kb. 15 ezres mintára terjedt ki – profil tekintetében sokszínű vezetői csoportokat – tehát közel sem csak az ipari vállalatok vezetőit – vette górcső alá (Bernát, 1986).

A mintába került győri gazdasági vezetők közül öt esetében sikerült felderíteni a házastárs hivatását, státuszát, ami tarka képet mutat. Lakatos Albert felesége háztartásbeli<sup>40</sup>, dr. Marton Jánosé laboráns<sup>41</sup>, míg Jankovich Nándoré munkás volt (a Hellas Harisnyagyárban)<sup>42</sup>. Sárosi János felesége (Sárosi Jánosné sz. Sörös Ilona) közigazgatási vonalon dolgozott, hiszen – többek között – a Győr-Sopron Megyei Tanács Végrehajtó Bizottságának titkári<sup>43</sup>, valamint a Győr Járási Tanács elnöki<sup>44</sup> pozícióját is betöltötte. Földes Imréné férje belügyminisztériumi dolgozó volt, századosi rangban.<sup>45</sup> Egyértelműen

37 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

38 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

39 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 13. ő. e. 1957. szeptember 6.

40 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Lakatos Albert.

41 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

42 *Kisalföld*, 1981. szeptember 20.

43 *Győr-Sopronmegyei Hírlap*, 1953. április 30.

44 MNL OL M-KS 276. f. 96. cs. 34. ő. e.

45 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

homogám házasságnak minősül dr. Marton Jánosék és Jankovich Nándorék kapcsolata, hiszen mindkét esetben a házaspár foglalkozásuk alapján azonos társadalmi státusszal rendelkeztek.

A különböző forrásokból három személy szülői családjának nagyságáról sikerült információkhoz jutni. Lakatos Albert született a legnépesebb családba, ők összesen hatan voltak testvérek.<sup>46</sup> Szintén nagycsaládban nőtt fel dr. Marton János, ahol négy gyermek (rajta kívül három lány) volt.<sup>47</sup> Földes Imrénének egy nővére volt.<sup>48</sup> A saját családban született gyermekek számára vonatkozóan öt személlyel kapcsolatban nyilatkoznak a források. Négy vezetőnek (Lakatos Albert,<sup>49</sup> Sárosi János<sup>50</sup>, Földes Imréné<sup>51</sup>, Ligeti Imre<sup>52</sup>) két-két gyermeke született, mindegyikük lány. Dr. Marton Jánosnak egy fia volt.<sup>53</sup> A fenti adatok jól érzékeltetik a gyermekvállalási kedv megváltozását a második világháború utáni időszak magyar társadalmában, amikor is jelentősen csökkent a nagycsaládok aránya és a kétgyermekes modell vált elfogadottá széles körben.

## Közös pontok, hasonlóságok az életutakban

A minta tagjainak életútját áttekintve, egyes személyeknél több ponton hasonlóságok fedezhetők fel. Lakatos Albert, Sárosi János és Földes Imréné életében közös elemnek tekinthető, hogy mindhárman nagyon korán, már gyermekként elveszítették édesapjukat. Lakatos 10 éves volt (1911), mikor édesapja elhunyt,<sup>54</sup> nevelőapja pedig az I. világháborúban tűnt el.<sup>55</sup> Sárosi Jánost és családját az apa 1930-ban (ekkor Sárosi 8 éves volt) hagyta ott, és attól kezdve tőlük külön élt, a kapcsolatot nem tartotta velük.<sup>56</sup> Földes Imrénének az édesapja 1942-ben (ekkor Pálffy Éva 12 éves volt) halt meg.<sup>57</sup>

Négy személy esetében a kompromittált karrierpálya, illetve családi háttér jelenti a kapcsolódási pontot. Lakatos Albert életére a börtönben tanúsított állítólagos gyáva viselkedés és árulás vet sötét árnyékot. Lakatos még 1935-ben, illegális kommunista szervező tevékenysége miatt „Jolsvai Vilmos és társai” ügyében két év két hónap fogházra ítélték. A feljegyzések szerint a rendőrségi kihallgatáskor gyáván viselkedett és vallomása alapján sok elvtársa került rendőrkézre. Többek között elárult egy sor találkozó-

46 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

47 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag, Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

48 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

49 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

50 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 505. ő. e. 1976. június 21.

51 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

52 Szóbeli adatközlő: Orbánné dr. Horváth Márta. (2013. február 21.).

53 MNL GyMSMGyL MSZMP Győr-Sopron megyei Bizottság. Káderanyag, Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

54 MNL GyMSMGyL X. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

55 *Esti Hírlap*, 1977. március 4.

56 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

57 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

helyét, valamint a bírósági tárgyaláson a tagadásban levő elvbarátai szemébe mondta az illegális kapcsolatukat és tevékenységüket. Ennek következtében a szegedi börtönben a kommunista kollektíva – az akkori pártvezetőség határozata alapján – kizárta a pártból. A Központi Ellenőrző Bizottság 1950-ben „Szigorú megrovás” pártbüntetésben részesítette, amit a KEB 1956-ban eltörölt. A Központi Igazoló Bizottság (1948-ban) párttagságát 1945-től ismerte el. Lakatos Albert több esetben kérelmezte az MSZMP KB Titkárságánál párttagságának 1919-től történő datálását, amit azonban az előbbieken taglalt események miatt mindannyiszor elutasítottak.<sup>58</sup>

Sárosi János pályáját több momentum nehezítette. Édesapja kulák parasztnak minősült (és 1945 előtt külföldre szökött), akivel azonban – mint fentebb említettem – már gyerekkora óta nem tartotta a kapcsolatot, így ezzel a „hátrányos” származását sikerült semmissé tenni. Politikai szerepvállalása sem volt azonban zökkenőmentes. 1947 januárjában a Megyei Bizottság leváltotta a városi titkári pozíciójából és megrovásban részesítette, mert emléktárgyakat adott el a párt leltárából, hogy a pártszervezet anyagi költségeit abból fedezni tudja.<sup>59</sup> 1956. november 4. után pedig – a források szerint – „néhány kérdésben nem látott tisztán”, ezért a pártvezetésben hibákat követett el. A tévedéseit azonban belátta és a későbbiekben már határozottan képviselte a Központi Bizottság irányvonalát.<sup>60</sup>

Két győri gazdasági vezetőnél a családtagok adtak alkalmat a szegyenkezésre. Dr. Marton János két nővére az 1956-os forradalmat követően az Amerikai Egyesült Államokba disszidált és azután ott élt<sup>61</sup>, míg Földes Imréné nővérének a férje ugyancsak disszidens lett.<sup>62</sup>

A mintában három személynek élete során ilyen vagy olyan okból fakadóan meg kellett tapasztalnia a bezártság, a fogság érzését. Lakatos Albertet először 1925 szeptemberében tartóztatták le, többek között Rákosi Mátyással együtt. Ekkor egy év tíz hónapot töltött börtönben. Másodjára, a már korábban tárgyalt eset kapcsán, 1935-ben került börtönbe, két év két hónapra.<sup>63</sup> Sárosi Jánost baloldali magatartása miatt 1942-ben tartóztatták le és hét hónapra Kistarcsára internálták. Ezt követően is rendőri felügyelet alatt át, egészen a II. világháború végéig.<sup>64</sup> Jankovich Nándor a II. világháború folyamán amerikai hadifogságba került, ahonnan 1946-ban tért haza.<sup>65</sup>

A csoport tagjai közül két személynél tapasztalható törés a szakmai (politikai-gazdasági) karrierpályán. Lakatos Albertet 1956 októberében, a forradalom alatt eltávolították a Vagongyár vezérigazgatói pozíciójából. Átmenetileg – 1956 novembere és 1957 februárja

58 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

59 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

60 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 13. ő. e. 1957. szeptember 6.

61 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

62 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné.

63 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ő. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcossaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

64 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

65 [http://www.gyorikonyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich\\_Nándor](http://www.gyorikonyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich_Nándor).

között – Ózdon lett kormánybiztos.<sup>66</sup> Sárosi Jánosnál az első kisebb törést – a korábbiakban már említett – 1947-es leváltás jelentette. Másodjára, 1957-ben kellett visszalépéssel szembesülnie, mikor a párt szeptember folyamán alacsonyabb pozícióba helyezte (a Győr-Sopron Megyei Pártbizottság másodtitkárából a Győri Járási Bizottság Titkára lett).<sup>67</sup>

## A karrierpályák típusai

A mintában szereplő gazdasági vezetők teljes életpályáját szemlélve négy főbb karriertípus meghatározása tűnik indokoltnak. Az első a szakmai és káderhátter által megalapozott, gazdasági vonalon megvalósított életpálya, mely négy vállalatvezetőre jellemző. Dr. Marton János textiltechnikusi végzettséggel 32 évesen (1957-ben) lett a Győri Fonoda igazgatója. 37 éves korában (1962-ben, amikor már egyéves pártiskolával is rendelkezett) a Győri Textilipari Vállalat műszaki igazgatói, majd 44 évesen (1969-ben) igazgatói pozícióját töltötte be.<sup>68</sup> Jankovich Nándor textilipari technikus végzettséggel 33 évesen (1952-ben) lett a Graboplast Pamutszövő- és Műbörgyár műbőrüzemének a vezetője, 38 évesen (1957-ben) a cég igazgatója, majd 53 évesen (1973-tól, már főiskolai diplomával) vezérigazgatója.<sup>69</sup> Földes Imréné közgazdasági technikus végzettséggel 40 évesen (1970-ben, amikor már a négyéves pártfőiskolát is befejezte) a Centrum Áruház igazgatója, majd 46 évesen (1976-ban) a Gardénia Csipkefüggönygyár igazgatója lett.<sup>70</sup> Bedő Ottó – a többiekhez képest viszonylag későn – 52 évesen (1974-ben), mezőgazdasági és közgazdasági technikumi érettségik és kétéves politikai főiskolai papír birtokában lett a Keksz- és Ostyagyár igazgatója (Forgács – Matusz, 1997).

A mintában szereplő másik három vezető külön karriertípusba sorolható. Munkásmozgalmi háttérrel megalapozott gazdasági vonalon megvalósított karrierpálya fűződik Lakatos Albert nevéhez. Lakatos – mint az a korábbiakban már kiderült – a Horthy-korszakban illegális kommunista tevékenységet végzett. Pozícióba 47 éves korában (1948-ban) került, amikor kinevezték a Győri Vagonygyár vezérigazgató helyettesévé. Életpályája csúcsára 49 évesen (1950-ben) jutott, mikor a gyár vezérigazgatója lett. A szakmailag indokolt végzettséget, a gépipari technikus papírt, csak 1954-ben szerezte meg.<sup>71</sup>

Munkásmozgalmi és káder háttérrel megtámogatott politikai és gazdasági vonalon befutott karrierút kapcsolódik Sárosi Jánoshoz. Sárosi már az 1940-es évek első felében baloldali tevékenységet fejtett ki, amiért – ahogy azt korábban láttuk – internálták.<sup>72</sup> Rendkívül fiatalon – 23 évesen (1945-től) – MKP járási titkári pozíciót töltött be.<sup>73</sup> Kacsaringós politikai pályát bejárva 1964-ben (42 évesen) került gazdasági vonalra, mikor is

66 MNL GyMSMGyL X. 415. 53. f. 125. ó. e. Győr-Sopron megye munkásmozgalmi harcosainak visszaemlékezései. Lakatos Albert.

67 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 13. ó. e. 1957. szeptember 6.

68 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

69 [http://www.gyorikonyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich\\_Nandor](http://www.gyorikonyvtar.hu/wiki/index.php/Jankovich_Nandor).

70 MNL GyMSMGyL XXXV. 416. 2. f. Győr városi Bizottság. Személyi anyagok. ÁG. vezetők. Földes Imréné

71 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. 27. f. 230. ó. e. Győr-Sopron megye felszabadulás előtti munkásmozgalmára és munkásmozgalmi harcosaira vonatkozó iratok. Lakatos Albert.

72 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ó. e. 1955. július 11.

73 Uo.

a GYÁÉV vezérigazgatói posztját foglalta el.<sup>74</sup> Iskolai karrierjében azonban „mindössze” egy kétéves pártfőiskolát tudott felmutatni.<sup>75</sup>

A csoport utolsó tagja, Ligeti Imre, kinek személyéhez magas iskolai végzettségre épülő, szakmai és káder hátterű, politikai és gazdasági vonalon befutott életút kapcsolódik. Ligeti – Sárosihoz hasonlóan – szintén nagyon fiatalon, 27 évesen (1946-ban), már diplomával a zsebében lett az MKP Győr Városi Bizottságának gazdasági vezetője. Gazdasági vonalra 1952-ben (33 évesen) került, mikor a Győri Gyapjufonó és Szövőgyár igazgatói pozícióját foglalhatta el.<sup>76</sup>

## Minősítések, véleményezések

A győri gazdasági vezetők irányítási módszereinek, családi életének, személyiségének megismeréséhez rendkívül érdekes forrást jelentenek azok a minősítések, javaslatok és véleményezések, melyeket a különböző pártszervek készítettek az adott személyek pozícióba történő kinevezésekor vagy funkciójukban való megerősítésekor. Néhány vezetővel kapcsolatban most ezekből idézek. Az információkat természetesen ez esetben is kritikusan kell szemlélni.

Egy 1959 decemberében, a MSZMP Győr-Moson-Sopron megyei Bizottsága által készített feljegyzésben Lakatos Albert munkájáról így vélekednek: „Vezetése alatt a gyár igen sokat fejlődött az eltelt 11 év alatt, melyben neki is feltétlen szerepe van. Vezetési módszere ellen, valamint az üzemi, illetve városi és megyei Pártbizottsághoz való viszonyában sok hibát vetettek fel az ellenforradalom előtt. Ezen hibák egy jó része azonban nem neki tudható be, hanem az akkori egyes pártvezetők hibájának. Ez persze nem jelenti azt, hogy Lakatos elvtárs nem volt túl hiú, ami sok esetben aztán villongásokat okozott. Határozott jellemű elvtárs, aki nem csak lefelé, de felfelé is elmondja véleményét és állást mer foglalni minden kérdésben. Az ellenforradalom alatt már az első napokban elkergették az üzemből az akkori Munkástanács tagjai. 1957 februárjában vittük vissza a gyár élére és azóta is e funkciót tölti be. Igen sokat javult azóta a magatartása és használt neki az a bírálat, amit a kommunista aktívától kapott az üzembe visszavitelek. Azóta kapcsolata úgy a Megyei Bizottsággal, mint az üzemi pártbizottsággal jónak mondható. Kikéri a párt véleményét minden kérdésben, a helyes javaslatokat elfogadja és azokat végre is hajtja... Lakatos elvtárs végtelen szorgalmas idős korához képest, jelenleg igen munkabíró ember. Sokat tartózkodik az üzemből, bár egyes üzemrészek látogatását tovább kell javítania. Határozottabban fel kell lépnie a talpnyalók ellen, akik nem munkájuk után akarnak előbbre lépni, hanem a hízelgéssel.”<sup>77</sup>

Egy másik, a Kohó- és Gépipari Minisztérium által készített 1959. decemberi minősítésben a következőket írják róla: „Határozottan érvényesíti az egyszemélyi felelős vezetés elvét, de emellett rendszeresen kikéri a munkatársak véleményét és csak a vezetőkön

74 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs.505. ő. e. 1976. július 21.

75 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 13. ő. e. 1957. szeptember 6.

76 Szóbeli adatközlő: Orbánné dr. Horváth Márta (2013. február 21.).

77 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Lakatos Albert.

keresztül dönt a felmerülő kérdésekben. Az újjal szemben nem konzervatív, ő maga felvet új gondolatokat, az aktuális műszaki irodalmat állandóan tanulmányozza és felhívja a figyelmet egy-egy műszaki kérdésre. Határozottságával megfelelő tekintélyt tudott biztosítani magának, ezen keresztül a munkafegyelem és az üzemi rend területén nem mutatkoznak problémák... Annak ellenére, hogy meghallgat mindenkit, vannak egyes emberek a vállalatnál, akiknek a véleményére különösen épít, habár ezek szemlélete a fejlődés ütemét nem követi megfelelően, pl. a termelékenység kérdésében... Előfordul, hogy az üzemi vezetőket a dolgozók előtt felelősségre vonja és kioktatja, ami sértő és megnehezíti a munkájukat. Esti ellenőrzéseknél nem mindig indokoltan berendel olyan vezetőket, akik egyébként munkaidejüket már letöltötték. A dolgozók a hivatalos fogadási időn túl nehezen jutnak be hozzá, a titkársága eléggé elszigeteli... Családi élete rendezett, káros szenvedélye nincs. Sokszor előfordul, hogy késő estig is a gyárban van, ami károsan hat egészségi állapotára. Szervezze át a munkáját, csökkenjen a túlmunka, mert a növekvő feladatokat csak úgy tudja majd ellátni.”<sup>78</sup>

Marton Jánosról a Győr-Sopron Megyei Pártbizottság 1958. novemberi véleményezésében a következőket olvashatjuk: „Vezetése alatt a vállalat sokat fejlődött. Mint új igazgató kezdetben voltak nehézségei, de szakmai tudása és jó vezetési érzékei csakhamar megmutatkoztak a problémák megoldásában... A párttal és a szakszervezettel kapcsolata jó... Jelenlegi szorgalmát kissé túlzottnak látjuk, ami az egészségi állapotára is kihatott. Ezért javasoljuk, hogy a munka megszervezésében igyekezzen azon, hogy a beosztott műszakiakat, osztályvezetőket jobb aktivizálással vonja be a vezetésbe, mert csak így látjuk lehetségesnek, hogy saját problémáin könnyítsen... Szerény, határozott, párthű vezetőnek bizonyult.”<sup>79</sup>

A Könnyűipari Minisztérium 1959. júniusi minősítésében a következőképp vélekednek Marton munkájáról, vezetési stílusáról: „Marton elvtárs igen jó kapcsolatot alakított ki munkatársaival. Véleményüket meghallgatja, döntéseiben figyelembe veszi a műszaki dolgozók véleményét. Vezetése nyugodt, megfontolt, igazságos. Személyi problémákat körültekintően, túlzásoktól mentesen old meg. Ilyen, de hasonló más esetekben is, az elvégzett munka és magatartás alapján ítéli meg az embereket, legyen az párttag, vagy pártonkívüli dolgozó. Ez igen jó hatással van a dolgozókra, sokkal jobban bíznak a vezetésben, mint a korábbi években. Marton elvtárs munkájában igen pozitív az, hogy sok időt tölt lent az üzemben. Személyesen győződik meg az üzem munkájáról, és ha szükséges, azonnali intézkedést tesz az észlelt problémákban. Ilyenkor az üzem dolgozóival is beszélget, érdeklődik problémájuk iránt. Általában az a tapasztalat, hogy a dolgozók felkeresik problémáikkal Marton elvtársat, aki igyekszik segítséget nyújtani számukra.”<sup>80</sup>

Egy 1973. januári keltezésű, a Könnyűipari Minisztérium által készített minősítésből elsősorban Marton János személyiségéről, jelleméről juthatunk információkhoz: „Megfontolt, lelkiismeretes, elmélyülésre hajlamos egyéniségű... Precíz és igényes mind saját maga, mind a munkatársai felé... Határozott, energikus, ha szükséges a felelősségre vonást

78 Uo.

79 MNL GyMSMGyL XXXV. 415. Káderanyag. Mikrofilm. 1-es tekercs. Marton János.

80 Uo.

is bátran alkalmazza... Kicsit tartózkodó, mértéktartó, de segítőkész és emberséges magatartású. Munkatársait a meghatározott célok eredményes megvalósítására maga mögé tudja állítani. A vezetői utánpótlás biztosítására kellő gondot fordít. Fejlődnek mellette a káderek. A tehetséges fiatalokkal rendszeresen foglalkozik.”<sup>81</sup>

A politikai és gazdasági vonalon egyaránt befolyásos pozíciókat betöltő Sárosi János erényeiről és hibáiról így ír az MDP Központi Vezetősége Párt- és Tömegszervezeti Osztálya egy 1955. júliusi keltezésű javaslatában: „Jó képességű, széles látókörű elvtárs, munkáját szorgalmasan, lelkesen végzi. Nagy gyakorlati tapasztalattal rendelkezik, s jó kezdeményezői vannak. Magatartásában gyakran fölényesség tapasztalható, különösen a nálánál gyengébb képességű elvtársakkal szemben. Munkatársait neveli, bírálja, de esetenként nem elég igényes az elvtársakkal szemben. Előfordul, hogy a káderek »érzékenységére« való tekintettel szemet huny egyes hibák felett.”<sup>82</sup>

Az MSZMP KB Ipari, Mezőgazdasági és Közlekedési Osztályának 1976. májusi keltezésű dokumentumában Sárosi Jánost a GYÁÉV igazgatói pozíciójából az Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium miniszterhelyettesévé javasolják kinevezni. Többek között az alábbi érveket említik: „Széles látókörű politikai és szakmai felkészültséggel rendelkező, határozott vezető. Szorgalma és munkabírása átlagon felüli. Vezetése alatt a vállalat több alkalommal elnyerte az »Élüzem« és a »Kiváló Vállalat« címet, 1971-ben az MT – SZOT Vörös Vándorzászlót.”<sup>83</sup>

A minősítésekből, jellemzésekből látszik, hogy a különböző pártszervek elsősorban az adott vállalatigazgató, káder szakmai munkáját, különösen a vezetési módszereit, a beosztottakkal való kapcsolatát, bánásmódját értékelték. Különös figyelmet fordítottak az egyén esetleges túlterheltségére, egészségi állapotára. A magánéleti dolgok csak indokolt esetben jelentek meg a minősítésben. Ezzel együtt – amint olvasható volt – a pozitívumok felsorolása mellett gyakran fogalmaztak meg kritikát különböző kérdésekben.

## Összegzés

A tanulmányban arra tettem kísérletet, hogy áttekintsem a szocialista korszak néhány győri gazdasági vezetőjének szociodemográfiai jellemzőit, felvázoljam az életpályákban megfigyelhető hasonlóságokat, meghatározzam a karrier típusait, valamint – néhány minősítésből, véleményezésből idézve – megvilágítsam a vállalatigazgatók habitusát, vezetői és emberi erényeit, hibáit. A vizsgálat mintája a kis létszám és a kiválasztás önkényessége miatt nyilván nem tekinthető reprezentatívnak a szocialista korszak győri vállalatigazgatóira vonatkozóan, ezzel együtt – mivel emblematikus figurákról van szó – a kutatás eredménye talán egy keresztmetszeti képet adhat a csoportról. Arra a kérdésre, hogy miért pont belőlük lett a gazdasági élet meghatározó szereplője a Kádár-korszakban, nem igazán lehet egyértelmű választ adni. Láthattuk, hogy számos mutatóban (származás, eredeti

81 Uo.

82 MNL OL M-KS 276. f. 54. cs. 372. ő. e. 1955. július 11.

83 MNL OL M-KS 288. f. 7. cs. 505. ő. e. 1976. június 21.

foglalkozás, iskolázottság, politikai iskolai végzettség) a hét vizsgált személyből négyöt vezető relatíve egységes, homogén képet mutat, de szinte mindenhol akadtak olyan kivételek, akik nem feltétlenül illettek bele a korabeli gazdasági vezetőkről kialakított képbe. A személyiségük, mentalitásuk megismeréséhez segítséget nyújthatnak a fentebb bemutatott minősítések és véleményezések. Ezzel együtt egy pontosabb személyiségrajz felvázolásához a hozzátartozókkal – elsősorban a gyermekekkel – készített interjúk vihetik közelebb a kutatót. Ez azonban már egy újabb vizsgálat feladata lesz.

## Források és irodalom

### Levéltári források

#### Magyar Nemzeti Levéltár (MNL) Győr-Moson-Sopron Megye Győri Levéltára (GyMSMGyL)

- XXXV. 415. A MSZMP Győr-Sopron Megyei Bizottság iratai
- XXXV. 416. A MSZMP Győr Városi Bizottsága iratai

#### MNL Országos Levéltára (OL)

- M-KS 276. Magyar Dolgozók Pártja iratai
- M-KS 288. Magyar Szocialista Munkáspárt iratai.

### Forrásművek és feldolgozások

- Dusza A. (2003): *A birodalom végnapjai – Így láttam Horváth Edét.* X-Meditor, Győr.
- Forgács S., Matusz K. (szerk.) (1997): *Ki kicsoda Győrben? Dél-dunántúli Extra Lapkiadó Kft., Pécs.*
- Grábics F. – Dr. Horváth S. D. – Kucska F. (szerk.) (2003): *Győri életrajzi lexikon.* Galgóczi Erzsébet Városi Könyvtár, Győr.
- Horváth E. (1990): *Én volnék a Vörös Báró? Idegenforgalmi Propaganda és Kiadó Vállalat, Budapest.*
- Lengyel Gy. (szerk.) (1986): *Gazdasági vezetők rekrutációja, képzettsége és karrierintái a tervgazdaságban.* MKKE Szociológiai Tanszék, Budapest.
- Valuch T. (2001): *Magyarország társadalomtörténete a XX. század második felében.* Osiris Kiadó, Budapest.
- Varga B. (2009): *Az 1945–1956 közötti győri politikai és közigazgatási vezetőréteg társadalmi összetétele és életútjai.* PhD értekezés. Kézirat.

### Tanulmányok

- Bernát J. (1986): Az állami és szövetkezeti vezetők rekrutációja és mobilitása. In: Lengyel Gy. (szerk.): *Gazdasági vezetők rekrutációja, képzettsége és karrierintái a tervgazdaságban.* MKKE Szociológiai Tanszék, Budapest. 51-80.



# Egy lehetséges összevetés: Trencsén

HORBULÁK ZSOLT<sup>1</sup>

KULCSSZAVAK: Trencsén, ipari park, regionális fejlődés, felsőoktatás

ABSZTRAKT: Trencsén a Vág folyó középső folyásának, de egyben Szlovákiának a legiparosodottabb vidékei közé tartozik. Az alapokat már a Monarchia idején lerakták, a régió igazi gazdasági fejlődése azonban a szocialista iparosodás időszakában indult meg. Annak ellenére, hogy több nehézipari üzem, illetve fegyvergyár a rendszerváltás után bezárta kapuit, a Trencsényi járás Szlovákia azon kevés vidéki régiója közé tartozik, amelynek a rendszerváltás után sikerült megőrizni relatív potenciálját. A siker a következőknek köszönhető: kiváló közlekedési infrastruktúra megléte, a régió sikeres tőkevonzó képessége, az 1996-os közigazgatási reform idején Trencsén kerületi székhelyé váló emelése. A régió sikeréhez így egyszerre járultak hozzá gazdasági, illetve politikai tényezők.

## Trencsén a szocializmus időszakában

Trencsén járás- és egyben megyeszékhely, a Vág középső folyásának regionális központja. Kiterjedése 82 km<sup>2</sup>, lakosainak száma 55 877, amelyből szlovák 47 618, magyar 118, német 47, cseh 816, zsidó 6, roma 16, a többi egyéb (Základné údaje zo sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011 2012. 29.).

A város igazán a szocializmus évei alatt kezdett növekedni, részben az ipari üzemekben munkát találók betelepülése, részben pedig a környező falvak Trencsénhez való csatlóása miatt. 1964 óta a város része Trencsényüspöki (Biskupice), 1971-től Csákfalva (Kubrá), Csákháza (Kubrica), Diósfalu (Orechové), Vágbékás (Žabinec) és Diósfalu részeként (1960-tól) Vághidas (Istebník), 1976-tól Vágaranyos (Zlatovce), továbbá Vágaranyos részeként Trencsényjónosi (Hanzlíková). 1985-ben Vágapátfalva (Opatová), illetve Vágszabolcs (Záblatie) községeket csatolták Trencsénhez. Az 1971-ben a városhoz kapcsolt Vágzamárd (Zamarovce) 1990-ben vált el Trencséntől. A lakosság számának a bővülése az 1960-1970-es évekre volt jellemző, a rendszerváltás után már enyhe visszaesés tapasztalható.

1. Horbulák Zsolt PhD, a Trencsényi Alexander Dubček Egyetem Szociális és Gazdaságtudományok Karának adjunktusa, PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola Győr. horbulak@gmail.com.

Annak ellenére, hogy Trencsén első üzemeit a Monarchia idején alapították, a város gyors iparosodása a szocializmus ideje alatt indult meg. A korszak legfontosabb szektorai közül a textilipart kell kiemelni, melynek üzemei a Merina ruhagyár, Lenin Gyapjúgyár (Bavlnárske závody V. I. Lenina), a Ruhagyár (Odevné závody) és a Kara bőrgyár voltak. A gépgyártás területén a Fémmezmunkáló Gyár (Tovareň na obrábacie stroje, TOS) és a Konštrukta tervezőintézet említhető. Az élelmiszeripart a Slovlik szesz- és élesztőgyár, a Milex tejgyár, a Nyugat-szlovákiai Pékség (Západoslovenské pekárne) és a Nyugat-szlovákiai Húsüzem (Západoslovenský mäsový priemysel) képviselték. Ismert bútoringyártó cég volt a Nyugat-szlovákiai Bútorgyár (Západoslovenské nábytkárske závody), az építőanyaggyártásban a Nyugat-szlovákiai Téglagyár (Západoslovenské tehelne), az energetikában a vízi erőmű. Országos jelentőségű vásár volt a „Trencsén a divat városa”, illetve „Az építőipari műszaki újítások napjai” nevű rendezvény. A környék és a járás nagyüzemei mellett szót érdemel még a Vág völgyi Cukorgyár (Považský cukrovar) Hőlakon, az óturai Chirana egészségügyi műszergyár, a lédeci cement- és mészgyár (Ladecké cementárne a vápenka) Trencsénmítettában, továbbá a nemsói Skloobal, amely üvegyártással foglalkozott (Vladár, 1987. 556.; Pyramída, 1971-1990. 5653-5654.; Šišmiš, 1974. 34-36.). Az említett vállalatok közül több országos jelentőségű volt. Például a TOS termelésének 80%-át mintegy hatvan országba szállította. Sikeres cég volt az óturai Chirana, termékeit Nyugat-Európában kiállításokon díjazták és 80 országba exportálták. A vágújhelyi Légtechnika (Vzduchotechnika) korábban első sorban mezőgazdasági felhasználású termékeket gyártó konzern volt, de az 1953-as profilváltás után különféle légcserét végző műszaki termékek előállítására szakosodott. Talán említeni sem kell, hogy a régió gyárai jelentős számú kitüntetésben részesültek, elismerendő a szocialista termelésben való kimagasló részvételüket. Magyarországi kapcsolata a járás üzemei közül a Felsőszernyei Cementgyárnak volt (Hornosnrnianska cementáreň), amely 450 ezer tonnás termeléséből 75 ezer tonnát Magyarországra exportált (Kúdelka, 1985. 24.).

1. táblázat: A Trencsényi Járás legjelentősebb vállalatainak létszáma és termelési értéke 1983-ban

vállalat neve, központ (részleg)	szektor	dolgozók száma (fő)	termelés (millió Kčs)
Chirana, Ótura	gépgyártás	4900	650
Tovareň na obrábacie stroje, Trencsén	gépgyártás	4200	624
Vzduchotechnika, Vágújhely	gépgyártás	3300	560
Merina, Trencsén	textilipar	2550	582
Hydrostav, Pozsony (trencsénbogozslói üzembrész)	építőipar	1711 (1984)	380
Odevné závody, Trencsén	textilipar	1580	305
Okresný stavebný podnik, Trencsén	építőipar	1051	159 (terv)
Československá štátna automobilová doprava, Pozsony (Trencsén, 811 üzem)	közlekedés	kb. 900	123
Vodné elektrárne, Trencsén	energetika	866	445
Okresný podnik miestného priemyslu, Vágújhely	vegyesáru	kb. 800	110

vállalat neve, központ (részleg)	szektor	dolgozók száma (fő)	termelés (millió Kčs)
Zlatokov, Trencsén	fémmezmunkálás	750	140
Strojstav, Vágújhely	gépgyártás	660	198,5
Vodohospodárske stavby, Pozsony (Trencsén, 3 üzem)	építőipar	621	120
Československá automobilová doprava	közlekedés	600 felett	78,122
Považský cukrovar, Hóllak [Trenčianská Teplá]	élelmiszergyártás	600	158
Cestné stavby, Nyitra (Trencsén)	építőipar	580	168
Slovlik, Trencsén (Trencsén, 01 üzem)	élelmiszergyártás	560	216
Pozemné stavby, Nagyszombat (Trencsén, 02 üzem)	építőipar	550	105 körül
Palma, Pozsony (Trencsén, 02 üzem)	élelmiszergyártás	520	419
Hornosrnianska cementáreň, Felsőszernye	építőanyag-gyártás	513	-
Augustus 29-e Üzem, Simony (Moravské Lieskové, 07 üzem)	cipőgyártás	500 körül	-
Ludotex, Trencsén	textilipari szövetkezet	500 felett	52,5
Kovotex, Trencsén	vegyesáru szövetkezet	438 felett	83 (1984)
Bavlnárske závody V. I. Lenina, Trencsén	textilipar	390	-
Západoslovenské kameňolomy a štrkopiesky, Pozsony (Vágújhely)	építőanyag-gyártás	375	78,2
Nítratex, Bercsény	textilipari szövetkezet	340	36,6
Západoslovenské nábytkárske závody, Pozsony (Trencsén, 06 üzem)	fafeldolgozás	290	80
Skloobal, Nemsó	üvegipar	280	276
Západoslovenský masový priemysel, Pozsony (Trencsén)	élelmiszergyártás	260	305
Drevina, Vágújhely	fafeldolgozás	228	33
Západoslovenské plynárenské závody, Vágújhely	energetika	200 felett	65
Technoplast, Nagytapolcsány (Bobót)	vegyesáru szövetkezet	136	26,1
Hornosrnianska cementáreň, Felsőszernye (mészgyár, Vágújhely)	építőanyag-gyártás	103	-
Západoslovenské energetické závody, Trencsén	energetika	kb. 100	5,5

Forrás: Kúdelka, 1985.

2. táblázat: A Trencsényi Járás iparának forgalmi, foglalkoztatási és kiviteli mutatói 1985-ben

	bruttó forgalom (ezer Kčs)	arány (%)	foglalkoz- tatottak száma (fő)	arány (%)	kivitel (ezer Kčs)	arány (%)
tüzelőanyag- gyártás	69 901	1,2	228	0,9		
energetika	135 245	2,3	473	1,9		
gépipar	1 825 486	30,8	10 995	43,6	703 761	52,4
elektromos és fém- megmunkáló ipar	213 784	3,6	597	2,4		0,1
építőanyag- gyártás	323 490	5,5	1 266	5,0	36 814	2,8
fafeldolgozás	138 335	2,3	484	1,9	3 492	0,3
üveg-, porcelán- és kerámiagyártás	304 490	5,1	1 170	4,6	42 149	3,1
textilipar	636 888	10,7	2 990	11,9	147 005	10,9
ruhagyártás	461 152	7,8	2 985	11,8	289 748	21,6
bőripar	221 798	3,7	911	3,6	76 361	5,7
nyomdaipar	10 164	0,2	55	0,2		
élelmiszeripar	1 562 419	26,3	3 031	12,0	41 625	3,1
<b>összesen</b>	<b>5 929 689</b>	<b>100,0</b>	<b>25 208</b>	<b>100,0</b>	<b>1 342 461</b>	<b>100,0</b>

Forrás: Štatistická ročenka, okres Trenčín 1986. 140, 142.

A szocializmus évtizedei alatt a Trencsényi Járás területén számos intézmény foglalkozott kutatás-fejlesztéssel, melyek dolgozóinak összlétszáma 1984-ben elérte az 5000-et. A legfontosabb intézetek a következők voltak (Kúdelka, 1985. 54-55.):

- Gépesítési és Automatizálási Kutatóintézet (Výskumný ústav mechanizácie a automatizácie), Vágújhely.
- Építészeti Kutatás-Fejlesztési Intézet (Výskumno-vývojový ústav pozemného staviteľstva), Trencsén.
- Üvegipari Kutatási és Fejlesztési Intézet (Výskumný a vývojový ústav sklársky), Trencsén.
- Liko Kutatóintézet (Výskumný ústav Liko), a pozsonyi intézmény trencsényi kihelyezett részlege.
- Megmunkálás és Megmunkáló Gépek Kutatóintézete (Výskumný ústav obrábacích strojov a obrábania), a prágai intézmény trencsényi kihelyezett részlege.
- Birkatenyésztési Kutatóintézet (Výskumný ústav ovčiarsky), Trencsén.
- Tatrasklo, üvegtudomány, Trencsén.
- Egészségügyi Műszaki Kutató Intézet (Výskumný ústav zdravotníckej techniky), Trencsén.
- A Ruhagyártás Gépesítésének Intézete (Ústav mechanizácie odevnej výroby), Trencsén.
- Textil- és Ruhaiipari Műszaki-Gazdasági Intézet (Technicko-ekonomický ústav textilného a odevného priemyslu), Trencsén.
- Rendszermérnöki Intézet (Ústav systémového inžinierstva), Trencsén.

## Trencsén felsőoktatása

Trencsénben 1973-tól létezik felsőoktatás, amikor is a Szlovák Műszaki Főiskola Vegyipari és Műszaki Kara kihelyezett konzultációs központot létesített. A régió felsőoktatási kapacitása az önálló Szlovákia létrejötte után jelentősen bővült. Trencsénben egy állami egyetemi szintű oktatási intézmény székel, a Trencsényi Alexander Dubček Egyetem, melynek jelenleg négy kara és két különálló, közvetlenül a rektor által irányított intézete van. Az egyetemnek mintegy évtizeden át volt egy ötödik kara is (Mechatronikai Kar), amelyet azonban 2011-ben felszámoltak.

3. táblázat: A Trencsényi Alexander Dubček Egyetem akkreditált főiskolai szakjai

kar	szak	tanulmányi program
<b>Ipari Technológiák Kara</b>	vegyi technológiák	environmentális vegyészeti technológiák
	anyagtudomány	informatikai támogatású anyagtudomány
	anyagtudomány	anyagtechnológia
	anyagtudomány	textiltechnológia és ruhatervezés
<b>Szociális- és Gazdaságtudományok Kara</b>	közigazgatás és vidékfejlesztés	államigazgatás
	humánerőforrások és személymenedzsment	humánerőforrások és személymenedzsment
<b>Speciális Műszaki Kar</b>	gépek és berendezések karbantartása	gépkocsik szervizelése és javítása
	gépészet	speciális gépészeti technika
	gépészet	speciális technikák szerkezete
	mechatronika	alkalmazott speciális gépészeti mechatronika
<b>Egészségügyi Kar</b>	egészségügyi laboratóriumi vizsgálati módszerek	egészségügyi laboratóriumi vizsgálati módszerek
	ápolás	ápolás
	fizioterápia	fizioterápia
<b>Önálló intézet</b>	politológia	politológia
	politológia	európai és globális tudományok

Forrás: a Trencsényi Alexander Dubček Egyetem éves jelentése, 2012.

4. táblázat: A Trencsényi Alexander Dubček Egyetem mester fokú akkreditált szakjai

kar	szak	tanulmányi program	szakirány
<b>Ipari Technológiák Kara</b>	anyagtudomány	anyagtudományi mérnök	mérnök
<b>Szociális- és Gazdaságtudományok Kara</b>	humán erőforrások és személymenedzsment	humán erőforrások és személymenedzsment	mérnök
<b>Speciális Műszaki Kar</b>	gépészet	speciális gépészeti technika	mérnök
	gépészet	speciális mozgó technika karbantartása	
<b>Egészségügyi Kar</b>	ápolás	ápolás	mester
<b>Önálló intézet</b>	politológia	politológia	mester

Forrás: a Trencsényi Alexander Dubček Egyetem éves jelentése, 2012

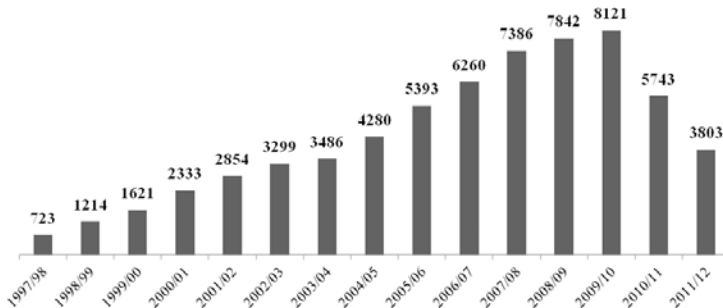
5. táblázat: A Trencsényi Alexander Dubček Egyetem doktori szakjai

kar	szak	tanulmányi program
<b>Ipari Technológiák Kara</b>	anyagtudomány	anyagtudomány
<b>Speciális Műszaki Kar</b>	gépek technológiák és anyagtudomány	gépek technológiák és anyagtudomány
<b>Önálló intézet</b>	anorganikus technológiák és anyagok	anorganikus technológiák és nemfém anyagok

Forrás: a Trencsényi Alexander Dubček Egyetem éves jelentése, 2012

Arról, hogy hány magyar jár a Trencsényi Alexander Dubček Egyetemre, csak egy forrás, a Horváth Gyula által szerkesztett Dél-Szlovákia című kiadvány áll a rendelkezésre. Ennek alapján 1999-ben 20, 2001-ben 59 magyar nemzetiségű, nappali tagozatos végzős hallgatóról tudunk (Horváth, 2004. 142.).

1. ábra: A Trencsényi Alexander Dubček Egyetem hallgatói létszámának az alakulása, fő



Forrás: a Trencsényi Alexander Dubček Egyetem éves jelentése, 2011 és 2012.

Valamennyi tanulmányi program nappali és levelező tagozaton egyaránt szlovák nyelven folyik, de bizonyos tárgyakat angol illetve német nyelven is fel lehet venni. A Trencsényi A. Dubček Egyetem és Trencsény város, illetve a Trencsényi Kerület között az együttműködés esetleges, legfeljebb egy-egy projekt erejéig tart.

Trencsényben székel a Trencsényi Menedzsment Főiskola (Vysoká škola manažmentu v Trenčíne). Ott összesen 1713 hallgató tanul, közülük 611 levelező tagozaton. Máriatölgyesen működik a Máriatölgyesi Műszaki Intézet (Dubnický technologický inštitút) 5144/5128<sup>2</sup> hallgatóval. A pozsonyi székhelyű Államigazgatási Gazdálkodás és Menedzsment Főiskola (Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave) összesen 4620/3906 hallgatóval, továbbá a Szent Erzsébet Egészségügyi és Szociális Munka Főiskola (Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce Svätej Alžbety) összesen 13 200/11 328 hallgatóval, Trencsényben kihelyezett részleget tart fenn. Mind a négy intézmény magántulajdonú iskola. A külföldi hallgatók összlétszáma 73 (Trendy sociálneho vývoja v Slovenskej republike, 2012. 86-87.).

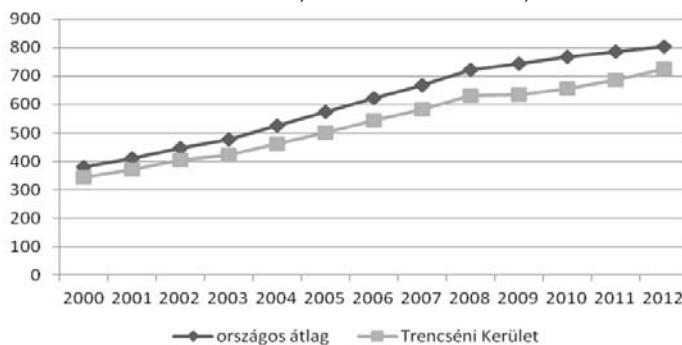
A trencsényi felsőoktatási intézmények hallgatói általában vagy a környékről származnak, vagy pedig a Vág felső folyása, illetve a Pozsony–Kassa vasúti fővonal mentén laknak. A főváros környékéről szinte senki, Közép- és Dél-Szlovákiából alig, ellenben északról és északkeletről nagyon sok diák választja a trencsényi egyetemet. A Trencsényi Alexander Dubček Egyetem külföldi kapcsolatai Spanyolország, Németország és a Baltikum felé irányulnak. Az egyetem magyarországi felsőoktatási intézménnyel nincsen kapcsolatban.

A Trencsényi A. Dubček Egyetem és a Széchenyi István Egyetem között 2014-től van kapcsolat, amikortól lehetőség van a diákcsere.

## Trencsény gazdasági ereje napjainkban

Az alábbi két ábra azt mutatja, hogy noha a Trencsényi Kerületben az átlagbérek az országos átlag alatt maradnak a munkanélküliség tekintetében mégis kiváló számokkal dicsekedhetnek.

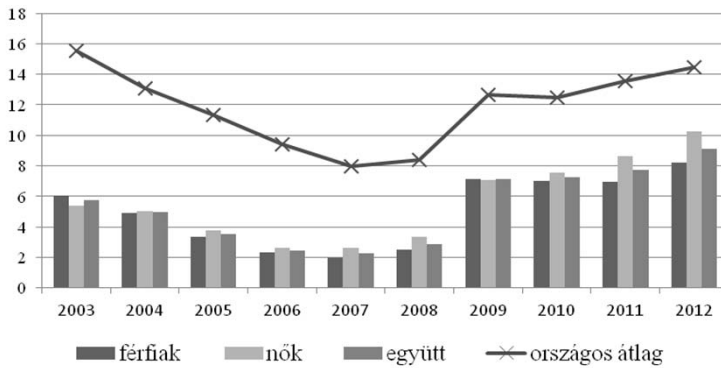
2. ábra: Az országos és a Trencsényi Kerület nominális havi átlagbérének az összehasonlítása, 2000 és 2013 között, euro



Forrás: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>

2 Az első szám a hallgatók összlétszáma, a második ebből a levelező tagozatos hallgatók száma.

3. ábra: A munkanélküliség alakulása a Trencsényi Járásban és Szlovákiában 2003 és 2012 között, %”



Forrás: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>

A Trencsényi Kerület központi járásai Szlovákia legfejlettebb vidékei közé tartoznak. Ez az oka annak, hogy a munkanélküliségi tekintetében általában meghaladják az országos átlagot.

A középső Vág völgy Szlovákia egyik legiparosodottabb vidéke. Az itt található ipari potenciál a következő okokra vezethető vissza:

- már a szocializmus idején is ez volt az ország egyik legiparosodottabb vidéke;
- itt volt a stratégiaiának tekinthető fegyvergyártás egyik központja;
- az ipari vállalatok között jelentős helyet foglalnak el a műszaki jellegű üzemek;
- a vidék az ország egyik legjobb közlekedési infrastruktúrájával rendelkezik: átszeli a Pozsony–Kassa vasúti fővonal, jó vasúti összeköttetése van Lengyelországgal, Ausztriával és Magyarországgal, a vidéket hosszában átszeli a Pozsony–Zsolna–Poprád autópálya, amely a jövőben Kassáig fog érni, a kerület a cseh határ mellett fekszik;
- a régióban több nagynevű külföldi beruházó telepedett meg.

6. táblázat: A Trencsényi Járás üzemeinek a megoszlása a dolgozók száma alapján 2012-ben, fő

Üzemek létszáma	Ismeretlen	0 – 19	20 – 49	50 – 249	250 és több
Üzemek száma	434	3260	88	59	15

Forrás: saját szerkesztés a <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/> adatai alapján



7. táblázat: A Trencsényi Kerület ipari parkjai

ipari park	város	kiterjedés (ha)	betelepedett vállalatok			
			neve	származási ország	szektor	foglalkoztatottak száma
Mária-tölgyesi Ipari Park	Mária-tölgyes	21	Delta Electronic (Slovakia) kft.	Tajvan	elektronika	780
			Daejung Europe kft.	Dél Korea	műanyaggyártás	280
Javorinska Myjava-i Ipari Park	Miava	16	SEISA Europe kft.	Mexikó, USA	gyógyászati segédeszközök	225
			SUBTIL Slovakia kft.	Németország	gépipar	130
			SG FIX kft.	Szlovákia	nagykereskedelem	40
			Altcam Slovakia kft.	Spanyolország	műanyaggyártás	-
			BIKE line	-	-	-
			Technoimes	-	-	-
			CP Invest	-	-	-
Simonyi Ipari Park	Simony	26,2	Partizánske Build-ing Components-SK kft.	Dánia	műanyaggyártás -építőanyag	295
Privigyei Ipari Park – West	Privigye	47	Rübig SK, k.s.	Ausztria	gépipar	24
Trencsényi Ipari Park	Trencsén	115	AU Optronics (Slovakia) kft.	Tajvan	gépkocsialkatrészek	170
			AAF International kft.	Hollandia	gépkocsialkatrészek	124
Tarajos-velcsői Ipari Park	Tarajos-velcsőc	38	-	-	-	-
Vágbesztercei Ipari Park	Vágbeszterce	10	-	-	-	-
Nyitra-nováki Ipari Park	Nyitra-novák	9,7	-	-	-	-
Vágrákói Ipari Park	Vágrákó	14	TESCO Slovakia, C&A, Hella logisztikai központja	-	kereskedelem	-
Felsőszerdahelyi Ipari Park I. és II.	Felsőszerdahely	22	-	-	-	-

Forrás: SARIO, Szlovák Befektetési és Kereskedelmi Ügynökség, Trencsényi Kerület, [www.sario.sk](http://www.sario.sk); Trencin region Available Industrial parks, in [http://www.sario.sk/userfiles/file/Ensario/PZI/real/trencin\\_region.pdf](http://www.sario.sk/userfiles/file/Ensario/PZI/real/trencin_region.pdf)

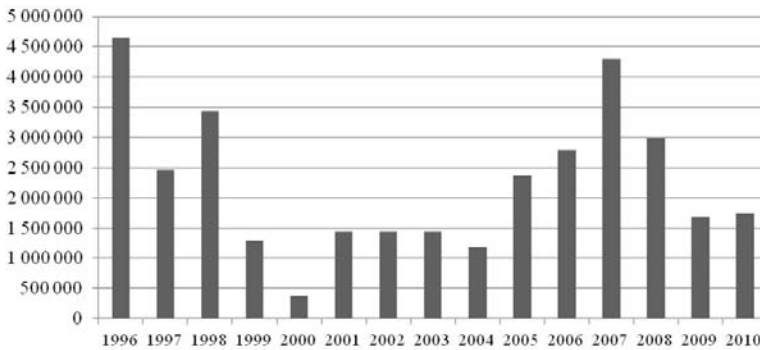
Szlovákia ipari parkjainál nem egyszer előfordul, hogy kialakításukkor csupán egy terület kijelölésére kerül sor, az infrastruktúra kiépítésre kevés figyelmet szentelnek, a vállalatok betelepülését segítő intézkedéseket elhanyagolják. Előfordulhat, hogy logisztikai parkot is ipari parkok közé sorolnak. A Trencsényi Kerületben az ilyen parkok kisebbségben vannak, de az egyes parkok gazdasági teljesítménye között jelentős különbségek vannak. A kerület valamennyi ipari parkja zöldmezős beruházásként jött létre.

Gépjárműgyártás a vidéken csak rövid ideig folyt. A 90-es évek második felében Vágújhelyen a Slovbus vállalat állított elő autóbuzsokat, de a projekt csupán a prototípusig legyártásáig jutott el.

## Egyéb mutatók

A kerület vízienergia-termelését a következő települések erőművei biztosítják, 2013 (Hospodárske noviny, 2013. szeptember 26. 17.):

4. ábra: A kutatásra és fejlesztésre fordított kiadások a Trencsényi Kerületben 1996 és 2012 között, euró



Forrás: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>

Vágbeszterce – 3 x 3,18, Vágormos – 3 x 22,5, Lédec – 2 x 9,45, Illava – 2 x 7,5, Nová Dubnica – 2 x 8,05, Trencsén – 2 x 8,05, Vágegyháza – 2 x 12,5, Vágújhely – 2 x 12,5, Felsőszerdahely – 2 x 12,5, Vágormos – 0,4, Nyitra novák – 0,2, Bossány – 0,4 MW.

## Győr és Trencsén összehasonlítása

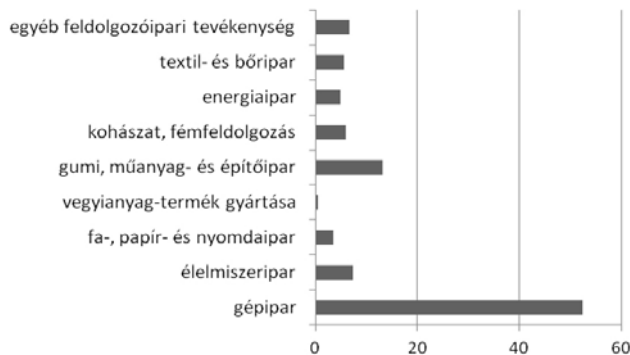
A fentebb leírtakból nyilvánvaló, hogy Győr és Trencsén sokban hasonlít egymáshoz. Az is tény, hogy a két város semmilyen kapcsolatban sem áll egymással. Az alábbiakban vázlatosan megkíséreljük összehasonlítani a két várost. Az összehasonlítást megnehezíti, hogy alig állnak rendelkezésre teljesen azonos információk és adatok, az elérhető adatsorok egészen mások, a városokban eltérő pénznemet használnak, és jelentős mértékben eltér a két város mérete is.

Általánosságban Trencsén és Győr a következőkben hasonlít egymásra:

- Mindkét város fontos közigazgatási székhely és közel fekszik az ország nyugati határához.
- Mindkét városon európai szintű vasútvonal, illetve autópálya vezet át.
- A munkanélküliségi ráta mindkét városban alacsonyabb az országosnál.
- Mind Győr, mind Trencsén demográfia hullámvölgybe került. Trencsén esetében ez azért érdemel figyelmet, mivel Szlovákia egészében még a lakosság növekedése tapasztalható.
- Mindkét város jelentős ipari központ és a szektorok között a gépgyártás dominál.
- A városok bővülésében jelentős szerepet játszott a szocialista körzetesítés, amikor tizenegy (Trencsén), illetve öt (Győr) közeli falut és községet csatoltak hozzájuk.
- A két városban működik állami egyetem, amelynek karai nagyon hasonló irányultságúak: egy gazdasági-társadalomtudományi, egy egészségügyi, továbbá egy műszaki. Ezenkívül mindkét városban van más felsőoktatási intézmény, illetve ilyennek kihelyezett részlege vagy kara.

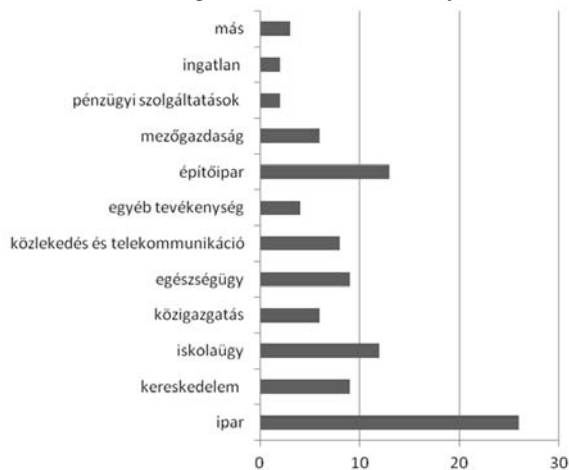
A többé-kevésbé összevethető adatokból álljon itt az alkalmazottak szektor szerinti megoszlása:

5. ábra: Az alkalmazásban állók megoszlása az iparban ágazatok szerint Győrött, 2012. I. félév, %



Forrás: Statisztikai tájékoztató, Győr-Moson-Sopron megye, 2012/2

6. ábra: A Trencsényi Kerület foglalkoztatási struktúrája, 2013. augusztus, %



Forrás: SARIO, Szlovák Befektetési és Kereskedelmi Ügynökség, Trencsényi Kerület, www.sario.sk

## Különbségek

- Győr lakosságát tekintve mintegy két és félszer múlja felül Trencsént.
- Noha Győrnek tulajdonképpen nincs szlovák nyelvű lakossága, illetve Trencsénnek elhanyagolható a magyar lakossága, Győr városa rendelkezik szlovák nyelvű honlappal, Trencsén viszont nem. Győrben a kereskedők is figyelmet fordítanak a szlovák nyelvű vásárlókra, számos marketing anyagot szlovák nyelven is elkészítenek, ellenben Trencsénben a méltán híres várban magyar nyelvű anyagot hiába keresünk.
- Győr már a 19. századtól rendelkezik felsőoktatási intézménnyel, Trencsén csupán a rendszerváltozás után vált egyetemi várossá.
- A város vezetése és az egyetem között Győr esetében sokkal közelebbi kapcsolat áll fenn, miközben Trencsénben az egyetem Szociális- és Gazdaságtudományok Kara és a Városi Hivatal között nincs semmilyen együttműködés.
- Győr 4 szlovákiai egyetemmel és 1 főiskolával tart fenn kapcsolatot, a trencsényi egyetem most kezdi kiépíteni kapcsolatait az első magyarországi felsőoktatási intézménnyel, a Széchenyi István Egyetemmel.

## Együttműködési lehetőségek

- Teljesen nyilvánvaló, hogy lehetőség van a két város, illetve az ott székelő intézmények, vállalatok együttműködésére. A kapcsolatok elmélyítésnek legfontosabb akadálya, hogy nem tudnak egymásról, nem tudnak a másik létezéséről. A potenciális együttműködési lehetőségek mindezek ellenére sokrétűek.

Legnagyobb lehetőségek gazdasági és a tudományos téren adódnak. Mind Trencsén, mind Győr iparváros, és ez a felsőoktatásban is leképeződik. A kapcsolattartást segítené, hogy a városok közti távolság mintegy 200 km, és ezt az utat teljes egészében autópályán lehet megtenni. A két városban székelő egyetemek karai között mindenképpen ajánlatos lenne a kapcsolatfelvétel, a gazdasági kapcsolatok viszont bonyolultak, sokszereplősek. Tekintettel azonban a hasonló profilra, a gépgyártás döntő jelenlétére, mégis érdemes valamilyen kapcsolatfelvételt kezdeményezni.

## Irodalom

- Horváth Gy. (szerk.) (2004): *Dél-Szlovákia*. Dialóg Campus, Budapest – Pécs.
- Hospodárske noviny napilap
- Kúdelka, J. (1985): *Rozvoj a výroba v závodoch okresu Trenčín*. Okresné pedagogické stredisko v Trenčíne, Trenčín.
- Rajský, M. (főszerk.) (1971-1990): *Pyramída, encyklopedický časopis moderného človeka*. Bratislava--Prah.
- Šišmiš, M. (1974): *Trenčín a okolie*. Obzor, Bratislava.
- *Štatistická ročenka, okres Trenčín* 1986. Okresné oddelenie slovenského štatistického úradu.
- Szlovák Befektetési és Kereskedelmi Ügynökség, Trencsényi Kerület, www.sario.sk.

- Szlovák Statisztikai Hivatal, [www.statitics.sk](http://www.statitics.sk).
- *Trendy sociálneho vývoja v Slovenskej republike* (2012). Štatistický úrad Slovenskej republiky.
- Vladár, Jozef (főszerk.) (1987): *Malá encyklopédia Slovenska*. Bratislava, Veda.
- *Výročná správa o činnosti Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne za rok 2012*, Trenčín, apríl 2013.
- *Výročná správa Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne za rok 2011*, Trenčín, apríl 2012.
- *Základné údaje zo sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011*. Obyvateľstvo podľa národnosti (2012). Štatistický úrad Slovenskej republiky, Bratislava.
- *Statisztikai tájékoztató, Győr-Moson-Sopron megye, 2012/2*, Központi Statisztikai Hivatal, 2012. szept.

A kötet hét tanulmánya azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy Győr miként alkalmazkodott az új kihívásokhoz.

A nyolc szerző egybeeső megállapítása az, hogy az utolsó bő évszázadban, amikor Győr dinamikus növekedési pályára állt, a fordulat elsősorban nem a helyi erőforrásoknak és kezdeményezőkézségnek, hanem inkább külső tényezőknek, illetve a város adaptációs készségének volt köszönhető.