

# A MAGYAR GUMIIPAR TÖRTÉNETE



# TARTALOM

<i>Előszó</i>	3
<i>I. A magyarországi gumigyártás születése, fejlődésének kezdeti időszaka (1882–1900)</i>	5
1. A Schottola korszak	5
2. A Magyar Ruggyantaárugyár Rt. (MRG) megalakulása	6
<i>II. A nagyüzemmé válás időszaka (1900–1925)</i>	10
1. Önállósodási törekvés	10
2. A magyar pneumatikagyártás megindítása	12
3. Az MRG vezetése, a dolgozók és munkakörülményeik	13
4. Az első világháború és a forradalmak évei	15
5. Infláció és stabilizáció	18
<i>III. Út a világhírhez (1925–1938)</i>	22
1. Az anód-szabadalom	22
2. Új részvényesek, új vezetők az MRG-ben	23
3. Munkásmozgalom a két világháború közötti években	24
4. A gazdasági világválság hatása	26
5. A termelés fellendülése	29
<i>IV. A második világháború évei (1939–1945)</i>	32
1. Nyersanyagellátási nehézségek, kísérletek az anyagelosztás és a műgumigyártás megszervezésére	32
2. A vállalat vezetése, dolgozóinak helyzete a háború alatt. Küzdelem a gyár megmentéséért	34
<i>V. Az újjáépítés, a tőkekorlátozás és az államosítás időszaka (1945–1949)</i>	37
1. A gyár felszabadulása, a termelés megindítása, az infláció	38
2. A stabilizációtól az államosításig	43
3. Az államosítás	49
4. A hároméves terv végrehajtása	50

<i>VI. A gumiipar extenzív fejlesztésének első korszaka (1949–1960)</i>	53
1. Az államosított állami gumiipar megszervezése, irányítása	54
2. A gumiipar fejlődése a szocialista iparosítás első évtizedében	60
3. A dolgozók élet- és munkakörülményei, a szakszervezetek szerepe, az üzemi párt- és ifjúsági szervezetek helyzete	69
<i>VII. A gumiipar extenzív fejlesztésének második korszaka, a gumiipar integrációjának kezdete (1960–1970)</i>	77
1. Az iparági nagyvállalat megszervezése, a korszerű vállalati szervezet és irányítás kiépítése	78
2. A termelés korszerűsítése, vidéki ipartelepítés	81
3. A dolgozók élet- és munkakörülményei, az üzemi demokrácia kiszélesítése	90
<i>VIII. A gumiipar intenzív fejlesztésének id-szaka (1970–)</i>	94
1. A vállalati szervezet továbbfejlesztése, az önálló külkereskedelmi jog megszerzése	95
2. Exportra orientált fejlesztés	96
3. A gumiipar intenzív fejlesztésének munkaerő-gazdálkodási feltételei	104
4. Távlati elképzelések	108
<i>Függelék</i>	111
<i>Kitüntetések</i>	115
<i>Források</i>	117

Felelős kiadó: Dr. Tatai Ilona vezérigazgató

Készült a Somogy megyei Nyomdaipari Vállalat kaposvári üzemében  
2000 példányban – 83-5505 – Felelős vezető: Farkas Béla igazgató  
Kiadói Főigazgatóság engedély száma: 40534/83.

# A MAGYAR GUMIIPAR TÖRTÉNETE

Írta:

PÉCSI VERA — PETŐ IVÁN

Lektorok:

KOROKNAI ÁKOS

SZAKÁCS SÁNDOR

A Taurus Gumiipari Vállalat részéről a mű elkészítése során segítséget nyújtottak és közreműködtek:

BARTHA ÁRPÁDNÉ

BARTHA ZOLTÁN

DESSEWFFY OLIVÉR

DORMÁN ANDRÁS

ÉDER FERENC

FÉLIXNÉ RITTER ZSUZSA

GÖB MIKLÓS

LEGEZA JÓZSEF

ÖTVÖS ISTVÁN

PFISZTNER NÁNDOR

SZELES PÁL

Technikai szerkesztő:

FARKAS BÉLA



## ELŐSZÓ

*A XIX. század végén a magyar iparfejlesztési politika nem nélkülözhetette a hazai gumiárugyártás megteremtését.*

*A rohamosan fejlődő magyar gumipar jelentős partnere lett – többek között – a hazai államvasutaknak, a bányászatnak, a gépiparnak, a járműiparnak, a mezőgazdaságnak és kiemelkedő tényezője volt a hazai automobilizmus kialakulásának.*

*A felszabadulás után különösen felfelé ívelő fejlődése, új szocialista gyárai, korszerű termékei külföldön és belföldön egyaránt hírnevet szereztek a szocialista magyar iparnak.*

*A jelenlegi üzemtörténet közrebocsátásával szeretnénk megismertetni az érdeklődőket az iparág eredménydús múltjával, és maradandóan megemlékezni a magyar gumipari munkás és alkotó értelmiség történelmi szerepéről.*

A TAURUS GUMIIPARI VÁLLALAT  
VEZETŐSÉGE



# I. A MAGYARORSZÁGI GUMIGYÁRTÁS SZÜLETÉSE, FEJLŐDÉSÉNEK KEZDETI IDŐSZAKA (1882—1900)

A kiegyezés utáni Magyarországon, ha a fejlettebb nyugati országokhoz képest 50–100 éves késéssel is, de megkezdődött a gyáripari fejlődés. A belső tőkefelhalmozás elégtelensége miatt külföldi tőke áramlott az országba, bankok, iparvállalatok sora alakult meg. 1873-ban azonban egy több évig elhúzódó pénzügyi válság következményeként, a még fiatal bankok nagy része tönkrement, az új, ingatag lábakon álló iparvállalatok elvesztették pénzügyi bázisukat. A külföldi tőke visszavonult. A kormány ebben a helyzetben az állami ipartámogatás eszközéhez folyamodott, aminek eredményeként az 1880-as évektől újabb gazdasági fennállás bontakozott ki. 1881 és 1907 között négy ipartámogató törvényt bocsátottak ki, amelyek különböző adó- és hitelkedvezményeket, állami megrendeléseket, ritka esetekben pénzügyi támogatást biztosítottak az újonnan alakuló vállalatok számára, így módon téve gazdaságosabbá, vonzóbbá a magyarországi tőkebefektetéseket. Ezt a gazdaságpolitikát indokolta az is, hogy a magyar ipar támogatását, védelmét az Osztrák–Magyar Monarchia közös vámterületén nem szolgálta önálló védővám.

Az intézkedések nyomán új kereslet támadt mind a hazai gyártású, mind a külföldön beszerezhető iparcikkek, alkatrészek iránt. Így a külföldi tőke mellett a magyar iparosok is kedvezőbb lehetőségekhez jutottak, növekedett a belső piac. Az állami iparosítási politika külön figyelmet fordított az olyan alapítások felkarolására és támogatására, amelyek a technika legújabb vívmányait alkalmazták, vagy Magyarországon addig még nem gyártott cikkeket állítottak elő. A kedvező körülmények között nagy lehetőségekkel, jó üzleti kilátásokkal induló kisüzemek felkeltették a külföldi tőke figyelmét, hamarosan számos ilyen üzemet megvásároltak vagy érdekkörükbe vontak. Így történt ez a magyar gumiiipar esetében is.

## I. A Schottola-korszak

Az új igények kielégítésére alakult meg a válság okozta visszaesés idején – 1877-ben – „Schottola Ernő és Neoschil Alajos

ruggyanta és gépszerkereskedő közkereseti társasága Budapesten”. A vállalkozók elsősorban kereskedelmi tevékenységet folytattak, árujuk túlnyomó részét külföldön szereztek be. Négyéves működésük alatt nyilvánvalóvá vált, hogy adottak a feltételek a gumi gyártás magyarországi megindításához is.

A végső lökést az 1881-ben meghirdetett első ipartámogatói törvény adta. Schottola Ernő 1882. február 17-én önálló céget alapított. Az új vállalkozás tevékenységi köre a kereskedelem mellett hamarosan már a gumiáruk készítésére is kiterjedt.

Schottola Ernő az állami támogatás reményében 1882-ben megvette a külső Kerepesi úton lévő 6773 négyszögöl nagyságú gyártelepet. Az üzem mély gödörben feküdt, hosszú ideig csak földúton közelíthették meg. A termelés öt-hat kisebb barakkban és elhanyagolt téglalapú épületben folyt. A felszerelés egy hengersizékből, egy vulkanizáló kazánból és még néhány kezdetleges gépből állt. A szemtanúk szerint az egész telep sáros, rendetlen, elhanyagolt volt.

Az állami kedvezmények megszerzése nem volt könnyű feladat, több évet vett igénybe. Schottola 1884-ben nyújtotta be a támogatás iránti első kérelmét az illetékes földművelés-, ipar- és kereskedelemügyi miniszterhez. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara a kérvénnyel kapcsolatban a következő levelet írta a miniszternek:

„Schottola Ernő budapesti gyártulajdonosnak az 1881: XLIV. törvénycikkben az új gyárak részére biztosított állami kedvezmények iránti folyamodványa tárgyában van szerencsénk a... következőket tisztelettel jelenteni:

A fedőpép és vízmentes ponyvák előállítására újnak semmiképp sem tekinthető, mivel e cikkek köztudomás szerint nagyszámú más hazai gyárosok által is készíttetnek. A gőzkazánok és gőzcsővezetékek beburkolására szolgáló „Kieser Guhr” kompozitív gyári előállítására újnak volna ugyan tekinthető; de az 1881: XLIV. t. cz. I. §-a alá azért nem sorolható, mivel e kompozitív előállítása említésre méltó technikai berendezéseket egyáltalán nem igényel.

nyel, s mivel e célra szolgáló berendezések, a folyamodványhoz csatolt gyári leírás szerint, a szóban forgó gyárban sem léteznek.”

Schottola nem adta fel a harcot: a kor szokásai szerint német nyelvű memorandumban fordult a magyarországi ipari vezetők-höz:

„Nekem, egy szerény kereskedőnek nem lehet a kötelességem országunk közéleti emberei előtt Magyarország ipari állapotát megvilágítani... Általában elméleteket állítunk egymással szemben, de ideje lenne már célszerűen foglalkozni a gyakorlatban felmerülő dolgok megoldásával.

Senki sem vitatja, hogy Magyarország valóban nélkülözi a hazai iparalapításhoz szükséges feltételeket. Ezt a körülményt csupán azon nem csekély iparág tagadja, melyekben Magyarország sikerrel állja a versenyt a többi ország fejlődő iparával. Csak céltudatos emberekre van szükség és – ahogy azt már néhányszor tapasztalhattuk –, a korábban alig remélt megvalósul! Szép beszédekkel nem lehet ipart alapítani... Nagyon is itt az ideje tettekkel előállni, mert fantáziaképekkel nem mozdítjuk elő a közjót.

Emlékiratom célja egy olyan iparág megmozdítása, melyet Magyarország még mindig nélkülöz, pedig nagy szükség volna rá, s külföldön már alkalmazzák. A gumi és guttapercha gyárak azok, melyek a legújabb iparágak közül nagyon gyorsan fejlődtek és abszolút fontossággal bírnak, melyek nélkül a modern technikai eszközökre gondolni sem lehetne... Minek következtében nem jelenthet túlzást, hogy ezen ipar folyamatos felemelkedése biztosítottnak látszik.

E buzgalomtól vezetve, mint közvetítő a külföldi gyárosok és a hazaiak között, mélyrehatóan és sokszor kínos megfontolásokkal mérlegeltem, és véglegesen elkészültem arra, hogy egy gumi- és guttapercha gyárat alapítsak, és – a vezető állomásokon túllépve – a közhasznú vállalkozás megvalósításához a hazai tőkéhez fordulok.

Szívesen alávetem magam szóbeli vitának is, de már helyütt sem akarom a legkisebb kétséget sem hagyni a prosperitás és a kielégítő siker, a tőke gyümölcsöző befektetési lehetősége felől.”

Schottola memoranduma hozzávetőleges költségvetést is közölt. Eszerint a gyár felépítését, berendezésének, anyagellátásának, tehát beindításának összes költségét 661 000 koronából tervezte megoldani és már az első évben 250 750 K nyereséget várt.

A lelkes vállalkozó fáradozásait végül siker koronázta. 1890-ből származik a Schottola Ernőnek címzett levél, melyben értesítették: „A nagyméltóságú kereskedelemügyi magyar királyi mi-

niszter úrnak folyó évi július hó 18-án kelt rendelete alapján értesítjük Uraságodat, hogy a nevezett miniszter úr uraságod ruggyanta- és guttapercha gyára számára az... állami kedvezményeket a pénzügyminiszter úrral egyetértve, az üzembehelyezés napjától számítandó 10 évre engedélyezte.”

Az állami támogatás megszerzése megteremtette a most már valóban gyáripari méretű gumiipar feltételeit, de egyúttal megpecsételte Schottola személyes kezdeményezésének sorsát. A magyarországi piac felkeltette az osztrák tőke érdeklődését és Schottola jelentős pénzügyi háttér nélkül nem kelhetett versenyre a nagy osztrák cégekkel. Már a kedvezmény megszerzésének évében akcióba lépett a két legnagyobb osztrák gumiipari gyár, a Vereinigte Gummiwarenfabrik, Wimpasing és a bécsi Österreichisch-Amerikanische Gummifabrik A. G. és nyomást gyakoroltak Schottolára. Az utóbbi cég végül is alig több mint egy évvel az állami kedvezmény megszerzése után, hosszú tárgyalások eredményeként, Schottola vonakodása ellenére, a Magyar Ipari és Kereskedelmi Bank közvetítésével megszerezte a Kerepesi úti gyártelepet. Az osztrák vállalatot természetesen nem a telep, hanem a nehezen megszerzett állami támogatás vonzotta.

A Schottola-cég nem szűnt meg, azonban felhagyott a gumiárugyártással. Jól felszerelt kötszer- és vattagyárat üzemeltetett és foglalkozott mindenfajta orvosi segédeszköz árusításával és javításával is. Az alapító dicsőségét cégjeles levélpapírján a következő felirat őrizte: „Schottola Ernő a ruggyanta (gumi) gyártás meghonosítója”.

## 2. A Magyar Ruggyantaárugyár Rt. (MRG) megalakulása

A Magyar Ruggyantaárugyár Rt. az osztrák tőke kezdeményezésére a Schottola-féle üzemtől függetlenül alakult meg a magyarországi piac meghódítására. A már névleg létező MRG érdekében azonban kézenfekvőnek tűnt a Kerepesi úti telep megvétele a nehezen kiharcolt állami kedvezményekkel együtt. Az új céget a X. kerületi elöljáróság 1891. augusztus 5-én jegyezte be 4. szám alatt iparlajstromába. 1891 novemberében a kereskedelemügyi miniszter hozzájárulásával az MRG, mint a ruggyanta, guttapercha és azbeszt árut gyártó Schottola Ernő budapesti cég jogutódja, az állami kedvezményeket is megszerezte.

A részvénytársaság alaptőkét 300 000 forintban határozták meg, amely egyenként 100 Ft névértékű részvényekből állt. Az alakuló közgyűlés feljegyzései szerint a részvénytársaság megalakulása a következő volt:

Részvényesek	Képviselt részvények száma (db)
1. Magyar Ipar és Kereskedelmi Bank Rt.	500
2. Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik A. G.	2000
3. Schwarz Félix	320
4. Emich Gusztáv	15
5. Geiger B. Zsigmond	15
6. Herbst Edgár	50
7. Dr. Kuranda Artur	50
8. Salamon Kohnberger	50
Összesen:	3000

A részvénytöbbség az osztrák vállalat kezében volt. Az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik A. G. 1889-ben alakult, mikor a Wiener Bank–Verein tranzakciója révén a második legnagyobb osztrák gumigyár, a „Firma Schnek und Kohnberger” és a „Continental Caoutchouc und Gutta Percha Compagnie in Hannover” egyesültek. A részvénytársaság nevében szereplő „amerikai” szó csupán arra utalt, hogy a nyersanyagot Latin-Amerikából vásárolták. Amerikai tőke nem vett részt a vállalkozásban.

A Magyar Ipari és Kereskedelmi Bank Rt.-t, az MRG másik alapítóját 1890-ben hozták létre állami kedvezményekkel, főleg az iparvállalatok támogatására. A Magyar Ruggyantaárugyár Rt. alapításában való részvétele tehát legelső akciói közé tartozott.

A név szerint szereplő tulajdonosok egyben a részvénytársaság igazgatóságában is képviseltették magukat: az elnök Emich Gusztáv képviselő lett. Gyárvezető igazgatónak Karl Kuhlemannt nevezték ki, aki korábban az osztrák vállalat kereskedelmi igazgatója volt. Gyártási tapasztalatait még a hannoveri cégnél szerezte. Az első alkalmazottak között volt Pikler Károly gyakornok, Haider János munkavezető, Bergmann Mórítz könyvelő.

A Schottola révén megszerzett állami kezdemények közül az új részvénytársaság számára a legfontosabbak a jó üzleti kilátásokkal kecsegtető MÁV (Magyar Államvasutak) megrendelések voltak. Az ekkor már állami kézben lévő vasútépítés egyre bővülő piacot biztosított a magyar iparnak. Az osztrák cég úgy tervezte, hogy csak olyan ütemben és mértékben fejleszti az MRG-t, amilyen mértékben az állami megrendelések növekedése azt megkívánja.

Schottola 1890-ben négy évre szóló szerződést kötött a MÁV-val, melynek értelmében a vasút gumialkatrész szükségletének jelentős részét a Kerepesi úti gyár elégíti ki. A megrendelések tel-

jesítését 1891-től az MRG az eredeti feltételekhez képest sokkal magasabb szinten vállalta át, hiszen nagy tőkét fektetett a vállalatba és új szakembereket alkalmazott. Míg 1890-ben a budapesti MÁV gépgyár és a diósgyőri gyár gumiáru-szükségletének csak 54<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át tudta belföldről beszerezni, 1891-ben a megnövekedett keresletnek már 82<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át az MRG termékeivel fedezték, 1892-ben pedig a már időközben 8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal növekedett kereslet 99,7<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át. A gumigyár technikai berendezéseinek gyarapodására utal az Iparkamara amikor kelt levele, melyet a budapesti Pénzügyigazgatóságnak címeztek: „... Van szerencsénk közölni, hogy a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. Budapesten a technika jelen fejlődésének színvonalán álló ruggyanta-árugyárral bír, és lemezek ragasztása, gumitárgyak mosása, valamint gumiodat készítése végett tényleg benzin fölhasználására van utalva, s hogy a gyár nagyobb szabású berendezéseit tekintve föltehető, miszerint az említett célokra évenként kb. 200 000 klgr. benzinre szüksége lesz.”

A MÁV-val kötött üzletek nagy nyereséghez juttatták az MRG-t, így – bár ez az osztrák alapító vállalatnak nem állt érdekében – lehetőség nyílt új termékekkel új piacok felkutatására. Az új cikkek gyártásának megindítása nagy tőkét igényelt, részben a fejlettebb technika beszerzése, részben a jelentős külföldi verseny miatt. A kockázat úgy tűnt csökkenthetőnek, ha a biztos állami megrendeléseket hosszabb távon garantálják, ami viszont már az osztrák cég szempontjából is fontos volt.

Az MRG a Magyar Királyi Államvasutakkal így 1894-ben, majd 1899-ben újabb 5–5 évre meghosszabbította az alapszerződést. Az állam a további megrendelések feltételeként kikötötte, hogy a gyártó köteles berendezéseit fejleszteni és új termékek gyártását bevezetni. Az MRG és az állam érdekei egybeestek. A kereskedelemügyi miniszter 1892-ben ezt a következőképpen fogalmazta meg:

„Az állami támogatással eszközölt iparfejlesztés legegészségszerűbb nemének a meglévő és létesítendő iparteleknek állami vagy közhatósági szállításokban való oly mérvű részesítését tekintem, mely mellett az illető ipartelep még kereskedelmi cikkek gyártására is utalva legyen, mely tehát megadja a vállalatnak a biztos alapot és lehetővé teszi esetleg bizonyos kockázatokkal bíró célok követését is.”

Az osztrák vállalatot az állami megrendelések feltételei hátrányosan érintették, mivel a magyar gyár új termékeivel hosszútávú esetleges versenytársaként jelentkezhetett a piacon. A gyártmányfejlesztés ezért nem állt érdekében, pénzügyileg nem is támogatta, de ellene – ha az MRG-vel járó előnyt, ti. az állami

megrendeléseket nem akarta elveszteni – nem tehetett semmit, a szerződés kötelezte.

Az állami megrendelések hosszútávú biztosításával kezdetét vette a gyár rekonstrukciója és továbbfejlesztése. Csupán a vasút növekvő igényeinek kielégítése is szükségessé tette több új épület emelését és a géppark bővítését. További beruházásokat igényelt az új termékek gyártásának megindítása.

1893-tól, az első műszaki gumiárúk (vasúti ütközők, fékberendezési gumicikkek, tárcsák, lökéshárítók és tetőfedőlemezek) mellett megkezdődött a kerékpárgumi gyártása, 1895-ben pedig a gumijáték- és játéklabda készítése. 1901-ben indult meg a „Tauril” védjegyű azbeszt-kaucsuk tömítőlemezek előállítás, 1902-ben a keménygumi (ebonit) gyártása. 1909-ben lett közkezdvelt a „Palma” gumisarok és 1911-ben kezdődött meg az autógumigyártás, amivel a gyár a későbbiekben világhírű lett.

Az új termékek előállítása hazai szakemberek kezdeményezésére külföldi technológia és szabadalmak alapján indult meg. A munkások betanítására osztrák, német és cseh mestereket hívtak, de a fontosabb technológiai módosításokat, a magyar viszonyoknak megfelelő átalakításokat az MRG-ben kísérletezték ki.

A Continental Pneumatik márkájú kerékpárgumi gyártását az osztrák gyár technológiája szerint kezdték meg. Először csak kis mennyiséget termeltek a szűk kereslet miatt. Az új termék iránti érdeklődés felkeltését, a kereslet növelését az MRG saját feladatának tartotta. A gumiárut felhasználó vállalatok támogatására ezért később is mindig jelentős összegeket fordított. Így történt a kerékpárgumi népszerűsítésénél is. Támogatták a kerékpársportot. Az üzem területén gyakorlópályát létesítettek, a versenyzőket ingyen gumikkal látták el. Figyelembe vették a megrendelő igényeit, pl. a posta számára különlegesen tartós kerékpárköpenyeket készítettek. A gyár üzletpolitikája tehát jelentős szerepet játszott a forgalom ugrásszerű emelkedésében. A pneumatikok eladásából származó bevétel már a gyártás második évében, 1894-ben, az előző évi ötszörösét tette ki.

A gumijátékok gyártása 1895-ben nagy nehézségekkel indult. Az új beruházások kölcsön felvételét tették szükségessé. A gyártó berendezéseket, a nyersanyagot és a félkészárut a Brüder Trebitsch Gummi Puppen und Spielwarenfabrik nevű bécsi cégtől vásárolták, 10 évre átengedve az árusítás jogát az osztrák vállalatnak. Így a játékkészítés csak a század végére lett kifizetődő, amit elsősorban az export növekedésének köszönhettek. Az „U. G. F.” (Ungarische Gummiwarenfabrik) márkájú magyar gumijátékok az egész világot bejárták. Világhírű lett a magyar labda

is, az MRG a későbbi német–osztrák–magyar kartell egyezményében jelentős labdagyártási kontingest kapott.

A külső piacok fokozatos meghódítása már komolyan sértette az osztrák vállalat érdekeit. Az MRG igazgatósága tisztában volt ezzel, de ugyanakkor bíztak termékeik versenyképességében is. A kedvező piaci helyzetet kihasználva 1902-ben „kéréssel” fordultak az osztrák gyárhoz: „Az igazgatóság azon tagjai, akik az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik igazgatóságának is tagjai, felkéretnek, hogy a tárgyalások alkalmával vállalatunk érdekeit védjék és jelentsék ki, hogy a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. azon jogát, hogy Németországba játékarukat szállíthasson, csorbíttatni nem engedi.”

A Budapesten 1896-ban, Magyarország ezeréves fennállása alkalmából rendezett milleniumi kiállításon az MRG a műszaki árukon kívül már a kerékpárgumikat és játékokat is bemutatta. A termékek nagy elismerésben részesültek, a vállalatot állami aranyéremmel tüntették ki, ami növelte az áruk iránti hazai keresletet.

Az MRG termékeinek külföldi népszerűsítését szolgálta az 1900. évi párizsi világkiállításon való részvétel. A kiállított termékek elismerő oklevelet kaptak. Állandó és tekintélyes vevőket szereztek a Balkánon és a tengerentúlon.

A századfordulón nagy gondot okozott a nyersanyagárak emelkedése, amit a késztermékek árának növekedése nem követhetett megfelelő mértékben. A nyereséges gazdálkodás kilátásait rontotta a Monarchia közös vámterületén a gumigyárak egyre fokozódó versenye is. Két lehetőség adódott a gazdaságosság javítására: egyrészt állandó és egyre bővülő felvevő piacot kellett a késztermékek számára biztosítani, másrészt a nyersgumi beszerzését úgy kellett időzíteni, hogy akár egyszerre nagyobb mennyiség felvásárlásával viszonylag kedvező árat érhessenek el. Ugyanebben az időben Magyarország gazdasági életében is a válság jelei mutatkoztak, a belső piac további növekedésére nem számíthatott a gyár.

Továbbra is nagy volt azonban a magyar gumiáru import, és ezen belül is az Ausztriában gyártott termékek aránya. Pl. 1900-ban 1 748 000 K-t tett ki az összes gumiáru-behozatal, amiből 1 504 000 K értékű áru osztrák eredetű volt. Ugyanebben az évben az export értéke 1 256 000 K volt. Mai kifejezéssel élve a gumiárúk romló külkereskedelmi cserearánya is hátrányosan érintette a magyar és az osztrák termelőket. 1899-ben pl. a Monarchia piacára behozott készárúk átlagos értéke métermázsánként 876 K volt, míg a kivitt áruk esetében csupán 618 K. Tehát a

Monarchia gyáraiban főleg „olcsó” cikkekét gyártottak és exportáltak, ugyanakkor „drága” árut importáltak.

Jelentős gazdasági eredményt az MRG számára mindig az új cikkek piacradobása hozott. Az 1901-ben indult „Tauril” védjegyű azbeszt-kaucsuk tömítőlemezek (IT lemezek) gyártási jogát a vállalat Hatschek Lajos vöchlbrucki eternitgyáros szabadalmának megszerzésével biztosította, amiért 15 éven keresztül, évi 2000 K-t fizetett. A magyar üzem körülményeire alkalmazott technológiát dr. Dorogi István mérnök dolgozta ki. (Említésre érdemes, hogy 1917-ig Dorogi volt az egyetlen egyetemet végzett szakember az MRG alkalmazásában.) A Tauril-osztály a gyár legrentábilisabb üzemrészei közé tartozott. A tömítőlemez lett az első olyan termék, amellyel a fejlettebb országok piacára is sikerült a gyárnak betörnie, többek között Angliába, Franciaországba, az Amerikai Egyesült Államokba és Kanadába.

1902-ben kezdték meg a keménygumi (ebonit) gyártását. A termelés irányítását egy német szakemberre, Max Rathke-ra bízták. A kezdetben ráfizetéses gyártás az exportpiacok bővülése és a fokozatos befektetések révén vált nyereségesé. Jelentős megrendelések érkeztek Németországból, Olaszországból és Angliából.

Mind a tömítőlemez, mind a keménygumi nyereséges gyártá-

sában jelentős szerepet játszott, hogy 1907-ben, az utolsó állami ipartámogatási törvény keretében az MRG 1918-ig kapott kedvezményeket. A feltételeket a kereskedelemügyi miniszter az alábbiakban szabta meg:

„Részvénytársaság köteles:

1. Az említett üzemkibővítésbe és az új üzemágba legkésőbb 1907. év végéig legalább összesen 1 440 000 korona új tőkét befektetni.

2. Az új építéshez és berendezéshez csakis hazai anyagokat és iparcikkeket felhasználni, külföldi beszerzés szükségessége esetén pedig erre előzetes engedélyemet kikérni.

3. Keménykaucsuk üzemágában az 1907. év végétől számítva legalább 100 (száz) munkást foglalkoztatni.

4. Tauril tömítőanyag gyárát teljesen korszerűen berendezni, és abban legalább 30 (harmincz) munkást foglalkoztatni . . .

A kikötött feltételek be nem tartása esetén Czim az állami kedvezményekre való igényét elveszti.”

A feltételek kemények voltak, de végsősoron a magyar ipar és ezen belül a gumigyártás, az MRG érdekeit szolgálták. Teljesítésük a gyár fejlődése szempontjából elengedhetetlen volt.

## II. A NAGYÜZEMMÉ VÁLÁS IDŐSZAKA (1900–1925)

### 1. Önállósodási törekvések

Az MRG az új termékek bevezetése és sikeres üzletpolitikája révén jelentős eredményeket ért el, jó hírnevet szerzett bel- és külföldön egyaránt. Kiemelkedő szerepet játszott ebben *Rechnitz Béla*, aki 1893-tól 1926-ban bekövetkezett haláláig állt az MRG alkalmazásában. Míg Kuhlemann igazgató gyárvezetői tevékenységét döntő mértékben megbízója, az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik A. G. érdekei befolyásolták, addig Rechnitz Béla – működésének első pillanatától kezdve – határozott, önálló elképzelésekkel rendelkezett. Mint jó pénzügyi és üzleti kapcsolatokkal rendelkező gazdasági szakembernek, az 1900-as évek elejétől pedig már mint a gyár egyik részvényesének és egyben vezérigazgatójának, tervei megvalósításához a kedvező feltételek is adottak voltak. Törekvése arra irányult, hogy az MRG az osztrák gumiparttól független gyártmány- és üzletpolitikát folytathasson. A legfőbb akadályt viszont az jelentette, hogy a részvények többsége – így a gyárral kapcsolatos döntések joga is – az osztrák vállalat kezében volt.

Már 1893-ban felvetődött egy igazgatósági ülésen, hogy talán egyszerűbb lenne a nyersanyagbeszerzést nem közvetve, az osztrák cégen keresztül, hanem közvetlenül biztosítani. Az MRG szempontjából ésszerűnek látszó javaslatot az igazgatóság elvetette, a megjelent osztrák képviselők csupán némi árendeménnyre tettek ígéretet.

Az új cikkek bevezetése, az ezek érdekében szükséges befektetések nem álltak az osztrák gumigyár érdekében. A magyar részvénytársaság működtetését és bővítését csak abban a mértékben támogatták, amennyiben az állami megrendelések kielégítése azt megkívánta. Miután azonban a MÁV-val kötött szerződések meghosszabbításának, az állami kedvezmények elnyerésének az új termékek bevezetése, a gyár modernizálása volt a feltétele, az osztrák cég képviselői hosszútávon nem zárkózhattak el az egyre növekvő igények elől. Kezdetben megpróbáltak azzal az eszközzel élni, hogy nem járultak hozzá a bővítésekhez szükséges

alaptőke-emelésekhez. Az MRG ezért gyakran kényszerült különböző bankokhoz fordulni hitelekért és így szoros, közvetlen kapcsolatba került a Dresdner Bankkal, a Wiener Bank-Verein-nel, majd a későbbiekben a Magyar Általános Hitelbankkal.

1895-től a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. részvényeit bevezették a budapesti tőzsdén. Itt végképpen bebizonyosodott, hogy a tőkepiac bízik a magyar vállalatban: a 100 forint névértéket képviselő részvények azonnal 175 forintért kelttek el.

Mikor a hitelezők követelése már nagyobb összeget tett ki mint az alaptőke, az igazgatóság a közgyűlés hozzájárulásával 1899-ben végül mégis az alaptőke emelése mellett döntött. Az engedélyt ahhoz a feltételhez kötötték, hogy a magyar kormány garانتálja a továbbiakban is a társaságnak nyújtott állami kedvezményeket. Ezzel nyitott kapukat döngettek, hiszen az állami kedvezményeket éppen az alaptőke emelésével nyerhették el. A kereskedelemügyi miniszter az Iparkamarának a következőket írta erről: „A budapesti magyar ruggyantaárugyár rt. (Külső Kerepesi út 25.) azon kérelmét terjesztette elő, hogy a gyári telepe részére engedélyezt, s az 1899 év végén lejáró állami kedvezmények hatályát meghosszabbítsam... az idézett törvénycikkben megállapított max. 15 esztendei időtartamra, vagyis 1905. évi február 20-ig terjedőleg való meghosszabbítását előzetesen biztosítjuk oly feltétel alatt, hogy folyamodó cég jelenlegi alaptőkéjét legalábbis 200 000 forinttal fölemeli s ennek tényleges befizetését és 1899 év folyamán vagyis folyó év végéig igazolja.”

Az újonnan kibocsátott részvények többségét az MRG-t alapító és az osztrák vállalatot is patronáló tekintélyes bécsi pénzintézet, az Wiener Bank-Verein vette meg és egyidejűleg a bank vezető igazgatóját, Hugo Marcust, az MRG tíz tagúra kibővített igazgatói tanácsába delegálta.

Az a tény, hogy a Wiener Bank-Verein főrészvényessé vált, új szakaszt nyitott a vállalat történetében. A bank és a magyar gyár érdekei, gazdasági szempontjai mindenképpen közelebb álltak egymáshoz, mint a két azonos területen működő vállalatéi. Az

MRG terveinek megvalósítása útjából így elhárultak a pénzügyi akadályok.

A fejlődés további gátját jelentette az egyre szaporodó osztrák gumigyárak által támasztott verseny. Az 1900-as évek elején jelentősen megdrágult a nyersanyag, míg ugyanakkor a késztermékek ára – épp az egyre fokozódó verseny miatt – csökkent. Ebben az időszakban két osztrák vállalat is csődbe jutott (az Österreichische A. G. für Gummiindustrie és a Prager Gummifabrik A. G.).

1904-ben a verseny kieleződésének megakadályozására, a Wiener Bank-Verein védelme alatt, berlini székhellyel megalakult az Osztrák–Magyar Kaucsukkartell. A központ azért került Berlinbe, mert az árakat a német gumigyárak szabták meg, mivel ők termeltek a legolcsóbban. Az osztrák és magyar gyárak összefogása így csak a veszteségeket csökkentette, a németekkel nem versenyezhettek. Az egyezmény megszabta a termelés mennyiségét és szabályozta az eladási árakat. Az érintett gyárak felosztották maguk között, hogy ki milyen speciális cikkeket gyártson. A 10 éves megállapodást az MRG 1915-ben mondta fel.

A kartell-tagság növelte az MRG tekintélyét, javította üzleti lehetőségeit. További alaptőkeemeléseket hajtottak végre, és így most már minden tekintetben meghatározó nagyvállalattá vált a gyár. Az igazgatóság ekkor folyamodott az „Első Magyar Ruggyantaárugyár Rt.” elnevezés használatának engedélyezéséért, de a kérvényt elutasították.

Az alaptőkeemelések lehetővé tették az adósságok törlesztését, az új beruházások finanszírozását, de jutott pénz más vállalatok részvényeinek megszerzésére is, ami fontos eszköze lett a piac bővítésének, és nem utolsósorban a nyereség növelésének.

Az első jelentősebb érdekltség az autóiparhoz, pontosabban a pneumatikgyártáshoz kapcsolódott. Az igazgatóság 1906-ban jelentette a közgyűlésnek: „Felismerve, hogy a járművekhez, különösen pedig az autókhoz való pneumatikok gyártása iparunkra mekkora jelentőséggel bír és számolva azon körülménnyel, hogy a szükséglet csekélységét tekintve ezen gyártás hazánkban sajnos kellő mérvben még nem üzhető, a Wien-Traisikirchner Gummiwarenfabrik Josef Miskolczy Co. cégben jelentékeny részesedést vállaltunk és ezen céget egyidejűleg korlátozott felelősségű vállalattá alakították át. Gyártmánya, a pneu-Miskolczy elég nagy hírnévre tett szert...” A magyar származású Miskolczy József, aki 1897-ben alapította a gumigyárat Traiskirchenben, kezdettől fogva próbálta megszerezni a magyar piacot is pneuma-

tik-kínálata számára. 1906-ban azonban az MRG a Wiener Bank-Verein által rendelkezésre bocsátott pénzen megvette a gyárat.

Az MRG az érdekkörébe vont osztrák pneumatikgyártó vállalat révén egyrészt tulajdonosként részesedett egy felfutó iparág nyereségéből, másrészt maradt ideje a hazai pneumatik-gyártás megkezdésének előkészítésére. Az osztrák cég, amelyből az eredeti tulajdonos – Miskolczy József – kivált, Semperit Gumiwerke G. m. b. H. néven folytatta működését. A felügyelőbizottság tagjai közé került Rechnitz Béla és Kuhlemann Frigyes. A Semperit vezetője Herczeg Marcell, az MRG volt igazgatója lett.

A tranzakció jelentős lépés volt a függetlenedés útján, mivel érdekeltsége révén a magyar gyár éppen az osztrák iparba kapcsolódott be. Az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik-tól való végleges elválás azonban még évekig elhúzódott.

1906-ban az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik kikötötte, hogy a Miskolczy G. m. b. H. a jövőben sem gyárthat olyan cikkeket, amelyeket eddig nem gyártott, de az Österreichische már gyárt, valamint, hogy törekedni kell arra, hogy a három gyár között 5 éven belül érdekközösség létesüljön. Amennyiben ez nem következne be, elővételi jogot biztosítottak maguknak a Semperitnél. Az osztrák gumigyár azt is kikötötte, hogy az MRG három évig 22 500 K-t tartozik fizetni az engedélyért, hogy a Miskolczy cég révén osztrák területen dolgozhat.

A tervezett érdekközösség nem jött létre. 1910-ben így – az előzetes megállapodások alapján – az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik A. G. fele részben részesedést vállalt a Semperitnél, ugyanakkor az MRG növekvő nyereségének egy részét, 800 000 K-t az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik A. G. részvényeibe fektette. A három gyár tehát pénzügyileg összefonódott. Az együttműködés azonban nem volt zavartalan. Mivel mindhárom vállalat mögött ugyanaz az osztrák pénzügyi intézet, a Wiener Bank-Verein állt, a problémákat egy éven belül lényegében konfliktusmentesen sikerült rendezni. A bank is azt látta jónak, ha az osztrák vállalatokat végérvényesen különválasztják az MRG-től, hiszen egymást gátolják a fejlődésben.

A Semperit az Österreichisch–Amerikanische Gummifabrik A. G. tulajdonába került, fuzionált azzal, és Semperit Österreichisch–Amerikanische Gummiwerke A. G. néven a monarchia legnagyobb gumigyára lett.

Az MRG 600 000 K értékű osztrák érdekeltségét elvesztette – bár 1917-ig még a tulajdonában maradt az osztrák vállalat néhány részvénye –, de cserébe gyártmányszerkezetének kialakításában, üzletpolitikája irányának meghatározásában szabad kezet kapott. A nehezen kiharcolt eredménnyel együttjárt a feladat: az MRG önállóan oldja meg a magyarországi pneumatikagyártás és eladás megszervezését.

Az MRG a feladat sikeres végrehajtása érdekében úttörő szerepet vállalt a hazai autóközlekedés népszerűsítésében és fejlesztésében. 1911-ben résztvett a Magyar Daimler Automobil és Garage Rt. finanszírozásában, amit az igazgatóság a következőképpen indokolt: „... érdekünk, hogy Magyarországon jól megalapozott automobilipar keletkezzen. Csak erős és virágzó automobilipar biztosíthatja számunkra azt a foglalkoztatást, amelyre szükségünk lesz akkor, ha autoabroncsgyártásunk erős fejlesztését célzó tervünket megvalósítjuk.” A Daimler cég alaptőke-emeléséhez az MRG azonban már nem járult hozzá, hanem az eredetileg erre a célra szánt 200 000 K-t az aradi MARTA Magyar Automobil Westinghouse-rendszer Rt. részvénytöbbségének megszerzésére fordította. Erre azért volt sürgősen szükség, mert a hazai autógyártást lényegében még a kormány sem támogatta. A gyártás indulásakor az állam mindössze 18 autót rendelt, szükségletének nagyobb részét inkább külföldről elégítette ki.

1912-ben megszületett a döntés: az aradi gyárat át kell szervezni, minél hamarabb el kell készíteni és forgalomba kell állítani az első magyar gyártmányú autókat. Ugyanakkor elhatározta az igazgatóság, hogy a Daimler céget felszámolja. A gyártás leállítása valóban megtörtént és a szükséges átszervezések után a volt Daimler cég Tauril Pneumatik Rt. néven Budapesten, és ugyanilyen cégjelzéssel Bécsben mint az MRG eladási szervezete kezdte meg működését 1913-ban. Legfőbb cikke, az 1912-ben piacra dobott új magyar termék, a gyár hosszan dédelgetett gyermeke, a Tauril pneumatik volt, amely már megjelenésekor nagy tetszést aratott.

Az MRG a pneumatikagyártás megkezdésével egyidőben, már mint a magyar autoabroncs piac fő ellátója, az állandóan bővülő kereslet biztosítása érdekében a mannheimi Benz Autógyárral összefogva létrehozta a Budapesti Automobil Közlekedési Rt.-t, népszerű néven az Autótaxi-t, amely bérkocsik üzemeltetésére Budapest Székesfővárostól 40 évre szóló engedélyt kapott. A taxik garázsa az MRG tulajdonában lévő Kerepesi úti telephelyen épült

fel, ma is ott található. Az üzem húsz kocsival indult és már egy év múlva 185 autó állt az utazni vágyók rendelkezésére. A Taxi-vállalat természetesen kizárólag Tauril pneumatikokat használt.

Az MRG önálló piacbővítő ténykedésével párhuzamosan – már a háború előszeleként – érzékelhető volt, hogy az állami megrendelések is egyre nagyobb piacot jelentenek az autógumi számára. A vállalat – automobil-pneumatik osztálya részére – 1912-ben 15 éves állami adókedvezményt kapott, és engedélyezték a gyár bővítését is.

Az ügyes üzletpolitika másik jellegzetes példája a gumisarok gyártásának és forgalmazásának megszervezése. A hangsúly ebben az esetben is inkább a piacszerzésre, a kereslet élénkítésére helyeződött, hiszen majdnem mindegyik gumigyár képes volt gumisarkokat előállítani.

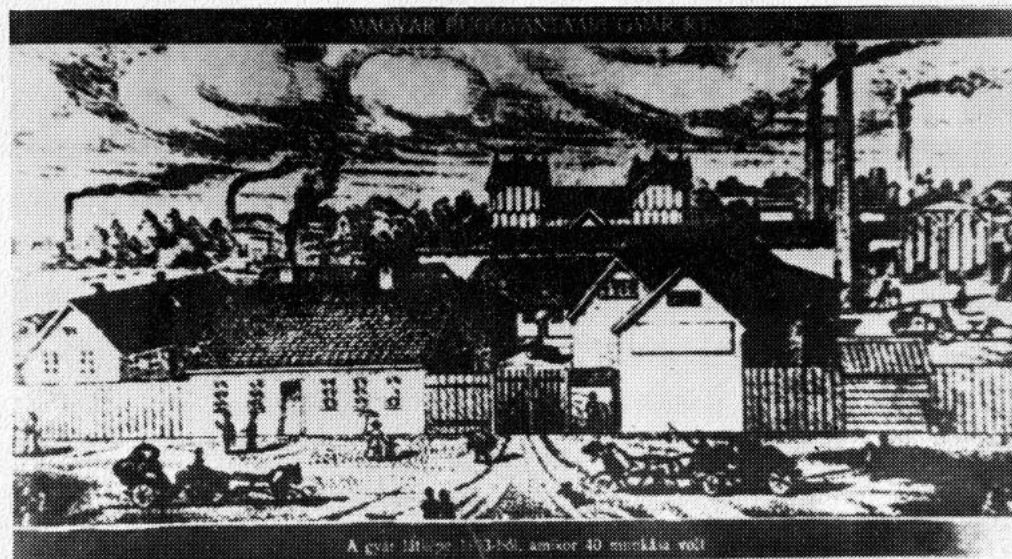
Rechnitz vezérigazgató jó érzékkel 1909-ben Rosenthal Zsigmond bórkereskedőt bízta meg az akkor létesített Palma Kaucsuk Rt. vezetésével. Az új eladási szervezet összes részvényei az MRG kezében voltak. Hatalmas reklámhadjárat indult, melynek eredményeként a márkanév és a sarok a köztudatban olyan szorosan összekapcsolódott, hogy a Palma szó a továbbiakban egyértelműen gumisarkot jelentett. Ausztriában például az osztrák gumiipar terméke, a Berson gumisarok uralta a piacot, és a fogyasztók Berson Palma néven keresték. Ez volt az egyik legnagyobb elismerés a vásárlók részéről. A termelés és a bevétel rohamosan nőtt, a sarokgyártó részleg a kezdetleges indulás után a gyár legjobban gépesített üzeme lett.

A háború előestéjére a magyar gumigyár a kis Schottola-féle cégből jelentős nagyüzemmé fejlődött. A részvénytársaság közel ezer alkalmazottat foglalkoztatott, alaptőkéje 1913-ban 4,5 millió K-t tett ki, termelése és forgalma belföldön és még nagyobb mértékben külföldön egyre bővült. A 200 K névértékű MRG részvények tőzsdei árfolyama 600 K fölé emelkedett; a vállalat vagyona 10 millió K-t meghaladó értéket képviselt. Az MRG érdekeltségi és eladási szervezetei révén jelentős kiegészítő jövedelmekhez is jutott, így a változó, de általában növekvő nyersgumiárak sem okoztak gondot.

Az 1910-es évekre a gyártelep alaposan megváltozott. A termelés növekedésével párhuzamosan új műhelyek, irodaépületek nőtték ki a földből. Az ekkor épült és a századelő jellegzetes stílusát magukon hordozó gyárépületek még ma is meghatározzák a Kerepesi úti gumigyár arculatát. Ilyen pl. az abroncsgyár 60 m hosszú, háromemeletes épülete. A szerencsétlen telekválasztásból következett, hogy építkezési engedélyt csak úgy kapott a vállalat,



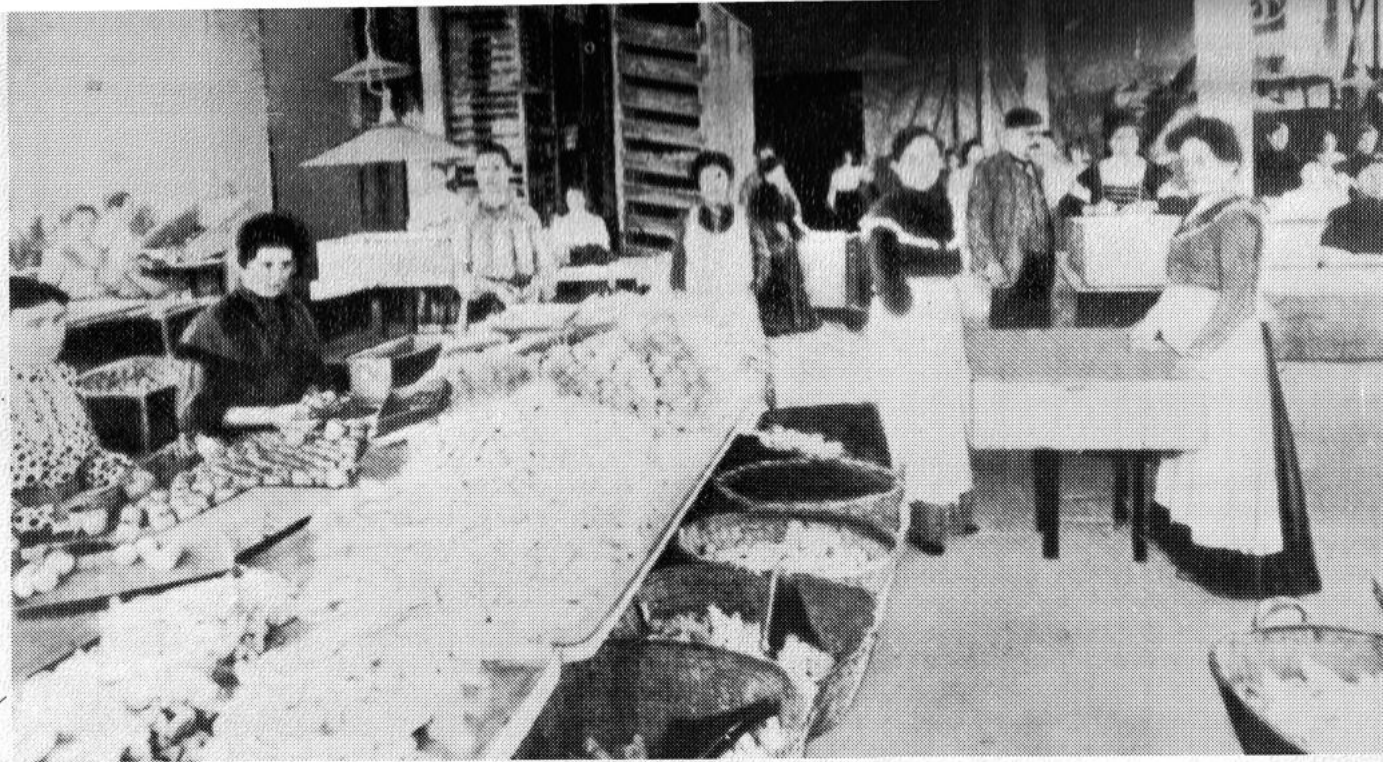
Schottola Ernő



A Magyar Ruggyantaárugyár 1893-ban



A Magyar Ruggyantaárugyár a XIX. század végén



A játégyártó részleg 1905-ben

A valódi Palma kacsuk sarok  
elterjedésének aránya

 1910.  
évben

1913.  
évben

**PALMA**

legkésebben bizonyítja hogy a  
valódi Palma kacsuk sarok  
minősége mindenkit meghódít

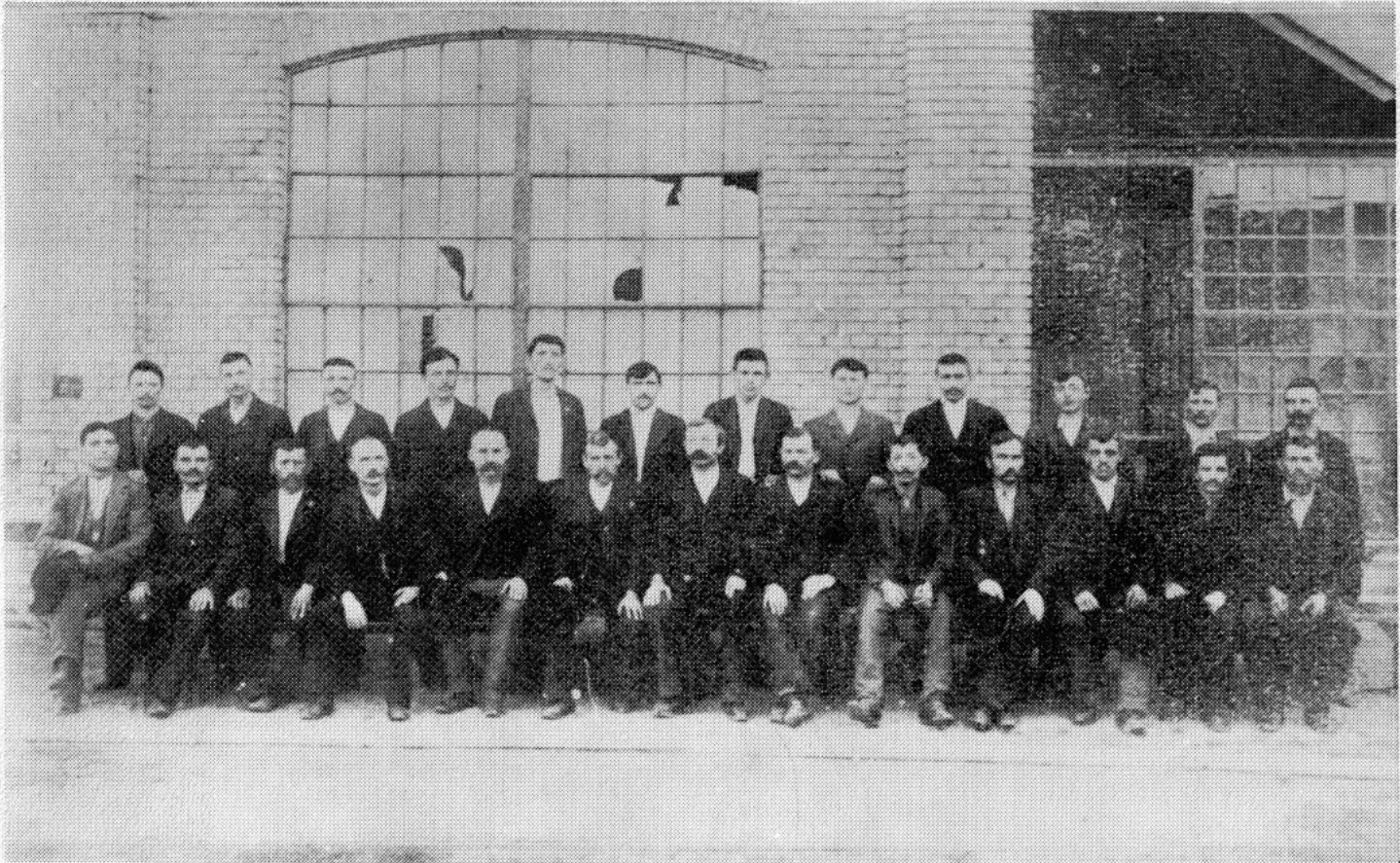
Palma sarok reklám



Rechnitz Béla

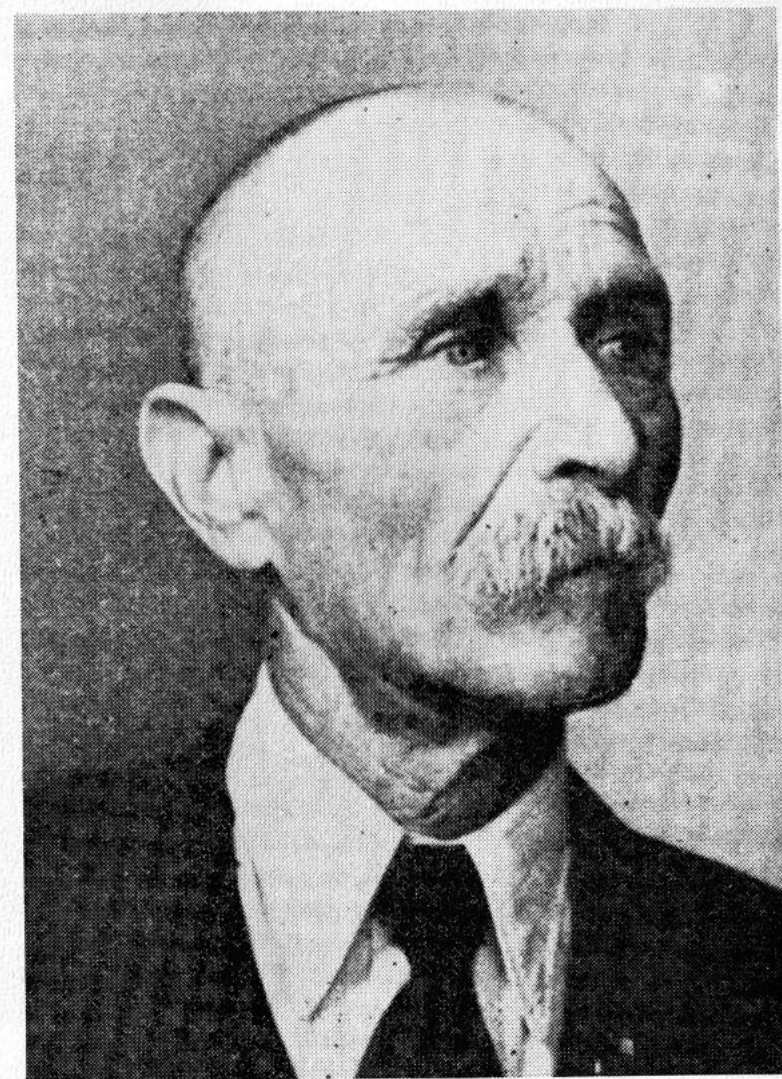


Az MRG dolgozóinak  
egy csoportja 1906-ban



A tömlőgyártó részleg dolgozói  
1907-ben

A gyári őrség 1919-ben; középen Kapusztá András,  
jobb szélén Szeifert József



Kapusztá András idős korában

A MAGYARORSZÁGI  
VEGYÉSZETI MUNKÁSOK SZÖVETSÉGE  
LANDESVERBAND DER CHEMISCHEN  
ARBEITER UNGARNS

\*

TAGSÁGI KÖNYV  
MITGLIEDS-BUCH



BUDAPEST  
VILAGOSSÁG KÖNYVNYOMDA RT

646 szám.  
Nr.

A tag neve: *Lizatek Mariska*  
Name des Mitgliedes:

Foglalkozása: *v. m.*  
Beschäftigung:

Született: *Csömör* községben  
Geboren in:

..... megye ..... ország  
Komitat Land

*1907* év ..... hó ..... n  
Jahr Monat Tag

*Bennsey*  
titkár. — Sekretär

*Kamuzsita*  
elnök. — Obmann

Be- } lépett *1922* év *aug* hó *25* n  
Ein- } getreten Jahr Monat Tag  
Über- }

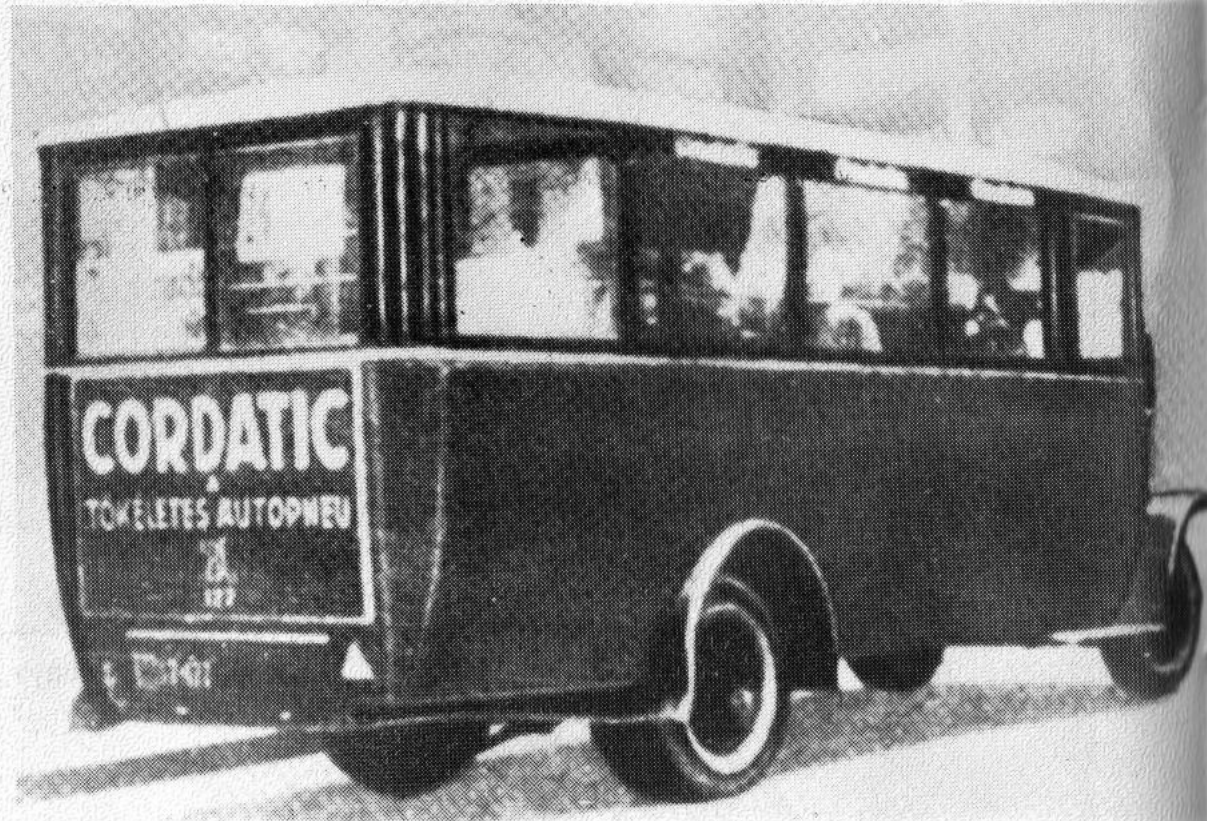
Szakszervezeti tagkönyv 1922-ből



A Palma sarokgyártó részleg dolgozói  
a húszas években



Cordatic abroncsok az autózás hőskorában



Cordatic-on futó pesti autóbusz



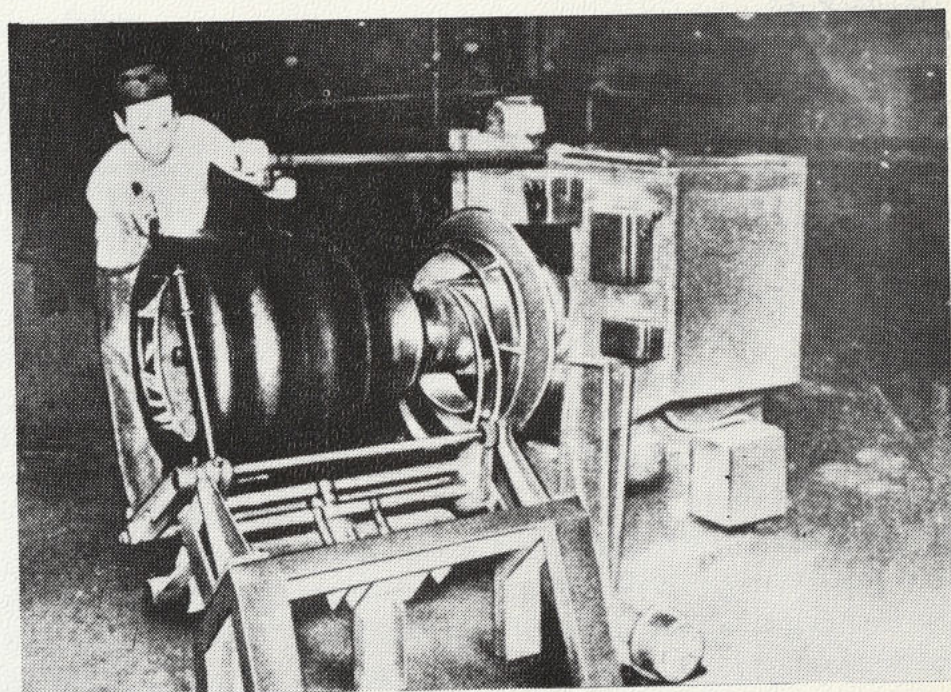
A gyári dalkör 1928-ban



Klein Pál



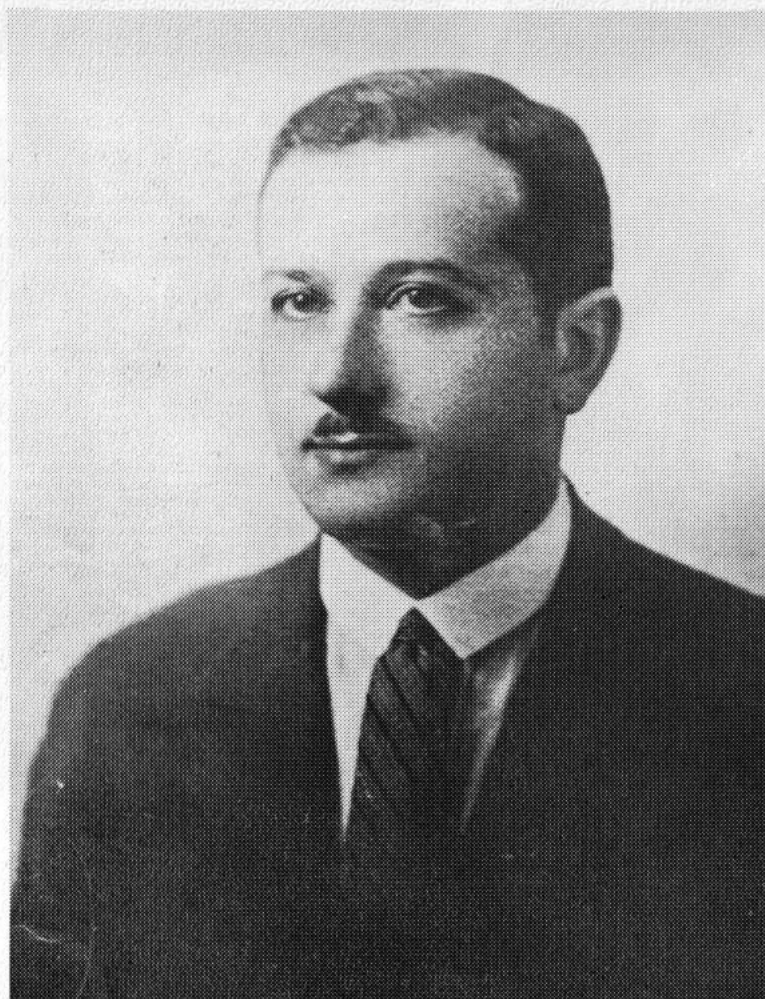
Szabadalmazott színes gumijátékok



Köpenyfelépítés az 1920-as években Az első felépítőgépek egyike



Hámán Kató



Fürst Sándor

43

Név: Fürst Sándor

Belépés ideje: 1922. évi október 15. július hó 1. nap

Véglegesítés ideje: évi hó nap

Scúterrel hely és idő: Ruma 1903

Bejelentésközi: Ferenc József körhöz bejelentés időpontja

Képes: 1922. október 15. 4.31 pótlás október 15.

Ngugdíjazás: október 15. 1922

Bejelentésközi: Ferenc József körhöz bejelentés időpontja

Véglegesítés: Ngugdíj

Családi állapot: valószínű

Jenvedelméből kikötött: -

Reosztás	Munkakör, cím	Ültetvények megállapítottak időpontja	Evi díjazás	Evi juttatás	PODOK	Osztály	Érték	Érték	Érték
<u>Reosztás</u>		<u>1922. I. 1.</u>	<u>1200</u>			<u>2400</u>			<u>300</u>

Fürst Sándor személyi kartonja

ha – mivel a vonatok szikrái gyakran okoztak tüzet a túlságosan közel épített raktárakban – a MÁV-val szemben lemond minden tüzessel kapcsolatos kártérítési igényről. Ugyanakkor épp a vasút és a temető közelsége miatt a terjeszkedési lehetőség nagyon korlátozott volt, az építkezések tervszerűtlenül, a pillanatnyi szempontok szerint történtek. Nagyobb terület kihasználatlan maradt, míg az üzemek máshol összezsúfolódtak, szorosan egymásra épültek.

Nehézségekbe ütközött a gumigyártáshoz nélkülözhetetlen nagymennyiségű víz biztosítása is, jelentős összegeket kellett erre a célra fordítani.

Hosszas tárgyalások után, csak 1904-ben sikerült az MRG-nek a MÁV-val és Budapest Székesfővárossal megállapodást kötnie, hogy a telep részére egy, a HÉV vonalába bekapcsolódó iparvágányt és a gyár előtt feltételes megállóhelyet létesítsenek.

### *3. Az MRG vezetése, a dolgozók és munkakörülményeik*

A gumigyár fejlődésében felbecsülhetetlen szerepe volt Rechnitz Béla koncepciózus elképzeléseinek. Alkalmazásának kezdetétől – a lehetőségek határain belül – mindig a gyár termelési önállóságának megteremtésére, kiterjedt pénzügyi és üzleti kapcsolatok megszervezésére törekedett. 1905-től mint vezérigazgató, és Emich Gusztáv halála után mint a részvénytársaság alelnöke, neve teljesen összeforrt az MRG felfelé ívelő pályájával. Miután az alapító osztrák vállalattal lényegében minden kapcsolat megszűnt, a vezérigazgató már csupán a kifejezetten pénzügyi érdekeket szem előtt tartó közgyűlésnek tartozott felelősséggel. A tulajdonosok az egyre növekvő – az első világháború előtti években 15, 16,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> – osztalékok láttán bíztak az ügyes vezetőben. Az MRG és Rechnitz Béla nagy tekintélynek örvendtek mind a pénzügyi, mind az ipari körökben.

Az üzem vezetői közül említést érdemel Kuhlemann ügyvezető igazgató, aki az osztrák gumigyár érdekeit képviselte az MRG-ben. Legnagyobb érdemének az tekinthető, hogy inkább hallgatott Rechnitz Bélára, mint az osztrák tanácsadókra, és nem gátolta az újszerű elképzelések megvalósítását. A gyárban nem szerették, a visszaemlékezések szerint pattogó beszédű, erőszakos ember volt. 1909. évi távozásában többek között az is jelentős szerepet játszott, hogy a munkakörülményekkel és bérekkel elégedetlen munkások elsősorban őt hibáztatták a vezetők közül.

Rechnitz Béla leghűségesebb munkatársa Pikler Károly volt, aki banktisztviselőből lett a gyár egyik első alkalmazottja, majd főkönyvelője és cégvezetője, 1907-től ügyvezető igazgatója. Ő szervezte meg a gyári adminisztrációt. Az első világháborút követő nehéz években egy rövid ideig az egész vállalat irányítását is ellátta.

Dr. Kuhlemann igazgató-gyárvezetőt 1909-ben dr. Stern Rudolf német vegyészmérnök váltotta fel, aki az első tudományosan képzett szakemberek egyike volt a gyárban. Helyzete kezdetben igen nehéznek bizonyult, mert belépéséig csak a külföldi mesterek irányították a szorosan vett termelőmunkát, hiányzott az átgondolt szakmai irányítás, egyáltalán nem folyt mérnöki képzettséget igénylő kutatómunka. Stern mérnök nevéhez fűződik a kutatólaboratórium felszerelése és megindítása. Helyére rövidesen Dorogi István mérnök lépett. Irányítása alatt indult meg a Tauril tömítőlemezek hazai gyártási technológiájának kifejlesztése, majd szabadalmaztatása a világpiacon. Ő volt az első mérnök, aki tartósan a gyár alkalmazásában maradt. Sok új termék gyártásának kikísérletezésével bővítette a gumiaruk kínálatát.

Mivel az országban az iparosodás viszonylag későn indult meg, a külföldi tőke behatolása és a külföldi technológia és szaktudás átvétele különösen nagy szerepet játszott. A gyárvezetés szakmai irányítása eleinte jórészt abból állt, hogy alkalmazták valamelyik külföldi versenytársuk termelésben jártas mesterét, aki betanította a magyar munkásokat, de a valódi gyártási titkokat, a keverékek, adalékanyagok összetételét sohasem árulta el, szakmai titokként őrizte.

Veszlényi János visszaemlékezésében, aki ekkoriban fiatal gyakornokként dolgozott a gyárban, a következőket olvashatjuk a német mesterekről: „Ezek a mesterek nem végleg jöttek ide és mégis mind itt öregedtek meg és Schütt Károly kivételével mind itt is haltak meg. Jellemző rájuk, hogy egy sem tanult meg magyarul és ami a legérthetlenebb, a gyáron kívül egymással nem érintkeztek. Németül tudó magyar barátaik voltak, ezek persze mind a munkások közül kerültek ki, de egymással nem barátkoztak. Hallottam pl., hogy Greinek Péter jó barátságban volt Beutel Károllyal, aki halála után utódja is lett, mint a tömlő osztály mestere, jó barátságban volt Röttger Henrik és Zlatarics Pál, a későbbi keverőmester és tudom, hogy Doll Henrik jó barátságban volt Weber Jánossal, aki a beosztottja volt.” Mivel a mesterek nem beszéltek magyarul, lehetőleg olyan munkásokat vettek fel, akik németül is tudtak. Így lettek honosak a gyárban a rákosfalvi és tolnai svábok, és így adódott, hogy a századfordulói bérlistákban magyar hangzású név csak elvétve szerepel. Az

üzemben természetesen szintén a német nyelvet használták. A rendeléseket is németül írták, és még a magyar mesterek sem ismerték a gyártott cikkek magyar nevét. Az irodában már mindenki beszélt magyarul, mégis voltak tisztviselők, akik szívesebben beszéltek németül, így magyar–német keverék nyelv alakult ki. A kereskedők többsége is német nevű volt, a kereskedelmi levelezés is német nyelven folyt.

A német és osztrák mesterek csak a munka beindításánál, a munkások betanításánál játszottak főszerepet. A későbbiekben helyükre magyar szakemberek kerültek. Az 1910-es évekre már a továbbfejlődéssel járó feladatokat szinte kizárólag hazai mérnökök és technikusok végezték. Csak ekkor, 30 éves magyarországi működés után merült fel, hogy az addig általánosan használt német nyelvről fokozatosan térjenek át a magyarra.

A mesterek és a munkások ellentéte a társadalmi helyzetükből adódó különbségek mellett mint német–magyar konfliktus is jelentkezett. Ezt a sajátos hangulatot érzékelteti a Szociáldemokrata Párt lapjának, a Népszavának 1903. október 29-i számában megjelent Egy magyar gyár című írása:

„A ‚Magyar ruggyantaárugyár részvénytársaság’ évente sok ezer forintot bezsebel az államtól s nagyon szép a berendezése. Az igazgató, aki virslit és sört szokott osztogatni a munkásoknak, kijelentette nekik, hogy akinek bárminemű panasa van, az csak jelentkezze nála, ő majd elintézi a dolgát. No hát, itt valami paradicsomi állapotok létezhetnek. Nézzük csak meg jobban. A gyár fizet a naponkint 12 óra hosszat 12–14 métermázsa formát csigával hurczoló rabszolgáknak 2 korona és 2 kor. 20 fillért, akik rendszeren két különórát dolgoznak naponta. Hát a virslit bizonyára megérdemlik.

Nézzük a munkavezetőket. Az első díszpéldány egy Ochsenberger (magyarul: Marhahegyi) nevű volt kereskedősegéd, aki minden pillanatban ott csetlik-botlik a munkások között. Úgy rajtuk van a szemével, mint a kullancs, s ha valamelyik hosszabb ideig törli a homlokát, hát már rárivall.

A második díszpéldány egy Lauter János nevű volt csendőrkáplár, aki a csendőrségnél elsajátított finom modort itt még sokkal erőteljesebben alkalmazza, mint valaha . . .

Ilyen egy magyar gyár. A munkásokkal úgy bánnak, mint az állatokkal s munkavezetőknek nem a szakképzett embereket teszi meg, hanem azokat, akik gyötörni tudják a munkásokat.”

Egy hónappal az előző cikk után a Népszavában újabb írás jelent meg az MRG-ről: „A brutális felügyelőkhez most egy Németországból jött ember is csatlakozott, akinek a bánásmódját már lehetetlen volt kibírni. Ismerjük ezeket a külföldről jött mun-

kavezetőket, akik tudatlanságuk s durvaságuk miatt kényszerültek eljönni. Ide bejönnek, a gyárosok kapnak rajtuk s ha fogalmuk sincs a szakmáról, amelyben dolgoznak, nagy becsben részesülnek, mert szörnyű durvák a munkásokkal szemben.

Nyolcz munkásnő föl is szólalt a szafaládé-igazgatónál, aki rögtön kidobta őket az utcára. Erre még tizenkét munkásnő újra fölment az igazgatóhoz és követelték a tisztességes bánásmódot s az elbocsátottak visszafogadását. Egyben sztrájkba is léptek. Ha a mai nap folyamán a követelés teljesítve nem lesz, a gyár összes munkásnői sztrájkba fognak lépni.”

A harminc munkásnő sztrájkjához azonban a férfidolgozók nemhogy nem csatlakoztak, de támogatást sem nyújtottak, így a nők munkabeszüntetése nem lehetett eredményes.

A Schottola-féle cég még csak 40–50 embert foglalkoztatott, az MRG 299 munkással indult. A létszám a fejlődés eredményeként fokozatosan nőtt, 1906-ban 400, 1913-ban 776 munkást alkalmaztak, elsősorban napszámosokat, idényjelleggel. A gyár megszokott képéhez tartozott hajnalonként a kapuban álló, munkára váró emberek hosszú sora. A munkaidő a munkásoknál reggel 7-től este 6-ig tartott, 1 óra ebédszünettel. A pneumatikgyártás megindításakor vezették be az éjszakai műszakot. A tisztviselők munkaideje reggel 8-tól este 6-ig tartott, 2 óra ebédszünettel, de valójában, mivel a vezérigazgató távozása előtt nem illett elmenni, este 8-ig mindenki bentmaradt, vagy engedélyt kért a távozásra. Ugyanebből az okból vasárnap délelőtt is hallgatólagosan kötelező volt a férfi tisztviselők megjelenése.

A korabeli statisztikák szerint 1910 körül a tisztviselők többsége havi 100–300 koronát keresett. A munkásokat hetente fizették, a szakmunkások 30–50 K-t, a segédmunkások 10–30 K-t kaptak. A női munkások általában 10–15 K-t kaptak hetente.

Az ebédet a munkások otthonról hozták magukkal, és a prések és vulkanizáló kazánok tetején melegítették. Öltöző, mosdó külön nem épült, a munkások többsége munkaruhában érkezett, és mosakodás nélkül ment haza.

A munkakörülmények, a munkaidő hossza a dolgozóktól valóban emberfeletti erőfeszítést igényelt – miként mindenhol a világon a gyáripár megteremtésének időszakában. A tulajdonosok természetesen a költségek csökkentésére törekedve addig, míg a munkásmozgalom nem erősödött meg és amíg a kormányzat előírásai nem tették kötelezővé az elemi feltételek biztosítását, éppen a járulékos kiadásokat, béreket igyekeztek a lehető legalacsonyabb szinten tartani.

A gumigyári és általában a vegyipari munkások helyzete, munkakörülményei még az átlagnál is kedvezőtlenebbek, nehezebbek

voltak. A felhasznált anyagok erősen szennyezték az üzem levegőjét, ami még elviselhetetlenebbé tette az amúgy is kemény fizikai munkát.

A vegyiparban alkalmazott munkások érdekeinek védelmére 1897 őszén alakult meg a vegyimunkások szakegylete, majd ebből a Vegyészeteki Munkások Szövetsége. Az alapító tagok között volt Kapusztá András, aki 1897-től 1934-ig az MRG munkása volt.

1907-ben az MRG dolgozói határozatban mondták ki, hogy belépnek a Vegyészeteki Munkások Szövetségébe. Ugyanezen év októberében, az országos sztrájk hullám részeként tört ki az MRG munkásainak egyetlen nagy sztrájkja, Kapusztá András vezetésével. Az igazgatóság a tárgyalások folyamán teljesítette a sztrájkolók követeléseit, melyeknek lényegesebb pontjai a következők voltak:

- a minimális bérek és túlórabérek szabályozása, felemelése;
- 9 és fél órás munkaidő bevezetése;
- a szakszervezet elismerése;
- a szervezett munkások alkalmazása a gyárban;
- egy indok nélkül elbocsátott munkás visszavétele.

Az igazgatóság kikötése az volt, hogy a szervezkedést ugyan nem gátolja, de a gyáron belül tilos agitációs tevékenységet folytatni. Ugyanakkor azt is megígérte, hogy a túlórázást és az éjszakai munkát revízió alá veszi, valamint a sztrájk miatt senkit sem bocsát el.

A munkaadók és a munkavállalók megegyeztek, a sztrájk véget ért. A munkabeszüntetés figyelmeztette az igazgatóságot, milyen hátrányokkal járhat, ha figyelmen kívül hagyják a munkások elemi igényeit. A gyár vezetése a vitás kérdéseket a továbbiakban tárgyalóasztal mellett, kompromisszumokkal igyekezett megoldani. Az MRG-ben 1907 után az átlagosnál jobban figyelembe vették a dolgozók igényeit. Míg másutt még a legális szakszervezeti szervezkedési jogért folyt a harc, itt a tulajdonosok már elfogadták állandó tárgyalópartnernek a Kapusztá vezette szakszervezetet. Rájöttek, hogy a munkások követelések, igények szervezett keretekben korlátok között tarthatóak, a szakszervezeti vezetés maga is segíti a problémák megoldását, míg legális munkások képviselő nélkül váratlan sztrájkokkal lehet számolni, a „jogos” és „jogtalan” követeléseket nem lehet differenciálni. Az új „munkáspolitikai” eredményeként az MRG-ben ezután nem került sor sztrájkra.

#### 4. Az első világháború és a forradalmak éve

Az első világháború kitörésének előestéjén az MRG biztos pénzügyi alapokon nyugodott. Sokfajta, jó minőségű cikket gyártott és forgalmazott. Ennek köszönhetően a vállalat a háborús nehézségek közepette is – alkalmazkodva a nehézségekhez és a megváltozott igényekhez – továbbra is nyereségesen működött, sőt fejlesztésre is képes volt. A háború önmagában nem jelentett fordulatot az MRG gazdasági életében.

A termelést legérzékenyebben a nyersanyag-ellátási gondok érintették, mivel az ország teljesen el volt vágva a beszerzési forrásoktól. 1914-ben a raktáron lévő nyerskaucsuk alig öt-hat hétre volt elegendő, ezért a gyár csak félüzemmel dolgozott, a játék- és sarokgyártást szüneteltették.

A nyersanyag-beszerzési problémák a szakemberek figyelmét a pótanyagok alkalmazási lehetőségei felé fordították. Így került előtérbe 1915-től a hulladékanyagok regenerálása. Kísérletek történtek a növényi olajok felhasználására (faktisz), majd a német kísérletek alapján műkaucsukkal próbálkoztak. A Bayer-féle H-metilkaucsuk könnyű feldolgozását biztosító lebontási eljárás – Dorogi István mérnök irányításával – sikeresnek bizonyult. Az MRG-ben kifejlesztett technológiát szabadalmaztatták, és az eljárást később a Tudor Accumulatorenen A. G. hageni cég 120 ezer márkáért megvásárolta. Ezzel a módszerrel a műgumiból keménygumit állítottak elő, amit elsősorban akkumulátorcellák készítésére használtak. A világháború alatt ez lett a gyár egyik legkeresettebb cikke, mivel az akkor megjelenő tengeralattjárókhöz nélkülözhetetlennek bizonyult.

Az első világháború a nehézségek ellenére az iparban általában konjunktúrát okozott. Különösen érvényes volt ez a gumiiparra. Az állami megrendelések összege egyre nőtt, a MÁV-val fennálló szállítási szerződéseket újabb 3 évvel meghosszabbították, és 10 évre szóló megállapodást kötöttek a Fővárosi Villamosművek igazgatóságával is különböző alkatrészek, berendezések szállítására.

Az igazgatóság 1915-ben jelentette a közgyűlésnek, hogy „... gyártási technikánk fejlődésével a nyersgumibehozatal majdnem teljes elzárásának dacára sikerült üzemünk folytonosságát fenntartanunk mindazon osztályainkban, amelyeknek termékei a hadsereg, a haditengerészet, a közlekedési vállalatok és az ipar ellátása érdekében nélkülözhetetlenek”. Nőtt a pneumatikagyártás. Az itató- és kenőgépek beállításával nagy mennyiségben készítették gumirozott szövetet léggömbök céljára, vízhatlan sátorlapo-

kat és ponyvákat, a Dorogi-féle szabadalom alkalmazásával pedig telefonalkatrészeket, akkumulátorszekrényeket.

A háborús nyereségek teremtették meg annak a lehetőségét, hogy a gyár vezetősége a háború utáni esetleges bővítések kérdésével foglalkozzék. „A háború után előreláthatólag nagy lesz a pneumatikkereslet, amelynek eleget teendő, jelentékeny beruházásra lesz szükség a pneumatik osztályban.” – állapították meg 1915-ben a közgyűlésen. Az igazgatóság erre a célra 450 000 K-t engedélyezett. 1917-ben az MRG a fővárostól bérbevette a gyártelep mellett lévő 3000 négyszögöles telket, ahol vízvezeték-főcsövet fektettek le. Megoldódott így az addig sok nehézséget okozó vízellátási gond. 1918-ban 1 200 000 K ráfordítással saját gőzturbinatelepet is létesítettek.

A háborús években a nyersanyag-ellátáson kívül a külföldi érdekeltségekkel való kapcsolattartás és a színpalak mögött zajló részvénytársasági ügyletek jelentettek problémát.

Az MRG még 1907-ben alapított egy leányvállalatot Franciaországban SociÉTé Francaise de Joints et de Caoutchouc néven. A francia cég hamar megtalálta kifizetődő gyártási profilját (gumipadló, cipőtalp) és gyors fejlődésnek indult. 1911-ben a gyár nagy árvízkárokat szenvedett, és az MRG jelentős összegekkel járult hozzá a helyreállításhoz. A termelés azonban már a háború első évében leállt, a gyárat a francia hatóságok lefoglalták. A zárlatot csak 1921-ben oldották fel, de a tulajdonjogot ekkor már egy másik francia vállalat, a Compagnie General d'Électricité konszern szerezte meg. 1922-ben az MRG igazgatósága ezt a tényt a következő módon hozta a közgyűlés tudomására: „A múlt tanulságai és az érintkezés nehézsége arra indítottak bennünket, hogy ezen leányvállalatunktól immár végleg megváljunk...”

Az 1904-ben megkötött osztrák–magyar gumikartell szerződés időtartamát 10 évben határozták meg. A háborús évek alatt azonban bebizonyosodott, hogy a megállapodás már inkább gátolja, semmint segíti a piacszerzést. Rechnitz Béla 1915-ben beszámolt a kartell ügyeiben folytatott tárgyalásairól, „melyeknek folyamán célszerűnek tartotta, hogy a vállalat nevében a kartellt felmondja, ami... még nem jelenti a kartell végleges felbomlását...” – rögzítették a jegyzőkönyvben.

A háborús évek alatt fordult elő először – feltehetően éppen a kartell gyengesége miatt –, hogy a Semperit és a Tauril pneumatikok eladásánál éles verseny alakult ki. Ezért 1916-ban a Semperit Österreichische–Amerikanische Gummifabrik A. G. és a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. között külön megállapodás jött létre a verseny szabályozására. Ugyanakkor indultak meg a magyar cég és a Semperit között a tárgyalások a Sembusto nevű rugalmas

műgumiból készült autókerék szabadalmának és gyártási jogának megszerzésére.

1917-ben az MRG és a Semperit kölcsönösen eladták egymásnál lévő érdekeltségeiket. Ettől kezdve a két gyár közötti pénzügyi függőségi viszony lényegében megszűnt, és helyébe a gazdasági együttműködés lépett. Ezt példázza, hogy mikor az MRG 1918-ban a hadvezetőségtől egy millió koronás megrendelést kapott léghajóballonok és gázszákok termelésére, a gyár a Semperittel kötött technikai segítségnyújtási szerződést a haszon 50<sup>0</sup>/0-ának átengedése fejében.

Miután a háborús körülmények között a MARTA aradi autógyár érdekében létesített angol és francia összeköttetések megszakadtak, az MRG a MARTA részvényeket névértékben eladta, formálisan a Budapesti Automobil Rt.-nak, valójában a manheimi Benz gyárnak. Az akciót az igazgatóság úgy értékelte, hogy – miután a magyarországi autógyártás már megindult, és többek között épp az MRG segítségével meg is erősödött –, a Tauril pneumatikok vevőköre biztosított, azaz a gumigyár piacszerző, keresletnövelő feladatát teljesítette.

Nem szűnt meg azonban végleg az autógyártással való kapcsolatot, mert még 1915-ben az MRG részvényvásárlás útján érdeklő körébe vonta a Bárdi József Automobil Rt.-t, amely vállalat egyben a Mercedes és MARTA autók budapesti vezérképviselőjét is ellátta.

A világháború alatt az Autotaxi is hosszú ideig szüneteltette működését, mert a kocsik száma főleg a rosszminőségű hulladékanyagokból készült pneumatikok miatt jelentősen csökkent. Gazdaságilag ez indokolta, hogy az MRG az Autotaxinál jegyzett részvényeit eladta. 1918-ban a pozsonyi Első Magyar Fém-tömlőgyár Rt.-nél lévő érdekeltségeitől is végleg megvált a gyár.

Nem tekinthető véletlennek, hogy az MRG tulajdonosai és vezetői mindent pénzzé igyekeztek tenni. Aki a gyár gazdasági ügyeiben jártas volt, tudhatta, hogy a vállalat komoly pénzügyi nehézségekkel küzd. A kialakulóban lévő válságnak több oka is volt.

A vállalat megalakulása óta nem sok gondot fordítottak az észszerű munkaszervezésre, a ráfordításokat tükröző árkalkulációra. Az árak meghatározásánál nem az önköltséget, hanem kezdetben az alapító osztrák vállalat, majd a Semperit árait vették alapul, azzal, ha ők megélnék belőle, ez Magyarországon sem lehet másként. Hogy ez mennyire nem így volt, azt az is bizonyítja, hogy az MRG az 1920-as évek elejére a kielégítő üzletmenet ellenére eladósodott.

A háborúval járó infláció, a gazdaságtalan termelés, a szervezetlenség, az anyaghiány, az egyre növekvő költségek, a munkások

és tisztviselők nagy fluktuációja, az elszármított beruházások alaposan megingatták a gyár korábban biztos helyzetét, aminek következményei később, a huszas évek közepén jelentkeztek. Az 1917. évi üzleti jelentésben olvasható: „Attól tartunk, hogy a vázolt sokféle nehézség, az átmeneti gazdálkodás a béke idején egészen szokatlan viszonyokat fog teremteni; ily lehetőségekkel szemben anyagi ellenállóképességünket eléggé erősíteni szinte alig lehet.”

A kiadások is egyre növekedtek. Folyamatosan segítették a hadiszolgálatra bevonult tisztviselőket, munkásokat, valamint családjaikat. 1916-ban pl. 35 alkalmazott teljesített hadiszolgálatot. Támogatták az üzemkorlátozások miatt munka nélkül maradt munkásnőket is. Tekintélyes összegeket fordítottak egyéb célokra, így pl. hadikölcsönjegyzésre, és 30 000 K-val járultak hozzá a Gyáriparosok Országos Szövetsége székházának építéséhez. Felkészülve a váratlan nehézségekre, nagymértékben növelték a tartalék- és jóléti alapokat, így az előbbi 9,6 millió, az utóbbi pedig 2 millió K-t tett ki 1918-ban. Az összevetés kedvéért megjegyezzük, hogy a háborús években a vállalat évi nyeresége 3,5 millió K körül mozgott.

A háborús évekre esett több évforduló is. 1916-ban ünnepelte a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. megalakulásának 25. évfordulóját. Az igazgatóság úgy döntött; „a mostani komoly idők mindenmű nyilvános ünneplést kizárnak”.

1918-ban a közgyűlés Rechnitz Bélát ünnepelte, aki 25 éve állt a vállalat alkalmazásában. Hegedüs Lóránt, a későbbi pénzügyminiszter a következő szavakkal köszöntötte a vezérigazgatót: „Olyan ember aki nem szégyelli a mesterségét és aki már kinőtt abból, hogy a miniszter előszobájában várja a mestersége jogainak elismerését. Felismerte, hogy a magyar iparosnak nem szabad megmaradnia a kaptafájánál, hanem hivatását nagy vonalakban nemzetközi szempontból kell felfognia. És ezért, mikor már régen, egyszer még a békében gyárát láttam, örültem, hogy mutattak nekem olyan Tauril tömitéseket, melyeket az amerikai flotta használ és a legkiválóbbaknak tart és olyan labdákat, amelyek egy mandarin fejét ábrázolják és ha megnyomják, kiöltik a nyelvüket és amelyeket ezerszámba árultak London utcáin. Bár ilyen formában öltögetnők ismét a nyelvünket az angolokra és ne másképpen.”

Az igazgatóság a jubileum alkalmából a vállalat alkalmazottainak és családtagjainak támogatására 250 000 K-t kitevő alapítványt létesített „Rechnitz Béla Segélyalap” elnevezéssel. A segélyalap a gyár államosításáig létezett.

Az MRG munkásai, a szervezett dolgozók a háború nehéz éveiben egymáson is igyekeztek segíteni. A Vegyipari Munkás című lap 1918. május 1-i számában jelent meg a következő méltatás:

„Egyes üzemekben maguk a szervezet tagjai igyekeztek a saját megszorult társaikon segíteni. Minden dicsőre érdemesek e téren is a Ruggyantaárugyár munkásai, akik 2647,51 koronát gyűjtöttek, amely 15 munkatársuk, illetve azok hozzátartozói között került kiosztásra...”

A háborús infláció következtében a fogyasztási cikkek és az alapvető lakossági szolgáltatások ára, vagyis a megélhetési költségek 1914 és 1918 decembere között 850<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőttek. A bérek nem követték az áremelkedéseket, így a dolgozók reáljövedelme rohamosan csökkent, a munkásoké 45–55<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal, az eleve magasabb jövedelmű tisztviselőké 67<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal.

A szervezett munkások aktív bérharcot folytattak a háború alatt. Ehhez sok támogatást kaptak a Vas- és Fémmunkások Szövetségétől, a Famunkások Szövetségétől és az 1917-ben újjászületett Vegyészeti Munkások Szövetségétől. 1917-ben a gumigyári dolgozók a Szakszervezeti Tanács közreműködésével önálló titkárságot létesítettek, főbizalminak Kapusza Andrászt választották. A vegyészeti munkások szakszervezetének alapját már az első világháború előtti években is az MRG munkásai alkották. Így a megújulás hordozói is a gyár munkásai lettek. 1918-tól havonta rendszeresen tartottak gyári gyűléseket, hetenként tárgyaltak a felmerült problémákról az igazgatósággal. 1917 és 1919 között a gyári szakszervezet és az igazgatóság között a béremelések és a rövidebb munkaidő bevezetésének kérdésében több megállapodás született.

A munka- és életkörülmények a háború elhúzódásával egyre nehezebbekké váltak. Nagy volt az éhínség, és csak csekély segítséget jelentett, hogy az üzem területén élelmiszerraktárt rendeztek be, ahol a legfontosabb cikkeket úgy lehetett megvásárolni, hogy csak fizetéskor kellett a számlákat kiegyenlíteni. Ez a máshol is alkalmazott megoldás automatikusan azt jelentette, hogy a dolgozók fizetésüket az elővásárlások után, a hónap végén jórészt a gyárban hagyták, a vállalat az élelmiszereladás hasznából is részesedett.

A négy évig tartó háború, a fokozódó nyomor forradalmi helyzetet teremtett Magyarországon. 1918. október 31-én a győztes polgári demokratikus forradalom új kormányt segített hatalomra. A polgári demokratikus vezetés anyagi lehetőségeihez képest jelentős erőfeszítéseket tett a szociális igazságtalanságok mérséklésére, a dolgozók helyzetének javítására, azonban a rendkívül nehéz gazdasági és politikai helyzetben alapvető változások nem tör-

téntek. A földkérdés megoldására, a munkanélküliség megszüntetésére, az infláció megállítására, az ipari üzemek szocializálására csak tervek készültek, de megvalósításukra nem került sor. A kialakult helyzetben a kormánnyal a társadalom valamennyi rétege elégedetlen volt.

A szakszervezet pozíciója a háborút követő forradalmi hangulat hatására, a kormány elégtelen gazdaságpolitikája következtében jelentősen megerősödött. Az 1919 februárjában összehívott gyári értekezleten az igazgatóság és a szakszervezet képviselői között heves vitára került sor. Rechnitz vezérigazgató hosszasan elemezte a vállalat gazdasági helyzetét, majd így nyilatkozott: „A munkabér kérdése ma tényleg a vállalat életkérdése. Két lehetőség előtt állunk: vagy az, hogy a rendelkezésünkre álló tartalékok teljes felhasználásával még 5–6 hónapig fizessük a felállított bérköveteléseket, vagy pedig oly megállapodásra jutni, amely az újból meginduló termelést, tehát existenciákat biztosítja.”

Válaszában a szakszervezet képviselője szintén aggodalommal beszélt a magyar ipar nehéz helyzetéről és bizonytalan jövőjéről, de véleménye szerint a magyar munkások fizetése össze sem hasonlítható a külföldi munkabérekkel, ahol az iparcikkek méltányos áron szerezhetőek be. Szerinte a leghelyesebb politika a vezetőség részéről a munkásság megnyugtatója lenne.

Végül is az üzemi szakmunkások 35%-os béremelési követelését elfogadták. Az ülés végén az igazgatóság kijelentette, hogy a béremelésekhez „jobb belátása ellenére” járult csak hozzá, de fizetni fogja, amíg az anyagi lehetőségek engedik. Rechnitz végül kijelentette: „tárgyalási asztaltól még sohasem keltem fel súlyosabb gondokkal.”

A gondok megoldásában azonban nem vett részt. 1919 márciusában, közvetlenül a Tanácsköztársaság megalakulása után Bécsbe költözött, ahonnan csak 1921-ben tért vissza. A gyárat Pikler Károly ügyvezető igazgatóra bízta, aki hetente utazott Bécsbe, hogy a vezérigazgatót a folyó ügyekről tájékoztassa. Komoly vitáik voltak, főleg a gyár pénzügyeiről. Pikler igazgató egyik bécsi útja után elkeseredetten azt mondta: „A gyár meg fog maradni. Egy ilyen gyár nem semmisülhet meg. De hogy ki lesz a gazdája, azt nem tudom.”

A Tanácsköztársaság kikiáltásának másnapján, 1919. március 22-én, a Forradalmi Kormányzótanács rendelete alapján köztulajdonnak nyilvánították mindazon ipari, bánya- és közlekedési üzemeket, amelyeknek munkáslétszáma a huszat meghaladta. Az állami szektor üzemait a központi szervek látták el üzem- és nyersanyaggal, és meghatározták az értékesítés módját is. A külföldi érdekeltségek tulajdonában lévő gyártelepek vezetőit a Szociális

Termelési Népbizottság április 9-én utasította a termelés folyamatos fenntartására – ha ehhez a szükséges nyersanyag és munkaerő rendelkezésre állt –, valamint pontos vagyoni leltár készítésére, az üzemi munkástanács ellenőrzése mellett. A tulajdonosi jogokat erősen korlátozták, a vállalatok gyakorlatilag a Szociális Termelési Népbizottság irányítása alá kerültek. Ez vonatkozott az MRG-re is.

A Tanácsköztársaság 133 napja alatt a gyár munkásai még fokozták is a termelést. Az igazgatók – Pikler Károly kivételével – elmenekültek, a termelés irányítását König Ede termelési biztos és Klupka Jakab politikai biztos végezték.

1919. június 5-én a Vegyipari Munkások Szövetsége nyilvános nagygyűlést rendezett az Országház előtt, ahol több mint 8000 munkás jelent meg. A nagygyűlés elnöke Szposzta György, az MRG munkása, az üzemi munkástanács elnöke, szónoka pedig Kun Béla volt.

A proletárdiktatúra alatt a gyár munkásai megszervezték a munkásőrséget Kapuszta András főbizalmi vezetésével. A dolgozók a román megszállás napjaiban komoly ellenállást fejtettek ki, sikerült megakadályozniuk a gyár gépeinek leszerelését és külföldre szállítását.

A Tanácsköztársaság leverése után, a fehérterror idején több gumigyári munkást letartóztattak. Börtönbe került Szposzta György és Kapuszta András. A sajátos gyári helyzetre utal, hogy mindkettőjük viszonylag gyors kiszabadulásában az igazgatóságnak is szerepe volt. Pikler Károly ügyvezető igazgató és Dorogi István gyárvezető egybehangzóan mellettük tanúskodtak. Megemlégették, hogy többek között Kapuszta és Szposzta érdeme volt a munkások élelmezésének megoldása, hogy megvédték a gyár vagyonát, míg azonban Kapuszta továbbra is a gyár alkalmazásában maradt, Szposzta Györgyöt elbocsátották.

### 5. Infláció és stabilizáció

Az MRG – az 1910-es évekig elért fejlődésének köszönhetően – a háborút és a forradalmat nagyobb anyagi veszteségek nélkül vészeltte át. Adóssága nem volt a vállalatnak, hiszen korábban mindent igyekeztek pénzzé tenni.

Az igazi gazdasági megpróbáltatások ezután következtek. Az infláció, a külső kapcsolatok elvesztése és az ennek következtében fokozódó belföldi verseny nehéz feladatok elé állította a gumigyárat.

A világháborús évek kormányai fedezetlen papírpénzkibocsátással fedezték a katonai szükségleteket annak reményében, hogy a győzelemmel járó terület- és vagyonnövekedés majd utólag helyreállítja az egyensúlyt. Magyarország azonban az első világháborúból vesztesen került ki, az inflációt nem lehetett megszüntetni. A pénz elértéktelenedése ugyanakkor ösztönözte a befektetéseket – hiszen mindenki szabadulni akart a pénztől –, másrészt azonban csökkentette a jövedelmeket, megnehezítette az elszámolást, a mérlegkészítést. Az igazgatóság 1922-ben a vállalati mérleg irreálisan magas tételeit, érthetetlen arányait a következőképpen indokolta: „A pénzürték változása következtében egyes tételek, mint pl. a befektetések, teljes értékű aranykoronákban, más tételek ellenben kisértékű papírkoronákban állnak könyveinkben. A nyereség, melyet elértünk természetesen elértéktelenedett koronákban fejeződik ki, az osztalék is ilyenekben kerül felosztásra. Minthogy részvényeseink is jogosan kívánhatják, hogy osztalékunk megállapításánál pénzünk értékének süllyedésére tekintettel legyünk, azt az indítványt fogjuk előterjeszteni, hogy a múlt évi 30<sup>0</sup>/<sub>0</sub> helyett az idén 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub> kerüljön kifizetésre.” Az említett okok miatt az alaptőkét is szinte évente emelni kellett, végül az utolsó inflációs évben, 1924-ben, a vállalat alaptőkéje 900 millió K volt, az osztalék pedig 450<sup>0</sup>/<sub>0</sub>.

Szélsőséges következménye volt az inflációnak, hogy a pénz elértéktelenedésének fokozódásával a bankjegy illetve részvényjegy előállításához szükséges nyomdaköltség gyakran meghaladta a papírdarab által képviselt értéket. Ezért a részvényeket a szokásosnál nagyobb címletekben bocsátották ki.

A nehézségeket fokozták az 1922-től bevezetett súlyos adók, a valutáris problémák, valamint a Monarchia felbomlása következtében a piacok egy részének elvesztése. Erősen csökkent a belföldi üzleti élet élénksége, a kivitel pedig és ennek különösen az a része, mely a határos országokba irányult, mélypontra süllyedt. Romániában hiányzott a felvevő- és fizetőképesség, a Jugoszláviába irányuló kivitel nehezítette, hogy a magyar eredetű cikkek nem részesültek a legnagyobb kedvezményben, Ausztria és Csehszlovákia is túltermelési gondokkal küszködött.

Az MRG tehát a húszas évek elején egyre nagyobb mértékben szorult rá a belföldi piacokról származó bevételek növelésére, ami a fokozódó verseny miatt nehéz feladatot jelentett. A gumicikkek árai egyik napról a másikra 20–25<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal csökkentek, egyes gyártmányok csak az önköltség alatt keltek el.

Ezekben a nehéz években több vezető beosztásban lévő alkalmazott lépett ki a vállalattól. Eltávozott 20 éves szolgálat után a városi eladási iroda vezetője, Steiger Gyula. Prohászka Lajos és

Roboz Imre, az autóabroncs üzem vezetői gumijavító műhelyt nyitottak. A legnagyobb veszteséget Dorogi István gyárvezető-műszaki igazgató és Tuschák Imre vezérigazgatósági titkár távozása okozta. Önálló gumigyárat alapítottak Albertfalván Dr. Dorogi és társa gumigyár néven, ezzel is fokozva a versenyt.

1921-ben érkezett haza Bécsből Rechnitz Béla, és újra átvette a gyár vezetését. A Pénzürtéti Központ igazgatóját, Sándor Kálmánt hívták meg vezérigazgató-helyettesnek, nyilván abból a megfontolásból, hogy mint bankszakember, hasznos segítséget nyújthat a vállalat pénzügyi talpraállításában. Valóban, rövid idő után kilépett és visszament korábbi munkahelyére.

Ekkor került a vállalathoz Kelemen Lajos gépészmérnök – a későbbi vezérigazgató – műszaki igazgatónak. Dorogi István helyére Vörös Károly vegyész lépett, 15 éves laboratóriumi és üzemi tapasztalattal a háta mögött. A gépkocsiabroncs-üzemben Merendiák Károly mérnök vette át a vezetést, aki 1917-ben lépett be a gyárba, és egészen 1945-ben bekövetkezett tragikus kimenetelű balesetéig ott dolgozott. Veszlényi János a saját elképzelései szerint kialakított kalkulációs és üzemkönyvelési osztály élére került.

A huszas évek elején, a fokozódó pénzügyi és értékesítési nehézségek ellenére a vállalat mindennapi élete kezdett visszaállni a régi kerékvágásba.

A pneumatikgyártó részleg új háromemeletes épületét befejezték, a beállított gépek többsége az MRG saját műhelyeiben készült. 1921–22-ben vezették be a cordszövetbetétek használatát, ami az autóabroncsok teljesítményét a korábbinak sokszorosára emelte. Az ötletet a francia hadijárművek kerekeinek alapos megvizsgálása adta. Vásároltak egy „Olier” típusú szövetkikészítő gépet és két francia mérnök segítségével üzembe helyezték. A megfeszített munka eredményeként született meg az ún. „Y” mintázatú és a későbbiekben világhírűvé vált „Cordatic” márkájú autóabroncs.

A hagyományos teherautóabroncsok helyett került piacra a „Tauril-elastic” légkamrás tömőabroncs, amely az előzőeknél nagyobb rugózást biztosított és az útburkolatot is jobban kímélte.

A volt Osztrák–Magyar Monarchia területén a gumisarkot gyártó vállalatok között egyezmény született a gyártás és a forgalmazás összehangolására.

A belföldi verseny korlátozására is megtörténtek az első lépések. Az 1920–1921-ben az MRG-ből kilépett Dorogi István, volt műszaki igazgató vezetése alatt Albertfalván alakult kisebb gumigyár jelentékeny fejlődésnek indult és műszaki gumicikkek gyártásával is foglalkozott. A kellemetlenné válható verseny meg-

előzése érdekében Rechnitz és Pikler tárgyalta Dorogival, hogy a vállalatot az MRG-vel „bizonyos mérvű függőségi viszonyba” juttassák. A Dr. Dorogi és társa Gumigyár Rt. részvényeinek birtokosai készeknek nyilatkoztak a társulat alaptőkéjét képező részvények 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át 6 millió K lefizetése ellenében az MRG-nek átengedni. A részvénytöbbség megszerzését első lépésben nem sikerült elérni, de biztosították a gyártási üzemágak elhatárolását.

1922-ben újabb versenytárs jelentkezett, a Magyar Gomb és Műanyaggyár. Bár első évét veszteségesen zárta, 1923-tól név- és telephelyváltoztatás után Magyar Gomb- és Gumiárugyár néven tovább működött. 1926-ban a vállalat alaptőkéje 630 000 pengőre rúgott, neve újabb változtatás után Hungária Gumiárugyár Rt. lett. Elsősorban gyermeknadrágot, pólyabetétet, labdát és egyéb fogyasztási cikket gyártott, később bevezették a tornacipőgyártást is.

Az MRG nyomására a fővárosi vállalat elnevezését Hungária Guttapercha és Gumiárugyár Rt.-ra módosították, hogy a külföldi vevők ne tévesszék össze a két magyar céget. Az MRG a Hungáriánál is kiereszkolta, hogy a verseny korlátozása érdekében kartell-szerződésre lépjenek.

Az MRG üzletpolitikájának szerves részét képezte a romániai gumiáru-ellátásba való aktív bekapcsolódás. Részesedést vállaltak a Banca-Romanesca bukaresti bank érdekkörébe tartozó „Unicele-Chimice” vállalat gumigyárrá történő átalakításában. A Ruggyantaárugyár saját kereskedelmi és műszaki embereit küldte Bukarestbe és megvette a román gyár részvényeinek kb. egyharmadát. A közös vállalkozás azonban 1924-ben megbukott, mivel a román bank megbízottai a magyar javaslatokat a közgyűlésen rendszeresen leszavazták, és az együttműködést lehetetlenné tették. Ezért, kártérítés fejében az MRG kötelezettséget vállalt arra, hogy 1928. január 1-ig nem alapít gyárat Románia területén. A határokön túli terjeszkedés tehát ezúttal nem járt sikerrel.

Visszatérése után Rechnitz Béla nem mutatta a tőle korábban megszokott határozottságot, régi befolyását nem szerezhette vissza. A háborút követő nehéz évek személyes kudarcot jelentettek számára, pályájának hanyatló korszakával estek egybe. A gyár eladósodott. A pénzügyi nehézségeket fokozta, hogy a huszas évek elején a Wiener Bank-Verein részvényeinek jelentős részét, az MRG részvényeinek 10<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ával együtt Klein Gyula, a Hitelbank alelnöke szerezte meg. Ez a lépés ingatta meg közvetlenül Rechnitz Béla helyzetét, aki korábban a gyár másik főrészvényese volt. Pozíciójából ugyan nem tették ki, de önállóságát jelentős mértékben csorbították. Korábban a bankkal és képviselő-

jével, Hugo Marcussal könnyű volt az együttműködés. A bank adta a tőkét, a vezérigazgató pedig garantálta a hasznot, a jó befektetést. Klein Gyulának azonban átfogó elképzelései voltak az egész magyar iparról és terveit – gazdag és erőszakos ember lévén – keresztül is vitte, ha nem is mindig a legeredményesebben. Pénze, összeköttetései és nem utolsósorban fiai révén fennhatósága alá vonta – ahogy Budapesten nevezték – a három „G”-t: Klein Ferenc, Klein Gyula legidősebb fia a Ganz gyár vezérigazgatója lett, Klein István, a középső fiú, a Georgia Cukoripari Trösztözött került vezérigazgatónak, és dr. Klein Pál vegyész-mérnök, a legkisebb fiú 1923-ban a gumiiparhoz került, az MRG-hez, először kutatómérnökként, de pár év múlva már mint vezérigazgató működött.

Rechnitz Béla mostohafia, Ehrmann Kornél, Klein Pállal egyszerre került a Ruggyantaárugyárba a kereskedelmi osztály alkalmazottaként. Egy évvel később, 1924-ben már mindketten ügyvezetői igazgatói kinevezést kaptak. A hatalommegosztás tehát megtörtént.

A változások a bécsi bank és Rechnitz Béla viszonyában is éreztették hatásukat. A Wiener Bank-Verein befektetett tőkéjének biztosítására egy állandó megbízottat delegált a gyárba, akinek jogában állt a bejövő postát megtekinteni és kötelessége volt a fontosabb kimenő levelek aláírása. Rechnitz számára végképp megalázó lett, hogy az a bank, mellyel közel 30 esztendeje állt szoros üzleti kapcsolatban, és amelynek elnökével baráti viszonyt tartott fenn, már nem bízik benne. A szemtanú beszámolója szerint „Rechnitz Béla . . . a mindig gyorsmozgású vezérigazgató már alig tudott feljönni a lépcsőn, míg egyszer elutazott és csak koporsóban jött vissza.” 1926-ban halt meg. Halálával a gyár életében is hosszú, eredményes korszak zárult le.

Az inflációt 1924 júniusában, a népszövetségi kölcsön igénybevételével állították meg. A külföldi tőke segítségével egyensúlyba került az államháztartás. A kibocsátott új pénznek, a pengőnek a fedezetét a Bank of England garantálta. A Pénzügyminisztérium rendelete minden vállalatot kötelezett vagyonának, pénzügyi helyzetének újraértékelésére.

A megnyitó mérlegben az átszámítások után a társaság alaptőkéje 3 840 000 P-t mutatott, ami értékben nagyjából megegyezett a háború előtti részvénytőke nagyságával. A tartalékok azonban töredékükre zsugorodtak.

A pénz leértékelése után rövid, átmeneti ideig tartó visszaesés, ún. szanalási válság jelentkezett. Az új pénz értékállóságát pénzsűkét teremtő pénzkibocsátási és hitelezési politikával támasztották alá, ami megnehezítette a felhalmozás lehetőségeit. A

bankok betétállománya a háború előtti szint 15–20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ára rúgott, 1926-ig hitelt csak 30–50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os kamatra nyújtottak.

A gumiipar helyzetét tovább nehezítette, hogy az 1922-ben bevezetett angol nyerskaucsuk szállítási korlátozások miatt a kaucsuk árak jelentősen megemelkedtek, valamint az is, hogy a kör-

nyező országok elzárkózási politikája csökkentette a külföldi eladási lehetőségeket. Ismét élesedett a verseny a belföldi piacon. Mindezek következtében – a gyár történetében először – az 1925-ös gazdasági évre nem fizettek osztalékot a részvények után. Az 1926. évi közgyűlésen az igazgatóság előterjesztette az új mérleget és egyúttal bejelentette, hogy az osztalékfizetés elmarad.

# III. ÚT A VILÁGHÍRHEZ (1925–1938)

Az 1920-as évek második felében a magyar ipar újra fejlődésnek indult. Az általános konjunktúrába az MRG is bekapcsolódott és a már megszokott ügyes gyártmányfejlesztési és üzletpolitikával olyan eredményeket sikerült elérnie, melyek átsegítették az egész világgazdaságot megrázó, a húszas évek végén jelentkező gazdasági válságon is. Az MRG a második világháborúig lényegében töretlenül fejlődött.

A Magyar Ruggyantaárugyár ezekben az években több, a gumigyártást forradalmasító szabadalommal jelentkezett, és ezek révén szoros kapcsolatba került a világ gumiiparának élvonalába tartozó legnagyobb angol, amerikai, francia és olasz cégekkel.

## I. Az anód-szabadalom

A gyár kísérleti laboratóriumában 1923-tól Klein Pál irányításával új gyártási eljárást dolgoztak ki, aminek a segítségével közvetlenül a folyékony gumitejből, a latexből, közbeeső gyártási fozatok és az addig szükséges nehéz gépek kiküszöbölésével készítették gumiárukat. A kísérlet célja eredetileg az volt, hogy elektromos tér segítségével oldják meg a latex koncentrációját, de a várt eredmény helyett, az elektromos feszültségkülönbség hatására a rendszer pozitív pólusán gumikiválasztódás történt. Így merült fel az az ötlet, hogy megfelelően kialakított és anódként kapcsolt formákra válasszák le a kaucsukot, tehát közvetlenül latexből nyerjék ki a megformázott terméket. A kísérletek eredményesen befejeződtek, és megszületett az első „Anode” szabadalom.

A kutatómunka később folytatódott. Klein Pál mellett a kísérletekbe bekapcsolódott Szegvári Andor, Kaunitz László, Incze Pál és Gábor Ferenc. A magyar találmány jelentős mértékben előrelendítette a gumiipar technológiáját. A gyártási folyamatokat egyszerűsítette, gazdaságossá tette, jobb minőségű termékek előállítását vált lehetségessé, így több új cikk gyártását kezdhették meg.

A találmánynak nagy visszhangja támadt mind külföldön, mind belföldön. 1925-ben az amerikai Apron cég egy megfigyelőt küldött az MRG-be azzal a megbízással, hogy készítse jelentést a Klein-féle latex feldolgozási módszerről. Az amerikai szakember elragadtatással írt a látottakról: „Csak néhány órát töltöttem a gyárban, de meg kell mondanom, hogy az egyike volt a legtisztább és a legjobban szervezett üzemeknek, amelyet valaha is láttam. A hatékonyság első ránézésre magas. Úgy hiszem, hogy dr. Kélin sok érdekeset mondhatna a mi embereinknek a gumigyártás új módszereiről.” A látogatás után Klein Pál közvetlen munkatársa, Szegvári mérnök, hosszabb időre Amerikába utazott tanácsadóként.

A magyar visszhangról álljon itt egy újsághír, amely az Új Gazdaság című lapban jelent meg 1928 márciusában: „Klein Pál dr. nincs arra rászorulva, hogy laboratóriumok idegölő atmoszférájában töltse életét, hiszen atyja Budapest leggazdagabb bankigazgatója. Neki azonban nagyobb örömet okoz a feltalálói babér, mint a reprezentáló tevékenység. Az anód szabadalom, mely az ő találmánya, sikerrel járta be egész Európát és Amerikát. Remélhetőleg Klein Pál dr. érdekes vegyészeti tehetsége még több hasonló sikerrel fogja megajándékozni a magyar közgazdaságot.”

Az anód-eljárás szabadalmaztatása és továbbfejlesztése érdekében 1927-ben Angliában egy új céget alapítottak „The Anode Rubber Company Limited” névvel. A társaság tagjai közé tartozott az United States Rubber Company (Amerikai Gumitársaság), a Dunlop Rubber Company Ltd. és az MRG. Később kapcsolódott be a neves olasz cég, a Societa Italiana Pirelli. Az üzlet jövedelmezőnek bizonyult, 1928-ban az igazgatóság jelenthette, hogy „a szabadalmak értékesítéséből eddig befolyt jövedelem az eljárásokkal kapcsolatban felmerült összes költségeinket túlfedezi.”

Az Anode-cég a kísérletek többségét az MRG-ben végezte el. Az új cikkek gyártásának kidolgozására 1924 és 1929 között több próbaüzem épült a gyár területén. Az Anode-társaság a munka

ellenőrzése helyettes ügyvezető igazgatóját, a Dunlop cég volt igazgatóját küldte Magyarországra.

Kezdetben a latex-szabadalom, később már az általános gumiiiparral kapcsolatos kérdések kapcsán élénk – gyakran gyártási titkokra utaló rejtjeles – levelezés indult a gumigyártás nemzetközi élvonalába tartozó cégek, szakemberek és az MRG vezetői között. A kapcsolat az évek során, főleg a Dunlop céggel egyre szorosabbá vált.

## 2. Új részvényesek, új vezetők az MRG-ben

A bécsi bankkal, a Wiener Bank-Vereinnel, Rechnitz Béla halála után tovább romlott a kapcsolat. A vezérigazgatói széket – 1929-ben bekövetkezett korai haláláig – Kelemen Lajos gépészmérnök foglalta el, Klein Pál és Ehrmann Kornél vezérigazgató-helyettesek lettek.

A gyárvezetés stílusa megváltozott. A mesterek egyeduralma végleg megszűnt. Minden osztály élén mérnök állt, a megmaradt mesterek a mai művezetők munkáját végezték, de volt olyan üzemszáz, ahol már ezt a munkát is magasan kvalifikált technikus látta el.

Átszervezték az adminisztratív osztályokat, rendszeres raktárkészlet-nyilvántartást, munkaelszámolást vezettek be. Minden hónap közepén az igazgatóság pontos adatok alapján tájékozódhatott az előző évi havi termelésről és üzletmenetről.

Sikerült megszüntetni a Wiener Bank-Verein ellenőrének státuszát, a pénzügyeket Klein Gyula közvetítésével a Hitelbank vezette. A húszas évek végére a bécsi bank végleg háttérbe szorult az MRG ügyeinek irányításában. Szerepét az egyre szorosabbá váló kapcsolat eredményeképpen a Dunlop Rubber Co. Ltd. vette át és rövid megszakítással egészen 1948-ig, a gyár államosításáig ez a cég lett a MRG fő részvényese.

Az egész világra kiterjedő Dunlop-konzernnel való kapcsolat az autóabroncsgyártás szempontjából különösen előnyösnek bizonyult. A magyar vállalat számára lehetővé vált a nyugati nagyipari vívmányok megszerzése, a pneumatikagyártás világszínvonalra emelése. A húszas években a Dunlop mindenképpen jobb partnernek számított, mint korábban a Semperit, mivel a Semperit-abroncsok tartóssága ebben az időben nem érte el az élvonalba tartozó angol és amerikai gyártmányokét.

Az angol cél a nyersanyag-beszerzésben is sokat segített. A nyersgumi világtermelése 1929-ben kb. 600 000 tonnára rúgott. Az ültetvényeknek több mint 90%-a angol és holland fennhatóság alatt volt. Klein Pál baráti hangvétellű szakmai levelezéséből kitűnik, hogy angol kollégáitól gyakran kapott hasznos információ-

kat a kaucsukárak várható alakulásáról, a nyersanyag-termelést érintő angol kormányrendeletekről.

1922-ben az angol és holland gyarmati gumiültetvények termelését korlátozták. Ennek következtében ugyan a kaucsuk áringadozása megszűnt, de a korlátozások feloldása után (1927) az árfolyam alacsonyra zuhant, ami egyrészt csökkentette a felhalmozott készletek értékét, másrészt a készárak árát is leszorította. Az árvesztéséget csak ügyes nyersanyagbeszerzési és árueladási politikával ellensúlyozhatták.

A nyersanyagellátási problémák megoldása, a külföldnek való kiszolgáltatottság csökkentése érdekében a műgumigyártással kapcsolatos kísérletek az első világháború után is folytatódtak, bár jelentős eredményeket ezen a téren az MRG-ben nem sikerült elérni.

A vállalat fejlődésével párhuzamosan az érdekeltségi kör is egyre bővült. 1925-ben végre sikerült a Dr. Dorogi és Társa cégnél – amely 1923-ban a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank patronálásával részvénytársasággá alakult – nagy mennyiségű részvényt jegyezni, elsősorban Klein Gyula közvetítése révén. Ez a tranzakció egyrészt csökkentette a belső piacon folytatott versenyt, másrészt bővítette az MRG által forgalmazott árucikkek körét pl. a „Dorco” csipogó és felfújható gumijátékokkal és a gumitalpú vászoncipőkkel, mely utóbbiból csak a hazai szükséglet évi 1 200 000 db volt.

1928-ban az MRG új eladási szervezetet alapított „Emergé Kaucsuk Rt.” néven, amely 1933-ban a Palma Kaucsuk Rt.-gal egyesülve „Emergé és Palma Kaucsuk Rt.” néven működött tovább.

Még ugyanebben az évben – a korábban említett tilalmi idő lejártá után – az MRG saját vállalatot alapított Brassóban. Az új gyár hamarosan Románia egyik jelentős ipari vállalkozásává vált. Az „S. A. pentru Industrie Electrica si Chimica Fabrica de Cauciuc” kezdetben műszaki gumiárukat és gumitalpú vászoncipőket gyártott, később, az üzem fejlesztése után, „Cordatic” márkájú autóabroncsot is készítettek. A brassói gyár magyar anyavállalata romániai képviselőjét is ellátta, az MRG mindazon termékeit forgalmazta, amit maga nem gyártott. A műszaki vezetők Budapestről érkeztek. A harmincas évek elején Vörös Károly lett az igazgató. Munkáslétszáma a második világháborúig elérte a 700 főt.

Az MRG exporttevékenységét is újjászervezték. Széleskörű képviselői hálózatot építettek ki, rendszeres piackutatást végeztek. A már említett Dorogi-féle játékok mellett jelentős forgalmat bonyolítottak le műszaki gumiárukból, amit többek között az-

zal érték el, hogy az MRG specializálódott egyes iparágak műszaki gumiáru-szükségletének teljes kielégítésére. Pl. a vállalat szállította a romániai, jávai, lengyel és venezuelai olajfúró berendezések, a jugoszláv, török és román cukoripari gépek gumialkatrészeinek jelentős részét.

Továbbra is jelentős exportcikk maradt a gumisarok, mely a már említett osztrák–magyar egyezmény után Berson, Gulliver és Palma néven került forgalmazásra.

Keresettek voltak még az európai és tengerentúli piacokon az ízléses kivitelű fürdő- és strandcikkék. A gyártmánykálát bővítették a latex-eljárás tökéletesítése nyomán a latexborítású hó- és sárcipők, munkacsizmák, a gumitejből gyártott gumifonalak. Az említett cikkek forgalmazására Amerikában is létesítettek egy eladási szervezetet „Danubius Rubber Corporation” néven.

A huszas évek végén veszélyes versenytárs jelentkezett a világpiacon, a japán gumiiipar. A japánok gyakran az addigi áraknál jóval alacsonyabb dömpingáron – 50–80<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal olcsóbban – dobták piacra termékeiket. Védekezni csak egyetlen módon lehetett – és ezt tette az MRG is – fokozatosan javítani a kínált termékek minőségét és így visszahódítani a piacot az olcsóbb, de rosszminőségű japán áruktól.

A huszas években az exportpiac örvendetes bővülése ellenére elsősorban a készáruimport magas maradt, az összes exportértéknek kb. kétszeresére rúgott. A vámvédelem hiánya miatt 1929-ben az igazgatóság a következőket állapította meg: „A szakmának egyes cikkeiben még mindig tapasztalható indokolatlan és felesleges behozatal csökkentésére irányuló tevékenységeinkben a kormányhatóságok és állami üzemek részéről jóindulatú megértéssel találkozunk, egyes törvényhatósági üzemeknél azonban a belföldi termelésnek még mindig könnyel, sőt bizonyos előítélettel kell megküzdenie.”

A külkereskedelmi mérlegben jelentkező passzívum csak 1936-ban tűnt el, ekkor az export meghaladta az importot. Azonban a változás alapvetően csak a behozatal nagyarányú csökkentésének volt köszönhető, hiszen a kivitel csak ekkor érte el az 1929-es szintet:

Megnevezés	1929	1932	1936
	pengőben		
Behozatal	9 979 565	2 050 331	1 585 930
Kivitel	2 328 500	1 621 894	2 259 963
Behozatali többlet	7 651 065	628 437	–
Kiviteli többlet	–	–	674 033

### 3. Munkásmozgalom a két világháború közötti években

A háború, a forradalmak veresége, az ellenforradalmi erők terrorakciói és a trianoni békét követő propaganda nyomán sovíniszta, nacionalista, antiszemita hangulat alakult ki és vált uralkodóvá. A kommunisták párt illegálitása szorult, a Szociáldemokrata Párt a mozgalom legalitásának megőrzéséért küzdött, és ezt vezetői a nehéz körülmények közepette csak a kormánnyal kötött kompromisszumok árán vélték megtertarthatónak.

Az üzemekben, így az MRG-ben is, a húszas évek elején indult meg lassan a szakszervezeti munka. A szervezést nehezítette, hogy a munkásállomány összetétele változott, a kevés állandó alkalmazásban álló szakmunkással szemben a többséget csak időnyjellegű segédmunkára alkalmazták.

Az ellenforradalmi propaganda a munkásság egy részét is befolyása alá kerítette. A szakszervezetek, a Szociáldemokrata Párt befolyása jelentősen csökkent, az illegális kommunista párt csak rövid időre, Hámán Kató munkálkodásának időszakában került szorosabb kapcsolatba a gyárral. Őt a KMP azzal az utasítással küldte az MRG-be, hogy élénkítse meg a szakszervezeti munkát.

Az 1920-as évek elején a gyár munkásai között terjesztett röplap a gumigyári munkások egységének szükségességét hangsúlyozva – ami nyilván azzal állt összefüggésben, hogy a vállalat tökéletes vezetése által követett átgondolt és preventív munkásjóléti intézmények árnyoldalaira is rámutasson – kifejtette, hogy a 120–230–350 ezer K-ás inflációs munkabérek, amelyeket különféle levonások is terheltek, nem biztosítják a gumigyári munkások elfogadható életfeltételeit. A röplap szerzője határozottabb és következetesebb szakszervezeti fellépést követelt a munkások bérvizonyainak és munkafeltételeinek javítása érdekében. Ennek támogatására szólította fel a gyár dolgozóit.

A szervezett munkások főbizalmija továbbra is Kapusza András maradt, aki 1934-ig egyben a Vegyészet Munkások Szövetségének elnöke is volt. A kommunisták és a szakszervezeti ellenzék megalkuvónak tartották. A gyár dolgozóinak többsége ezzel szemben támogatta a Kapusza által képviselt irányvonalat, elismerte képviselőjének érdemeit.

Kapusza András – bár nem értett egyet a kommunista párt irányvonalával – kiemelkedő vezetője volt a magyar szakszervezeti mozgalomnak. A Kommunisták Magyarországi Pártja (KMP) munkáját 1919 után még évekig a közeli világorradalomba és az új magyar proletárdiktatúrába vetett hit határozta meg. Ebben az

időszakban nem a magyarországi helyzetből, hanem általános politikai céljából indult ki a párt, ebből a pozícióból ítélte el a Magyarországi Szociáldemokrata Párt (MSZDP) és a szakszervezetek kompromisszumokat kereső álláspontját, gyakorlati tevékenységét.

Kapuszta András a KMP irányvonalával szemben elfogadta a legális munkásmozgalomban érvényes normákat, ugyanakkor elutasította az MSZDP vezetésének éles antikommunizmusát.

Az MRG vezetése az ellenforradalmi korszakban sem változtatott korábbi bevált munkáspolitikáján. Nem használta ki a jobboldali politikai rendszer, a munkanélküliség előnyeit, hanem a konfliktusok, munkáskövetelések megelőzése, a folyamatos munka biztosítására törekedett. A dolgozók érdekeit képviselő szakszervezeti vezetők tevékenységét ugyanakkor nehezítették a politikai, gazdasági körülmények, követeléseiket, igényeiket, ha eredményt akartak elérni, a realitásokhoz és nem általános osztályszempontokhoz kellett igazítani. Harustyák József, aki a felszabadulás után egyi ideig a SZOT elnöke volt, közlőrl ismerte Kapuszta András munkásságát. Az ötvenes években Harustyák árnyaltan fogalmazott korábbi harcostársáról nyilatkozva: Kapuszta „... megalkuvása abból állt, hogy ... ha a munkásoknak valamilyen követelése volt, a titkár előterjesztette az igazgatónak és valahol félúton, vagy annál sokkal kevesebben megegyeztek, de a gumigyárban soha nem volt sztrájk: a gyáros tehát nem járt rosszul. Ezzel szemben, ha valamelyik munkás összeütközésbe került a hatósággal a gyáron kívül, akkor a gyáros jótállt a munkás erkölcsi magatartásért.”

A szakszervezeti vezetés és a vezérigazgató együttműködését jelzi, hogy a Magyarországi Vegyészeti Munkások Szövetsége oklevélben fejezte ki elismerését Klein Pálnak a szervezett munkások támogatásáért, a szociális gondoskodásért. Valóban, a visszaemlékezésekben szó esik arról, hogy az igazgató gyakran hozzájárult a szakszervezeti kiadásokhoz, pénzt adott a gyári gyűlésekhez szükséges helyiség bérleti díjára, tüzelőre.

Általában havonta rendeztek gyári értekezleteket a Vasas Szakszervezet Thököly úti nagytermében. A többnyire zsúfolsági megtelt helyiségben az értekezletek Kapuszta András beszámolójával kezdődtek, amelyben ismertette a bérek és munkakörülmények kérdésében az igazgatóság és a szakszervezet között született megállapodásokat. Ezekről a gyűlésekről rendszeresen beszámolt a Vegyészeti Munkások Szövetségének lapja, a Vegyészeti Munkás. 1924-ben például a következők jelentek meg: „A Magyar Ruggyantaárugyár munkásai is jelentős anyagi és erkölcsi eredményeket értek el az utóbbi időben. Régi fájó sebe volt a munkásság-

nak, hogy az igazgatóság két kategóriába sorozta az üzemben foglalkoztatott munkásságot, nevezetesen az üzemi munkásokat ugyanis produktív munkásoknak, a raktári és udvari munkásokat pedig inproduktív munkásoknak minősítették. Ez a kategorizálás nem csak erkölcsileg hanem anyagilag is nagyon súlyosan érintette a raktári és udvari munkásokat... Most végre ez a kérdés is elintézését nyert. Hozzájárult ugyanis az igazgatóság, hogy ezen túl az összes munkások egyenlő elbánásban részesüljenek, minden munkás két fokkal magasabb fizetési kategóriába lett besorozva, biztosította az igazgatóság a munkásság részére a téli tüzelő kedvezményes beszerzését, ezenkívül hozzájárult az igazgatóság a munkásság azon kéréséhez, hogy bizonyos szolgálati idő után a munkások fizetett szabadságban részesüljenek.”

Más esetekben is hasonló megállapodás született, így az MRG-ben a huszas-harmincas években nem került sor sztrájkra. A fenyegető munkanélküliség miatt a dolgozók számára viszont rendkívüli jelentősége volt annak, hogy a vállalatvezetés még később, a gazdasági világválság éveiben sem élt a csoportos munkáselbocsátás lehetőségével.

A szakszervezet és Kapuszta taktikáját ebben az időben elsősorban a gyárkapun kívül rekedt munkanélküliek nevében, és nem a gyár munkásai részéről érte kritika. Az utóbbiak egyértelműen eredménynek tekintették, hogy szakszervezeti vezetőjük közreműködése révén a béremelési igények jelentős részét az igazgatóság teljesítette. Erre vall az is, hogy Kapuszta Andrást hosszú években keresztül újraválasztották.

A szakszervezetnek továbbra is fő feladata maradt az ún. önszegélyezés, a rendszeresen fizetett tagdíjból folyamatosan támogatták a rászorulókat.

A huszas évek elején alakult meg a gyári dalárda és erősödött meg a sportkör. A vállalatnál már az első világháború előtt megszervezték a sportéletet. Az egyesületet társadalmi alapon tartották fenn, a kiadásokat a tagdíjakból, mecénások adományaiból és az önálló rendezvények bevételeiből fedezték. A Kerepesi út 73. sz. alatt béreltek egy sporttelepet. Az „Emergé”-t, az önálló gumigyári sportegyesületet 1939-ben hívták életre. Elsőként a labdarúgó-szakosztály alakult meg, amely sokáig nagyon eredményesen működött.

Az 1920-as évek közepén, az ellenforradalmi rendszer konszolidációja után a szakszervezetekben és a Szociáldemokrata Párton belül is – az illegálításban működő kommunista párt kezdeményezésére és irányításával – megerősödött az ellenzék, amely az egész munkásosztályra kiterjedő határozottabb érdekvédelmi politikát és a fennálló rendszer elleni egyértelműbb harcot tekintette

fő céljának. A Vegyészeti Munkások Szövetségében az ellenzék vezetője Hámán Kató, az illegális KMP későbbi mártírja volt. Az MRG azon üzemszabályzatában, ahová ő került, az egészségre különösen káros körülmények között dolgoztak a munkások. Hámán Kató kitartó agitációval meggyőzte az ott dolgozókat, hogy indítsanak akciót a túrhetetlen állapotok megváltoztatásáért. Elérték, hogy a vállalat vezetősége néhány egészségügyi és biztonsági intézkedést vezetett be. A sikeres akciót követő eredményes szervezőmunka nyomán sok gyári dolgozó lépett be a szakszervezetbe.

Az MSZDP és a szakszervezetek vezetősége felfigyelt Hámán Katóra, és amikor az igazgatóság a „vállalat érdekeit sértő tevékenység miatt” kiadta a munkakönyvét, felajánlották neki a Vegyészeti Munkások Szövetségében a titkári tisztséget. Hámán Kató ezt örömmel elfogadta, mert így nemcsak egy üzemben, hanem az egész szakmában dolgozhatott, és a legális szervezetekben végzett munka a KMP ekkorra némileg módosult irányvonalának tökéletesen megfelelt.

1925 szeptemberében Hámán Katót és a kommunista mozgalom további ötven vezetőjét illegális szervezkedés miatt letartóztatták. Az 1926 közepén tartott statáriális tárgyaláson, az utolsó szó jogán a következőket mondta: „Munkásnő voltam a kémiai iparban és egy ideig alkalmazottja voltam a kémiai munkások szakszervezetének. Ha semmit sem hallottam volna szocializmusról és proletármozgalomról, ha nem tanított volna a szocialista irodalom, egyes-egyedül azok a tapasztalatok, amelyeket a kémiai munkások és munkásnők életéből gyűjtöttem, az ő kínjaik, fájdalmaik és szenvedéseik arra bírtak volna, hogy minden erőmmel küzdjek a proletariátus felszabadításáért...” Hámán Katót két év és négyhónapi fegyházra ítélték.

Valóban, a „kémiai” munkásnők élete, de általában a gyár dolgozóinak helyzete Kapusza eredményes tárgyalásai ellenére sem volt könnyű.

1922 és 1928 között az MRG alkalmazottja volt a magyar kommunista mozgalom egy másik kiemelkedő alakja, Fürst Sándor is. Ő a könyvelési osztály tisztviselőjeként dolgozott. Munkatársai szerették „a csöndes, művelt kollégát, aki indokolt esetben azért szembeszállt a főnök intézkedéseivel”. Aktív politikai munkát a gyárban nem végzett, miként azt a visszaemlékezések tanúsítják. Akkori kollégája, Wilhelm Elza írta: „Egy napon reggel bejövet a gyárba látjuk, illetve hallottuk, hogy Fürst íróasztalában detektívek kutattak, és ő már nem volt ott. Őrizetbe vették és pár hét múlva (diszkrétan kezelték) kilépett a gyárból. Utólag értesültünk róla, hogy az igazgatóság behívta és felajánlották ne-

ki az állását, de csak azzal a feltétellel, hogy az elveiről mondjon le. Akkor tudtuk meg, hogy ő összeköttetésben van a földalatti mozgalommal. Ezt az ajánlatot visszautasította, és kilépett a gyárból – a Vacuum Oil Co.-nál helyezkedett el azonnal, hisz egy nagyon okos, intelligens fiú volt, és kiváló munkaező. Néhány hónap múlva azonban ugyanúgy onnan is távoznia kellett.” Fürst Sándor 1926-ban lépett be a KMP-be. A húszas évek elejétől a magántisztviselői szakszervezeti ellenzék egyik fő alakja volt, jelentős tevékenységet fejtett ki az SZDP balszárnyának szervezésében is. 1928-tól lett tagja a KMP Központi Bizottságának. A KMP Bécsben kiadott „Új Március” című folyóiratának 1932 június–augusztusi száma híradása szerint a letartóztatott Fürst – tisztviselői státuszából eredően – a korábbi években több kommunistát segített kenyérkeresethez az MRG-ben, így pl. Löwy Sándort is.

A KMP a két világháború között a későbbiekben nem tudott számottevő befolyást szerezni az MRG-ben. A párt a demokratikus feladatokat, a munkásosztály életviszonyainak, munkafeltételeinek közvetlen javítását többnyire a proletárdiktatúráért folytatott harc során akarta elérni, és ezt a stratégiát csak később, a harmincas években módosította, akkor, amikor a világgazdasági válság létbizonytalansága, a statárium távol tartotta a dolgozók többségét a kommunista mozgalomtól. Ennek ellenére a KMP gyáron belüli tevékenységét nem sikerült felszámolni. A Kommunista Internacionálé moszkvai irattárában őrzött illegális KMP-jelentések töredékéből kitűnően a vegyipari ellenzék megerősítésére és az üzemi bizottságok szervezésére vonatkozó határozatokat a harmincas évek elejétől kezdték végrehajtani az illegalitás szabályainak megfelelően a gyárban dolgozó kommunisták.

#### 4. A gazdasági világválság hatása

A világgazdaság fejlődése következtében, az 1920-as évek végére az egyre növekvő árukinálattal nem állt szemben megfelelő nagyságú kereslet, az árak rohamosan csökkentek, gyakran az önköltség alá süllyedtek. A bankok felfüggesztették a hiteleket, az esedékes kamatok és törlesztések azonnali visszafizetését követelték. Összeomlott a nemzetközi pénzügyi rendszer.

Magyarországot, mint az agrárcikkek exportőrét és mint adós államot, a válság különösen súlyosan érintette. Bár a válság következtében jelentős mértékben szűkült a piac, a legtöbb iparág még a csökkent keresletet sem volt képes teljes mértékben kielégíteni. A megemelt védővámok révén, a külföldi verseny szinte

teljes kizárásával, a magyar ipar a belső piacon szinte korlátlan lehetőségekhez jutott. A magyar gumiipar helyzetét az is könnyítette, hogy biztos külföldi vevőköre a válság éve alatt sem hagyta el. Természetesen bizonyos visszaesésre mind a termelésben, mind a forgalomban sor került, de a vállalat pénzügyi stabilitása nem rendült meg, az egyensúly 1934-re helyreállt.

Az árcsökkenések bizonyos fokú racionalizálásra készítették a vállalatot. Felszámolták pl. a veszteségesen dolgozó esőköpenygyártó részleget, sor került a rezsiköltségek megszorítására.

Lista készült azokról a munkásokról és tisztviselőkről, akik tíz évnél rövidebb ideje dolgoztak a vállalatnál, feltüntetve a családi állapotot, a gyermekeik számát, az osztályvezető minőségét, hogy esetleges elbocsátások esetén a vállalatvezetés körültekintően járhatson el. Végül sem az üzemben, sem az irodákban nem került sor számottevő létszámcsökkentésre, csak a fizetéseket csökkentették átmenetileg.

A válság éve alatt is fejlődött azonban a kerékpárpneumatik- és játékgyártás és egyre többen alkalmazták az Anode-társaság tulajdonát képező latex-eljárásokat. Ezekben az években vásárolta meg a licencet a Carl Zeiss jenai cég is. Új cikkek is forgalomba kerültek, a laticel párnák és matracok, jó minőségű gumipadlók és a gazdacsizmák.

A pneumatikgyártást fokozatosan továbbfejlesztették, az eladás ezen a területen sem csökkent. A pneumatikok forgalmazását az erre a célra 1911-ben alakított Cordatic Rt. bonyolította, amely cég összes részvényei az MRG tulajdonában voltak. A keresletet növelte, hogy a Taxi Vállalatot sikerült állandó vevőnek megnyerni. A Cordatic belföldi forgalmazását egy, az 1907-es ipartámogatási törvény alapján megfogalmazott, 1930-ban kibocsátott törvénycikk és egy ehhez kapcsolódó rendelet is nagy mértékben elősegítette: a közhasználatú gépjárművállalatok részére kötelezővé tették mind az autó, mind a pneumatik hazai beszerzését.

A rendeletre igen élesen reagált a sajtó. Már korábban, a magyar ipart védő vámok életbeléptetésekor is gyakran támadták az MRG-t monopoltörékvései miatt, a fogyasztók érdekeire hivatkozva. A Nemzeti Újság írta 1927-ben: „Európa nagyvárosai közül Budapesten a legdrágább az autótaxi. Az autóközlekedés azért olyan drága, mert a benzint és a gumit súlyos vámok terhelik. A kormány nagy gumivámmal kereskedelmi mérlegünket védi és arra kényszeríti az autótulajdonosokat, hogy az egyetlen magyar gumigyárból szerezzék be a szükségletüket, holott a magyar gumi drágább és rosszabb, mint a külföldi.”

Az 1930. évi közszállítási rendelet megjelenésekor a Magyarság „Kinek a jóvoltából kapott gumimonopóliumot Magyarországon a külföldi tőke?” címmel közölt cikket.

Amikor a világgazdasági válság hatására – más országhoz hasonlóan – a magyar kormány is behozatali tilalmakat léptetett életbe, már a kereskedők is veszélyeztetve látták érdekeiket. Az Országos Magyar Kereskedelmi Egyesülés 1933 decemberi ülésén a korábbi sajtótámadásokhoz hasonló hangnemben foglalt állást.

A cikkek szerint a magyar pneumatikgyártás mindig évekkel elmaradt a külföldi gyárak fejlődése mögött és a túlzott állami támogatás védelmével élve az MRG sohasem tartotta szükségesnek, hogy termelési módszereit, termékeinek minőségét a modern követelményeknek megfelelően fejlessze. Valójában a vállalat igyekezett nemcsak lépést tartani a műszaki haladással, hanem maga is jelentős újításokat dolgozott ki a pneumatikgyártásnál. Ilyen volt például a tiszta kordfonalból készült kordbetétes rendszer bevezetése 1922-ben, amire a világ legnevesebb gyárai csak később tértek át. A második világháborúig ez az eljárás lett a pneumatikgyártás általánosan elfogadott módszere.

Az MRG tehát nem elégedett meg a pneumatikgyártás legújabb eljárásainak követésével és alkalmazásával, hanem laboratóriumában, amely elismerten az ország egyik legjobban felszerelt ipari kísérleti és vizsgálati állomása volt, válogatott mérnöki kar segítségével állandóan tanulmányozta és vizsgálta a pneumatikgyártás tökéletesítésének módszereit. Az alkalmazott diplomás műszaki vezetők száma 1920 és 1929 között 5-ről 35-re emelkedett, tehát hétszeresére nőtt. Ugyanebben az évtizedben a magyarországi MRG-foglalkoztatottak összlétszáma is jelentősen, közel ötszörösére, 546 főről 2430-ra nőtt. A fejlődés tehát a világgazdasági válságig látványos volt.

A Cordatic abroncs élettartama és kilométerteljesítménye nemzetközi szinten állt. Az angliai Birminghamben pl. a taxik által használt pneumatikok átlagos kilométerteljesítménye a húszas években 16 090 és 25 740 km közt mozgott, a legmagasabb teljesítmény 30 570 kilométer volt. Ezzel szemben a budapesti Autótaxi kocsijainak Cordatic köpenyénél az átlagteljesítmény 1930 augusztus hóban 31 084 km volt (az Autótaxi saját feljegyzései alapján). Ugyanakkor a Székesfővárosi Autóbuszüzem kocsijai által használt Cordatic abroncsok átlagos teljesítménye – szintén a vállalat saját adatai alapján – 41 000 és 43 000 km között mozgott. A Budapesti Autóbusz Közlekedési Rt. (BART) kocsijain futó pneumatikok 50 és 70 000 km közt váltakozó átlagos teljesítményt értek el.

A Dunlop kísérleti laboratóriuma egy, a harmincas évek elején kibocsátott új méretű Cordatic személykocsiköpenyről megállapította: számos szempontból felülmúlja az elsőrangúnak elismert angol gyártmányt.

A Cordatic pneumatik eladási ára a huszas évek végén átlagban 8,4<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal volt alacsonyabb Magyarországon, mint a külföldi gumiké a kirótt vám miatt és ez valóban előnyt jelentett az MRG-nek. Többek között ennek eredményeként sikerült elérni, hogy ebben az időben az összes eladások 70<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a esett azokra a vevőkre, akiket a rendelkezők nem is köteleztek magyar gyártmányú abroncsok használatára.

Az abroncsgyártás 280 munkásnak, mérnöknek és egyéb alkalmazottnak adott munkát, nem számítva a préseket, formákat, félkészanyagokat előállító dolgozókat. A vállalat vezetése jogosan hivatkozott erre a tényre, amikor a sajtótámadásokat visszautasította, de az is nyilvánvaló, hogy nem ez a szempont, hanem a jól jövedelmező üzlet vezérelte az MRG irányítóit.

Az MRG állandóan igyekezett bizonyítani, hogy a részvények tetemes részének külföldi tulajdona, illetve az iparág importigényessége ellenére a gumigyártás Magyarország számára előnyös. A nyilvánosságnak szánt adatok szerint az abroncsgyártás önköltségének 17<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át tette csak ki az import nyersanyag. Ez az arány a valóságosnál kedvezőbb képet igyekezett nyújtani, de közelebb járt az igazsághoz, mint az MRG-t támadók állítása, miszerint 100 pengő önköltségből 60-at külföldi nyersanyagra költenek. A gumigyártás elleni ilyen vádak mögött többnyire az általános ellenforradalmi mentalitásból származó antiszemitaizmus is meghúzódott.

Ugyanilyen alapról támadta a sajtó egy része a külföldi tőke MRG-ben vállalt szerepét is. A vállalat ezzel szemben többnyire a szokásos kapitalista érvekre hivatkozott, megállapítva, hogy az iparfejlesztés annak az országnak előnyös, ahol munkaalkalmat teremtenek, ahol az iparcikkellátást biztosítják.

A vállalat vezetése jogosan hivatkozott arra, hogy a külföldi tőke jelentős szerepet játszott a magyarországi ipar megteremtésében, amit az ország vezetői is elismertek, sőt az első világháború után a gazdaság stabilizálásában is alapvetően erre a forrásra támaszkodtak.

Az MRG eredményeit, széleskörű pénzügyi kapcsolatának előnyeit a kapitalista termelési mód általános elutasítása nélkül nem lehetett kétségbe vonni.

A tőkeerős, széleskörű kapcsolatokkal rendelkező vállalat előnyeit a gazdasági világválság újra felszínre hozta. A válság alatt számos kisebb cég tönkrement. Ez történt az akkor már az MRG

érdekkörébe tartozó Dr. Dorogi és Társa Gumigyár Rt.-gal is, amely alaptőkéjét 1931 végére elvesztette. Az MRG igazgatósága először úgy döntött, hogy a Dorogi-féle vállalatot nem szünteti meg, mert az ott gyártott cikkek a Ruggyantaárugyár áruválasztékát bővítik, „és részben szabadalmaztatott voltuknál és a bennük rejlő fejleszthetőségnél fogva nagy értékesítési lehetőségre nyújtanak kilátást.”

Később, 1932-ben elhatározták, hogy a két cég mégis egyesül. Az MRG közgyűlése leszögezte: „a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. az egyesülés folytán átveszi a Dr. Dorogi és Társa Gumigyár Rt. összes ingó és ingatlan vagyonát, ideértve összes reális és eszmei jogait, ipari és kereskedelmi védjegyeit, szabadalmait, mintaoltalmait és engedélyeket, átveszi továbbá a Dr. Dorogi és Társa tulajdonát képező . . . albertfalvai ingatlanokat saját tulajdonaként”.

Dorogi mérnök első önállósodási kísérlete tehát kudarcra végződött, de találmányaival, munkásságával kitörölhetetlenül beírta nevét a magyar gumiipar történetébe. Néhány év múlva, 1935-ben Dorogi új közkereseti társaságot alapított. Dr. Dorogi testvérek és Tuschák Ruggyanta és Műanyaggyár néven, kőbányai telephellyel. Az üzem lényegében a régi munkásaival, de az előző időszakból érvényes versenytilalom következtében új gyártási programmal indult. A műszaki gumicikkek gyártása mellett foglalkoztak még sport- és védőcipőkkel, ékszíjgyártással. A későbbiekben ez a gyár vette át a kerékpárköpeny és a légtömítő gyártását.

1929-ben meghalt Kelemen Lajos, az MRG vezérigazgatója, helyét Klein Pál foglalta el. Mint vegyész-mérnök és feltaláló, nagy hírnévre tett szert a gumiiparban világszerte, mint a gazdag Klein család tagja, az egyik fő részvényese volt a vállalatnak és ugyanakkor nagy energiát fordított addig is, de főleg kinevezése után a gyár irányítására, szervezésére. Jó kapcsolatokkal rendelkezett mind a szakmai, mind a pénzügyi körökben. Magánélete szinte nem volt, éjjel-nappal a gyárban tartózkodott, ahonnan csak külföldi üzleti útjai miatt volt távol. Helyettese az addig is vezérigazgató-helyettes Ehrmann Kornél lett, akinek nem voltak különösebb ambíciói. A kereskedelmi osztályokat vezette és mellette élénk társadalmi életet élt.

Az igazgatóság is átalakult. Az alapító tagok közül az évtizedek során sokan meghaltak. Megvált a gyártól a nagy Pikler rokonság. Az igazgatóság új tagja lett Gratz Gusztáv nyugalmazott miniszter, aki korábban a Dorogi cégnél volt az igazgatóság elnöke. A közgyűlés elnöke továbbra is, 1937-ben bekövetkezett haláláig a bécsi bank képviselőjében Hugo Marcus maradt. 80 éves születésnapján a gyártól saját bronz mellszobrát kapta ajándékba, melyet Kisfaludy Stróbl Zsigmond készített.

A gyár főmérnöke, majd későbbi műszaki igazgatója Gotláb István lett, aki a gyártási, technikai problémák megoldásánál Klein Pál jobbkezeként dolgozott.

A Dunlop cég közvetlenül továbbra sem vett részt az ügyvezetésben, de az igazgatósági ülésekre mindig érkezett valaki Londonból. Az angol vállalattal a viszony jó volt, a magyar gyár mérnökei gyakran utaztak Angliába tapasztalatszerésre. Az az ötlet is a londoni gyárban tett látogatásokon született, hogy mint ott, az MRG-ben is vezessék be a szolgálati jelvényt, amit mindenki viselhet, aki tíz esztendő telt a vállalatnál. A magyar gyár jelvénye egy fehér pajzsot ábrázolt, melynek kék vonallal leválasztott felső részére az MRG betűket festették. A pajzs közepén húzódó egy vonal 10 évet, két vonal 15, és a három vonal 20 esztendőt képviselt. A 40 éves szolgálati idő után járó jelvény aranyból készült. Az MRG-jelvényt 1934-től viselték a vállalat munkásai, tisztviselői és vezetői.

### 5. A termelés fellendülése

A világgazdasági válság következményei csak 1–2 éves átmeneti nehézségeket okoztak, a „normális” termelésre való visszaállítás, a „kilábalás” az MRG-ben zökkenőmentesen történt. A dokumentumok, statisztikák és még a visszaemlékezések szerint is a gyár történetében az alapítása után a harmincas évek az új fellendülés időszaka.

Az üzletpolitika továbbra is új cikkekkkel, új piacok meghódítására törekedett. Mivel bebizonyosodott, hogy a hagyományos tömegcikk terén a vállalat nem versenyképes a fejlettebb gumigyárak által uralt világpiacon, az új, speciális gumiárak gyártási technológiájának kikísérletezésére, az új eljárások tudományos kutatására fordított az MRG nagy energiát.

Az anód-eljárást egyre szélesebb körben alkalmazták, ezekben az években a felhasznált nyersanyagok már az egynegyedét a folyékony gumitej tette ki. 1932-ben vezették be a laticel lemez és formacikkek gyártását. Az új termékből főleg autóüléseket készítettek, a legnagyobb piacot tehát e termék esetében is az autógyárak jelentették. A matrac a kárpitosok körében és a bútorigarban csak a későbbiekben vált népszerűvé.

A latex-eljárás másik jelentős új végterméke volt a körkeresztmetszetű gumifonal, melyet bármilyen kívánt vékonyságban szállított a gyár. Megoldották a gumifonalak textillal történő bevonását is. Az utóbbi termék kapta a lastex, az előbbi a laktron nevet. Ezzel párhuzamosan kidolgozták a gumizott szálak anyagok ké-

szítésének technológiáját, megjelent a gumizott lőszormatrac és a gumizott cellulóze szálakból készített bőrpótló talp. Az MRG alkalmazásában álló kárpitosok és cipészek az országot járva sorra felkeresték az iparosokat és megtanították őket az új termékek alkalmazására, egyben meggyőzték őket az új termékeknek a réginél előnyösebb tulajdonságairól.

A későbbiekben a laticel párnahuzatot huzalrugóval látták el, a termék a „Salta” nevet kapta. Laboratóriumi kísérletek után kezdték meg 1936-ban az ún. vasgumi gyártását. A korábban kizárólag fémből készített rugók helyett ezentúl – a lehetőség szerint – gumiból készült rugót alkalmaztak. Az új termék gyorsan népszerűvé vált, mert a gumirugó súlya és helyigénye kisebb, előállítás olcsóbb, működése zajtalanabb, műszaki tulajdonságai előnyösebbek voltak, mint a fémből készült társáé. A hátrányokat – pl. a korlátozott hőállóságot – fokozatosan csökkentették.

Megindult a jó minőségű szíj- és hevedergyártás is. Ezeket a termékeket olaj- és zsírelleálló tulajdonságuk miatt szívesen alkalmazták az élelmiszeripar gépeinél.

A pneumatikagyártás is tovább bővült. Bevezették a targonca légabroncsot és az Emergé márkájú, ún. gazdaabroncsot, utóbbit a mezőgazdaságban, a lófogató teherkocsikra szerelték. A fejlesztés Vidéki Nándor mérnök nevéhez fűződött.

Ekkor jelent meg az MRG termékei között a szivacsgumi és a színes tekercekből gyártott gumipadló is.

A sajtoló osztály új, gyorsan világhírűvé váló terméke az olajálló tömítőgyűrű volt, melynek egy különleges fajtáját repülőgépekénél is alkalmazták. A gyártás magas színvonalának elismerését jelentette, hogy az angol légierő is a magyar terméket rendszerezítette. Az osztály vezetője, Weiner Marcell vegyész mérnök lett a későbbiekben az olajálló cikkek külföldi üzletkötője.

Az új termékek bevezetése természetesen jelentős beruházásokkal járt. Új keverőgépeket, kalandereket, heveder- és szíjvulkanizáló gépet, pneumatik felépítő gépeket, padlóvulkanizálókat, nagy teljesítményű fonalgépeket állítottak be. A gyár, a már korábban kialakított gyakorlatnak megfelelően, a költségek csökkentése érdekében, csak a gépek prototípusait szerezte be külföldről. Az új fonalosztály szinte teljes berendezését, a tömlőforgató gépeket, a szövetkenő- és itató gépeket, a regenerálókat, valamint az importált gépek kiegészítő berendezéseit és egyes alkatrészeit az MRG karbantartó részlegében, saját terveik alapján készítették el.

A gyártelep teljesen beépült, a terjeszkedésre nem maradt több hely. Nagy eredménynek számított ezért, hogy 1936-ban, mintegy tíz évig húzódó tárgyalássorozat után az MRG közvetlenül az üzem szomszédságában megvehetett egy 5000 négyszögöl nagyságú

telket a székesfővárostól, négyszögölenként 60 pengőért. Az új területen hamarosan megkezdődött az építkezés. Új épületet kapott az autóabroncs- és a lemezosztály. Sikerült végre helyet biztosítani a hulladékok átmeneti tárolására is.

Kis beruhásként indult 1937-ben a 70 000 pengős befektetésnek tervezett új munkásétkezdé építkezése. Még a tervezés stádiumában új igények merültek fel. Végül étkezdé helyett inkább egy kultúrház építése mellett döntöttek, amelyben többek között helyet kapott az étterem, a konyha, egy színpad, könyvtár, orvosi rendelő és a pincében óvóhely is. A tizedik tervváltozat és költségvetési ajánlat elfogadása után végül is az MRG kultúrháza 450 000 pengőbe került. A korabeli szemtanúk szerint: „az Egyesült Izzóé sem volt szebb . . .” (Az épület nagyobb részébe a felszabadulás után irodák kerültek, majd két emelet ráépítésével nyerte el mai formáját.) 1937-ben született döntés vállalati telefonközpont felépítéséről is.

Az üzleti sikerek nyomán a harmincas évek végén az összes leányvállalatnál tőkeemelést hajtottak végre és 800 000 pengő alaptőkével megalapították az Elismert Vállalati Nyugdíjpénztárt.

Az MRG exporttevékenysége az új cikkek tömeges megjelenése ellenére is csak viszonylag lassan heverte ki a gazdasági válság hatását. A környező országok elzárkózási politikája, a valutaárfolyam-ingadozások, devizakorlátozások, szállítási tilalmak még a harmincas évek közepén is erősen gátolták a külkereskedelmet. Ennek ellenére az MRG folyamatosan tartotta a kapcsolatot külföldi üzlethálózatával, igyekezett vevőkörét bővíteni. Szokássá vált, hogy a vállalat legjobb szakemberei utaztak üzleti ügyekben, a leghozzáértőbbek népszerűsítették az új termékeket külföldön és ők közvetítették a vásárlók speciális igényeit.

1934-ben átszervezték a külkereskedelmi adminisztrációt. Egyesítették az exportügyletekkel foglalkozó osztályokat, az addigi termékenkénti munkamegosztásról áttértek az országcsoportok szerinti szervezetre. Az exportrészleg vezetőjének Bruck Andor igazgatót nevezték ki.

A külkereskedelmi forgalom az évtized második felében mind értékben, mind térben egyre nőtt. 1937 első félévében mintegy 30 országba exportáltak 2,5 millió pengő értékben. A legnagyobb vásárlók közé tartozott Anglia, Ausztria, Csehszlovákia, Hollandia, India, Lengyelország, Jugoszlávia, Németország, Olaszország, Palesztina, Románia, Svédország, Svájc, Törökország és Egyiptom. A külkereskedelmi forgalom bizonyos fokú visszaesése után az eredményes fejlődést a legvilágosabban az mutatta, hogy a magyar gumiiipar a második világháború előtti években a szükséges nyersanyagimportot már a készáruexport bevételeiből maga fedezte.

A hazai piac meghódítása sem volt könnyű feladat. A harmincas években számos kisebb gumigyártó vállalat alakult, amelyek egyre komolyabb versenytársként jelentkeztek, bár az MRG helyzetét alapvetően nem veszélyeztették. 1935-ben pl. az MRG csökkentette a kerékpárköpenyek árát, mert a Wolfner bőrgyár gumizemével, az újjáalakult Dorogi gumigyárral más módon nem konkurálhattak. Időközben a Hungária Guttapercha gyár is fejlődésnek indult, exporttevékenysége is jelentőssé vált, így az MRG és a Hungária között már korábban megkötött kartell-szerződést 1935-ben további két évvel meghosszabbították.

A belső verseny csökkentésének bevált módszerével, a már jól működő vállalatok bekebelezésével is próbálkozott az MRG; 1935-ben megvették a Láng László Gumiárugyárt és „Aramit Kaucuk Kft.” néven leányvállalatként működtették tovább, a Dorogi cégtől örökölt albertfalvai telepen.

Az MRG termékeinek népszerűsítésére létrehozták a Váci utcában a „Falus Kft.”-t, amely a fogyasztási cikkeket árusította.

A Cordatic Magyar Gumiabroncs Rt. is fokozta eladási tevékenységét. Széles bizományosi hálózatot építettek ki az országban. A bizományosok figyelmét sok esetben maga a gyár hívta fel az esetleges nagyobb üzleti lehetőségekre. 1935-ből származik a következő két körlevél:

„A most kiírt új képviselőválasztások a márciusi pneumatiküzletnek minden valószínűség szerint erőteljes lendületet fognak adni. A képviselőjelöltek agitációs körútjuk során nagy számban vesznek autókat igénybe és tekintettel arra, hogy valószínűleg ezeket a választási előkészületek egész tartamára fogják lekötni, különösen a bérfuvarozók részére jó üzletekre van kilátás. Ez lehetővé fogja tenni azt is, hogy olyan bérautófuvarozók, akiknek eddig bonitásuk miatt nem lehetett hitelbe eladni, készpénzért fognak tudni vásárolni.

Bizományosaink tehát lépjenek körzetük bérautófuvarozóival sürgősen érintkezésbe, és hívják fel figyelmüket arra, hogy milyen kockázatos számukra, ha az ilyen választási fuvarokat, melyek a kocsik intenzív igénybevételével járnak, rossz állapotban lévő gumikkal vállalják. Meggyőződésünk, hogy a most meginduló választási hadjárat kellő megoldozás mellett, a pneumatiküzlet jelentős megélénkülését fogja magával hozni.”

Ügyes üzleti fogásra utal a második körlevél is: „Értesítjük bizományosainkat, hogy a M. Kir. Belügyminisztérium . . . rendeletével az április 1-től június 30-ig terjedő időközben az összes magyarországi gépjárműveknél forgalombiztonsági szempontból való megvizsgálását rendelte el . . . ez jó alkalmat fog szolgáltatni arra, hogy a hazai gépjárműállomány felett a gumiabroncsozás és a

bennünket érdeklő egyéb szempontokból áttekintést nyerhessünk.”

A téli és nyári cipőket, a Palma és az új Okma talpakat, valamint a különféle egészségügyi és közszükségleti cikkeket az Emergő és Palma Kaucsuk Rt. forgalmazta az ország területén.

A harmincas években az MRG Magyarországon szinte páratlan reklámkampányt indított. A grafikailag is igényes, ötletes hirdetések elárasztották az újságokat, hirdetőoszlopokat, az EMERGŐ, Palma, Cordatic embléma hozzá tartozott az utcaképhez.

Az 1938. év az egész gazdaságban a háborús készülődés jegyében telt el, és ez az MRG tevékenységére is rányomta bélyegét.

1938. március 5-én Darányi miniszterelnök meghirdette a „Győri programot”, melynek keretében az állam 1 milliárd pengőt fektetett a gazdaságba, ebből 600 milliót közvetlenül hadseregfejlesztési célokra, 400 milliót pedig a közgazdaság általános fejlesztésére, infrastrukturális beruházásokra. A program pénzügyi fedezetét 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban az 50 ezer pengőnél nagyobb alaptőkék után progresszíven fizetendő egyszeri vagyonadóval, 40<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban pedig államkölcsönkötvények kibocsátása révén akarták előteremteni. (Az MRG 1938-ban 350 ezer pengőt jegyzett a nemzeti beruházási kölcsön céljaira.) Végeredményben mind a vagyonadót, mind a kölcsönkötvények megvásárlását többnyire a Magyar Nemzeti Bank hiteleiből fedezték, ami nagy mértékű papírpénz-kibocsátást tett szükségessé. A győri program tehát egyrészt, mivel jelentős állami megrendelésekre került sor, ipari konjunktúrát eredményezett, másrészt lassú inflációs folyamat megindulását vonta maga után.

A kibontakozó hadikonjunktúra közvetlenül is érintette a gyár termelését és forgalmát. A hadijárművek növekvő termelésével együtt nőtt a pneumatikok iránti kereslet. Bár az exportforgalomban már bizonyos mértékű visszaesés mutatkozott, de a belföldi kereslet növekedése bőségesen kárpótolta a vállalatot. Az 1938 novemberi igazgatósági ülésen úgy döntöttek, hogy 200 ezer pengős beruházással, a nagy keresletre való tekintettel bővítik a pneu-

matikgyártó és cordfonalcérnázó üzemet. Ugyanezen az igazgatósági ülésen arról is határoztak, hogy a vállalat rendkívüli fegyvergyakorlatra behívott alkalmazottainak családait az állami segély 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át kitevő külön támogatásban részesítik. A háborús készülődés jegyében azt is szükségesnek ítélték, hogy a szokásos nyersanyagbeszerzésen kívül 800 ezer pengő értékben növeljék a raktárkészletet.

1938. március 13-án Németország megszállta Ausztriát. Az „Anschluss” közvetlenül érintette az MRG-t, osztrák érdekeltségei révén. Felszámolták pl. a Tauril Kautschuk G.m.b.H. céget. A külföldön lévő részvények megoszlásában változások történtek. Az angol érdekeltség aránya nem változott, új tulajdonosként jelent meg viszont a zürichi Sirius A.G. és Németország, amely automatikusan az osztrák részvényesek helyébe lépett, megszerelve az MRG részvényeinek több mint 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át. Ezzel új korszak kezdődött a vállalat történetében. Az alapításkor főleg osztrák, később angol érdekeltségbe tartozó cégnél egyre jelentősebb szerepet kapott Németország.

1941-ben, amikor Anglia megszakította diplomáciai kapcsolatait Magyarországgal, a Dunlop cég átmenetileg kivonta tőkéjét az MRG-ből.

Az 1938–1939. évi területi gyarapodásokkal iparilag fejlettebb vidékeket csatoltak az országhoz. Ha nem is jelentősen, de bővült a belső gumiipari piac, amit az MRG újabb széles körű reklámtevékenységgel igyekezett kihasználni.

Az 1938. XV. és az 1939. IV. törvények, az ún. zsidótörvények alapján az MRG-ben is összeírták a zsidó származású alkalmazottakat. Kényszernyugdíjazásokra, felmondásokra került sor, de a végkielégítési költségeknek jelentős részét már nem fizethették ki a háború alatti munkaszolgálatos behívások és deportálások miatt.

A részvényesek egy része azonban kijátszva a fasiszta törvényt, külföldre juttathatta vagyonát.

## IV. A MÁSODIK VILÁGHÁBORÚ ÉVEI (1939–1945)

### 1. Nyersanyagellátási nehézségek, kísérletek az anyagelosztás és a műgumigyártás megszervezésére

1939 szeptemberében Németország megtámadta Lengyelországot, kitört a második világháború. Magyarországon már korábban megindult a fegyverkezés, majd háborús gazdálkodást vezettek be. A fontos ipari vállalatokat 1939-ben hadiüzemekké nyilvánították, élükre katonai parancsnokokat neveztek ki. A Ruggyantaárugyár is a kiemelt hadiüzemek közé tartozott, de a gyárvezetőség – amennyire csak lehetett – igyekezett magát ettől a tényről függetleníteni, üzleti okokból.

A háborús viszonyok által előidézett nehézségek fölött azonban nem lehetett szemet hunyni. Az igazgatóság megfogalmazása szerint: „A szeptember hónap elején bekövetkezett súlyos nemzetközi bonyodalmak minden téren mélyreható változást idéztek elő. Mind a belföldi piacon, mind legfőképpen exportterületeinken a háborús események megrendítették az eddigi gazdasági összefüggéseket. Iparunk alapvető nyersanyagai – a nyersgumi és a pamut – tengerentúlról származnak és a háború az anyagoknak a beszerzését rendkívül nehézé, bonyolulttá és költségessé teszi.”

Néhány nappal a hadműveletek megkezdése előtt még sikerült Triesztnél áttolni a határon 10–15 vagon nyersgumit, de a következő szállítmány már csak 1946 decemberében érkezett. A raktárban volt még kb. 30–40 vagonnyi nyersanyag, tehát ennyiből kellett volna kielégíteni a háborús megrendeléseket, a fogyasztói igényeket és átvészelni a háborús éveket.

A nyersanyag-beszerzés így nem csupán „rendkívül nehéz, bonyolult és költséges”, hanem szinte teljesen lehetetlen volt. Hiába valónak bizonyult a gyári végrehajtó bizottság döntése is, mely szerint „elhatározatott, hogy érintkezésbe lépünk az illetékes kormánykörökkel olyan értelemben, hogy nem volnának-e hajlandók bizonyos mértékű állami bevásárlással is növelni a nyersanyag-ellátás biztonságát”.

Azonnali intézkedésekre volt szükség. Leállították a játékgyártást és a luxuscikkeknek számító fonal, padló, cipő, gyermeknadrág, pelenka, kerékpárnyereg stb. termelését.

A legfontosabb feladat a nyersanyagellátás megszervezése volt, amit a gumihulladék összegyűjtésével, a regeneráló üzem modernizálásával és új eljárások kidolgozásával igyekeztek biztosítani. A kísérleti laboratóriumokban még az addigiaknál is keményebb munkába kezdtek, mert a gyár termékeinél megszokott minőséget a megváltozott körülmények között is tartani akarták.

A kutatások többnyire eredményesek voltak, amiben nagy szerepe volt Popper László, Gellért Ernő és Pap Lajos mérnököknek. A háború alatt több regeneráló eljárást szabadalmaztattak és vezettek be a Ruggyantaárugyár műhelyeiben.

A későbbiekben azonban a beszerezhető hulladék is csak egyre kisebb mértékben tartalmazott nyersgumit, egyre nagyobb volt a buna, vagyis a műgumi aránya. Ismét új eljárások kidolgozására lett szükség, mivel a műgumi regenerálására a korábban kikísérletezett módszerek nem voltak alkalmasak. Incze Pál mérnök kísérletei azonban hamarosan eredményesen végződtek, és így sikerült megoldani mindenfajta gumihulladék feldolgozását. Bővítették a regenerálóüzemet, a szükséges új gépek beszerzésére 140 000 pengőt fordítottak.

Ezzel azonban a nyersanyagellátás gondjai még korántsem oldódtak meg. Át kellett térni a műanyag felhasználásra. 1939 és 1942 között rendezték be az ún. „505”-ös osztályt, ahol műanyagból modern berendezések segítségével elsősorban műszaki cikket gyártottak.

A legnagyobb energiát a mesterséges kaucsuk előállításának kikísérletezésére fordították. Németországban már az első világháború idején megindult a műgumigyártás, de a tömegtermelés technológiáját akkor nem sikerült kidolgozni. Az MRG laboratóriumában 1939-ben sikerült az első műgumi (Emergum) előállítása. A nagyüzemi gyártás megkezdéséhez a vállalat területén próbaüzemet rendeztek be. 1940 decemberében az MRG végrehajtó bizottsága hozzájárult a műgumigyártás megindításához a Péti Nit-

rogénművek Rt-vel együttműködve, és felszólította az ügyvezető-séget, hogy az állami támogatást szerezzék meg, és a műgumigyártás megvalósítását célzó intenzív kísérleti munkálatokat kezdje meg.

A létesítendő új műgumigyár céljaira az MRG Rákoskeresztúr határában mintegy 68 hold nagyságú területet vásárolt 200 000 pengőért a Magyar Tudományos Akadémiától. A kísérleti és egyéb költségek három hónap alatt további 340 000 pengőre rúgtak, amely összegnek kétharmad része terhelte a gumigyárat. Az új vállalat, melynek neve „Magyar Vegyiművek RT.” lett, 1941 második felében kezdte meg működését. A továbbiakban a magyar kormány úgy döntött, hogy a Magyar Vegyiművek Rt. részvényeinek kétharmadát – és így a vállalat irányítását – magának tartja fenn.

1941-ben indult el a pneumatikgyártáshoz szükséges műgumi és a repülőgép-alkatrészekhez szükséges nitrilkaucsuk előállítása, de a hadigazdálkodás amúgyis nehézkes viszonyai között a kezdeti nehézségekkel küszködő gyár rövid idő múlva leállt, a műgumiellátást nem oldotta meg. A nehézségek leküzdésére még ugyanebben az évben, 1941 márciusában együttműködési tárgyalás indult a műgumibeszerzés és -feldolgozás kérdésében a Semperit Österreichische–Amerikanische Gummiwerke A.G.-vel egy közös részvénytársaság alapításáról. A feltételeket azonban ekkor már nem a két gyár, hanem Magyarország és Németország kormányai szabták meg. A megállapodásban kikötötték, hogy azok csak az esetben lépnek érvénybe, ha a magyar kormány hozzájárulását adja és műgumival vagy természetes gumival a vállalat ellátását szerződésileg biztosítja. További feltételként szabták meg, hogy a magyar és a német kormány között a német eredetű műgumi szállítására megállapodás létesüljön.

A Semperit és a Ruggyantaárugyár között egy külön 5 éves műszaki megállapodás is létesült a német eredetű műgumi felhasználása terén szerzett tapasztalatok cseréjéről.

Júliusban az MRG igazgatósága bejelentette, hogy a magyar kormány jóváhagyta az MRG és a Semperit között született megállapodást és úgy döntött, hogy a német eredetű műgumit a társaság leányvállalata, a Cordatic Magyar Gumiabroncs Rt. fogja feldolgozni a Ruggyantaárugyár telephelyén és gépeivel. A gyártás irányításával a Semperit wimpassingi gyáranak igazgatóját, Rudolf Stögerert bízták meg, aki mint a megállapodásban olvasható, a „német műgumi műszakilag megfelelő és előírás szerinti feldolgozásáért kormányával szemben szavatosságot vállal... Alkalmaztatása a német műgumi szállításával kezdődik és megszűnik,

ha ez végetért”. Rudolf Stögerer 1944-ig tartózkodott Magyarországon.

1941 decemberében a német–magyar, illetve a Semperit–MRG tárgyalások eredményeként a cégbíróságon bejegyezték az új vállalatot, a „Keleteurópai Gumibizottság Rt.”-ot. Az új cég igazgatóságában a magyar felet az eredeti megállapodások szerint dr. Klein Pál, Ehrmann Kornél és Speidl Bódog képviselték, az osztrák műszaki igazgató Rudolf Stögerer, magyar társa Merendiák Károly lett.

1942-től tehát a Keleteurópai Gumibizottság Rt. gondoskodott a műgumikeverékek készítéséről és a Cordatic látta el a többi magyar gumigyárat szerződésekben megállapított kvóta alapján a buna elnevezésű műkaucsukkal.

1943-ban a korábbi tilalom ellenére, az iparügyi kormányzat utasítására és a Semperit hozzájárulásával a Cordatic megállapodást kötött a Hungária Guttapercha és Gumigyár Rt-vel a bunával kapcsolatos gyártási tapasztalatok és eljárások átadására.

Az MRG érdekeltségi körébe tartozó brassói gyár műgumiellátásáról is tárgyalások indultak a román és a német érdekeltek, valamint a kormányok között. A tárgyalások folyamán kiderült, hogy a román hadügyminisztérium a Semperittel együttműködve, a nyersanyagellátási problémákra hivatkozva, megpróbálta a brassói üzemet kivonni az MRG fennhatósága alól. Végülis a magyar fő részvényes, az MRG, a továbbiakban nem szólhatott bele román leányvállalata ügyeibe.

A műkaucsuk alapanyagú pneumatikgyártás beindítása újabb problémákat vetett fel. A buna alapú keverékből készült gumioldat szárítása mintegy 21%-kal csökkentette a szövetkenő gépek kapacitását. Ugyanakkor a tiszta műkaucsuk alapú keverékekkel bevont szöveteket utólag vékony, természetes kaucsukkeverékkel kellett bevonni, ami újabb 50%-os teljesítménycsökkenéssel járt. A korábban használt pamutszövetet műselyemmel helyettesítették, és ezért előzetes impregnálási eljárás bevezetése is szükségessé vált.

A szerződésben kikötött nyersanyagellátás is akadozott. 1942-ben az igazgatóság megállapította, hogy: „A háború okozta nehézségek miatt szükséges Budapesten egy tartalékraktár létesítése kb. három hónapi szükségletnek megfelelő mértékben, hogy a szállítási késedelmek folytán előálló ellátási zavarok gyártási fennakadást ne okozzanak.”

Pénzügyi problémákat okozott és a folyamatos termelést is akadályozta, hogy az állami megrendelések nagyságáról és időzítéséről nem értesítették előre a vállalatot, amit a háborús bizonytalanság indokolt. Emiatt a raktárkészlet jelentősen megnőtt. 1942-ben

pl. a pneumatikgyártás céljaira félretett buna és egyéb nyersanyagok értéke meghaladta a 2,5 millió pengőt.

A megrendelések maradéktalan kielégítésére a meglévő kapacitás nem volt elegendő. A Cordatic levélben fordult Bornemissza Gézához, az iparügyi miniszterhez, hogy ha az állam ugyanannyi abroncsra tart igényt, mint korábban, akkor támogassa a gyár bővítését. Amennyiben ezt a kérését nem teljesítik – írta a vállalat –, a többi fontos gyártási ág gépeit kell átállítani a pneumatikgyártás céljaira.

A háború miatt gondolni kellett a pneumatiküzem decentralizálására és esetleges kitelepítésére is. Végül úgy döntöttek, hogy az MRG testvérvállalata, az Aramit Kaucsuk Kft. Albertfalván lévő, üzemen kívüli telepét rendezik be gépjárműabroncsgyártásra. Az intézkedések mögött azonban már semmiféle gazdasági megfontolás nem játszott szerepet, a feltételeket a háború diktálta.

## *2. A vállalat vezetése, dolgozóinak helyzete a háború alatt – Küzdelem a gyár megmentéséért*

Az igazgatóság a háború utolsó évében már csak formálisan működött. 1938-ban még az angol részvényes óhajának megfelelően, a Dunlop három képviselőjét beválasztották az igazgatóságba, de érdemi működésükre a háború miatt nem kerülhetett sor. 1940-ben meghalt Klein Gyula, a közgyűlés alelnöke és Klein István igazgatósági tag. Fleischl Sándor lemondott, Preister Gyula és Schwartz Alfréd 1941-ben külföldre távoztak. 1944 elején Ehrmann Kornél és végül júniusban Klein Pál is elhagyták az országot.

1941 októberében a közgyűlés még megünnepelte az MRG fennállásának 50. évfordulóját: „... a mai nehéz viszonyok között zajos ünneplésnek nem lehet helye, ... azt hiszem, tisztelt részvényeseink helyeselni fogják az igazgatóságnak azt az elgondolását, hogy az ünneplés kizárólag abból álljon, hogy az alkalmazottak céljaira, különösen a családi házak építésének elősegítésére, félmillió alap létesíttessék” – hangzott az ünnepi beszéd.

Ugyanezen a közgyűlésen módosították a részvénytársaság alap szabályát, amennyiben az igazgatóság tagjainak egyhatoda évenként lemond és helyettük új tagokat választanak. Az elhalálozások, kivándorlások és újraválasztások során az igazgatóság tagjai szinte teljesen kicserélődtek. A korábbi külföldi és a zsidó származású részvényesek helyét az államapparátus magas rangú tisztviselői, arisztokraták foglalták el. Az új vezetők között volt Wal-

kó Lajos nyugalmazott kereskedelmi, pénzügy- és külügyminiszter, Gratz Gusztáv nyugalmazott pénzügy- és külügyminiszter, Speidl Bódog nyugalmazott miniszteri tanácsos, Messner Ferenc, Bokor Ervin, vitéz gr. Festetics Kristóf Imre. Az új emberek többségének végzettsége, tapasztalata alapján nem sok köze volt a gumiiparhoz, a magyarországi gumigyártás, az MRG nem volt szívügyük. A vállalat érdemi irányítása nem is állt módjukban, hiszen a nyersanyagellátást, a termelés szerkezetét, az értékesítési lehetőségeket egyre inkább a háborús viszonyok diktálták vagy a hadvezetőség írta elő és szabályozta rendeleteivel. Az üzem élén 1939-től katonai parancsnok, Balázs Géza százados állt.

Az ügyvezetőség legfontosabb feladatának a túlélést, a vagyon megőrzését, a tartalékképzést tekintette. A Nyugdíjpénztár vagyonának megőrzése érdekében pl. úgy döntöttek, hogy a rendelkezésre álló összeg jelentős részét különböző elsőrendű vállalatok részvényeinek megvásárlására fordítják tőkementési céllal.

A háború a munkásokat érintette a legsúlyosabban. A gyár dolgozói közül sokan bevonultak, az otthonmaradottak komoly megélhetési gondokkal küszködtek. Bár a háborús konjunktúra megszüntette a munkanélküliséget, a nominálbérek emelkedtek, azonban a létfenntartási költségek, az árak növekedése még nagyobb mértékű volt. Ugyanakkor nőtt a munkaidő hossza, a munka intenzitása. Az élelmiszerbeszerzés egyre nehezebbé vált, egyre több időt vett igénybe.

Az ügyvezetőség a vállalat alkalmazottainak élelmezésére 1942-ben – más üzemekhez hasonlóan – a gyár területén élelemtárat létesített. Így próbálták enyhíteni a családtagokkal együtt mintegy 4–5 ezer ember ellátási gondjait.

A szakszervezeti munka a háborús években is folytatódott. Kawka Marian József – aki 1938-ban került az MRG-be mint asztalossegéd – visszaemlékezésében a következőket olvashatjuk:

„A negyvenes években (1940–1944) a gyárban nőtt a szervezett munkások száma. Jelentős felvilágosító szerepe volt a rendszeres szemináriumoknak. Az előadások témája volt pl. az üzemi bizottságok szerepe az elkövetkező időszak gazdasági és politikai munkájában, amiről Marosán elvtárs beszélt a dolgozóknak... A szakszervezetben, szemináriumokon hallottakat a gyárban megvitattuk. Állandóan napirenden szerepeltek az ország aktuális gazdasági és politikai helyzetének kérdései... ”

A felszabadulás előtti szervező munkából ki kell emelnem Lip-ták Mihály, Kovács Ferenc elvtársakat, akik a MÉMOSZ szakszervezetnél is működtek, a Vasasok közül Rosta, Rizmajer, Nagy, Taksás és Katona elvtársakat. Nagyon jó volt a kapcsolat a gumifeldolgozó üzemrészek egyes dolgozóival is, így Nemes,

Budai, Baksa, Szabó, Pintér stb. elvtársakkal. Ezen elvtársaknak köszönhető, hogy a gumigyárban a dolgozók között nem tudott megerősödni a jobboldali és nyilas mozgalom.

Igyekeztünk megakadályozni, illetve gátolni a gyár fasiszta gazdálkodás szolgálatába állítását. Különbféle tevékenységekkel hátráltattuk az eredményes gazdálkodást, a termelés növelését.”

1943-ban Kelemen Bélát választották a gyár szakszervezeti főbizalmijává, aki egy évvel korábban került a cipőosztályra. Tevékenysége idején tovább nőtt a szervezett munkások száma, újrászervezőként Vörös Segély csoportok alakultak, pénzzel támogatták bebörtönzött munkatársaik családját.

A szakszervezet és a gyár vezetősége közötti kapcsolat a háború alatt lényegében nem változott. Az igazgatóság a termelés folyamatosága érdekében igyekezett megtartani a nélkülözhetetlen szakmunkásokat. Kelemen Béla írja visszaemlékezésében:

„1942-ben összeállították a politikailag megbízhatatlanok listáját. Nagykátán létrehozták a 101–102-es büntetőszázadot. Az elvtársakat ide vitték ki és innen indították a keleti frontra munkaszolgálatra. A mi gyárunkból is nyolc főt vittek el, köztük Pintér Béla, Skok Rudolf és Szigeti Nándor elvtársakat, mint megbízhatatlanokat. A gyár vezérigazgatójának, Klein Pálnak, aki egyben a Magyar Gyáriparosok Országos Szövetségének elnöke is volt, valamint a katonai parancsnoknak és Ghéczy Zoltánnak, sikerült a büntetőszázadból hazahoznia Pintér Béla és Skok Rudolf elvtársakat, mint nélkülözhetetlen szakmunkásokat. Ebben az időben a gyárunkból is nagyon sokan kaptak SAS behívót. Ghéczy Zoltánnak sikerült ezek közül sokat felmentenie, köztük engem is.” Ghéczy Zoltánnak, a gyár katonai parancsnoksághoz beosztott régi alkalmazottnak lehetősége adódott a személyzeti ügyiratok kezelése közben olyan javaslatokat tenni, amelyek révén többen elkerülhették a frontszolgálatot.

1944 júniusában néhány osztályon be akarták vezetni az ún. „bedeaux-rendszert”, ami a normák emelése révén a darabbérek 25%-os csökkentését jelentette volna. A munkásoknak a szakszervezet vezetésével sikerült az új normarendszer bevezetését megakadályozniuk. Kelemen Béla leírása szerint ez a következőképpen történt: „A termelés leállt, 10 perc múlva már hívtak a katonai parancsnokságra magához a parancsnokhoz, Balázs századoshoz. A százados megfenyegetett, hogy ha nem dolgozunk, akkor elvitet a Markó utcai fogházba, mivel az üzemünk hadiüzem és itt nem lehet sztrájkolni. Elmondtam neki, hogy miért álltunk le a munkával. Nyugodtan végighallgatott, majd azt mondta, hogy menjek vissza az üzembe, ő majd a gyár vezérigazgatójával rendezzi a dolgot és újból megkapjuk a régi bért, mi

csak folytassuk a munkát. A szavát be is tartotta. Ez a leállítás kb. 220 főt érintett, amelynek kb. 30%-a volt nő.” A sztrájk mintegy félórát tartott.

Az év vége felé a katonai parancsnok kihirdette, hogy a háborús nehézségek miatt a béreket az egész gyárban 20%-kal csökkenteni fogják. A tiltakozókat felmondással, majd internálással fenyegették. Kelemen Bélát két hétre bezárták a gyár területén egy fogdába és mindennap fegyveres őr ellenőrzése mellett kellett munkáját végeznie.

A katonai helyzet alakulása miatt azonban a bércsökkentések végrehajtására nem került sor. Novemberben az ügyvezetőség bejelentette, hogy a havidíjas alkalmazottak részére kéthavi, a munkásság részére pedig három heti fizetésének megfelelő előleg kifizetését készítette elő.

1944. július 22-én az Iparügyi Minisztérium Cserneczky Béla ezredest megbízta a gyár kitelepítésével kapcsolatos teendők megszervezésével, a gépjárműabroncsgyártás kapacitásának növelésével, a rendelkezésre bocsátott nyersanyagok gazdaságos, takarékos felhasználásával.

A feladat megoldhatatlanságának érzékeltetésére említjük, hogy 1944 februárjában a Honvédelmi Minisztérium rendeletben kötelezte a gyárat, hogy a rendelkezésükre bocsátott 3 vagon gumi-hulladékból utólagos elszámolás mellett készítsenek kb. 30 000 pár gumibocskort. A megígért nyersanyagot soha nem kapta meg a vállalat.

A gyár gazdasági vezetői a kormány kitelepítési utasítása után a katonai parancsnok rendelkezésére bocsátottak egy autót, hogy a gépek és felszerelések elhelyezésére alkalmas helyet keressen. A helyszíni szemléken gyakran vele tartott Gotláb igazgató, Merendiák főmérnök és Veszlényi János, aki Klein Pált helyettesítette ezekben a nehéz hónapokban. Hosszú ideig nem találtak a kitelepítésre alkalmas gyártelepet, de ennek örültek is, hiszen a tervet szinte mindenki szabotálni kívánta. Végül a Honvédelmi Minisztérium jelölt ki egy felrobbantott gyárépületet Nyergesújfalun.

A kitelepítésre végül valójában nem került sor, de a hatóságok félrevezetésére formálisan megtörtént. Veszlényi János írja visszaemlékezésében: „Merendiák főmérnökkel kimentünk a kijelölt helyre, és elméletben rendezkedtünk. A telepről mindennap ment egy kocsis ócskavas Nyergesújfalura. Kivittünk két nagy, már 15 éve leszerelt játékvulkanizáló kazánt és még néhány nagyobb darabot és sok-sok apróságot, na meg sok vascsövet. Merendiák olyan összevisszaságot csinált ott, hogy az úgy nézett ki, mintha

a fél gumigyár ott heverne. Sok minden ottveszett, de senkinek sem hiányzott.”

A gyár 1944 decemberében leállt.

A gyártási anyagok, az értékesebb felszerelések és nyersanyagok elhelyezéséről azonban a vállalat vezetői és munkásai már 1944 elejétől kezdve igyekeztek megnyugtatóan gondoskodni. A gyári vagyont 64<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át az üzem kivül, bérelt pincékben, raktárakban és üres telepeken tárolták. A legértékesebb anyagokat a Jászberényi úton egy sziklapincében helyezték el, de 1944. június 21-én a Honvédelmi Minisztérium felszólította a Ruggyantaáru-gyár igazgatóságát, „az anyagtárolásra elfoglalt pincehelyiségeket repülőgépgyártás céljaira való felhasználás végett haladéktalanul ürítse ki és az üres helyiségeket a Dunai Repülőgépgyár vezetőségének adja át”.

A háború utolsó szakaszában a vállalat a felsőbb katonai és polgári szervektől arra kapott utasítást, hogy a rendelkezésükre álló gumikészletet azonnal szállítsák nyugat felé. A nyersanyag egy részét Nyergesújfalun, egy selyemgyárban helyezték el, több bala kaucsukot a Kerepesi úton, a gyártelepen fűrt kutakba rejtették el. Ezzel a nyersanyaggal indíthatta meg az MRG rövid idővel a felszabadulás után a termelést.

1944 végén már csak alig néhányan jártak be az üzembe. De ez a kevés ember beosztásától, tisztségétől függetlenül közös feladatának tartotta, hogy a gyárat megóvja, a bénítást, a fontosabb gépek leszerelését és Németországba szállítását megakadályozza. Amit tettek, azt a gyárért tették.

Az MRG bénítási és leszerelési tervét sikerült a katonai parancsnokság irodavezetőjének, Ghéczy Zoltánnak és Molnár Istvánnak a segítségével előre megszerezni. A tervben pontosan fel-tüntették, hogy mely gépeket akarják Németországba szállítani. A gyár alkalmazottai a műszaki vezetőkkel együtt felkészülten

várták a német katonákat. Karácsony körül két német és két magyar tiszt szállt ki a leszerelés ellenőrzésére. A munkát Gotláb műszaki igazgató és Poldermann főgépész irányították, a többiek, Budai Mihály, Kawka Marian József, Schmidt János és Ferenc, Pintér Béla, Taksás Jenő, Skok Rudolf, Szabó Gábor, Kelemen Béla és még sokan mások, a gépek leszerelését s a fontosabb nyersanyagok összegyűjtését végezték. A jól szervezett összmunka eredményeként minden fontosabb gépet, anyagot és alkatrészt sikerült a Cordatic Mozsár utcai raktárába juttatni. A leszerelés tehát megtörtént, de a gyár mégis Magyarországon maradt.

Az üzem dolgozói arra is ügyeltek, hogy a hideg időben ne fagyjanak be a csővezetékek, igyekeztek azokat állandóan gőz alatt tartani.

1944. december 31-én a vezetők és a munkások közös kezdeményezésére önként jelentkezőkből mintegy 30-40 tagú gyári őrséget szerveztek. A főleg műszakiakból és tűzoltókból álló csoport és családtagjaik beköltöztek a gyári óvóhelyekre. Feladatuk az volt, hogy védjék meg a gyárat és oltsák el az esetleges tüzeket. Az önkéntes őrség tagjai voltak Poldermann Lajos főgépész, tűzoltóparancsnok, Balázs Sándor tüzmeister, Kremm Győző és Budai Mihály művezetők, Kaszári Ferenc, Babos János tüzmeisterek, Boros Ferenc, Cirmann Gyula, Cirmann Béla, Sutus Sándor, Czobor Mihály munkások, Pap Lajos és Ligeti Ferenc mérnökök, Sáska István és Weber Vilmos tisztviselők, Wágner Gusztáv, Jármái Imre, Dabasi Sebő, Eckert József hivatásos tűzoltók, Tóth Sándor, Balázs Károly, Gubricza János, Stenszky Antal, Szendefi István, Kiss József és Pálinkás Ferenc munkások és Pálinkás Károly tisztviselő.

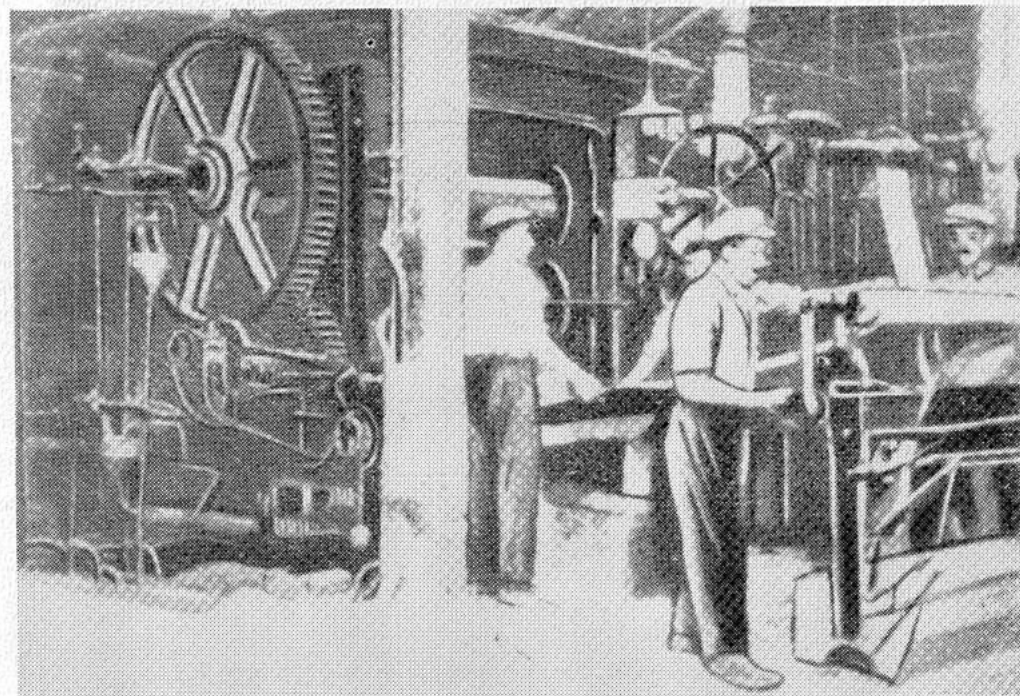
A Budapesten folyó harcok idején nem érte bombatámadás a gyárat, de kb. 120 tüzérségi belövés történt. Több tüzeset volt, melyeket az őrség tagjainak sikerült lokalizálni és eloltani. Az önkéntesek feladatukat teljesítették, a gyárat megvédték.



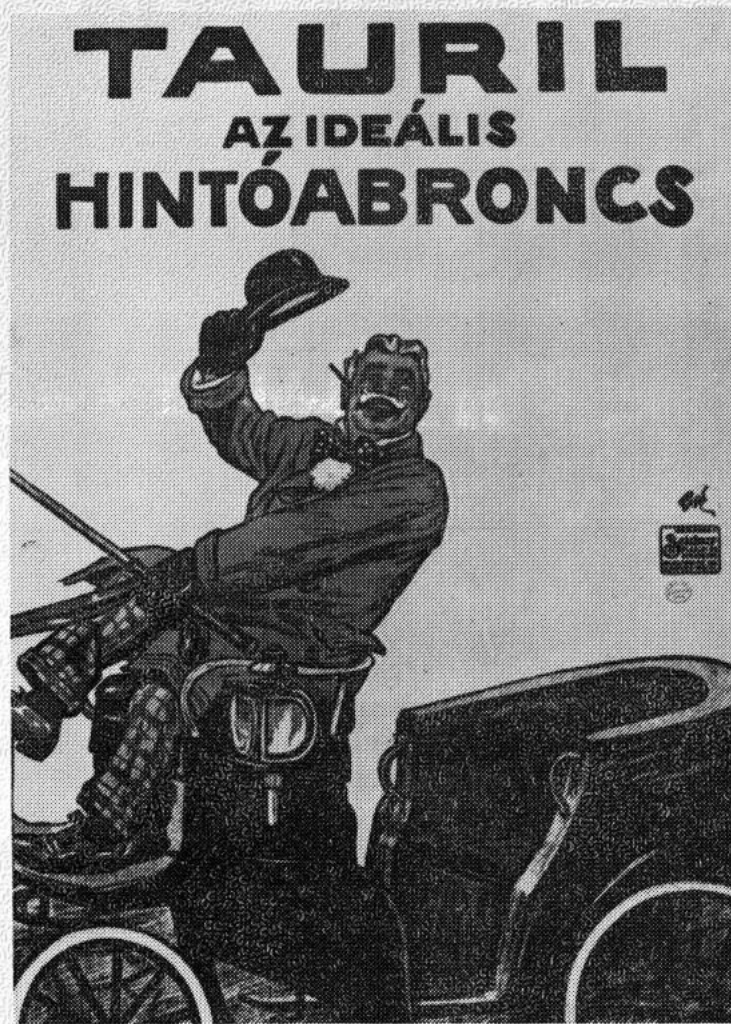
Az MRG pavilonja egy 1927-es kiállításon



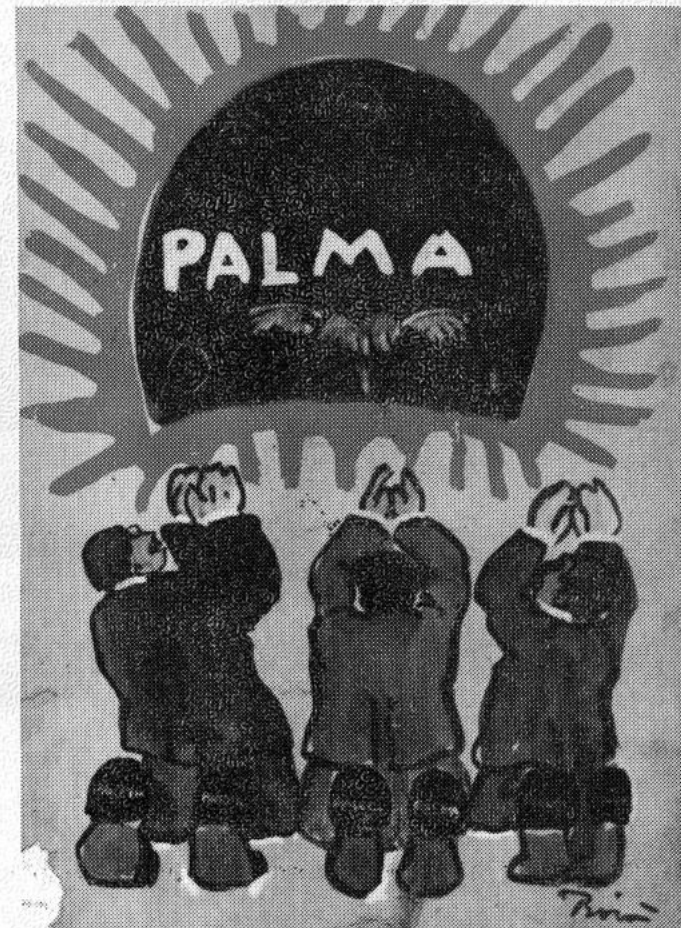
Emergé padlóburkolat a lillafüredi Palotaszállóban (1929)

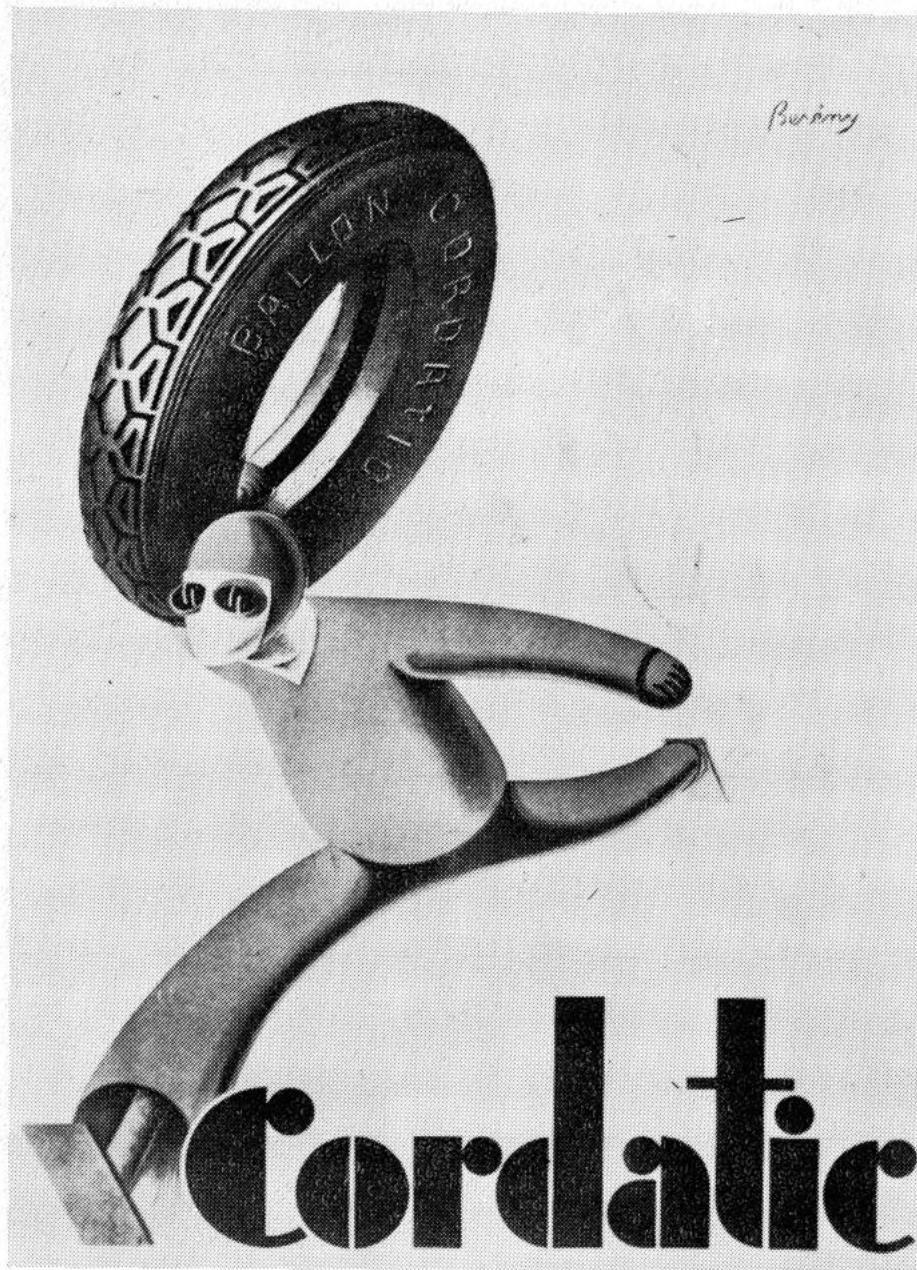


A hengermű egyik részlege 1930-ban

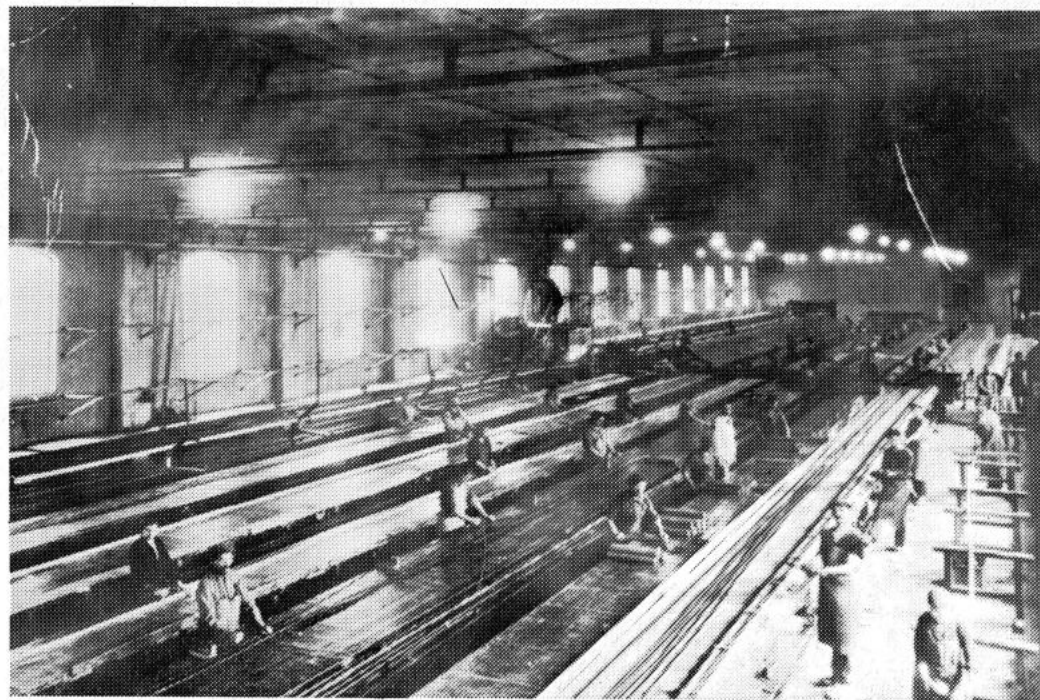


MRG reklámok a két világháború között

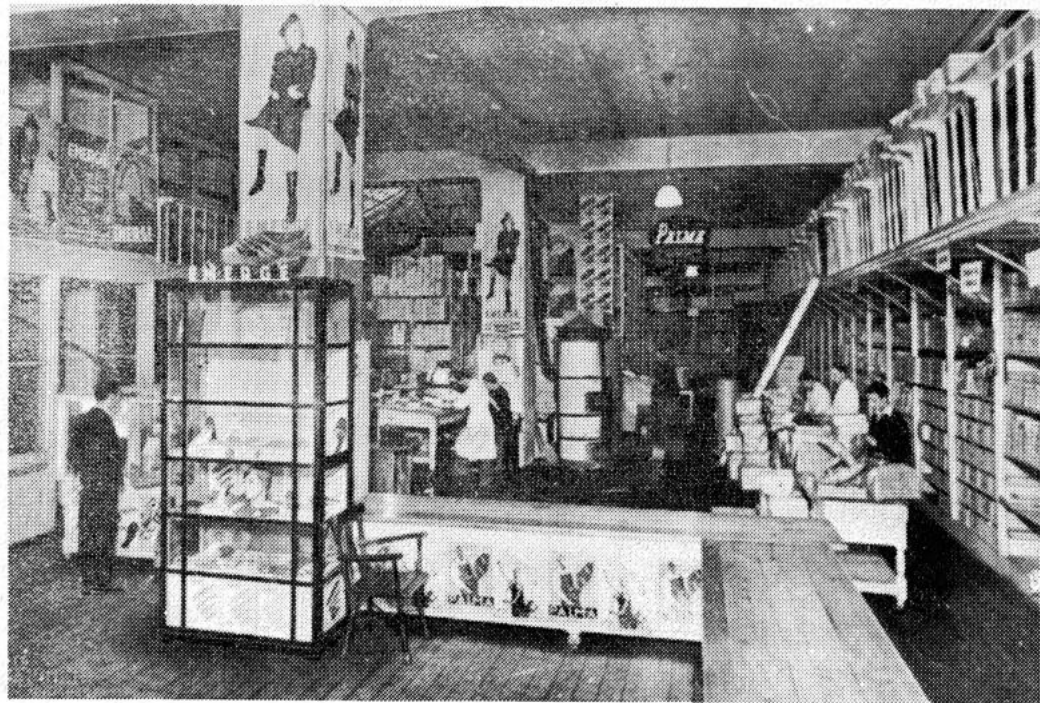




Berény Róbert híres plakátja, 1930



Tömlőgyártás az 1930-as években



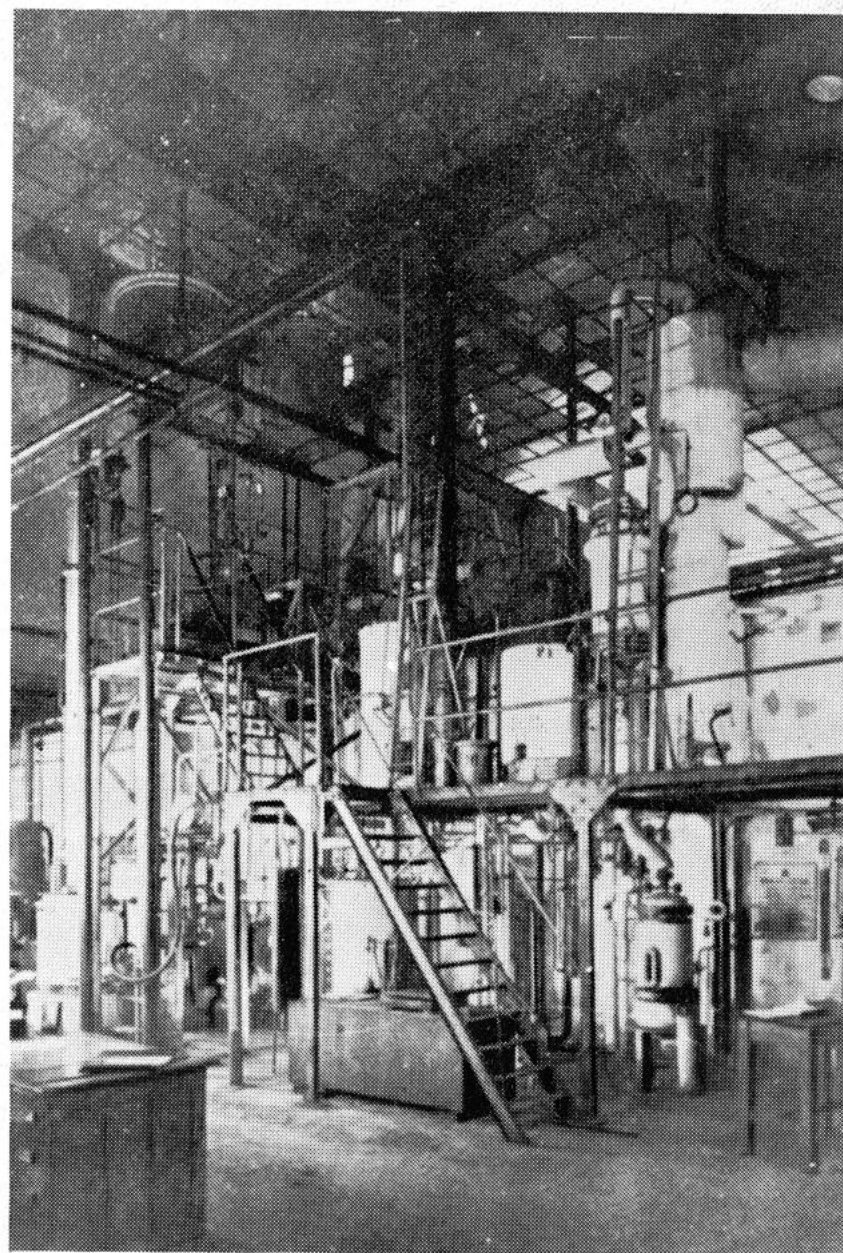
Részlet az Emergé üzlethelyiségéből



Sarokcsomagolás 1936-ban



Az MRG munkásénekkara 1942-ben



Műkaucsukgyártó berendezés 1942-ben

# V. AZ ÚJJÁÉPÍTÉS, TŐKEKORLÁTOZÁS ÉS ÁLLAMOSÍTÁS IDŐSZAKA (1945–1949)

A második világháború befejezése gyökeresen új feltételeket teremtett a magyarországi társadalmi és gazdasági átalakuláshoz. A Magyar Nemzeti Függetlenségi Front létrejötte, programja, a munkáspártok, a parasztság képviselőinek részvételével összeülő Ideiglenes Nemzetgyűlés, a megalakuló Ideiglenes Kormány összetétele világosan jelezték a változások irányát.

A harcok még alig csitultak el, amikor a régi tulajdonosaiktól elhagyott nagybirtokokon és gyárakban nemzeti, illetve üzemi bizottságok vették át a legszükségesebb teendők irányítását. Idővel megjelentek a gyárakban a háború idején nem kompromittálódott régi tulajdonosok, de korábbi hatalmukat már nem szerezhették vissza.

Az újjáépítés és az egyéb gazdasági kötelezettségek hatalmas állami kiadásainak fedezésére a legfőbb forrás a papírpénz-kibocsátás lett. A már a háborús előkészületekkel megindult infláció így 1945-ben felgyorsult és 1946 nyarára a pénz értéktelenedése soha addig nem látott ütemet ért el. A szokásos ár- és bérarányok felbomlottak, a termelés feltételeit hagyományos módszerekkel egyre kevésbé lehetett biztosítani.

A felszabadulás után alapvető szerepet játszó baloldali pártok állami ellenőrzéssel, gazdasági beavatkozással és a politika eszközeivel is arra törekedtek, hogy az infláció ne a tőkés érdekeket szolgálja, sőt tartalékainkat minél inkább mozgósítsa.

1945–1946 fordulójától az alapvető gazdasági kérdésekben mindinkább a – végső soron tőkekisajátításra irányuló – kommunista gazdaságpolitika érvényesült, a kezdeti intenzív állami beavatkozás fokozatosan állami gazdaságirányítássá változott.

Az állami nyersanyag- és energiagazdálkodással, a pénz- és hitelpolitikával, az ár- és adópolitikával a felszabadulást és különösen az 1946. augusztus 1-i stabilizációt követően olyannyira korlátozták a gyárparosok gazdasági mozgási lehetőségét, hogy a tőkés vállalatok jelentős része eladósodott, tönkrement, egy részük állami kezelésbe került. De a tőkések a felszabadulás előtti

időszakhoz képest nemcsak az állami beavatkozás, a gazdasági irányítása korlátozta, hanem a munkásosztály új, illetve megerősödött szervei is. Az üzemi bizottságok, a munkáspártok gyári szervezetei, a szakszervezetek alapvető szerepet játszottak a tőkekorlátozásban, az úgynevezett „száraz utas” tőkekisajátításban.

Az 1947 augusztusával kezdődő hároméves terv eredetileg a kialakult gazdaságirányítási módszerhez, az alapjában véve államkapitalista rendszerhez igazodott. A célkitűzések csak a gazdaság központi elemeire terjedtek ki. Az 1948-as államosításokkal megváltozott a vállalatok, üzemek tervgazdálkodáshoz való viszonya, majd 1949 végéig a tervek gazdaságirányításban játszott szerepe is.

1947 közepétől a nemzetközi helyzet változása nyomán újabb alapvető fordulat kezdődött a magyar társadalomban és gazdaságban. A nyugat- és kelet-európai országok közötti, addig sem feszültségmentes együttműködést a nyílt szembenállás váltotta fel. Az addig lassú, fokozatos átalakulással megvalósítandó szocialista berendezkedés megteremtése 1948 elejére rövid távú programmá vált. Az új célkitűzés megvalósításához megfelelő feltételeket biztosított, hogy az 1947 augusztusában tartott választásokon a kommunista párt szerezte meg a legtöbb szavazatot. 1948 júniusáig, a kommunista és szociáldemokrata párt egyesüléséig lényegében felszámolták az ellenzéki pártokat, 1949-re pedig – a koalíció többi pártjának lényegi megszűnésével – kialakult az egypártrendszer.

Az 1947-es bankállamosítás már túllépett a Magyar Nemzeti Függetlenségi Front 1944 végén meghirdetett programján, de a gazdaságpolitikai célok megváltozásáról csak 1948 márciusában döntött a kommunista párt vezetése. Napirendre került az ipari üzemek államosítása. 1948 március végén államosították a 100 munkásnál többet foglalkoztató és az ezeknél kisebb, de országos jelentőségű, közel 600 üzemet. Így már a korábban állami kézbe került gyárakkal együtt a magyar ipar túlnyomó többségében megszűnt a magántulajdon szerepe.

1. *A gyár felszabadulása, a termelés megindítása, az infláció*

A Magyar Ruggyantaárugyár 1945. január 14-én szabadult föl. A harcoló szovjet alakulatok rögtön továbbvonultak, így a gyár rövid időre katonai őrizet nélkül maradt, ami újra nehéz feladatot adott a beköltözött dolgozóknak. Veszlényi János, akit korábbi szervező, irányító munkája alapján minden helyén maradt ember egyértelműen a gyár vezetőjének tekintett, a városban dúló harcok miatt még néhány napig nem tudott kapcsolatot találni az üzemmel. Amikor január 20-án először járta végig a Kerepesi úti telepet, örömmel állapíthatta meg: lényeges kár nem keletkezett, ha működne az áramszolgáltatás, akár a termelés is megindulhatna.

A gyár épületkárait (néhány hónappal később) 50 millió pengő értékre becsülték, de a leglényegesebb javítások elvégzéséhez ennek az összegnek a felét is elegendőnek ítélték. Mikor 1945 május végén ezek a becslések készültek, már az épületkárok egyharmadát kijavították, helyrehozták.

Az albertfalvi cérnázóüzem telepén a bombázások következtében tönkrement üzemépület és kazánház jelentette a legnagyobb tételt az MRG veszteséglistáján.

A Kerepesi úti gyárban a legnagyobb veszteség a hulladékórló épületének elpusztulása volt. Megsemmisült a garázs és két barakk jellegű épület is.

A romeltakarítást az ostrom alatt is a gyárban tartózkodók kezdték meg. Budapest felszabadulásakor, 1945. február 13-án, még mindig csak 55-en voltak a gyárban, számuk február végére 84-re emelkedett.

Január végén Veszlényi Jánost a gyárat felszabadító ezred parancsnokságára kísérték és közölték vele, hogy az üzemért a továbbiakban ő a felelős. Ekkor kapott a gyár szovjet katonai parancsnokot és őrséget is. A felszabadulást követően alakították meg – egy röplap tanúsága szerint – a Gumigyári Felszabadító Bizottságot, amely a még német megszállás alatti helyi visszaélések elkövetőinek felelősségre vonását szorgalmazta.

1945 február közepén néhány taggal megalakult a gyár kommunista és szociáldemokrata pártszervezete. Ez már önmagában is új helyzetet teremtett, hiszen korábban üzemi szintű politikai szervezet sohasem működött az MRG-ben. A kommunista csoport két vezetője, Kelemen Béla és Kawka Marian József a felszabadulás előtt is résztvettek a munkásmozgalomban. Kelemen, akit a Központi Vezetőség 1946. január 1-vel a Kommunista Párt (MKP) gyári függetlenített titkárává nevezett ki, egy évtizednél

is hosszabb időt töltött a romániai kommunista mozgalomban, Kawka pedig a háború alatt kapcsolódott be a szakszervezeti munkába. A szociáldemokrata szervezet titkára a szintén mozgalmi tapasztalattal rendelkező Jánosi Miklós lett.

A pártcsoportok megalakulásával egyidőben, február 13-án, ideiglenes üzemi munkástanács is alakult. Néhány nappal később az Ideiglenes Nemzeti Kormány rendeletben szabályozta az ország addig felszabadult üzeimeiben, gyáraiban máshol is spontánul szerveződő, hasonló munkahelyi testületek jogait, megválasztásuk módját. Ettől kezdve, miként másutt is, a Ruggyantaárugyárban is üzemi bizottságnak (üb-nek) nevezték a dolgozók érdekeit képviselő, igen széles körű jogokkal rendelkező testületet. Az üzemi bizottság hatáskörébe tartoztak a bérügyek, jóléti ügyek és általában a munkafeltételekkel kapcsolatos kérdések, valamint a fasiszták eltávolítása a munkahelyről. A kormány előírta, hogy a munkaadó negyedévente tegyen jelentést az üzemi bizottságnak a vállalat helyzetéről, a munka menetéről. Az üb betekintési jogot kapott az üzleti könyvekbe, részvételi jogot az igazgatósági üléseken.

Az üb első elnöke Taksás Jenő, helyettese Kawka Marian József lett. Tagja volt a bizottságnak Sáska István tisztviselő is. 1945. július 27-én, amikor a termelés megindítása után már jelentősen megnőtt a létszám, kibővítették az üzemi bizottságot. A szavazást ekkor már a kormányrendeletben előírt módon, a szakszervezet irányításával bonyolították le. A Magyar Vegyipari Munkások Szabad Szakszervezete részéről választásvezetőként Szipka József, a szakszervezet főtítkára jelent meg. A következő szavalkkal köszöntötte a ruggyantagyáriakat: „... A mai szakszervezet feladata, hogy a régi reakciós rendszert elsöpörve a föld színéről, megkezdje, ellenőrizze és vezesse az építő munkát. Már eddig is óriási eredményeket értünk el. Ezek közül egyik legfontosabb eredmény az, hogy a munkásság már a saját képviselőin keresztül belefolyhat a termelés irányításába.”

A kiegészítő választáson a munkásság részéről Kelemen Béla 426, Tamasián László és Harvich Júlia 386–386 szavazattal, a tisztviselőknél Encsics Alajos 172 szavazattal került be az üzemi bizottságba.

Hamarosan ismét átalakult az üb. Taksás Jenőt a gyári MKP-szervezet nem tartotta elég határozottnak. Az új üb-elnök Kawka Marian József, helyettese Jánosi Miklós lett.

A termelőmunka beindítását mindenki lehetőségei szerint segítette. Kawka és Kelemen a kommunista párt X. kerületi bizottságával és a vegyész szakszervezettel teremtett kapcsolatot. Kelemen, aki ekkor a gyár szakszervezeti főbizalmija is volt, felke-

reste a Weiss Manfréd gyár kommunista üb-elnökét és segítséget kért a hiányzó anyagok, alkatrészek pótlásához.

Jánosi Miklós a szociáldemokrata pártnál keresett támogatást. Ennek különös fontosságát az adta meg, hogy az anyaggazdálkodás, a hitel- és devizakiutalás 1945-ben még az Iparügyi Minisztériumhoz tartozott, amely 1948 elejéig szociáldemokrata irányítás alatt állt.

Veszlényi János 1945 február elején egyenesen Budapest szovjet katonai parancsnokát kereste fel. Mint a vállalat vezetője jelentette: az MRG üzemképes, dolgozni szeretne, csak az áramellátás biztosítása szükséges. Ígéretet kapott a támogatásra és valóban megkezdődött a termelés beindításának közvetlen előkészülete, de a dunántúli német ellentámadás idején a helyzet ismét rosszabbodott. A gyár 25 vagonos szénkészletét is át kellett adni a vízműveknek.

Mivel a csővezetékeket nem tudták gőz alatt tartani, az szétfagyott. Mikor aztán 1945. március 24-én megindult az áramszolgáltatás, befűtötték a kazánokat, már a csővezeték hibái akadályozták a termelést. Ekkor gőzgépeket állítottak a műhelyek elé, ezzel biztosították a munka minimális feltételeit.

A termelés egyébként 1945. március 4-én, a gumitejmártó üzemben indult meg, majd március 19-én bekapcsolódott a műgumi spriccelő üzem. Az áramszolgáltatással egyidőben megkezdődött az abroncsgyártás és -javítás is. Március 27-én kezdett dolgozni a regeneráló, április 4-én a cipőüzem, 13-a és 27-e között a keménygumigyártó, a tömlő- és présosztály. Május 2-án munkába állt a kerékpároncs részleg is. Július 3-án már a II. Ukrán Front egyik osztaga írásban ismerte el, hogy a gyár minden lehetőségét megtett a Vörös Hadsereg szükségletének kielégítése érdekében.

Az elismerő nyilatkozat többek között így fogalmazott: „Az MRG mindaddig, amíg a nevezett alakulat rendelkezése alatt állt, a Vörös Hadsereg katonai szükségletének kielégítése végett a legnagyobb igyekezettel és a legnehezebb körülmények között megindította termelését, azt a kívánalmakhoz képest mindenkor fokozta és emelte olyannyira, hogy az általunk benyújtott munkaprogramot általában túl is haladta.”

Mindez természetesen még közel sem jelentette azt, hogy megindult a normális termelés. Még 1946 januárjában is úgy fogalmazott az igazgatóság, hogy „... Az üzem minden ága megindult, de az abszolút számok rendkívül alacsonyak.”

A termelés folyamatos fenntartását leginkább a szénhiány nehezítette. Az MKP segítségével szerzett kiutalással, a tatabányai bánya üzemi bizottsága közbenjárásával, megkapták a szükséges

szén, Gerő Ernő, a kommunista közlekedési miniszter adott vasúti kocsikat, de Tatabányától így is három napig utazott a szénzállítmány Budapestre. Végül is 1945. április 16–17-én rakták ki az ostrom utáni első, 40 vagonos szénzállítmányt.

A szénellátás mellett a legnagyobb gond az élelmezés volt. Fizetést a munkások és tisztviselők eleinte nemigen kaptak, de egy tányér meleg étel mindenkinek jutott. Bab és borsó még elegendő maradt a háborús készletekből, de a liszt gyorsan fogyott. Veszlényi János ezért megbízta Pap Lajos vegyész-mérnököt, aki korábban élelmiszervegység volt, hogy keressen a raktárban valamilyen lisztpótló anyagot. Rizspudert találtak, amit kenyérliszttel 25%-os arányban keverve sütötték a gyárban a kenyeret.

Kezdetől gondot okozott az alapanyagellátás is. A gyár katonai parancsnoka nyugatról szerzett keveréket, de annak összetételét nem ismerték. A Nyergesújfalura telepített három vagon nyersgumiból csak kettő maradt meg és mire sikerült a háború alatt a budafoki pincében elhelyezett értékes anyagokhoz hozzájutni, ismeretlen tettesek megdézsmálták azokat.

1945 február végén visszatért Klein Pál. Veszlényi János végigvezette a gyáron, majd részletesen beszámolt a vezérigazgató távollétében történelekről. Veszlényi, aki a legnehezebb időkben, sokszor életveszélyben is gondoskodott az üzemről, erről a találkozásról több évtized távlatából is, mint élete egyik legnagyobb csalódásáról beszél: „Nem az a dr. Klein Pál vezérigazgató jött vissza, mint aki nyolc hónappal ezelőtt elment. Egy önmagával meghasonlott, kiábrándult, elkeseredett, máról holnapra milliomosból szegény emberré lett dr. Klein Páltól nem várhattunk lelkesedést, de olyan magatartást sem, mint amilyent a gyár ügyeivel szemben tanúsított. Minden, ami a távollétében történt, az rossz, vagy fölösleges volt.”

Klein Pál megkísérelt újra dolgozni, de érezhette, hogy benne is, körülötte is megváltozott minden. 1946 júniusában Angliába távozott és többé nem tért vissza. 1953-ban öngyilkos lett.

Az alapvető társadalmi változást nemcsak a gyáron belüli párt-szervezetek megalakulása, az üzemi bizottság megszervezése, a szakszervezetek növekvő szerepe jelezte. Új helyzetet teremtett az is, hogy 1945 januárjától országos rendelkezések alapján kötötték a kollektív szerződéseket. Korábban magánjogi alapon, alkalmanként állapodtak meg a munkáltatók a munkavállalókkal, vagy a munkáltatók egyoldalú elhatározásán múltott a szociális juttatások módja, mértéke, a bérezés rendszere.

1945 májusában a Gyáriparosok Országos Szövetsége (GYOSZ) és a Szakszervezeti Tanács (Szaktanács) tárgyalásainak eredményeként kormányrendelet jelent meg, amely szabályozta a bérmeg-

állapítás módját. Paritásos szakmai bizottságok alakultak a GYOSZ szakosztályai, illetve a szakmai szakszervezetek képviselőiből, ezek dolgozták ki a szakmánkénti kollektív szerződéseket, rögzítve a bért, a munkaidőt, a túlórákat, a béren kívüli juttatásokat. A szakmai kollektív szerződés kereteit eleve meghatározta, hogy a Szaktanács és a GYOSZ előzetesen keretszerződésben állapodott meg. A gyári kollektív szerződés – amelynek kidolgozása tehát 1945 januárja után kötelezővé vált –, már csak a felsőbb fórumok által meghatározott keretek konkretizálását jelentette.

Az MRG első kollektív szerződését 1945 április elején írta alá Veszlényi János, illetve a vegyész szakszervezet képviselője.

Az 1945. július 7-én összeülő igazgatóság munkájában először vett részt az üb képviselője. Inkább baráti összejövetel volt ez, mint értekezlet, hiszen 1944 május eleje óta az igazgatósági tagok többsége először találkozott társaival.

A régi igazgatóság és vállalatvezetés néhány tagja nem tért vissza. Egyesek a nyilas idők alatti tevékenységük miatt büntetést kaptak, de a többség a felszabadulás előtti beosztásában folytathatta munkáját.

A háború áldozatai közé tartozott dr. Popper László laboratóriumi főnök, akit koncentrációs táborba hurcoltak, s ott meghalt. Ilyen esetekben a gyárvezetés igyekezett a családot segíteni. Popper feleségét kegydíjban részesítették, két kiskorú gyermekét pedig tanulmányaik befejezéséig szándékoztak támogatni.

Az igazoló bizottság állásfosztással, előléptetésből történő kizárással, feddével összesen nyolc embert büntetett meg. Ezen túlmenően azonban maga az ügyvezetés is kezdeményezett elbocsátásokat. Összesen 68 alkalmazottnak mondtak fel a háború alatti tevékenységük miatt.

Nem sokkal az ostrom után a kormányzat rendeleti úton megtiltotta a részvénytársaságoknak, hogy közgyűlést tartsanak. A Ruggyantaárugyár azonban 1946 májusában felmentést kapott a tilalom alól, így május 24-én sor kerülhetett az 1944 utáni első, rendkívüli közgyűlésre. Erre azért volt szükség, mert magas szintű döntések következtében a részvényesek között átrendeződés történt, a személyi változásokat hivatalossá kellett tenni.

1945. augusztus 2-án a potsdami tanácskozás úgy döntött, hogy a Szovjetunió, háborús kárainak csökkentésére, többek között átveheti a magyarországi német javakat is. Mivel a részvényesek közül többen is németnek minősültek, a magyar kormányzat 1946. április 8-án értesítette az MRG-t a változás tényéről és kötelezte a vállalatot a közgyűlés megtartására. (A közgyűlés időpontját az 1946. május 10-i Magyar Közlöny közzétette.)

A rendkívüli közgyűlés már csak szentesítette, hogy a vállalat részvényeinek 22,7<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a a Szovjetunióra szállt. A Szovjetunió Magyarországi Vállalatait Kezelő Hivatal Viktor Szergejevics Oszipovot delegálta az igazgatóságba. A Dunlop cég, a fegyverszüneti megállapodásnak megfelelően, visszakapta a háború kitörése előtti részvényérdekeltségét. Nem sok adat áll rendelkezésre az 1943 és 1946 közötti egyéb részvényátruházásokról. Feltehető, hogy a háború alatt az úgynevezett zsidótörvények miatt, a háború után pedig az államosítástól félve több tulajdonos külföldre menekítette részvényeit.

A részvényesek átrendeződése nem változtatott a vállalatvezetés korábbi módszerein: a részvényesek csak távolról felügyelték az ügyvezetést, közvetlenül nem avatkoztak az ügyekbe, továbbra is csak a nyereségen, illetve veszteségen osztoztak. Így a Szovjetunió képviselőinek megjelenése a tulajdonosok között nem jelentett szembeűnő változást. Évekkel később, amikor a volt német tulajdonok ügyét államközi megállapodással rendezték, a Szovjetunió érdekeltsége megszűnt a Ruggyantánál.

Visszatérve a gyár felszabadulás utáni helyzetéhez, megállapítható: az igazgatóság 1945. július 7-i ülésén, ha nem is lehetett elégedett, de örömmel nyugtázhatta, hogy az MRG az elsők között kezdte meg termelését, hogy a gyári munka lassan-lassan a normális kerékvágásba terelődik.

A munkára jelentkezett férfimunkások, illetve műszakiak legnagyobb része 1945 közepén már munkába állt. A nők (az egyéb havidíjasok nagyobb része is nő volt) ekkor még a mindennapi élelmiszerbeszerzés gondjaival küszködtek, jelentős részük így még nem dolgozott.

#### Az MRG létszámbelizerete 1945 júliusában

Megnevezés	Munkás		Havidíjas		Összesen	Ebből 10 évnél régebben dolgozik az MRG-nél
	férfi	nő	műszaki	egyéb		
1944-es helyzet	1320	830	220	314	2684	nincs adat
Elbocsátva	-	-	25	43	68	-
1945-ben jelentkezett						
munkára	721	459	148	264	1592	615
Munkába állt	535	276	142	138	1091	505

A gyors létszámnövekedésben közrejátszott az is, hogy a hatóságok hozzájárulásával a gyár dolgozói a közmunka kötelezettségeket a vállalatnál teljesíthették.

A nyersanyag-ellátási nehézségek, az élelmezési gondok közepette, a még mindig csak kijavított, de nem helyreállított gyárban természetesen nem „békebeli” termelés folyt. Mégis az ország újjáépítésében nem jelentéktelen segítséget adott, hogy az MRG 1945 első félévében 3 981 pneumatik köpenyt, 4 284 pneumatik tömlőt, 13 681 kerékpárköpenyt, illetve 13 490 tömlőt, valamint több száz pár cipőt gyártott.

Az első időkben a gyártás a Vörös Hadsereg igényeit elégítette ki, majd 1945 közepétől a hazai keresletet. A szovjet megrendelések megszűntével újabb nyersanyag-ellátási nehézségek jelentkeztek, mert a Vörös Hadsereg addig segítette az anyagellátást. Nehezebbé vált a szállítás, a szénbeszerzés is a gyárra hárult. A vezetés így egyrészt módosította a gyártmányprofilt, szinte teljesen leálltak a köpeny és tömlőgyártással, helyette fellendült a cipő és fésűgyártás, a kerékpárpneumatik, a hajtószíjak kerültek előtérbe. Másrészt igyekezett megszervezni a hulladékgyűjtést, a pneumatik javítást. A szállítási helyzeten autók rendbehozatalával igyekeztek javítani, pneumatikért teherautót cseréltek.

A pénzügyi gondok is egyre aggasztóbbakká váltak. 1945. július elején a számlázott szállítás alapján már 41 millió pengőt követelt a gyár. A gyártáshoz szükséges anyagok beszerzését akadályozta, hogy míg a bevételek megcsappantak, a költségek rohamosan, a pénz értéktelenedésénél sokkal gyorsabban emelkedtek.

#### A Ruggyantagyár kiadásainak emelkedése (pengőben)

Megnevezés	1939	1945 júl.	1945 okt.
Órabér*	-54	16,-	72,-
Veszélyességi pótlék*	-	5,60	24,24
Akkord*	-	-	24,06
OTI-járulék*	-03	2,39	15,64
Adó*	-	15,05	57,69
Szabadság*	-01	1,38	11,17
Összes bérjellegű kiadás*	-58	40,42	204,80
Nyersgumi ár (pengő/kg)	1,84**	1200,-	9900,-

\* Egy férfi munkaórára

\*\*1938-ban

A nyersgumi árához hasonló ütemben nőtt a többi anyag ára is. Az MRG által vásárolt textil méteréért például 1945 júliusában 623-szor, októberben pedig már 9285-ször annyit kellett fizetni, mint 1938-ban.

A pénz értéktelenedésével egyre inkább teret nyert az áru cserélése árura a pénz kiiktatásával. Az ilyen ügyletek lebonyolítását elsősorban az üzemi bizottság vállalta. Segítette ezzel mind a dolgozók ellátását, mind pedig – a nélkülözhetetlen anyagok beszerzésével – a termelés fenntartását.

Az egyre nyomasztóbb anyagiányon a kormányzat központosított anyaggazdálkodással igyekezett segíteni. Ez a nyersgumit és gumitermékeket ugyan a stabilizációig nem érintette, de a szén és a textilanyagokat igen. Ezeket az MRG az illetékes irodától igényelte, de nem feltétlen kapta meg, illetve nem mindig az igényelt és felhasználható minőségben.

Az infláció elhatalmasodása, a kormány anyaggazdálkodási intézkedései új, addig ismeretlen gazdálkodási körülményeket teremtettek. Az MRG 1945-ben tartott első igazgatósági ülésén ezt úgy fogalmazták meg, hogy a gyáripari árakról hozott kormányintézkedések „számos tekintetben eddig még megoldatlan kérdéseket vetettek fel.” Fél évvel később, január 18-án, az 1946. évi első ülésen az igazgatóság ismét a rendkívüli körülményeket emelte ki, amikor megállapította: minden adat arra utal, hogy „az egyes üzletágak közti arány... erősen eltér a normális viszonyok közt kialakulttól.”

A termelés legfőbb akadálya még 1946-ban is az állandó szénhiány volt. Jól jellemzi a szénellátási nehézségek miatt rendkívül magasra szökő beszerzési árat, de egyúttal az infláció ütemét is a következő adat: míg 1946. április 26-án, az MRG-ben a szintén igen gyorsan emelkedő, átlagos órabér 2 millió 149 ezerszerese (!), addig a szén átlagára ugyanekkor 5 millió 246 ezerszerese volt az 1943. éviének.

A nyersgumi-ellátás valamivel kedvezőbbben alakult. A gyár vezetése állandó szinten igyekezett tartani a raktárkészleteket, hogy a pillanatnyi szállítási nehézségek ne okozhassanak fennakadást. Itt az jelentett problémát, hogy a korábbiaktól eltérően nem közvetlenül az MRG állt kapcsolatban a nyersanyag-szállítóval, hanem az államapparátus.

1945 decemberében érkezett meg a gyárba a Szovjetunióból vásárolt első nyersgumi-szállítmány. A hatóságok 50 vagonnyi nyersanyag szállítására kötöttek megállapodást. Ezt a mennyiséget hosszabb időszakra szánták. 29 vagon nyersgumit pneumatik gyártásra, tehát az MRG számára utaltak ki, 4-6 vagon kábelgyártásra, a fennmaradó 15-17 vagonból pedig a négy nagy gumi-

gyár, az MRG, a Hungária, a Dorogi és a Wolfner részben egymás közti, részben az illetékes minisztériumokkal folytatott tárgyalások során osztozott.

A szállítmányok nemcsak természetes kaucsukot, hanem túlnyomórészt szintetikus kaucsukot tartalmaztak. Ezek rendszeresen befutottak, de a természetes kaucsukellátás még a stabilizáció után is akadozott.

Itt érdemes kitérni arra, hogy a Magyar Vegyiművek Rt., amely eredetileg műgumigyártásra alakult, részben a németek által elrendelt üzembénítés, részben az ostrom következtében nagyon súlyos károkat szenvedett, alig-alig termelt. 1946 közepén még csak tervezte az MRG ügyvezetése, hogy a vállalat egyharmados érdekeltiségének megfelelően bekapcsolódik a Vegyiművek újjáépítésébe.

1946 első öt hónapjában végülis 1943–1944-es árakon számítva az 1944. évi forgalom 12<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át érte el az MRG. A nyersgumi és szénhiány mellett ebben más anyagellátási gondok is szerepet játszottak: a Textilgazdasági Iroda nem biztosította a pneumatikagyártáshoz az acélhuzalt, az Iparügyi Minisztérium ásványolaj-gazdálkodási miniszteri biztosa pedig még csak nem is válaszolt a gyár benzinigényléseire.

A gyár vezetése minden nehézség ellenére igyekezett a foglalkoztatottak ellátását segíteni. Nemcsak az ostrom utáni hetekben, hanem még 1945 közepén is a munkahelyi étkezés volt a legbiztosabb. A katonai segítséggel szerzett vidéki élelmiszerszállítmány nyomán csak 1945 közepén emelheték fel az addigi 15 dekás napi kenyérfejadagot 40 dekára. 1945 szeptember végéig a munkások és alkalmazottak kétheti, illetve félhavi járandóságának megfelelő összeget kaptak úgynevezett beszerzési előlegként. Október közepén – egy kormányrendelet nyomán – ehhez 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os pótlék járult.

A szakszervezetek egy ideig ragaszkodtak a stabil bérekhez, hogy ezzel is fékezze az inflációt. 1945. október 21-től január 4-ig az MRG-ben sem változott az alapórabér: átlagosan 440 pengőt kaptak a munkások (október 21. előtt 72 pengőt, 1945 júliusában még csak 16 pengőt, 1939-ben 54 fillért). A gyár egy munkárára kifizetett bérjellegű kiadása (az adóval és illetékekkel növelt órabérek alapján) 1945 októberétől 715 pengő körül volt.

Mivel a dolgozók létszáma egyre inkább megközelítette a fel szabadulás előttit, a termelés mennyisége viszont messze elmaradt a korábitól, a gazdasági vezetés számára egyre több gondot jelentett, hogy a bérköltség termelési költségen belüli részese-  
sedése rendkívül felszökött.

1946 január közepén a szakszervezet még egyszer megkísérelt bérmegállapítással alkalmazkodni a pénzromláshoz. (A kormányzat a bankjegyek lebélyegzésével próbálta ekkor visszafogni az inflációt.) Január 15-től a 440 pengős átlagos alapórabért a Rugyantaárugyárban 1500 pengőre emelték, ami a különböző pótlékokkal 2400 pengőre nőtt (szemben a korábbi 550 pengővel).

Az infláció ütemét a kormányzatnak azonban nem sikerült visszafognia, így a szakszervezetek is kénytelenek voltak feladni korábbi bérpolitikájukat. 1946 februárjától bevezették a mozgó bérskálát, kalóriás bérrendszer néven. Kétféle bért kaptak a munkások: kollektív szerződés szerinti alapbért és a kalóriabért. Az utóbbi azt jelentette, hogy a kormány által meghatározott napi kalóriaszükségletet (3000 kalóriát) a munkaadó köteles volt biztosítani, vagy természetben, vagy pénzmegváltással, napi áron. Az MRG-ben ezt a módszert már január közepén is alkalmazták. Az említett órabér mellett a napi 2000–2500 kalória értékű élelmiszer beszerzése érdekében egy munkárára további 3600 pengőt kaptak a dolgozók. Így 1946. január 15-től az MRG törzsórábére 6000 P fölé emelkedett. Ehhez járultak az adók és illetékek, amivel a gyár bérjellegű kiadásai egy alkalmazott egy munkárájára 8350 pengőt tettek ki.

Márciusban ismét módosították az alapórabérek: január óta érvényes 1500 pengőt 1800-ra emelték, a pótlékokat 1100 pengőről 5000-re. A kalóriaajuttatás egy munkás egy munkárájára ekkor 52 ezer pengőt tett ki. A gyárnak egy munkás egy munkárája március közepén több mint 100 000 pengőbe került.

Természetesen nem csak, sőt nem elsősorban a bérek emelkedtek, hanem az árak is. Minden további részletezésnél jobban mutatja a pénzromlás tempóját, hogy míg 1945 júliusában országosan a napi áremelkedés 1<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os volt, addig novemberben már 15, 1946 áprilisában 60, májusban 1012. Az infláció utolsó hetében, 1946 július végén az árak naponta 158 486<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőttek.

Ilyen körülmények között az MRG vezetői naponként készítettek pénzügyi előirányzatot, rögtönzött intézkedésekkel próbálták a termelés elemi feltételeit biztosítani.

A pénzkészletek gyorsan fogytak, értéktelenedtek. Átmenetileg nehezítette a helyzetet, hogy a vállalat vezetése minden áron igyekezett elkerülni bankhitelek felvételét. Ezt a törekvést az indokolta, hogy egyértelmű volt: a naponta csökkenő értékű pénz árfolyamát stabilizálni fogják, a kölcsönöket akkor majd nehéz lesz visszafizetni.

Az ügyvezetőség 1946. március 20-án kérte az igazgatóságot: járuljon hozzá, hogy bármikor átváltható tartalékot alakítsanak ki. Az engedély birtokában a törvényesen megengedett keretek

között törtaranyat vásároltak. A nyersanyag-beszerzéshez, gumi-termék-eladáshoz szokott szakemberek szokatlan feladatokat kaptak: cserekereskedelmet bonyolítottak, kerékpárgumival és gazdasizmával megrakott kocsikat küldtek a Nyírségbe, cserébe csirkét, pulykát és egyéb élelmiszert kaptak. A befolyt pénzt aranyra cserélték.

A stabilizáció napján, 1946. augusztus 1-én a vállalati kész-szában 2000 forint készpénz és 1 kg arany volt. Ekkor mutatkozott meg igazán, hogy milyen előrelátó volt a vezetés, amikor aranyat vásárolt. Ezt a Nemzeti Banknak eladva legalább a fizetési előlegeket kifizethették. Az augusztus 1-ét követő két héten minden eladható készletet közvetlen értékesítéssel mobilizáltak. Naponta kétszer futárok vitték az árut az üzletekbe. Így nemcsak az első stabil értékű fizetést biztosították, hanem áthidalták a pénzhiány miatt legnehezebb időszakot is.

A gazdasági gondok mellett a politikai ellentétek is problémákat okoztak. Az üb és a vezérigazgató kezdeti együttműködését egyre inkább a szembenállás váltotta fel. Időnként a két munkaspárt tagjai is ellentétbe kerültek egymással.

Az üzemi bizottságban és a gyárban a szociáldemokrata munkások voltak többségben. Így amikor 1945–1946 fordulóján üzemi bizottsági választásokat tartottak, a két munkaspárt képviselői 14-szer ültek össze, de nem tudtak megegyezni a helyek elosztásáról. Kelemen Béla ekkor Gerő Ernőhöz fordult, aki kompromisszumként azt ajánlotta: az MKP ragaszkodjon az üb-elnökséghez, így megengedheti, hogy a bizottságban SZDP többség legyen. Ezután már könnyebb volt a megállapodás: ismét Kawka lett az üb elnöke.

Kawka és Kelemen Béla, aki már a gyár főbizalmija és MKP titkáraként az üb elnökénél is nagyobb befolyással rendelkezett, következetesen igyekeztek képviselni az MKP útmutatásait. Abból indultak ki, hogy a gyárban osztályharc folyik, amelyben egyik fél sem válogat az eszközökben. Klein Pál viszont továbbra sem tudott megbékélni a felszabadulás után kialakult új helyzettel, nemigen kívánt az üb-vel együttműködni.

1946 március elején az MKP kezdeményezésére országos politikai akció indult a földosztás védelmében, az államosítások kibővítéséért. Egy nappal a március 7-én, a Hősök terén a „Ki a nép ellenségeivel a koalícióból!” jelszóval tartott baloldali tömeggyűlés után, az MRG bizalmi testülete két vezető tisztviselő eltávolítását követelte a vezérigazgatótól. Klein az ügy alaposabb kivizsgálását kérte, de a bizalmi testület és az üb rendkívüli üzemi értekezletet hívott egybe, melyen határozatban mondták ki a

két vezető tisztviselő kizárását. A vezérigazgató javaslatát az üzemi értekezlet elvetette.

Formálisan az igazgatóságnak teljes mértékben igaza volt, amikor megállapította: az üb jogtalanul járt el. A két tisztviselő elleni vádak nem állták meg a helyüket, ugyanekkor az üb-nak, a bizalmi testületnek ilyen ügyekben csak javaslattételi lehetősége volt. Ez az akció azonban valójában csak alkalom volt a vezetés megszorítására. Az igazgatóság meg is állapította: „... mindez nem történt volna meg, ha a kapcsolat az igazgatóság és az üb között szorosabb lett volna, és ezt a szorosabb együttműködést az igazgatóság kezdeményezte volna.” Ezt mutatja az is, hogy Klein végleges távozása után az üb visszahívta az egyik érintett tisztviselőt, aki az államosítás után a kalkulációs osztály vezetője lett.

## 2. A stabilizációtól az államosításig

A stabilizáció utáni első hetek elteltével érzékelhetővé vált a kedvező változás. Az előző másfél év igyekezete, áldozatvállalása lassan meghozta eredményét. 1946 végén már úgy értékelte az igazgatóság a helyzetet, hogy „kellő előfeltételek mellett” a termelés belátható időn belül megközelíti a békeidők termelését.

1946 végén az MRG vagyona az ideiglenes összesítés szerint a leányvállalatokkal együtt kb. 33,5 millió forintot tett ki. Ez azt jelentette, hogy a stabilizációt követő öt hónap alatt a vagyon 1,9 millióval csökkent, ugyanakkor helyreállításra, karbantartásra kb. 2,6 millió forintot fordítottak, így – mivel ezek a kiadások jóval meghaladták a békeévek hasonló költségeit – a mérleg egyértelműen eredményes gazdálkodásra utalt.

A stabilizáció után azonban még hosszabb időnek kellett eltelnie, hogy az MRG vezetői a napi gondokon túlmenő feladatokkal foglalkozzanak. 1946 végén háromhónapos gyártási programot dolgozott ki az ügyvezetés, de az anyagellátási nehézségek miatt a végrehajtása nem sikerült. Az ügyvezetés megállapította: „részben a textilanyagok hiánya, részben pedig, főleg januárban, a katasztrófális szénhelyzet, számításainkat felborította úgy, hogy annak ellenére, hogy az ügyvezetés és az üzemi bizottság nagy odaadással igyekezett a nehézségeket kiküszöbölni, csak a program felét bírtuk megvalósítani. A hatalmunkon kívüli tényezők folytán a három hónap alatt kb. 150 000 munkaóra ment veszendőbe”.

1946 augusztusa után az újonnan szervezett Anyag- és Árhivatal a korábbinál is szigorúbb árszabályozást, központosított anyag- és készletgazdálkodást vezetett be. Rendelet jelent meg az ipari

anyagok bejelentéséről, zárolásáról és ez most már a gumiipart közvetlenül is érintette.

Az állami hivatalok eleinte nem sokat segítettek az importanyagok és áruk beszerzésében. Az MRG, hogy megteremtette az import devizafedezetét, igyekezett az exportot fokozni. Előtérbe kerültek a külföldi szállítások a hazai vásárlók pénzhiánya miatt is.

Svájci, román és osztrák üzleteket kötött a vállalat, melyek jelentőségét az alábbi táblázat mutatja:

*Az MRG exportja 1946 augusztus–1947 március*

Termék	Súly (kg)	Érték (svájci frank)
Kerékpárköpeny	219 279	2 163 358
Kerékpártömlő	19 725	395 150
Egyéb termékekkel együtt összesen	287 326	2 714 950

Az export ugyanakkor a hazai ellátás rovására ment, ezért a hatóságok kötelezték a gyárat, hogy a kedvezőtlen feltételek ellenére is, termékeit belföldön értékesítse. „Kerékpár gumiabroncsokban a várakozásnál nagyobb hiány mutatkozik a gyártás jelentékeny emelkedése ellenére is. Kénytelenek voltunk emiatt a Magyar Ruggyantaárugyár Rt. exportját is jelentős mértékben korlátozni” – írta az Anyag- és Árhivatal 1947 májusában.

A vállalatok belföldi eladásra kényszerítésével egyidőben a hatóságok közvetlen beavatkozással is korlátozták a gyárak külkereskedelmi önállóságát. 1947. január 28-án összesen 14 gumigyártással foglalkozó cégnek küldték meg az Anyag- és Árhivatal rendelkezését, amely kötelezte a gyárakat, hogy a továbbiakban a nyersanyag-készleteknek nemcsak a mennyiségét, hanem a beszerzési forrását is jelöljék meg. Ettől az időponttól kezdve nemcsak a szokásos behozatali engedélyt kellett megszerezni a nyersanyag-importhoz, hanem beleszólást kapott a behozatalba az Anyag- és Árhivatal is. Az exportkorlátozás a vállalati bevételek szempontjából is nagy hátrányt jelentett, mert a hazai eladási árak igen kedvezőtlenül alakultak.

A stabilizációs árakat az illetékes kormányzati szervek a termelési kapacitás teljes kihasználására határozták meg. (Az MRG termékek forintárait az 1938-as pengőárak ötszörösével rögzítették.) A kapacitáskihasználás azonban, a továbbra is meglévő

nyersanyag- és szénhiány miatt egy ideig még messze elmaradt a felszabadulás előttől.

Az MRG így kétféle módon próbálkozott a termelési költségek kedvezőbbé tételével: egyrészt a termelés növelésével, másrészt a kedvezőtlen árak megváltoztatásával. Alkudozás kezdődött az Anyag- és Árhivattal, amely 1946 októberében eltörölte a kötelező 5%-os árengedményt, 1947 januárjában kedvezőbb abroncsárakat állapított meg, márciusban pedig a kerékpárabroncs és egyes műszaki cikkek árát igazította a tényleges önköltséghez. Így a kezdeti „merek ellenállást”, ahogy az ügyvezetőség jellemezte a helyzetet, 1947 márciusára sikerült leküzdeni. Ez azonban nem jelentette azt, hogy a gyár munkája segíthette volna a tőkeképződést.

A gazdaságpolitika elérte célját: a még tőkés tulajdonban lévő vállalatok jövedelme jelentősen megcsappant, üzleti tevékenységük egyre szűkebb korlátok közé szorult.

A stabilizációt követően nemcsak az exportszállítások indultak el, hanem az egyéb külföldi kapcsolatok is megélénkültek. Klein Pál 1946 júniusában üzleti céllal Angliába utazott. Az általa kötött szerződés eredményeként 1946. november 14-én az első nyersgumi-szállítmány már a gyárban volt. Nagyobb mennyiségű gumihulladékot és azbesztet is szerzett.

A Dunlop cég bízott a magyarországi pozíció megtartásában és ezért egy ideig jelentős segítséget adott az MRG-nek. A. E. Durling, az igazgatóságba delegált tag 1948 áprilisáig gondoskodott például arról, hogy a csepeli szabadkikötőben az angol cég állandóan tartson az MRG számára 10 vagon nyersgumit, úgynevezett ütközőkészletet, amelyet a gyár végszükség esetén vehetett igénybe. A Dunlop cég azzal is könnyítette a nyersgumi beszerzését, hogy a tengeri szállítás terhét magára vállalta.

Klein Pál Angliában 1946 szeptemberében hat havi, elsősorban nyersanyag-beszerzésre szánt hitelt szerzett. A magyar hatóságok azonban nem támogatták az ilyen ügyleteket, el kívánták kerülni a vállalatok külföldi eladósodását. Így az illetékes pénzügyi szervekkel folytatott hosszas alkudozás után az MRG nem élt a Klein Pál által kijárt lehetőséggel, a Magyar Nemzeti Banktól vette fel a nyersanyagimporthoz szükséges kölcsönt: 19 500 fontot nyersgumi vásárlásra, 26 000 dollárt pedig azbesztre.

1947 elején az MRG műszaki szakembereinek egy csoportja meglátogatta a Dunlop angliai üzemeit. Ez volt az első alkalom, hogy megismerkedjenek a háború alatt bekövetkezett jelentős műszaki és technológiai fejlődéssel.

Az MRG kényszerű elzártság miatti elmaradásával a vállalat vezetése is tisztában volt. Az igazgatóság 1947 július végén, a

háború utáni első rendes közgyűlésre készített jelentésében megállapította: „Egyik alapvető feltétele vállalatunk további fejlődésének, hogy gépi berendezéseink, amelyeket a háború alatt nem pótolhattunk kellőképpen, fokozatosan korszerű színvonalra hozassanak.”

Az 1947 áprilisával szinte fordulatszerűen megjavult az anyagellátás. Ebben több tényező együttes szerepe érvényesült: a gyárak szívós törekvése a termelés fokozására, és az Anyag- és Árhivatal – a gyárak által túlságosan bürokratikusnak látott – anyaggazdálkodási munkája.

A javuló nyersanyag-ellátást mutatja a következő táblázat:

*A gumiipari alapanyagellátás helyzete*  
(tonnában)

Megnevezés	Behozatal			Termelés			Felhasználás		
	1938*	1946	1947	1938	1946	1947	1938	1946	1947
Természetes									
kaucsuk	3 291	260	2 078	—	—	—	nincs	adat	
Műkaucsuk	—	49	5,3	—	—	—	nincs	adat	
Természetes és műkaucsuk keverék	—	—	—	—	—	4 659	772	nincs	adat
Gumihulladék	—	489	1 007	—	—	1 097	—	—	—
Gumitej (latex, revertex)	—	—	130,4	—	—	—	—	—	—
Gumiregenerátum	—	—	—	—	—	996	—	506	945
Gázkorom	—	—	178	—	—	—	230	53	235
Gumitalp				nincs	91	186	nincs	91	186
				adat			adat		

\*Természetes és műkaucsuk, keverék és gumihulladék együtt

Összetett folyamat zajlott le tehát a stabilizációt követő fél évben: az államapparátus egyre inkább korlátozta a gyárak önállóságát, a termelés jövedelmezőségét, ugyanakkor nagymértékben támogatta a termelés fokozását.

A Ruggya-tárgyár dolgozói – a gyár kommunistáinak kezdeményezésére – bekapcsolódtak a tervgazdálkodást követelő országos kampányba. 1947. május 22-én gyári értekezletet tartot-

tak, melyen határozati javaslatot fogadtak el. Ezt az MRG dolgozói nevében az üb elnöke elküldte a miniszterelnöknek is. A követelések megegyeztek a más üzemekben ekkor elfogadott hasonlókkal: „... A 3 éves terv lehetővé teszi, hogy végre ne a dolgozók, hanem a tőkésék is vállaljanak áldozatot... követeljük tehát a 3 éves terv azonnali törvénybeiktatását!... a 3 éves terv keresztülvitele érdekében követeljük a Magyar Nemzeti Bank és a 3 nagybank államosítását... követeljük az árak haladéktalan reális letörését és kíméletlen eljárást az árdragítókkal és a spekulánsokkal szemben.”

1947 augusztusával megkezdődött a hároméves terv időszaka. Az országos terv a gumiiparról a következőket írta: „Gumiiparunk termelése a harmadik év végén megközelíti az 1938-as év termelését. A nyersgumi-behozatalt kész gumiárunk exportjával egyenlítjük ki.” Számszerűen: az 1938. évi 150 millió Ft-ra becsült termelési értékkel szemben az első tervévben 80, a másodikban 110, a harmadikban 140 milliónyit kívántak az iparágtól.

A célkitűzést közel sem lehetett feszítettnek tekinteni, hiszen a legnagyobb gumigyár 1947 augusztusában már lényegében az 1938-as mennyiségnél tartott.

Amikor 1947 januárjában az Anyag- és Árhivatal elrendelte, hogy a gumigyárak egy évre dolgozzák ki termelési tervüket, az MRG ügyvezetése a következő elképzelést rögzítette: „Annak ellenére, hogy tervezetünk szerint termelésünk értékét alsó határként állapítottuk meg, az évi termelés értéke így is 117<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a az 1938. évi termelésünk értékének.”

A hároméves terv meghirdetése, a gazdaság javuló helyzete alkalmat adott a hosszabbtávú elgondolások felvetésére is. A terv első időszakában ezt a munkát még nem az újonnan alakult Tervhivatal végezte. Az iparágak jövőjével ekkor még elsősorban a Gyárparosok Országos Szövetségének szakosztályai foglalkoztak, abban a reményben, hogy befolyásuk a gazdasági élet konszolidálásával együtt talán megnövekszik. Ugyanakkor az iparban tevékenykedő kommunisták annak tudatában vetették papírra elképzeléseiket, hogy az állam szerepe a gazdasági életben, az iparágak jövőjének meghatározásában a tervidőszakban döntő fontosságúvá válik.

A Magyar Vegyészeti Gyárosok Országos Egyesülete, a GYOSZ szakosztálya 1947 elején rögzítette észrevételeit „A magyar gumiipar a hároméves ipari gazdálkodási tervvel kapcsolatos helyzetéről”. Az iparág jövőjét a belföldi és külföldi piac szempontjából mérték fel, miszerint a háború utáni helyzet kedvező piacot biztosít, a gördülékeny nyersanyag-import további fellendülést tesz lehetővé, megindulhat a „békeminőségű autó-

pneumatik, gumitalp és sarok, valamint a játékgártás is.” De azt is látták, hogy a gumiipar jövője elsősorban „az egész magyar ipar fejlődésének függvénye . . . tehát . . . a szükséglet . . . várható alakulásáról először ismernünk kellene az egyes iparágak beruházási és termelési programját.”

A külföldi piacot, mivel az európai gumiipar egy része elpusztult, a magyar viszont lényegében épségben maradt, szintén reményteljesnek látták. Az optimizmussal együtt azonban tudták: „A külföldtől két éven keresztül el voltunk zárva, és így nem kísérhettük figyelemmel azt a fejlődést, amelyen a külföldi gumiiparok úgy technikailag, mint új anyagok feldolgozása révén ez idő alatt átmentek.”

A gumiiparban tevékenykedő egyik kommunista szakember – neve ma már nem állapítható meg – 1947 végén rögzítette elképzeléseit. Ez az elképzelés az iparág alapvető feladatát a hazai ellátás biztosításában látta, az import minimálisra csökkentése érdekében minden egyéb gazdasági szempontot félretett. Úgy vélte: az államapparátus a termelés és elosztás minden elemét központilag irányíthatja, míg a gyárak szakemberei, szakmai sovénizmusuk miatt csak az iparág szempontjait tartják szem előtt, így képtelenek a gazdasági kérdések politikai aspektusú kezelésére. Ezt a helyes szemléletet csak olyanok tudják képviselni, akik nem a gyárak, üzemek érdekeit nézik, hanem fölöttük állanak.

1948 márciusában a Kerék című üzemi lap Hegedüs György tollából közölt cikket „A magyar pneumatikgyártás a hároméves terv tükrében” címmel. Az írás szerzőjének megállapításai, a gumiipar eredményeinek ismertetésével, mintha éppen az előbb említett koncepcióval vitáznának.

Az MRG felszabadulás utáni eredményes munkáját reálisan tükrözi az 1946–1947–1948. évi mérleg. A kisebb beruházások, felújítások eredményeként évről évre növekedett a felszerelések értéke; az áru és anyagkészlet már a stabilizáció évében is jelentős volt; a különböző jóléti tartalékokat már a forint bevezetésének évében előteremtették. 1947-ben az inflációs időszakhoz képest jelentősen javult az önköltség összetétele: míg az eladott áruk ellenértéke 113,2 millió forint volt, addig a felhasznált anyagokra 53 milliót, a munkabérekre és járulékokra ill. a tisztviselői fizetésekre összesen 27,7 milliót fizettek ki. Ez összehasonlíthatatlanul kedvezőbb kép, mint az 1946 augusztus előtti, amikor a bevétel a bér- és anyagköltséget alig-alig fedezte.

Az MRG egyes mérlegadatai  
(1946., 1947., 1948.)

Megnevezés	1947. I. 1-i	1947. XII. 31-i	1948 XII. 31-i
	érték forintban		
Ingatlanok	10 381 906,60	10 908 095,10	11 437 340,24
Berendezések, felszerelések	5 724 171,06	8 299 923,98	11 442 022,23
Áru- és anyagkészlet	15 406 434,68	29 046 211,-	46 498 204,-
Céltartalékok			
kegydíjasoké, nyugdíjasoké	2 065 264,-	1 065 624,-	2 065 624,-
vállalati nyug- díjpénztáré	2 500 000,-	2 500 000,-	2 500 000,-
alkalmazotti jóléti alap	1 312 506,61	1 312 506,61	1 312 506,61
munkásalap	131 187,66	141 682,66	159 455,91
Rechnitz Béla segélyalap	131 187,66	141 682,66	153 017,27

Az állami gazdasági beavatkozás és az MRG ügyvezetésének egyre szűkebb keretek közé szoruló kereskedelmi lehetőségeinek ismeretében lehet csak reális képet adni a sajtó néhány, a válalatot elmarasztaló írásáról.

A korábbi, a két világháború közötti időszak tapasztalatai alapján a kereskedők az áruhiány miatt többször is a gumiárakat tették felelőssé. A Kereskedelmi Élet 1947. szeptember 7-i számában például Szücs Imre, az egészségügyi, betegápolási és gumiáru-nagykereskedők szervezetének alelnöke nyilatkozott „Rossz a gyári elosztás a gumiárunál” – címmel. Vas Zoltán, a Gazdasági Főtanács, az ország gazdasági életét legnagyobb szinten irányító hivatal vezetője, olyannyira fontosnak tartotta ezt az állítást, hogy az ügyben illetékes Anyag- és Árhivaltól jelentést kért a tényleges helyzetről. A hivatal megállapította, hogy a termelés növekedésével az áruellátási gondok is megszűnnek, felmentette a gyárakat a vád alól.

Feszült belpolitikai helyzetben, a választások utáni kormányválság idején jelent meg a Népszava 1947. szeptember 6-i számában „A Ruggyantagyár tőkései megakadályozzák az anilinfesték gyártását” című cikk. Az írás szerint a Magyar Vegyiművek Rt-ben egyharmados érdekeltséggel rendelkező MRG vezetősége mindent elkövetett, hogy a vegyigyár termelését megakadályozza. A fő felelősséget az igazgatóság elnökére, Walkó La-

josra háritották. A cikk a gyárat vádolta az ellátási gondok miatt, és az Iparügyi Minisztériumtól az MRG monopolisztikus helyzetének megszüntetését követelte. A vállalatnak azonban egyszerűen nem állt rendelkezésére elegendő anyagi eszköz ahhoz, hogy a veszteséges Magyar Vegyiművek újjáépítését finanszírozza.

A választások után az SZDP baloldala a tőkés elleni összefogás szükségességét szorgalmazta. „A Ruggyantagyár szociáldemokrata dolgozói nem víkendeznek a választások előtt” című, 1947. július 22-én megjelent cikkében a Népszava még azt emelte ki, hogy a két évvel korábban romokban heverő gyár elérte a „legmagasabb békebeli termelést”, az SZDP szervezet és az üb bölcsődét, óvodát teremtett, megnagyobbította az orvosi rendelőt, bővítette a kultúr- és sportlehetőségeket, az MRG gárdája első helyen végzett a munkáskultúra versenyen, a műkedvelők és a sportcsapat „országos üzemi viszonylatban is a legelső közé küzdötte fel magát”. Minden sikeren túl legnagyobb büszkeségünk azonban – olvasható tovább – a Velencei tó melletti gyermeküdülő. Míg a fiatalok a hét végén a dunaharaszti víkendházat látogatják, addig a gyermekek az egykori főúri kastélyban nyaralnak. „Talán sehol sem érezzük annyira, mint itt, hogy a munkások az úri Magyarország romjaiból valóban maguknak építik az országot és teremtenek jobb életet.”

Az üzemi bizottság és az ügyvezetés kapcsolata Klein Pál elutasítása után sokat változott és, mint a Népszava imént idézett beszámolója mutatja, az eredmény mindenki számára kézzelfogható lett. Nézeteltérések, nem is jelentéktelenek, természetesen ekkor is adódtak, de az esetek döntő többségében sikerült mindkét fél számára megnyugtató megoldást találni. A helyzet természetesen nemcsak a vezérigazgató külföldre távozása miatt, hanem az ország életében végbement változások miatt is módosult.

Az MRG-n belüli erőviszonyok változását világosan mutatja a munkásigazgatók ügye. A bizalmi testület 1946 márciusában levélben kérte a vezérigazgatót: Sáska Istvánt, mint az üb tagja, vezérigazgató-helyettesként működhesse. Kinevezésének tulajdonképpen célja az volt, hogy a vezérigazgató mellett legyen valaki, aki az ügyvezetést ellenőrzi. 1947 május végén az üb újra napirendre tűzte a kérdést. Ezúttal azonban már két ún. munkásigazgató kinevezését kérték, az egyiket az alkalmazottak szociális ügyeinek felügyeletével, a másikat a termelési kérdések ellenőrzésével kívánták megbízni. Viták után 1947 októberében a vállalatvezetés elfogadta az üb elképzelését. A szociális- és bérügyekben illetékes munkásigazgató a bérroda és a szociális osztály munkakörébe tartozó ügyekkel foglalkozott, míg a termelési ügyekben illetékes másik munkásigazgató hatáskörét a követke-

zőkben jelölték ki: „együtműködés az üzem és gyárvezetőséggel a termelés minőségének javítása, a munkafegyelem megszilárdítása és a tervgazdálkodás maradéktalan végrehajtás érdekében.”

Az üb és az ügyvezetés megállapodása alapján a szociális munkásigazgató Kelemen Béla, a termelési Katona István lett. Jogkörük és rajtuk keresztül a munkásság beleszólási lehetősége a vállalat alapvető ügyeibe páratlan volt a magyar iparban. Munkásigazgatók kinevezését, az üb ilyen széleskörű jogait egyetlen kormányrendelet sem írta elő, egyetlen párt sem követelte, de a szakszervezetek sem fogalmaztak meg ilyen igényeket. (Később, mikor már országossá vált a munkásigazgató kifejezés használata, nem az MRG-hez hasonló poszton lévőket nevezték így, hanem a munkás származású, illetve az államosításkor kinevezett vezetőket.)

Az üzemi bizottság már a munkásigazgatók kinevezését megelőzően is széles körű jogokkal rendelkezett. Az üb elnöke például minden felvételi lapon aláírásával nyugtázta egyetértését, felmondásoknál is az üb egyetértő határozatára volt szükség.

Hozzájárult a gyáron belüli erőviszonyok módosulásához az is, hogy 1947 végén, mint minden üzemben, az MRG-ben is kijelölték a tervmegbízottat. Nagy Ferenc főművezető és Jánosi Ferenc a helyettese nem a vállalat vezetésének, hanem a Tervhivatalnak tartoztak felelősséggel, feladatuk tehát az lett, hogy az üb, a szakszervezeti bizalmiak, az MKP és SZDP alapszerv mellett, illetve velük együtműködve ellenőrizzék az ügyvezetést.

Bár a párttagság 1946–1948 közötti számáról nem maradtak fenn adatok, az bizonyos, hogy a taglétszám az MKP és az SZDP alapszervben is gyorsan nőtt.

Az 1947-es választás után ismét kiéleződtek a gyárban az addig is lappangó kommunista – szociáldemokrata ellentétek. A torzalkodások sokban nehezítették az együtműködést, de alapvető problémákat nem okoztak. Súlyos következményei csak később, 1950–1951-ben lettek, amikor a volt szociáldemokraták egy részét korábbi pártállásuk miatt felelősségre vonták.

1948 elején kisebb létszámcsökkentést hajtottak végre a gyárban, az üb egyetértésével. Ezzel egyidőben a két munkáspárt egyesülése előtt, az MRG-ben is tömegesen szervezték be a szociáldemokratákat a kommunista pártba.

A munkáspártok, elsősorban az MKP befolyásának növekedésével párhuzamosan, fokozatosan megváltozott az üb-k, a szakszervezetek feladatairól alkotott vélemény is.

Pontosan tükrözi a szakszervezetek, az MKP megváltozott álláspontját Szipka Józsefnek, a vegyész szakszervezet főtitkárának

1948. február 11-én a szakszervezetek új feladatairól az MRG-ben tartott előadása: „... sokan nincsenek tisztában azzal, hogy a jelenben a szakszervezetek törekvései mások, mint a múltban voltak. A múltban állandó harcra ösztönözték a dolgozókat a munkáltató, a tőkés osztály ellen. Jelszó volt, hogy minél kevesebbet termelni... A felszabadulás egész gazdasági és politikai életünkben változást hozott, de a szakszervezeti mozgalomban is lényeges változás történt... A termelést fokozni kellett azért, hogy minél több áru legyen, mert csak ez biztosítja az életnívó további emelkedését. Megváltozott a szakszervezetek viszonya az államhoz is... a magyar munkásosztály a maga szakszervezetein, a szakszervezeteken, a párton keresztül részese lett az államnak... Az államosításon keresztül biztosítottuk a dolgozó döntő befolyását a termelésre, mert az ország dolgozóinak több mint fele államosított, vagy állami kezelésben lévő tulajdonban dolgozik.”

Az MRG üzemi bizottsága, a szakszervezeti bizalmiak 1947–1948 fordulójától egyre többet foglalkoztak a termelési problémákkal. Ugyanakkor minél inkább részesévé váltak a vállalat vezetésének, minél inkább „belülről” szemlélték a gazdasági kérdéseket, annál kevesebb szociális és bérkövetelést tartottak reálisnak. Egyre nagyobb teret kapott az az elképzelés, miszerint a változások eredményeként rövid időn belül nem lesznek már konfliktusok, a termelés növekedésével párhuzamosan a problémák automatikusan megszűnnek. Ebből kiindulva a gyári mozgalmi vezetők egyre értetlenebbül kezelték a munkások még megoldatlan problémáit és a kialakuló új konfliktusokat. Az 1948. február 11-i szakszervezeti napon például az egyik dolgozó felvetette: „nehéz még a fizetésünkből kijönni... lássák el az osztályokat táblázatokkal, amiből a dolgozók megállapíthatják, hogy mennyit kell termelniük, és hogy mennyi bért kell kapniuk.” A szakszervezeti kiküldött erre azzal válaszolt, hogy: „... termelésünk állandó fokozásával az árak állandóan csökkenni fognak”, azaz nem feltétlen a béreknek kell emelkedniük. De a helyzet ennél sokkal bonyolultabb volt: az 1938-as termelést az MRG és más vegyipari üzemek már 1947-ben felülmúlták, ugyanakkor a bérek, az élet színvonal még nem érték el ezt a szintet. Az ország háború utáni gazdasági helyzete nem tette lehetővé, hogy a „békebeli” termelés automatikusan „békebeli” bért eredményezzen.

Az újonnan keletkező ellentmondások jellegét jól jellemzi a következő példa: 1948 márciusáig a rendkívüli, vasárnapi műszakra berendelt dolgozók ingyenes ebédet kaptak az MRG-ben. A juttatások egyesítésével ezt megszüntették. Ilyen esetekben természetesen a magasabbrendűnek tartott országos érdek döntött, de a gyári dolgozók ezt mégsem tekinthették előrelépésnek.

Az is hamar kitűnt, hogy a termelés állandó növeléséből is keletkezhetnek problémák. 1948 közepén telítődött a gumiáru-piac, eladási gondok jelentkeztek. A kialakult ellentmondásos helyzetről az MRG üzemi bizottságának 1948. június 29-én tartott ülésén az üb elnöke döbbenetesen állapította meg: „Előállhat, hogy a több termelésről beszélve az üzemben egy megjegyzést kap az illető, hogy minek erről beszélni, amikor csökkenteni kell a termelést.”

Amikor még nem vált uralkodóvá az a téves szemlélet, hogy a problémákat az ellenség aknamunkája idézi elő, a dolgozók ösztönösen jelezték megélhetési gondjaikat, és bíztak abban, hogy a szakszervezeti bizalmiak, az üb segítenek azok megoldásában. A különböző gumigyári gyűléseken felvett jegyzőkönyvek meg is örökítették ezt. Idővel azonban megszűntek ezek a felszólalások. Az üb, a szakszervezet 1948 közepétől szinte kizárólag a termeléssel foglalkozott, és nem tartotta feladatának az egyes dolgozók, kisebb kollektívák, de általában a munkások érdekeinek közvetlen védelmét. Uralkodóvá vált az a szemlélet, hogy mivel soha nem fogyaszthatunk többet, mint amit megtermelünk, a megtermelt javak elosztását viszont az erre illetékesek a munkásosztály érdekeinek szem előtt tartásával végzik, a szakszervezet feladata így elsősorban a többtermelés előmozdítása.

Az üb és a szakszervezet érdekvédelmi tevékenységének hátterbe szorulásával egyidőben más visszasságok is jelentkeztek a mozgalmi munkában. Egyre nagyobb szerepet kaptak az írásos jelentések, az utasítások, a bürokratikus módszerek. Korábban a társadalmi munkát lelkesen, önként végezték a szakszervezeti tagok. Számos dokumentum bizonyítja, hogy a munkásmozgalom hagyományos módszerei milyen jelentős eredményekhez vezettek az MRG-ben.

A türelmetlenség, a látszateredmények erőltetése 1948-ban még csak alkalmanként, de egyre erőteljesebben jelentkezett. Nem sokkal később azonban már a szakszervezeti munka érdekvédelem melletti másik fontos területén, a kulturális és sporttevékenység szervezésénél is megmutatkoztak a negatív vonások.

1948 elején megkezdődött az MRG-ben is a két munkáspárt egyesítésének előkészülete. Képviselőik február elején már úgy nyilatkoztak, hogy: „A munkásegység döntő jelentőségű a népi demokrácia megteremtésében.” Közös pártnapot, ideológiai vitát, szemináriumot szerveztek.

A Magyar Dolgozók Pártja (MDP) üzemi pártszervezete 1948. május 7-én alakult meg. Kelemen Béla ekkor már a Dorogi Gumigyár igazgatója volt, így bár megjelent az alakuló ülésen, az MRG párttitkáráként nem kerülhetett szóba. Kawka Marian Jó-

zset továbbra is üb elnök maradt, így az MDP szervezet titkára az addigi SZDP-titkár, Jánosi Miklós lett. Jánosi tehát nem lehetett szélsőséges antikommunista, mint azt később állították, hiszen a pártregyesülés után általában az addigi MKP-tagok és a baloldali szociáldemokraták kerültek a pártszervezetek élére.

Az államosításig tartó időszak tárgyalásának lezárásaként érdemes megemlíteni, hogy Klein Pál kapcsolata a gyárral azután szakadt meg, hogy Veszlényi Zürichben személyesen kísérlete meg a hazatérésre rábírni. Felvetette, hogy a vezérigazgató vagy térjen haza, vagy mondjon le, mert Londonból nem lehet a gyárat irányítani. Klein nem mondott le és nem utazott haza, és ezzel hivatalos kapcsolata lényegében megszűnt az MRG-vel. Az 1948. május 21-i igazgatósági ülésen, Walkó Lajos javaslatára a vezérigazgató munkaviszonyát egyéves felmondással megszüntették.

### 3. Az államosítás

Az MRG-t – részvényei döntő többségének külföldi tulajdonosa miatt – közvetlenül nem érintette az 1948. március 25-i államosítás. A meglepetésszerű intézkedés miatt azonban néhány nappal a gyár helyzete sem volt egyértelmű. Kawka Marian József annak ellenére megtartotta üb elnökségét, hogy március 25-én őt is behívták a Vasas Szakszervezet székházába, és kinevezték a Dorogi és Tárna Gumigyár munkásigazgatójának.

Még jellemzőbb azonban a helyzete, hogy az MRG 1948. március 30-i üb-ülésén Kawka bejelentette: míg hivatalosan nem jelölök ki a vállalatvezetőt, az üzemi bizottság elnöke áll a vállalat élén. Kawka, mint minden más újonnan kinevezett munkásigazgató is, okmányt és tájékoztatást kapott arról, hogy melyik vállalat élére került, ott mi a teendője. Felrögzítette tehát a helyzetet, így vállalatvezetője az MRG-nél csak egy-két napig tartott.

Az állami gazdaságirányítás által teremtetett egyre szigorúbb feltételek eredményeként azonban hamarosan az MRG is állami felügyelet alá került. 1948. június 2-án az Országos Arhivatal fel-szólította a vállalatot, hogy helyrelen önköltségszámítási módszerre miatt, a jogtalan többletgyerecséget, 8 millió Ft-ot, fizesse be az állam számára.

Az ügyvezetőség, az MRG felszabadulás utáni eredményeire, a termelés fenntartásához feltétlen szükséges pénzkészletére hivatkozva, kérte az említett összeg méltányos csökkentését. A bevá-vány képet ad az MRG stabilizáció utáni üzletpolitikájáról. A vállalat 1946 augusztusa után a termeléshez szükséges pénzkészlet ötödrészével indult. Elkeinte csak lassú termelésbővítéssel pró-

balkoztak, de mint az ügyvezetőség írta: „Félévi próbalkozás után lártuk, hogy ilyen eljárás leküzdhetően nehézségekkel jár és így 1947 elején megpróbáltuk a legnagyobb erőfeszítéssel, az összes termelési faktorok összefogásával minden rendelkezésünkre álló pénzügyi eszközökkel az anyagok beszerzésére és a leromlott gépi és egyéb berendezésünk üzemképessé tételére fordítani, vállalva azt a kockázatot, melyet a napi bevételekből napról-napra való megélés jelentett. Ezzel a módszerrel, legtöbb lényeges üzemi águnkban 24 órás termelésre áttérve, sikerült a produktív gyári átlagban a békeszint kb. 120/0-ára felvinni... úgy éreztük – értelt az MRG vezetése –, hogy választásunk helyes volt, és így nem lenne méltányos, ha az előállított többletbevétel a termelésből teljes egészében kivononánk: különösen végzetes lenne a termelés és a 3 éves terv szempontjából, ha ez a kivonás hirtelen és a nyersanyag-készletek likvidálásával, az adófizetések elmaradása árán következne be.”

Az 1948 közepéig lezajlott politikai és gazdasági folyamatok ismeretében nyilvánvaló volt, hogy az állam nem a termelést kívánja csökkenteni, hanem a vállalat tökéletességét kívánja megváltoztatni. Kawka Marian József, aki üb-elnökként részt vett az ügyet tárgyáló igazgatósági ülésen, világosan látta: „... azt az eshetőséget kellene megvizatni, ha az állam ragszakkodik az összegbetétet előrt határidőben való megfizetéséhez... mert lehetnek olyan más céljai, amelyekhez erre az összegre szükségé van.”

A szovjet részvényeseket képviselő Oszipov felszólalása ugyanezt a véleményt tükrözte: „... fel kellene ajánlani az államnak, hogy részescdéljk az általa követelt összeg erejéig a vállalatban, amit a részvénytőke felemelésével lehet elérni.”

Július 8-án a Gazdasági Főtanács újabb 7,2 millió Ft befizetését írta elő az MRG-nek, majd augusztus elején ismét az Országos Arhivatal küldött értesítést, ezúttal arról, hogy az 1947 január és 1948. július közötti időszak többletbevételéért a vállalat 31 millió Ft-ot tartozik fizetni.

Időközben eredménytelenül zárultak a magyar kormány és a külföldi részvényesek tárgyalásai, így 1948. szeptember 8-án a X. kerületi előljárátság adószámvívési osztálya, az Országos Arhivatal utasítására foglalatst hajtott végre a gyárban több mint 21 millió forint értékben. Tíz nappal a foglalatst után értesítést kapott a vállalat az adóhároságtól, hogy 14 millió forintnyi köztartozásai fejében újabb ingóságokat foglalnak le, tehát már összesen több mint 35 millió forint értékben.

Ebben a helyzetben tulajdonképpen le kellett volna állítani a gyárat, hiszen az ügyvezetés tovább nem diszponált sem az anyagok, sem a berendezések felett. A vezetés azonban, feltételezve,

hogy nem ez a kormányzat célja, állami megbízott, zárgondnok kijelölését kérte. Többszöri sürgetés után az iparügyi államtitkár végül is 1948. szeptember 15-én kinevezte Jánosi Miklóst, az MRG addigi MDP-titkárát állami ellenőrré. Ugyanekkor, ugyanő lett a leányvállalatok (Cordatic, Emergé, Salta, Emergé-Rever, Asbestos) állami ellenőre is, a részvénytársaság gyakorlatilag az állam kezébe került.

1948 szeptemberében Veszlényi Jánost a rendőrség előzetes le tartóztatásba helyezte. Szeptember 24-én már csak Speidl Bódog képviselte az ügyvezetőséget, mert a harmadik tag, Bruck Andor sem jelent meg. Levélben értesítette kollégáját: „idegösszeomlása miatt nem folytatja működését.”

A Magyar Ruggyantaárugyár Rt. eszközeit az állam formálisan az 1948. október 12-i és 20-i árverésen szerezte meg. Október 20-án az addig állami ellenőrként ténykedő Jánosi Miklóst vállalatvezetővé nevezték ki, a vállalat állami kezelésbe került. (A Szovjetunió érdekeltségét az állam továbbra is tiszteletben tartotta.)

Az MRG az 1949. évi XX. törvénnyel vált állami kezelésű vállalatból állami tulajdonúvá, 1949. december 20-i hatállyal.

A Ruggyantaárugyár leányvállalatainak 1945 utáni sorsáról csak elvétve esett még szó. A magántulajdonú korszak lezárásaként tekintjük át helyzetük alakulását. A leányvállalatok döntő többsége speciális feladatokat látott el, így fejlődésük, helyzetük lényegében az anyavállalattal párhuzamosan alakult. Önálló tevékenységet csak a brassói gyár folytatott.

A romániai hatóságok 1945-ben a magyarországi vezetés számára ismeretlen embereket neveztek ki a brassói gyár élére. A szórványosan érkező jelentések szerint a termelés az állandó nyersanyaghiány miatt akadozott. 1948 elején tűz pusztított az üzemben, a károkat pénz- és anyaghiány miatt csak felerészben sikerült helyreállítani. Az MRG állami felügyelet alá helyezésével pedig megszűnt a romániai gyár és a magyar gumiipar kapcsolata. A Romániában is végrehajtott államosítások vagyoni jogi következményeit a két állam rendezte egymás között.

A felszabadulás után kialakuló, a korábbtól jelentősen eltérő gazdasági berendezkedés már az államosítás előtt is feleslegessé tett néhány vállalkozást. 1947. május 28-án az MRG igazgatósága elhatározta, hogy felszámolja a dr. Dorogi és Társa Gumigyár Rt-ot.

Az 1941-ben alapított Keleteurópai Gumibizottság Rt-t, amely elsősorban mógumi beszerzésre alakult, szintén feleslegesnek ítélte az MRG. Mivel azonban a cégrészvényeinek 50%-át birtokló Semperit helyére a Szovjetunió lépett, a nem működő

vállalat formális felszámolására az államosításig nem került sor. Az alaptőke az 1948. évi nyitó mérleg szerint egyébként tényleg csak névleges volt, 1 500 Ft.

A működő leányvállalatok közül az 1947-es évet öt nyereséggel, kettő veszteséggel zárta. A két ráfizetéses üzem a Salta Műszaki Üzem és Gépgyár kft., illetve az Aramit Kaucsuk kft. voltak, de veszteségük „elenyészően csekély” volt a többiek nyereségéhez képest. Végeredményben a hét érdekeltség együttesen több mint 1,5 millió nyereséget mutatott fel.

Az MRG elleni támadást kiváltó Magyar Vegyiművek Rt-t az 1948 márciusi államosításkor az állam kisajátította. A többi érdekeltséget, mint említettük, az MRG-vel együtt állami felügyelet alá helyezték. Az Aramit, a Salta és az Emergé-Rever kft-eket 1948. december 10-én az állam árverésen megszerezte. A 60, 50, illetve 75%-os érdekeltségért az Iparügyi Minisztérium, mint vevő 129 052 forint vételárat fizetett.

#### 4. A hároméves terv végrehajtása

Az MRG még állami kezelésbe kerülése előtt, 1948. január 31-én benyújtotta a 3 éves terv második felévére kidolgozott – első – részletes tervét, valamint a második, és harmadik tervét átfo-gó adatait. Az első évre 151, a másodikra 168, a harmadikra 197 millió Ft értékű termelést irányoztak elő. (Emlékszünk: korábban az országos hároméves terv az egész iparág termelési értékét tervezte 80, 111 illetve 140 millió Ft-ra.)

Az 1948 nyarán keletkezett eladási nehézségek miatt azonban veszélybe került a tervteljesítés, illetve a végrehajtás gyorsítására meghirdetett munkaverseny célkitűzése. Az üb úgy vélte: a problémák oka az, hogy a vállalat nem kap olyan támogatást, mint az ekkor már államosított gyárak. Valójában a gondokat az idézte elő, hogy a versenycélok, terveket a gyárban határozták meg, ugyanakkor a döntések egyre inkább a felsőbb fórumokon születtek. „Mi a tervet 100%-ig a realitásokon belül igyekeztünk végrehajtani, de ha tudjuk, hogy alku tárgyát képezi, hogy mit engedélyeznek és mit nem – tartalékot hagyunk” – állapította meg Kawka Marian József. Az üb-elnök rövid idő alatt, tapasztalatai úton jött rá arra, amit a szakirodalom később tervalkunak nevezett el: ha a gyár a tervét teljes kapacitás-kihasználásra tervezi, a hatóságok minden változtatási utasítása, programmódosítása megnehezíti a tervteljesítést. Ezt csak úgy kerülhetik el, ha a tervet nem feszítetten készítik.

Az is világossá vált, hogy nem a termelés mennyiségi növelése az egyetlen lehetőség. Jánosi Miklós vetette fel: „nem mennyiségi, hanem minőségi versenyben kell eredményt elérnünk.”

Az átmeneti eladási nehézségek megszűnése után azonban az idézett felismerések elfelejtődtek, a tervek mennyiségi teljesítése került előtérbe.

Az állami kezelésbevétel után az MRG sikeresen valósította meg az öt hónapra rövidített második tervév célkitűzéseit, a Népszava pedig már 1949. október 19-én jelentette: „Befejezte hároméves tervét a Ruggyaárugyár.” A lap arról számolt be, hogy az 1949-es tervet tíz hónap alatt úgy teljesítették, hogy az előírányozottnál 30<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal termeltek többet. Leginkább a kerékpár

és autópneumatik termelése futott fel. Az eredményekben – mint a Népszava írta – a legnagyobb szerepe az egyéni termelési versenynek volt.

A Népszava lelkes hangú beszámolójának egyik alcíme ugyan jelezte, hogy „Vnanak még hiányosságok is”, de ezekről nem sok szó esett. Egy 1949 végén befejezett ellenőrzés jelentése viszont részletesen szólt a gyár gondjairól, az elavult gépekkel küzdő, kínlódó munkásokról, az életveszélyes berendezésekről, az elégtelen szellőzésről, a négy-öt mázsás terhet kézikocsival szállító dolgozókról. A gondok egy része onnan származott, hogy az újjáépítési feladatok, a viszonylag szűkös beruházási keret nemigen tették lehetővé eddig a termelés korszerűsítését.

*Az MRG beruházásai a hároméves tervidőszakban\**  
(forintban)

Megnevezés	1948. II. 1.–VII. 31.		1948. VIII. 1–XII. 31.		1949	
	terv	végrehajtás	terv	végrehajtás	terv	végrehajtás
Ipari beruházás	600 000	202 000	875 000	599 000	4 050 000	3 473 000
Szociális beruházás	150 000	140 000	510 000	289 000	–	–
Felújítás	1 900 000	1 407 000	3 203 000	1 805 000	3 860 000	3 089 000
Összesen	2 650 000	1 749 000	4 588 000	2 693 000	7 910 000	6 562 000

\*1947-re nem készült beruházási terv, a felújításokat karbantartásként számolták el.

A tervidőszak második felének, tehát az államosítás utáni időszak jelentősebb beruházásainak, felújításainak összetétele alig tért el egy átlagos békeévtől. Ez azt jelentette, hogy a tervidőszak végére konzerválták a háború alatti, sőt az az előtti technikai színvonalat. Az MRG lemaradása a világ nagy gumigyáraitól fokozódott.

A szociális kiadások terén azonban a felszabadulás előtti időszakhoz képest jelentősen változott a helyzet: öltöző épült a hengermű, az erőtelep, a latex osztályok és a keménygumi eszterga dolgozói számára. Jelentős összeget igényelt a korábban átadott bölcsőde és gyermekotthon fenntartása is.

Az MRG termelési értékben meghatározott tervének első év-re szóló részét 100,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra, az öthónapos tervet viszont – az eladási gondok miatt – csak 85,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra teljesítette. Amikor a gyár 1949. október 15-én jelentette, hogy hároméves tervét 100<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra teljesítette, jóhiszeműen járt el, mert egy tervhivatali rendelkezés szerint: amennyiben az utolsó tervév tervét végrehajtják, függet-

lenül a részeredményektől, a tervet teljesítették. 1949 novemberében azonban már azt közölték, hogy érvényes tervnek mindig a legutolsó módosítást kell tekinteni. Az MRG tervét év közben, többszöri módosítás után, közel félmillió forinttal megemelték, így a hivatalos tervteljesítés a terv utolsó évének végén 82,1<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os lett.

A háború után újra megindult exporttevékenység 1948-ban megrekedt. A gumikereskedelem lebonyolítása előbb a Kelimpex, majd jogutódja a Chemolimpex feladata lett. A vállalat számára fontos szempont volt, hogy a nyersanyag-importot a késztermék-export fedezze. A negyvenes évek végén, az állami külkereskedelmi monopólium megteremtésével, az MRG elvesztette ebben a kérdésben közvetlen érdekelttségét. A külföldön dolgozó megbízottakkal jórészt megszakadt a kapcsolat. A következő években gyakorlatilag megszűnt az export, és csak 1956-ban ért el újra számottevő mennyiséget.

*Az MRG értékesítési tevékenysége a hároméves  
tervidőszakban*

Megnevezés	Érték ezer Ft-ban			A megtermelt áru % <sup>0</sup> -ában		
	1947.	1948	1949.	1947.	1948.	1949.
	XII. 31.	XII. 31.	IX. 31.	XII. 31.	XII. 31.	IX. 31.
Belföldi eladás	110 103	151 301	151 820	95,20	95,47	95,54
Külföldi eladás	3 480	4 606	4 809	3,01	2,90	3,03
Saját felhaszn.	2 066	2 573	2 269	1,79	1,63	1,42
Készárúkészlet	6 422	13 086	10 639	7,65*	11,89*	11,02*

\*A megtermelt készáru %<sup>0</sup>-ában.

A hároméves tervidőszak értékesítési helyzetéről készült táblázat mutatja, hogy miközben az exportot nem sikerült fellendíteni, és a belföldi eladásnál is nehézségek keletkeztek, a készárúkészlet igen jelentősen nőtt. Amikor tehát az öthónapos és az 1949. évi tervidőszakban csak 85%<sup>0</sup> körüli eredményt mutatott a vállalat, még a régi, a piaci helyzethez igazodó reflexek működtek. A meginduló belső átszervezések célja azonban többek között éppen az volt, hogy a korábbi kereskedelmi központú vállalatirányítás helyét a mennyiségi termelésre koncentráló vezetés vegye át.

Az MRG 1948 végén a pneumatikok garanciáját az addigi 25 000 km-ről 30 000-re emelte fel. Ez elmaradt ugyan a háború előtti 50 000 km-től, de erre adódott ésszerű magyarázat, ti. hogy új, még kipróbálatlan termékről van szó. (A méret változott.)

Ugyanakkor – és ez már a változás szele volt – a felettes minisztérium már 1949 elején felvetette, hogy egyáltalán szükséges-e a garancia. Azt pedig egyértelműen leszögezték: „... a garancia felemelését nemhogy nem ajánljuk, de még a Magyar Ruggyan-taárugyár által a közelmúltban történt felemelését sem helyeselhetjük...”

A teljes képhez az is hozzátartozik, hogy a pneumatikgyártás állt a figyelem középpontjában. Más, periférikusabb termékeknél jelentős minőségi problémák merültek fel már 1949-ben is. Panaszok tömege hangzott el például a textilipari nyomókendők ellen.

A termelékenység a technológiai korszerűsödés elmaradásával a tervidőszak végén legfeljebb elérte, vagy alig haladta meg a háború alatti legmagasabb szintet.

A hároméves terv egyik legfontosabb célkitűzése a dolgozók életszínvonalának mintegy 80%<sup>0</sup>-os emelése volt. 1948-ra megszűntek az alapvető ellátási gondok, stabil áron vásárolhatták meg a családok mindennapos szükségletüket. Az alacsony szinten rögzített lakbérek és a tervidőszak végén országosan egységesített társadalombiztosítás is hozzájárult az életszínvonal emeléséhez.

Az alábbi táblázat adatai mutatják, hogy a stabilizáció utáni időszakban hogyan emelkedtek a munkabérek. Látható: 1949-ben a hivatalos adatok szerint is, már kisebb visszaesés következett be.

*Havi átlagos keresetek a gumiiparban*

Év	Munkások		Műszakiak		Adminisztratívok	
	Ft	%	Ft	%	Ft	%
1946	395	100	944	100	645	100
1947	507	128,4	1118	118,4	846	131,2
1948	730	184,8	1474	156,1	914	141,7
1949	610	154,4	1432	151,7	871	135,-

Csak az érdekesség kedvéért álljanak itt az 1949-es átlagos órabérek, melyek az alábbiak szerint alakultak:

a termelő osztályokon kiemelt bérrel

dolgozóké: 3,47 Ft,

az ugyanott teljesítménybérben

dolgozóké: 2,73 Ft,

a rezsiben (segédmunkás) dolgozóké: 1,86 Ft,

a raktárban, hulladékraaktárban, szállításnál

dolgozóké: 1,82–2,62 Ft-ig,

az üzemkarbantartó osztályokon

dolgozóké: 1,82–3,42 Ft-ig.

Természetesen a bérek önmagukban nem mutatják az életszínvonal alakulását. A korabeli hivatalos jelentések szerint 1949-re 37%<sup>0</sup>-kal haladta meg a dolgozók reálbére az 1938. évit. Később már csak 10–20%<sup>0</sup>-ra becsülték a különbséget. Pontosabb adatok hiányában is megállapítható: míg az átlagos életszínvonal kiegyenlítetté vált, mint a háború előtt (megszűntek a kiugróan magas bérek, csökkent a munkások és a műszakiak közti különbség), a reáljövedelmek nem, vagy alig emelkedtek. Ha az árakat és béreket összevetjük a háború előttivel, kitűnik, hogy míg a gumiipari munkások átlagbére 1949-ben 7,4-szerese volt az 1938. évi (pengőben fizetett) keresetnek, addig az élelmiszerárak csak 6,4-szeresére emelkedtek. Ezzel szemben a fogyasztási cikkek ára ennél magasabb lett.

# VI. AZ ÁLLAMOSÍTOTT GUMIIPAR EXTENZÍV FEJLESZTÉSÉNEK ELSŐ KORSZAKA (1949–1960)

Az államosítás célja nem önmagában az üzemek kisajátítása, hanem a kialakuló új gazdaságpolitika végrehajtásához szükséges ipari szervezet feltételeinek megteremtése volt.

Az ország vezetői már az 1949-ben elfogadott, 1950. január 1-vel kezdődő első ötéves tervben rendkívül rövid idő alatt megvalósítandó, a gazdaság minden területére egyidejűleg kiterjedő növekedést hirdettek meg. Az ipar, ezen belül elsősorban a nehéz- és gépipar kiemelt fejlesztésére kívánták alapozni az egyéb területek előrehaladását. A voluntarista gazdaságpolitika lényegében csak elhatározás kérdésének tekintette a célok kijelölését, és ezek megvalósítását. Így 1951 elején már teljesíthetetlen feladatok kitűzésével módosították az ötéves terv céljait. Az iparfejlesztésnél már az eredeti tervben is a termelési kapacitás jelentős, a tényleges lehetőségeket meghaladó bővítésével számoltak, de a tervfel-  
emeléssel napirendre került elképzelések kétséget kizáróan irreálisak voltak.

A gumiipari tervek kidolgozásánál a felsorolt tényezőkön túl szerepet játszott az is, hogy a hivatalos gazdaságpolitika rangjára emelték a korábban idézett elképzelést, amely az iparág feladatát a hazai szükségletek kielégítésében látta és úgy vélte, hogy az export érdekében fejleszteni nem szükséges. Az első ötéves terv kidolgozásakor az exportra szánt késztermékeket sehol nem vették számításba.

Az ipari üzemek döntő többségének államosítása nyomán, 1950-re fokozatosan kiépült a gazdaságpolitikai elképzelések megvalósításához szükséges, a termelőegységeket közvetlen utasításokkal irányító intézményrendszer. Az államosításig a hatóságok többnyire csak közvetett úton szóltak bele a vállalatok ügyeibe. Az államosítással megváltozott a helyzet. A vállalatvezetők kinevezési, alkalmazási joga a minisztériumok kezébe került, itt határozták meg a termelés, beruházás, létszámgazdálkodás alapvető szempontjait.

A kialakuló gazdaságirányítást, amely tiszta formájában 1956-ig, módosulásokkal 1968-ig működött, az egyoldalú, hierarchikus (alá- és fölérendeltségre épülő) függőségi rendszer határozta meg.

Ez tette lehetővé a gazdasági folyamatok utasításokkal történő irányítását. Az iparágak, vállalatok céljait a továbbiakban nem a belső és külső piac, a gazdaság helyzete határozták meg, hanem a központosított döntések. Így vált lehetővé a gazdaság termelés-  
politika-szempon-  
tú irányítása, a vállalati szervezetek gyökeres át-  
alakítása, a korábban kialakult, jól működő vertikális (üzemközi) kapcsolatok felbomlasztása.

A közvetlen tervutasításos rendszer – ahogy utólag ezt a gazdaságirányítást elnevezték – alkalmasnak bizonyult a megtermelt javak szinte teljes körű újraelosztására, korábban soha nem látott gazdasági és társadalmi változások beindítására. Ugyanakkor csak alacsony határfokkal működtette a rendelkezésre álló termelési kapacitást, az egyéni képességeket, az ötletességet, kezdeményező-  
készséget.

Számos, témánkon messze túlmutató ok miatt 1953 június végétől fordulat következett be a magyar gazdaságpolitikában. A július elején meghirdetett új kormányprogram alapvetően elhibázottnak, túlfeszítettnek minősítette az életszínvonal visszaesését eredményező iparfejlesztési elképzeléseket és gyakorlatot. A tervezett beruházások nagy részét leállították, az ipari termelést a fogyasztási cikkek gyártása felé igyekeztek terelni, központi feladattá vált az addig háttérbe szorított mezőgazdaság fejlesztése. Az első ötéves terv elképzeléseit így alapvetően módosították.

Formálisan azonban az első ötéves tervidőszak csak 1954 végén zárult le. Új ötéves tervet részben az új gazdaságpolitika, részben a legfelsőbb vezetésben meglévő véleménykülönbségek miatt nem készítettek. Csak 1956-ban, akkor is az év közepén, hirdették meg a második ötéves terv céljait. Októberben azonban az új terv végrehajtása végleg elakadt. Időközben, 1955 márciusától újra teret nyert az 1953 július előtti gazdaságpolitikai elképzelés.

Az 1957. évi viták során félretették a gazdaságirányítás radikális reformjának javaslatát, csak a tervutasításos rendszer korrigálására került sor. A gazdaságpolitika azonban megváltozott: a korábbinál szerényebb, realisabb célokat tűztek ki, elvetették a feszített ütemű fejlesztést, előtérbe került az életszínvonal javítása.

Az 1958–1960. évi (második) hároméves terv a gazdasági élet konszolidálását, az említett, mérsékelt növekedést kívánta szolgálni. A hároméves terv második felében azonban, részben az ipari termelés eredményei alapján, újra felerősödött és teret nyert az erőltetett gazdaságfejlesztés elképzelése. Ez azonban már nem szorította háttérbe a meghirdetett életszínvonal-politikát, az életkörülmények állandó, gyors ütemű fejlesztésének célját.

A továbbra is extenzív, nagy beruházásokra, új munkahelyek teremtésére építő iparosítással egyidőben az 1956 utáni tíz évben 47<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőttek a reálbérek, a lakosság fogyasztása másfélszeresére emelkedett.

Az ipar 1960 utáni fejlesztési irányának kijelölésénél lényegében egyetlen szelektáló tényezőt alkalmaztak: hazai energia- és alapanyagbázisra tervezték elsősorban a növekedést. Az alapanyagellátás legfőbb programja azonban – és ez a hazai gumiiipar további sorsát meghatározta – 1959–1960-ban a vegyipar fejlesztési terve lett.

### 1. Az állami gumiiipar megszervezése, irányítása

Már az MRG állami felügyelet alá helyezése előtt, az 1948 márciusi államosításokkal egyidőben megszervezték az Iparügyi Minisztérium ágazati irányító apparátusát, amely ekkor még csak a Wolfner, a Hungária Guttapercha és a Dorogi gumigyárakat irányította. Az iparág közvetlenül a minisztériumi ágazati apparátus (főosztály vagy igazgatóság) irányítása alatt állt. A felettes szervek neve gyakran változott, de az irányítás mechanizmusa alig: a gumiiipart érintő lényeges döntések az Országos Tervhivatalban születtek, a minisztériumi ágazati részleg operatív vállalatirányítással foglalkozott, amelyben korlátozták tevékenységét a minisztérium ún. elvi főosztályai, amelyek a terv, beruházási, munkaügyi, műszaki fejlesztési kérdésekben a részletekbe is beleszóltak.

Az államosítás időszakában az iparág operatív irányítása egy középírányító hivatal, az 1948 augusztusában alakult Gumiiipari Központ hatáskörébe tartozott, amely rövid ideig a Wolfner Gumigyárban működött (Újpesten), majd 1949 januárjától átköltözött a Kerepesi útra, az MRG igazgatósági épületébe.

A gumiiipart 1949 júliusában a bőr- és szőrmeiparral együtt (minisztériumi főosztályuk közös volt), a megszűnő Iparügyi Minisztériumtól az ekkor szervezett Nehéz-, illetve Könnyűipari Minisztériumok közül az utóbbi alá rendelték. 1950 márciusában döntött úgy a Népgazdasági Tanács (amely ekkor a legmagasabb szintű irányítást végezte), hogy az iparág kerüljön a Nehézipari Mi-

nisztérium felügyelete alá. 1950. április 1-től tartozik a gumiiipar a vegyipar ügyeiben illetékes minisztériumhoz.

Az MRG-nek és leányvállalatainak állami kezelésbe kerülésével a magyar gumiiipar döntő többségénél megszűnt a magántulajdon szerepe. De kisebb üzemek még maradtak magánkézben. A gazdaságirányítás 1948 végén, 1949-ben azonban ezt a helyzetet nem tartotta kielégítőnek. Nemcsak a gyáripari, hanem a kisipari üzemek döntő többségét is államosítani kívánták. Sorra születtek az olyan intézkedések, amelyek következtében a magánkézben maradt műhelyek egy része működésképtelenné vált. A tíz főnél többet foglalkoztató cégek államosításáról szóló 1949. évi XX. törvénnyel, 1949. december 20-ával kerültek az állam kezébe.

Az újonnan államosított üzemekbe vállalatvezetőket rendeltek ki, ugyanakkor mindegyiket egy-egy nagyüzem patronálása alá helyezték, ami rövid időn belül egyet jelentett berendezéseik leszerelésével és a különböző gyárak közötti szétosztásával. A gazdaságpolitika irányítói úgy vélték: a termelők közötti verseny egészségtelen jelenség, amely a magántulajdon következménye. Az új, államosított ipart tehát úgy kell megszervezni, hogy ezt a káros jelenséget felszámolják, két gyár ne gyártsa ugyanazt a terméket. Részben ennek az elképzelésnek a megvalósítását nevezték *profilírozásnak*, értve ezalatt azt, hogy minden termelőnél önálló termelési arculatot kell kialakítani. De a profilírozás nemcsak, sőt nem elsősorban az iparágakon belüli termékstruktúrát rendezte, hanem leválasztotta az „idegen kiszolgáló iparágakat”, így „tisztaprofilú” gyárakat alakítottak ki.

Míg 1948-ban csak egy-egy termék gyártásának átadását-átvételét rendelték el az iparág irányítói, 1949-ben már működő berendezéseket, gépeket állítottak le és szállítottak másik gyárba. Ez természetesen, még tökéletes lebonyolítás mellett is, termelés kieséssel járt.

A *Wolfner Gumigyár* az elsősorban bőrgyártással foglalkozó Wolfner cég csak kiegészítő tevékenységre építette. A profilírozott, ágazati alapon szervezett iparba az ilyen gyárakat nem lehetett besorolni, hiszen a bőripar nem foglalkozhatott gumigyártással. 1948 decemberében tehát eldöntötték, hogy a Wolfner Gumigyárt felszámolják. Hasonló megfontolás alapján az MRG albertfalvai gyáregységét, amely textilkordot állított elő, 1950 december végén átadták a Fonalkikészítő Gyárnak, tehát a Könnyűipari Minisztérium Textilipari Igazgatóságának. A Hungária Gumigyár cipőipari tevékenységét ugyanekkor a Tisza Cipőgyár vette át.

A szigorúan ágazati elvre épülő profilírozást jól mutatja az *Asbestos Művek* sorsa is. Az azbeszt hulladék hasznosítására ala-

pított MRG leányvállalat az államosítás után is gyártotta egy ideig korábbi termékeit, a saját szövésű azbeszt szövetből, hőre keményedő gyanta hozzáadásával készített ferrodol fékszalagokat, kuplungtárcsákat, fékpofákat, valamint tömítő zsinórokat. A Tervhivatal rendeletére azonban profilírozták a gyárat: a bakelit gyártmányok gazdája a kábelgyár lett, a szövődét viszont a paszománygyárhoz csatolták.

A szélsőséges profilírozásból számtalan új gond keletkezett, amely addig ismeretlen volt. Olyan ügyeket kellett központilag eldönteni, amelyek addig mint „ügy” nem is léteztek. 1949-ben államosították például Lancz Pál lakatosüzemét. Addig ebben a kis műhelyben állították elő a kerékpárpumpákat úgy, hogy a kisiparos megrendelte a gumigyár által készített csöveket, majd ezeket kiadta egy textilszövő üzembe, végül összeszerelte a fémrészt a csővel, és a készterméket leszállította a Weiss Manfréd Művek kerékpárgyárának. De fő profilja alapján az üzemet a tömegcikk-iparba sorolták, beolvasztották a Biztonsági Zárak Gyárába. Három minisztérium kapcsolódott be az ügy elintézésébe, míg a kábelgyár elvállalta, hogy sodronycsövből elkészíti a pumpacsövet, de a pumpagyártót még ekkor sem sikerült kijelölni.

Az intézkedések jelentős része tehát az addig egymással szerves kapcsolatban lévő, vertikálisan egymásra épülő üzemeket távolította el egymástól. A gazdaság irányítói nemigen vettek tudomást az ipari termelés törvényszerűségeiről, például a félkész terméket szállító kisüzemek nélkülözhetetlen szerepéről, a nagyvállalatokon belüli, ún. mellékprofilok fontosságáról, az egymásra vertikálisan épülő, összetartozó gyárak előnyeiről. A mind következetesebb, mondhatni szélsőséges profilírozás évtizedekre szóló gondokat idézett elő.

Tekintsük át, hogyan alakult a gumiipari vállalatok tevékenységi köre az államosítások utáni profilírozások eredményeként.

Az MRG-ről (amelynek hivatalos neve 1951-től *Ruggyantaárugyár* lett) leválasztották minden nem közvetlenül gumitermeléssel foglalkozó részleget, a vállalat a nehéz gumiáruk és a pneumatikok profilgazdája lett.

A volt *Hungária Guttapercha és Gumiárugyár Rt.* 1948 márciusában állami felügyelet alá került, formálisan azonban csak az MRG-vel együtt, 1949 decemberében államosították. Ide profilírozták első időben a gumiipar által gyártott fogyasztási cikkek nagy részét, így az MRG-től a cipőgyártást (átvéve a formákat és a szakemberek egy részét is), a gyermek guminadrágot (fodrozógépestől), valamint a csipogó és felfújható játékokat.

Az MRG-nek adták át a gumipadló- és pneumatikagyártást, majd valamivel később a Tisza Cipőgyárnak a gazdacsizmák, tor-

na- és teniszcipők készítését. Ugyanekkor, 1950 decemberében a Tervhivatal a Hungáriát jelölte ki a pvc-gyártás profilgazdájának, így alig egy év után továbbadták a játékgyártást a még említendő Autókémiának, a labdagyártást pedig a Műszaki Gumigyárnak.

Már folyt a pvc-termékgyártás kialakítása, amikor a Hungária gyárat 1951-ben *Nagytétényi Gumigyárnak* nevezték el. A műanyagcikkek előtérbe kerülésével 1958-ban *Hungária Műanyag és Gumiárugyárra* módosult a név, majd 1964-ben *Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalatra*.

A *dr. Dorogi Testvérek és Tuschák Gumiárugyár* volt a felszámolt Wolfner Gumigyár mellett a másik gumiüzem, amelyet 1948 márciusában államosítottak. Az első vállalatvezető a ruggyanta-gyári üb-elnök, Kawka Marian József lett, majd alig egy hónappal később Kelemen Béla, az MRG MKP titkára, szakszervezeti főbizalmija követte. Kelemen 1949 májusáig maradt a gyár élén, majd 1957 júniusában ismét őt nevezték ki igazgatónak. 1962 februárjáig, a Ruggyantaárugyárral történt egyesítésig irányította a gyárat. Ezután nyugdíjazásáig (1967-ig) az Országos Gumiipari Vállalat Munkásellátási Főosztályát vezette.

A Dorogi Gumigyár 1948–1949-ben átvette a Hungáriától a műszaki gumiáruk előállítását, rövid időre a kerékpárköpenygyártást, a tömlő és gumisarok készítését, ugyanakkor leadta a cipő és hócsizma profilt. Gépparkjának jelentős részét a felszámolt kisvállalatoktól átvett berendezések tették ki.

1949-ben a Tervhivatal a Dorogi Gumigyárat jelölte ki a könnyű műszaki gumicikkek gyártására, és elrendelte, hogy a kőbányái Újhegyi útra, a felszámolt Vigodni Adolf bányába telepítsék át. 1949 szeptemberében kezdődött a költözés és a tervek szerint 1950 március végéig kellett volna befejeződnie, de csak több mint egyéves késéssel, 1951-ben kezdte el új helyén működését a gyár. A költözködés a profilírozást is lassította. Időközben, 1950 márciusában új nevet kapott a vállalat, akkor lett *Műszaki Gumigyár*.

Lényegében a Műszaki Gumigyár telepítésének köszönhető születését az *Autókémia Vállalat*. 1951. április 1-vel hozták létre a hivatalos alapító okmány szerint: gumihulladék feldolgozására és hasznosítására, gumitartósító szerek gyártására. A tulajdonképpeni cél a nyersanyaghiány regenerálással történő enyhítése volt. A háború alatt kialakult kisipari méretű hulladék újrafelhasználását először a Műszaki Gumigyárra kívánták gyáripari méretben profilírozni, de a kőbányai üzemről kiderült, hogy vízhiány miatt nem alkalmas erre a célra. Az új vállalat telephelyéül a ferencvárosi Szvetanay utcai leállított Union Keményítőgyár ingatlanát jelölték ki.

Szerencsétlenül választották ki az új gyár helyét, nemcsak azért, mert később kiderült, hogy a keményítőgyárra még szükség lett volna, hanem azért is, mert a szűk terület (6 784 négyzetméter) eleve alkalmatlan volt vegyipari tevékenységre. Lakóépületek és iskola szomszédságába került a gumigyár, olyan többemeletes épületbe, ahol a hengerszékeket, kalandereket, préseket csak a földszinten helyezhették el.

A kezdeti sikertelen próbálkozások után az eredetinel szerényebb elképzeléssel indult meg a használt anyag újrafeldolgozása: csizmatalpat, patkóalátétet, WC-tölcsért és más apróbb cikkeket gyártottak.

1952-ben az Autókémia átvette az MRG-től a pneumatik hulladékgyűjtés szervezését, a Műszaki Gumigyártól pedig a város különböző helyein tevékenykedő öt államosított gumijavítót. Ezen a bázison szervezték meg végül a Szvetanay utcában az ország legnagyobb gumijavító üzemét.

1953 és 1956 között az Autókémia számos egyszerűbb, viszonylag kevés helyet igénylő termék gyártását vette át a többi gumigyártól. A vállalat nevét a jelentősen módosult profil miatt 1956. október 15-én *Palma Gumigyárrá* változtatták.

A profilírozás nemcsak a termelést, hanem a kiszolgáló tevékenységeket is érintette. Már 1948 októberében megszületett a döntés: az összes gumigyár termékeinek forgalmazását egy központi eladási szervezetre kell bízni. 1949-ben a kereskedelem állami felügyeletét is irányításra változtatták, az értékesítést elválasztották a termeléstől. Mint ahogyan a vállalatoktól leválasztották az ágazatilag idegen profilt, ugyanúgy a termelést irányító minisztériumok felügyelete alól is kivonták az „idegen” tevékenységet. A Belkereskedelmi Minisztérium 1949. november 22-én szinte rajtaütésszerűen kebelezte be a gumiiipari értékesítő vállalatokat.

Csak néhány nap múlva vált ismertté, hogy az *Emergé és Pálma Kaucsuk Rt.* felszámolásra kerül, míg a *Cordatic Magyar Gumiabroncs Rt.* a Belkereskedelmi Minisztérium Műszaki- és Kiszolgáló Kereskedelmi Központjának irányítása alatt, *Gumiabroncs Értékesítő Nemzeti Vállalat*ként működik tovább. A változás hivatalos dátuma: 1949. november 20.

Ettől kezdve a kereskedelmi vállalatok kötbéres szerződést kötöttek a gyárakkal, megszűnt a termékek kereskedelmi jellegű értékesítése. Az új szervezet természetesen szintén a gazdaságirányítás megváltozott rendszerébe illeszkedett, az ekkor bevezetett anyagmérleges gazdálkodás eszköze lett.

Tulajdonképpen már az államosítás előtt működött a mai TAURUS Gépgyár elődje. Az MRG leányvállalataként dolgozott

a „Salta” Műszaki Üzem és Gépgyár Kft. Telephelye az anyaggyárral azonos volt, létszáma 1949-ben 60 körül mozgott. De nem ebből fejlődött ki a későbbi gépgyár, mert a kizárólag rugógyártással foglalkozó részleget 1950-ben a Sodronyárugyárhoz profilírozták. 1950 áprilisában viszont a Gumiiipari Központ arra utasította az MRG-t, hogy dolgozza ki az önálló gumiiipari gépgyártó, készülék- és formagyártó üzem tervét. Az új vállalat létesítéséről 1950. december 22-én döntöttek véglegesen. Határozat mondta ki, hogy *Gumiiipari Szerszámkészítő és Karbantartó Vállalatot* (GUSZEK) kell létesíteni. Telephelyül az angyalföldi Teve utcát jelölték ki.

A GUSZEK 1951. április 1-vel alakult meg, de az eredetileg kiszemelt telephelyet városrendészeti okok miatt nem utalták ki. Még közel egy év telt el, amíg az új vállalat megkapta a Kerepesi út 13. sz. alatti sportcsarnokot. Ennek átalakítása, az irodaház egy részének és az öltözőnek a felépítése után vált csak ki területileg is az MRG-ből a GUSZEK. A berendezések nagyobb részét az új helyen is a más gyárakból leszerelt régi gépek tették ki.

A gumigyárak gép- és alkatrészigénye, a karbantartási szükséglet messze felülmúlta az új vállalat kapacitását, így igyekeztek megtartani karbantartó apparátusuk egy részét. 1952 májusában éppen az ilyen gondok miatt kötelezte a minisztérium a GUSZEK-et, hogy az MRG karbantartás megerősítése érdekében adjon át (ténylegesen: adjon vissza) gépeket és embereket, nem sokkal később, 1953 januárjában pedig a gumigyár irányítása alá helyezték a nem egészen kétéves vállalatot. 1954 decemberében a GUSZEK formális különállása is megszűnt, beolvasztották az MRG-be, annak gépészeti részlegeként működött tovább.

A GUSZEK-nél rövid néhány év alatt is jelentős teljesítmények születtek és az érintett dolgozók döntő többsége indokoltnak látta volna az önálló gépgyár megtartását. Ezt jól mutatja az 1954. október 27-én kelt kollektív, közel 100 aláírással ellátott levél, amelyben a háromszoros élüzem címre, törhetetlen szorgalmukra, igyekezetükre hivatkozva kérte a döntés felülvizsgálatát.

Az állami gumiiipar megszervezésének szerves részeként hívták életre 1949-ben a *Gumiiipari Központi Kutató Laboratóriumot*.

1949 áprilisában kormányrendelet jelent meg az ipari kutatás megszervezéséről. Célja az iparban folyó kutatómunka iparágankénti összefogása volt. Tulajdonképpen itt is profilírozás történt, ha méreteiben nem is olyan, mint a termelő üzemeknél. A gumiiiparban – erről már esett szó – addig is jelentős kutatási eredmények születtek, sikeresen működött az MRG laboratóriuma, de a többi gyárban is folyt kísérletezés. Az új rendelet alapján 1949.

május 1-vel megalakult Gumiipari Központi Laboratórium ezeket az erőket kívánta kocentrálni, ami kezdetben összesen 10 fős gárdát jelentett. 1951-ben még mindig csak 20-an voltak (hét kutató, kilenc műszaki).

A laboratórium első igazgatójává dr. Schay Géza egyetemi tanárt nevezték ki, helyettese dr. Bruckner Zoltán vegyészmérnök lett. Már ekkor itt dolgozott dr. Bartha Zoltán vegyészmérnök is, aki később hosszú ideig igazgatója lett a laboratórium helyére lépő *Gumiipari Kutató Intézetnek*.

A profilírozás itt sem ment problémamentesen. A néhány fővel dolgozó laboratórium önálló intézményként működött, így ugyanúgy eleget kellett tennie a szaporodó beszámolási kötelezettségeknek, mint a több ezer fővel dolgozó nagyvállalatnak. Gondot okozott, hogy önmagában a szervezési intézkedések még nem teremtettek megfelelő eszközöket. Hosszabb ideig hiányoztak a szükséges berendezések, később pedig a régi épület adottságai korlátozták a fejlődést.

A vizsgált témák száma ugyanakkor a valódi kutatási kapacitást jóval meghaladta. 10 év alatt több mint 100 témával foglalkoztak, de méginkább jelzi az erők szétforgácsolását, hogy ebből 11 volt ún. nagy és 30 közepes jelentőségű téma. Mindezen feladatokkal továbbra is kevés ember foglalkozhatott, hiszen még 1959-ben is 51-en dolgoztak csak a kutató intézetben, amely így megmaradt az ipar egyik legkisebb önálló kutatási bázisának.

Az erőket a kaucsuk és gumi fizikai vizsgálatára, a receptúra és technológia kérdéseire, valamint a pneumatik-problémákra koncentrálták. Az első tíz évben az intézetből kilenc találmányt nyújtottak be és hat szabadalmat fogadtak el. Mindezek hatása a termelésben jelentkezett elsősorban, a műkaucsuk alkalmazási arány radikális módosulásánál, a felületaktív anyagok jelenlétében történő regenerálásnál, a papírgyári hengerek új eljárással történő gumizálásánál, a szellőző gumirozott textil előállításánál.

Végül is, ha a profilírozást egészében mérlegre kívánjuk tenni, nem lehet egyértelműen jónak vagy rossznak minősíteni. Bizonyos esetekben jelentős előnyök származtak a termelő berendezések, a szakképzettség koncentráálásából. De túl azon a már említett tényen, hogy a vertikális ipari kapcsolatokat évtizedekre szétzúzták, ami a szervezési koncepcióból automatikusan következett, más alapvető, a profilírozásból nem szükségszerűen következő hibákat is elkövettek az iparág irányítói. Az intézkedések végrehajtásához legtöbbször nem bocsátottak elegendő anyagi eszközt rendelkezésre, a döntéseket gyakran módosították és mindezekon túl nehézségek adódtak abból, hogy a gazdasági vezetés a valóságosnál több tartalékot sejtett a profilírozásban.

Az állami gumiipar megszervezése, irányítása kapcsán szólnunk kell a gazdasági vezetők helyzetéről, az iparág szakember-helyzetéről.

Az 1945 után bekövetkezett változások hatására a műszaki szakemberek egy része elhagyta az országot. 1950 elején a régi felső szintű vezetésen kívül húsz külföldre távozott műszakit tartottak nyilván az MRG-ben. A háború elől menekültekkel és a háborús halottakkal együtt a veszteség már számottevő volt. Ha „kádérfrissítéssel” nem is lehetett azonnal pótolni a hiányzó szakembereket, remény volt arra, hogy viszonylag rövid idő alatt kinevelhetőek az új vezetők, hiszen a kialakuló gazdaságirányítási rendszer a vállalatok élén állókkal szemben másfajta követelményeket támasztott, mint aminek az eddigi vezetés megfelelt. Nem speciális üzleti, szakmai ismeretekre volt szükség, mert a gazdasági célokat, a terveket a felsőbb szervek dolgozták ki, hanem politikailag elkötelezett emberekre, akik a szakemberekkel együttműködve végrehajtják az utasításokat.

*Jánosi Miklós* 41 éves korában került az MRG élére. Már 1932 óta ott dolgozott, először mint napidíjas, majd mint különböző osztályok tisztviselője. Jól ismerte a gyárat, a munkások problémáit, szót értett a műszakiakkal, a régebbi tisztviselőkkel is.

1949 második felében kiéleződtek a Gumiipari Központ és Jánosi közötti ellentétek. A Rajk-per után, a fokozódó bizalmatlanság légkörében, a tisztázatlan, illetve rosszul megállapított hatáskörök miatti nehézségeket mindkét fél tudatos akadékoskodásnak látta.

A hatásköri konfliktusok természetesen, szinte mindennaposak a gazdaság irányításában. Jellegük akkor változik meg, ha politikai vádakkal társulnak. Az 1949 végi, 1950-es légkörben ilyen helyzet alakult ki. Az MRG vezetése két szempontból is gyanússá vált: egyrészt az 1949 végén „leleplezett” Standard-kémügy alapján adódott az analógia, hogy itt is hasonló lehet a helyzet, az új vezetők is a korábbi külföldi tulajdonosok érdekeit képviselik. Másrészt, a szociáldemokrácia elleni egyre erőteljesebb harc közben kézenfekvő lett: az MRG-ben Jánosi Miklóson keresztül szociáldemokrata befolyás érvényesül.

1950. július 5-én a Nehézipari Minisztérium, a Gumiipari Központ és a Nagybudapesti Pártbizottság vizsgálatot kezdett a Ruggyantaárugyárban. A végeredmény – az adott politikai légkörben – nem lehetett kétséges.

A vizsgálat kezdetén Jánosi Miklóst az Államvédelmi Hatóság őrizetbe vette. Jánosival együtt letartóztatták az MRG hét vezető tisztviselőjét is. Másokat, köztük műszaki szakembereket, áthelyeztek, illetve alacsonyabb beosztásba tettek.

Július 9-én a Szabad Népből két cikk is megjelent, amely a jobboldali szociáldemokrácia tervezettség elleni aknamunkájáról szólt, egyikben tétélesen is említették az MRG-t.

A minisztériumi vizsgálat az állapította meg, hogy a vállalatvezető: „... állandó kapcsolatot tartott fenn a jobboldali szociáldemokratákkal és azokat igyekezett saját üzemében is funkcióba állítani...”

November végén 70 dolgozó kapta meg a felmondást, köztük vezető műszakiak, művezetők. Több tisztviselőt kisebb fizetéssel járó besorolásba, jónéhányat fizikai állományba helyeztek.

A profilírozással ugyan közel 1000 fővel csökkent az MRG fizikai dolgozóinak száma (574 áthelyezés, 79 felmondás, 36 elbocsátás, 170 hozzájárulással lépett ki, 80 önkényesen), míg az adminisztráció létszáma változatlanul 450 fő körül maradt. De a gazdaságirányítás kialakuló rendszere egyre több adminisztrációval járt, iskolák, tanfolyamok és egyéb, korábban a munkaidőt nem terhelő tevékenységek címén pedig igen sokan hiányoztak tartósan.

Mivel a valóban szükséges leépítést összekötötték a Jánosi-üggyel, a visszhang szükségszerűen negatív volt. Az egykori hangulatjelentésből kiderül, hogy ez az intézkedés nagy megdöbbenést keltett a gyárban.

Az 1950. november 30-i, politikai jellegű elbocsátásokkal párhuzamosan az Irodaszervező Gazdasági Iroda megvizsgálta a vállalat adminisztrációját és jelentős átszervezést javasolt. Ennek nyomán újabb, az előzőhöz hasonló méretű létszámleépítés indult meg. A kétféle szempont, a politikai és a racionalizálási, azonban keresztezte egymást. Az 1950-51. évi elbocsátásokkal az adminisztratív állomány 25%-át leépítették. 1952-ben pedig a takarékosági rendelkezés végrehajtásaként 310 főről 245-re csökkentették az adminisztrációban dolgozók számát.

Az intézkedések eredményeként a gyártásellenőrzés, a műszaki és adminisztratív szervezet több mint két évig jónéhány területen szinte teljesen megszűnt.

1953 áprilisában már az illetékes miniszterhelyettes is kénytelen volt megállapítani: a korábbi létszámcsökkentések miatt az MRG „nem tud megfelelni a szocialista iparvezetés követelményeinek”. Az enyhülő létszám gondok eredményeként zárult csak le a már 1949-ben megkezdett adminisztrációs, műszaki szervező munka.

A kialakított új vállalatszervezet kötelező sémára épült. Az igazgató mellé egy műszaki és egy adminisztrációs helyettes került, az előbbi főmérnöki, az utóbbi főkönyvelői beosztásban. Az osztályok, főosztályok profilját, függetlenül az iparág jellegétől,

az üzem hagyományaitól – országosan egységesen alakították ki: terv, termelési, műszaki fejlesztési, pénzügyi, áruforgalmi, bér- és munkaügyi főosztályok, újítási, minőségellenőrzési stb. osztályok alakultak. Minden vállalati főosztály, illetve osztály az irányító minisztérium ágazati főosztálya illetékes osztálya, illetve a megfelelő profilú, ún. elvi főosztályához kapcsolódott. (Tehát például az MRG tervfőosztálya, a vállalat vezetői mellett utasítási, illetve beszámolási kapcsolatban állt egyúttal a minisztérium tervfőosztályával és a Gumiipari Igazgatóság tervosztályával is.)

Jánosi Miklós letartóztatásának, illetve az ezt követő elbocsátásoknak hatását csak fokozta, hogy még az iparágon belül sem elszigetelt jelenségről volt szó.

Frank Lászlót és Nagy Gézá, a Műszaki Gumigyár vállalatvezetőjét, illetve helyettesét, bár korábban nem voltak szociáldemokraták, 1950 decemberében leváltották, mert a minisztérium az 1950 novemberi vizsgálatra hivatkozva megállapította: a vállalatvezető ritkán jár le az üzembe, „a dolgozókkal a kapcsolata igen rossz... a vállalat vezetése nem egyenletes, ütemterve nincs, gyártáselőkészítése sem megfelelő, a selejtellenőrzés nem kielégítő, az 1951-es tervek lazák, az anyaggazdálkodás nem megfelelő...” Ugyanakkor nem sikerült megállapítani, hogy a hibákat szándékosan követték-e el vagy sem. Az intézkedést követő napon egy delegáció a gyár dolgozói nevében több mint 300 aláírással ellátott levelet vitt a minisztériumba (a gyárban ekkor 900-an dolgoztak), amelyben többek között a következők álltak: „... úgy Frank László, mint Nagy Géza elvtársak legjobb tudomásunk szerint éjt nappallá téve fáradhatatlanul dolgoztak a vállalat érdekében, azonkívül úgy a fizikai, mint az értelmiségi dolgozókat személy szerint ismerték, és ügyes-bajos dolgaikban eljárak, ezért az össz dolgozók közt a legnagyobb népszerűségnek örvendtek”.

Az ügy – további panaszbeadványok nyomán – az MDP Központi Vezetőségének apparátusába, egyenesen Rákosi titkárságához került. A két vezetőt azonban nem helyezték vissza állásába. Sőt, megállapították: „Az aláírásgyűjtés a volt vállalatvezetők baráti köréből indult ki, az összdolgozók agitációjáról szó sem volt.”

Jánosi Miklós utódja az MRG-nél *Koszler Károly* lett. Ő korábban nem kistisztviselő volt, mint elődje, hanem vasipari szakmunkás. Még meg sem ismerkedhetett igazán az MRG-vel (korábban a színesfémiparhoz tartozó Metallochémia Vállalatot vezette), amikor máris mulasztással vádolták. Ekkor még csak pénzbüntetést fizetett, de 1951 végén őt is utolérte Jánosi sorsa. A minőségromlás miatt az igazgatót, a főmérnököt és három másik műszaki vezetőt szabotázs vádjával letartóztatták és elítélték.

Koszler utódja *Somogyi Pál* lett, aki 1966-ig vezette a vállalatot. Somogyi munkás, bádogos és szerelő volt korábban. Nem sokkal az államosítások után került a Budafoki Zománcedénygyár élére, majd Kelemen Lajost váltotta fel 1949 májusában a volt Dorogi Gumigyár vállalatvezetői posztján.

Somogyi Pál a vezetés számos fontos elemét felismerte, megbecsülte a szaktudást, tudomásul vette, hogy a termelés szükség-szerű alá- és fölérendeltséggel jár, ahol az utasításokat végre kell hajtani. Másrészt szabad kezet kapott az MRG rendbetételéhez, miközben a legfelső gazdasági vezetés elődjénél jobban támogatta munkáját.

Somogyi Pál néhány hónapos munkája nyomán a gumiiipart irányító vezetőknek is rá kellett jönniük, hogy a problémák nem magyaríthatók egyszerűen szabotázssal.

A gumiiiparban 1952-re kialakult helyzetben, Somogyi Pál igazgatói kinevezése után nem sokkal minisztertanácsi határozattal kísérelték meg megoldani a gépjárműabroncsgyártás gondjait – de nem sok sikerrel. (Amikor egy évvel a határozat után felmérték a végrehajtás tapasztalatait, kitűnt, hogy csak néhány ponton sikerült a rendelkezéseket végrehajtani.)

Somogyi Pálnál alapvető szerepet játszott az is, hogy 1951 közepén az MDP Káder Osztálya, rendezve a hatáskörébe tartozó funkciókat, az MRG-t a legfontosabb tíz nehézipari vállalat közé sorolta, így Somogyi kinevezését a Központi Vezetőség apparátusa hagyta jóvá. Részben így érthette el, hogy kérésére rövid időn belül leváltották a gyár függetlenített párttitkárát, aki korábban szerepet játszott a műszaki értelmiség félreállításában, és továbbra is közvetlen irányító szerepet igényelt magának termelési kérdésekben.

Az új igazgató kinevezése után az MRG-nek még hosszabb ideig nem volt főmérnöke, hiszen ekkor már csak nagyon kevés szakember jöhetett számításba e téren. Végül is *Horváth Lászlót*, a minisztériumban dolgozó, már gumiiipari gyakorlattal is rendelkező mérnököt nevezték ki. A részben kényszerhelyzetben kiválasztott igazgató és főmérnök – utóbb – 15 évig működött sikeresen együtt.

Az új igazgató részben a szétzilált adminisztráció megszervezésére Termelési Igazgatóságot szervezett, amelynek élére azt a Péchy Istvánt állította, aki korábban az MRG cipőosztályát vezette, majd kényszernyugdíjazásából Somogyi Pál reaktíválta a Nagytétényi Gumigyár rendbetételére.

Fél évvel a Minisztertanács határozata után, 1952 közepén a bányá- és energiaügyi miniszter levélben kérte Farkas Mihály,

majd Gerő Ernő és Rákosi segítségét, hogy a hiányzó magyar gumiiipari szakembereket szovjet tanácsadó meghívásával pótolják.

A sorozatos beadványok 1952 október végére némi eredményt hoztak: október 22-én Vas Zoltán, a Tervhivatal elnöke a következőket írta Czottner Sándor miniszternek: „Kérem utánanézni, hogy a volt Cordatic szakemberei merre szóródtak széjjel. Javasolom összeszedni őket, és adjanak jó gumiabroncsokat. Világszerte elismert márka volt a magyar Cordatic. Kérem javaslatát, mert gumiabroncs nélkül maradunk.”

A miniszter meglepődött a segítségnyújtásnak ezen a formáján (mint írta: „Kissé meglepő ez, amit Vas et. ír”), de rá kellett jönnie: ezzel a legfelsőbb engedélyt kapta meg az eltávolított szakemberek részleges rehabilitálásához. Egy hét alatt 18 mérnököt és technikust sikerült felkutatni. Jelentős részük börtönben volt vagy éppen onnan szabadult. Az egykori művezetők többsége technikusként, műszerészként helyezkedett el különböző gyárakban. Többen a vegyipar más területein tevékenykedtek, így végül is csak néhány régi szakembert lehetett azonnal visszarendelni.

1953 elején került csak napirendre a szakemberutánpótlás képzéssel történő biztosítása. Éppen az 1951–52-es tapasztalatokból okulva született meg a döntés: a budapesti vegyipari technikum harmadik és negyedik évfolyamán 30–35 tanulót gumiiipari szakismeretekre kell specializálni, a Műszaki Egyetemen pedig megindult a gumiiipari szakmérnöki képzés, az első évben tíz harmadéves hallgatóval.

A Minisztertanács 1952 elején hozott határozatát, amely szándéka szerint az egész iparágban új korszakot nyitott volna, csak részben ismerhették meg az MRG vezetői. Somogyi igazgató és Horváth főmérnök csak a gyárra vonatkozó részeket kapták meg írásban.

1953 végén, 1954 elején egyre többször jelentek meg a közgazdasági folyóiratokban olyan írások, amelyek az addigi gazdaságirányítás módszereit vitatták. Mint említettük, módosult a gazdaságpolitika is. Mindez a gumiiipart sem hagyja érintetlenül. Az MRG főmérnökének, Horváth Lászlónak 1954. november 25-én, a minisztériumhoz írt levele, melyet Somogyi Pál igazgató is látta, jól mutatja a vállalatvezetés gondjait. „Az elmúlt évek folyamán több ízben felhívtuk felettes szerveink figyelmét..., hogy terveink a levegőben lógnak, mivel a tervkészítés időpontjában a népgazdaság reális igényeit nem ismerjük... Ez az elmúlt évek során számtalan esetben azt eredményezte, hogy a gyár termelő kapacitása egyes cikkekben, vagy méreteknél kihasználatlanul állott, más cikkekben pedig a szükségletek jelentős részét nem tudtuk kielégíteni.”

Az 1953-54-es, majd 1956-ban felerősödő, a gazdaságirányítás mechanizmusával foglalkozó viták a napi munkában nemigen éreztették hatásukat. Csak 1956 közepén lazítottak kísérletképpen néhány gyárnál, köztük a MRG-nél is a központi irányításon, az addigi 50-60 cikk helyett csak két termék, a járműabroncs és a heveder mennyiségét írta elő a terv. A gyár főmérnöke a változásokról a következőket nyilatkozta a Népszava 1956. szeptember 28-án, az MRG-ről megjelent írásában: „A vállalatokat eddig országos séma szerint szervezték, függetlenül az üzem nagyságától, jellegétől. Mi most élünk az önállósággal és átszerveztük a gyár osztályait úgy, hogy azok a munkákat a lehető legjobban segítsék.” Az addigi tervosztályt azzal a szándékkal vonták össze az elő- és utókalkulációval, hogy az így létrehozott üzemgazdasági osztály a tényleges termelési költséget vizsgálja. Ugyanekkor került a beruházási osztály a műszaki fejlesztést már addig is irányító főmérnök felügyelete alá. A meo ekkortól nemcsak a végterméket, hanem a technológiát is ellenőrizte. A változások fontos elemeként jelentősen növekedett az üzemvezetők önállósága.

## 2. A gumiipar fejlődése a szocialista iparosítás első évtizedében

A gumiipar első ötéves tervének első változatai a termelés 90 százalékos (az ipari átlagot meghaladó) növekedését írták elő.

Az elképzelés kidolgozásakor abból indultak ki, hogy a gumiipar kapacitáskihasználása 60%-os, így a profilírozás jelentős tartalékokat tár majd fel. Ennek ellenére, 1954-re, új gumigyár építését is tervbe vették. Az anyagmegtakarítási lehetőségekben bizakodva, a 90%-os termelésnövekedéssel szemben a nyersanyag-szükséglet 78%-os emelkedésével számoltak.

A terv első változatainak kidolgozása után, még 1949-ben úgy döntött a gazdaságvezetés, hogy ez az elképzelés túlságosan szerény, a lehetőségek ennél jóval nagyobbak. Miként az egész magyar iparban, úgy a gumiiparban is jelentősen megemelték az eredeti terv célkitűzéseit, 210%-os termelésnövekedést írtak elő.

Időközben a beruházási tervet is átdolgozták, az összeget nem emelték jelentősen (78,8 millió Ft-ról 81,6 millióra), de a munkák nagyobb részét már a tervidőszak elején végre kívánták hajtani, ugyanakkor míg az eredeti változatban nem szerepelt külön a felújításra szánt összeg, addig a felemelt terv a beruházáson kívül még 48,8 millió forint értékű felújítást is tervezett.

A tervek 1949-es átdolgozása során nem módosították a létszám-elképzeléseket. Úgy vélték, hogy a termelékenység nagy mér-

vű fokozása lehetővé fogja tenni az eredeti munkaerőtervek végrehajtását, vagyis az iparág 1949-es közel 3300 fős munkásállománya nem egészen 1000 fővel, a műszaki és adminisztratív állomány 726 főről 800-ra fog emelkedni.

Amikor 1951-ben jelentősen felemelték az ötéves népgazdasági terv minden, az iparral kapcsolatos előirányzatát, a gumiipar helyzete nem sok optimizmusra adott okot. Ennek ellenére az iparág elérendő termelésnövekedését a korábbi 240%-ról 275%-ra emelték. (A teljes gyáripar 1954-re előirányzott 86,4%-os termelésemelkedését az új terv 217,6%-ra emelte.)

Annak ellenére, hogy a tervfelemeléskor már látszott, hogy az 1950-1951-re tervezett beruházások nem valósulnak meg, a beruházási terveket is tovább feszítették. A gumiipar fejlesztésére szánt összeget 81,6 millió Ft-ról 113,4-re emelték.

Az első ötéves terv végén 2 200 tonna koromszükséglettel számoltak. Ebből 860 tonna előállítását biztosította az 1951-ben már működő két gyár, a lovászi és a budafapusztai. Az utóbbi kivitelezésére először 11 hónapot szántak, de az importlehetőségek megszűntével 5 hónapra rövidítették a kivitelezési időt. A rohammunka következtében az új gyár minden kísérlet ellenére sokkal rosszabb hatékonysággal működött, mint a lovászi.

Már 1948 óta napirenden szerepelt, hogy Kőrösszegapátiban új üzem, 100 tonna kapacitású gázkoromgyárat kell építeni. A telepítést az alapanyag, a földgáz közeli lelőhelye indokolta. Az illetékes minisztériumi főosztály még a tervezés munkáinak beindulása előtt szorgalmazta a sokkal hatékonyabb lángkoromgyártást. Amikor azonban 1951-ben váratlan importlehetőség adódott, a Tervhivatal nem járult hozzá a gázkoromgyár beruházási munkálatainak megindításához sem. 1952 júniusában ugyan végül is elrendelték az építkezést, de 1953 elején újra megállapították, hogy biztosított a gumiipari gázkoromszükséglet, így a munkákat leállították, illetve az ekkor még szintén csak tervezési stádiumban lévő tiszafüredi lángkoromgyár építésének meggyorsításáról döntöttek.

Az 1953 közepén bekövetkezett gazdaságpolitikai fordulat nyomán mindkét koromgyár terve lekerült a napirendről.

A koromgyár mellett az ötéves terv másik nagy, alapanyagellátást érintő beruházási elképzelése egy *műgumigyár* létesítése volt. Ezzel összekapcsolva egy új autó- és egyéb *gumiabroncsgyártó* üzem felépítését is előirányozták.

1952. február 16-án írták alá az egyezményt, amely szerint szovjet szakemberek nyújtanak műszaki segítséget egy magyarországi autógumi abroncsgyár tervének kidolgozásához. Az érdemi előkészítés még meg sem indult, amikor a Honvédelmi Minisztérium

egyre jelentősebb repülőgép-pneumatik igénye miatt a magyar fél szükségesnek látta a szerződés módosítását, miszerint az évi egymillió tömlő és abroncs előállítására alkalmas gyárat úgy tervezék, hogy repülőgépabroncsot is készíthessen.

Időközben eredményesen zárultak a műgumikombinát felépítésével kapcsolatos tárgyalások is, így az MDP Titkársága 1952. július 30-án határozatban mondta ki a létesítmények felépítésének szükségességét. A Tervhivatal 1952. augusztus közepén *Tiszalök* községet jelölte ki a beruházás helyszínéül. Az építkezéseket 1954-ben kezdték volna meg, hogy 1956–57-re már teljes kapacitással üzemeljen a kombinát. Mivel az üzemet tulajdonképpen a pusztában tervezték felépíteni, az energiaellátás biztosítása is jelentős beruházást igényelt. A közvetlen beruházásokra, tehát a műgumi- és abroncsgyárra, valamint az erőműre összesen 880 millió forintot szántak, ami nyolcszorosa volt az egész gumiipár felemelt beruházási tervében szereplő összegnek.

Az 1951. évi tervfelemeléskor úgy fogalmaztak, mintha a létesítendő műgumigyárat a tulajdonképpen meglévő hulladékok hasznosítására építenék. Valójában azonban a kombinát nagyon sok ponton a népgazdaság egyéb beruházásaihoz kapcsolódott, tehát a sikeres megvalósítás a különböző ágazatokban felépített más létesítményektől függött.

Az 1953. júliusi gazdaságpolitikai fordulattal a műgumi- és abroncsgyár tervét is félretették. Ez a beruházás is csak a tervezésig jutott el.

Ugyanez lett a sorsa a *Rakamazra* tervezett beruházásnak is, amely a Műszaki Gumigyár profiljába tartozó termékek előállítására mintegy 40 millió Ft-ért kívánt új üzemot építeni.

Az új létesítmények mellett az első ötéves tervben a gumiipar legnagyobb beruházási összegét az *MRG rekonstrukcióra* irányozták elő. A részletes programot az Országos Tervhivatal 1951. októberében hagyta jóvá, 100 millió forintos kerettel. Bár minisztertanácsi határozat is intézkedett arról, hogy a munkálatokat 1954. december 31-ig be kell fejezni, hitelkeret és megfelelő kivitelezők hiányában 1955-ig csak a tervezett összeg felét, 57,6 milliót használtak fel.

Az 1952-ben jóváhagyott terv leglényegesebb beruházása az új gépjárműköpeny és vulkanizáló csarnok, valamint a kerékpártömlő, köpeny, gépjárműtömlő épület felépítése volt. Ezenkívül új szivattyúgépház, csúcskazánház, gumiraktár, négy transzformátort is terveztek. A belső közlekedési utakra, iparvasútra és az életvédelmi berendezésekre is tetemes összeget szántak.

A felére csökkent összegből természetesen nem sikerült az eredeti terveket végrehajtani. 1953-ig az évenkénti beruházási tervet

nagyjából teljesítették, de az éveken belül jelentős lemaradások mutatkoztak. (Az új kerékpárcsarnoknak például 1953. június 30-ára kellett volna elkészülnie, de az építési vállalat először októberre, majd novemberre toltta ki a határidőt, végül a befejezés 1954-re húzódott át.) A rendkívüli zsúfoltság miatt minden később újabb problémákat idézett elő, sokszor kellett félig felépült üzemben megindítani a munkát. Már épült a kazánház, amikor kitűnt: az új kazán szállítására nem akad vállalkozó. Szükségmegoldásként a kurityáni erőmű leszerelt kazánjait szállították az MRG-be, amihez a terveket módosítani kellett, az energiaigény kielégítése viszont nem oldódott meg.

Az építkezéseket részben a régi keménygumi vulkanizáló, részben a regeneráló helyén, részben a Kerepesi temetőből kapott 1,6 hektárnyi területen hajtották végre. A bontásokat azonban csak 1956-ra fejezték be, ami önmagában is akadályozta a helyükre tervezett gumipuhító és raktár kivitelezését.

A gazdaságpolitika változása nyomán, 1954 és 1956 között már csak a korábban elakadt, elhúzódozó munkák befejezésére futotta az igen szűkre szabott beruházási keretből. (1954–1955-ben összesen 15 millió Ft állt az MRG rendelkezésére.) Végül is 1956-ban új, korszerűbb berendezéssel felépült a regeneráló, de a többi elmaradt létesítmény megvalósítása későbbre maradt.

A rekonstrukció során a felhasznált 57,6 millió Ft közel felét, 23,7 milliót az új gépekre fordították. 1952-től a pneumatik üzem régi gépei helyére 21 felépítőgépet, 1 szövetvágót, 1 bombírozót, 22 automata vulkanizálót és 24 egyes vulkanizálót állítottak be. Az új, magasított vállú felépítők tették lehetővé a nagy méretű teherautó, dömper és kombajn pneumatikok gyártását. 1953-ban egy vulkanizáló gőzkazánnal és két 24 orsós körszövővel bővítették a műszaki tömlőgyártást. A bordástömlő gyártásánál pedig egy újítással úgy növelték a teljesítőképességet, hogy az 1951-es 65 perces gyártási időt 1953-ra 10,8 percre rövidítették.

A kerékpárköpeny részlegnél 1950–1951-ben gépesítették a felépítés egy részét, megkésztették a kismotorköpeny kapacitást, a tömlőrészlegnél egy új gép beállításával 50%-kal emelkedett a spriccelési eljárás teljesítőképessége. A már 1949-ben megkezdett drótpéremes kerékpárköpeny-gyártást is jelentősen fejlesztették.

A gépjárműtömlő részleg 1951-ben szintén kapott egy, majd 1952-ben újabb három spricgépet. Az ékszíjosztályon 1952-ben üzembe állított két vulkanizáló prés önmagában nem biztosította volna, hogy öt év alatt hozzávetőlegesen nyolcszorosára nőjön a termelés, ehhez a szervezési és újítási munka is hozzájárult.

A kerékkészítésnél 1949-ben 50, 1953-ban viszont már 80%-ban zárt rendszerű gépekkel folyt a munka. A különválasztott

kalandercsoport – az 1949-ben beszerzett háromhengeres kalander mellé, amelyet később négyhengeressé alakítottak – 1950-ben két Skoda hengerszéket. 1951-ben egy Bersdorf négyhengeres kalandert, 1952-ben három puhító hengerszéket, 1953-ban két Banbury gépet kapott.

Anélkül, hogy az 1950 és 1956 közötti ruggyantagyi rekonstrukció minden következményét itt felsorolnánk, megállapítható: a beruházások felemás megvalósítása a tervezetthez képest szétördelte a rekonstrukciót, 10 évnél is több telt el, mire a teljes vertikumon végigjutott a felújítás. Újabb hátrányok származtak abból, hogy először az utolsó munkafázis, a vulkanizálás új gépei érkeztek be, míg az új felépítőgépeket csak egy évvel később állították fel, a félkészárkapacitás fejlesztése pedig csak több éves késéssel követte a készárutermelés fejlesztését.

Végül is mire a 60-as években végrehajtották a rekonstrukció második ütemét, az első ütem létesítményei jórészt elavultak. A gyors korszerűtlenedést nagyban „segítette”, hogy miként az újjáépítés időszakában, úgy az 50-es években is az olcsóbb megoldásokra kényszerültek, nem az elérhető (KGST-országban beszerezhető) modernebb technikát vásárolták meg.

Az ötéves terv kezdetén a rekonstrukció célja az volt, hogy radikálisan megváltoztassa az MRG arculatát. Megállapították ekkor, hogy a gyár „jellemzően visszatükrözi a kapitalista üzemi fejlesztést. Az üzem elrendezése, épületek, belső útvonalak, anyagmozgatási lehetőségek a legnagyobb tervszerűtlenséget mutatják, ami hasonlóan fennáll az egyes üzemrészek belső gépi elrendezésénél is...”. 1956-ra némileg módosult a kép: lebontottak kis műhelyeket, megszűnt jónéhány balesetveszélyes munkahely, de a felépített nagy épületekben nem látszott, hogy a XX. század közepén tervezték ezeket. Az a gyakorlat, amelyik a pillanatnyi megtakarítási lehetőséget előnyben részesítette a már rövid távon is előnyösebb, de drágább, nagyobb beruházási koncentrációt kívánó megoldásnál, hosszú távra újra meghatározta az MRG arculatát.

A *Műszaki Gumigyár* új telephelyén az ötéves terv időszakára szintén jelentős, termelést növelő beruházásokat irányoztak elő, 40 millió Ft-os előzetes kerettel. 1959-re az 1953. évi 2 100 tonnás össztermelést 8 250 tonnára kívánták fejleszteni.

Az 1953. évi fordulat után csak 1955 közepén vették újra elő a terveket. A Minisztertanács 1956. május 10-én (szinte napra pontosan három évvel az előző engedély után) jóváhagyta a beruházási programot. Az elképzelés jóval szerényebb volt, mint korábban. Az évi 2 100 tonnás kapacitás nem egészen 4 000 tonnára növelését írták elő, ugyanakkor a beruházási keretet (egy kultúrház törlésével) minimálisan, 2,6 millió Ft-tal csökkentették.

A második ötéves terv 1956 végi felretételével azonban ez az elképzelés sem valósult meg.

A *Nagytétényi Gumigyár* fejlesztési programja is 1953 közepére készült el, közel 20 milliós beruházási elképzeléssel. A kivitelezést 1954–1957-re tervezték. A gazdaságpolitika megváltozása itt éppen az ellenkező következményekkel járt, mint a másik két gumigyárnál: a közszükségleti cikkek és a műanyag termékek gyártásának fokozása érdekében már 1954 novemberére átdolgozták az egy évvel korábbi tervet, a beruházási keretet 26 millióra emelték.

Az öt évre, 1954 végéig tervbe vett beruházások, rekonstrukciók nagyobb része 1956-ra sem valósult meg. Az irreális tervezés miatt az előirányzott beruházási összeget már 1954-ben felhasználták, amihez 1955–1956-ban további 61 millió Ft járult.

*A gumiiipar első ötéves beruházási terve*  
(millió Ft)

Év	1949-es változat		1951-es változat	Végrehajtás
	eredeti	felemelt		
1950	11,0	15,8	10,0	7,0
1951	18,0	20,9	13,4	17,5
1952	19,5	21,9	20,0	24,5
1953	20,3	14,8	40,0	37,1
1954	10,0	8,2	30,0	27,6
Összesen:	78,8	81,6	113,4	113,7

Az új létesítmények elmaradásával 1954-ig a felhasznált összeg 84<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át állagtartásra, és kis, szétforgácsolt beruházásokra fordították, 1955–56-ban pedig szinte csak a felújításokat, karbantartásokat biztosították.

Az elmaradt beruházások ismeretében meglepően hangzik, hogy 1955-ben a következőkről számolt be az irányító minisztérium: „Az I. ötéves terv legfőbb célkitűzése az volt, hogy az iparág a járműipart és a közlekedést, továbbá a mezőgazdasági gépgyártást pneumatikkal, a bányákat szállítóhevederekkel lássa el, kielégítse a gépipar műszaki gumicikk, és a lakosság közszükségleti cikk igényeit. A gumiiipar ezeket a feladatokat nagyjában és egészében megoldotta... nem értünk egyet az OT (Tervhivatal) által készített I. ötéves terv kiértékelés azon megállapításával, hogy a gumiiipar állagának javítása érdekében az I. ötéves terv időtartama alatt nem sokat tettünk.”

Látszólag a fenti állítás valóban helytálló: a felemelt ötéves terv a gumiipari termelés 270<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os növelését írta elő, és ha a termelési értéket vesszük alapul, ezt el is érték (1949: 388 millió Ft, 1954: 1119 millió). Azt azonban már az idézett beszámoló készítői is hozzátették ehhez az adathoz, hogy a termelés leginkább a legértékesebb gyártmányoknál nőtt. Ha tudjuk, hogy a tervutasításos gazdaságirányítás egyik legkorábban felismert káros következménye éppen a tervek ún. „globális” teljesítésére irányuló törekvés volt, aminek következtében a kevésbé fontos előírások, mint a minőség, a cikkenkénti terv háttérbe szorultak, már nem ilyen kedvező a kép. És mivel az akkori árrendszer fiktív árakkal dolgozott, így mérőeszközként az iménti adatok nemigen használhatóak.

Ha másként hasonlítjuk össze a terveket az eredményekkel már realisabb képet kapunk: személygépköcsi-köpeny termelésből az előirányzat 1954-re 120 000 darab volt, ezzel szemben a 70 000-et sem sikerült elérni. Tehergépköcsi-köpenyből az előirányzott 330 ezer darabnak a felét gyártották 1954-ben. És ezek csak a leginkább feljesztett cikkek! A közszükségleti cikkekről maga a beszámoló is azt írta: „elhanyagoltuk”. Míg 1949-ben a termelés 33<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át, addig 1954-ben csak 26<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át tették ki ezek a termékek.

A pneumatikatermelés felfutásával egyidejűleg jelentősen növekedett a hibásnak minősített termékek aránya. 1949-hez képest 1952-re nyolcszorosára emelkedett. Ugyanakkor az 1952-ben előállított 149 500 pneumatikából majdnem 30 ezret visszaminősítettek.

A pneumatik készáru selejtszázaléka a Minisztertanács által előírt 0,7<sup>0</sup>/<sub>0</sub> helyett 1953 elején 0,9<sup>0</sup>/<sub>0</sub> volt. A csökkent értékű köpenyek aránya az előírt 8<sup>0</sup>/<sub>0</sub> helyett ugyanakkor 14,7<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-on állt. A repülőgépbroncsoknál 1953 januárjában pl. az elkészült darabok 44<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át nem vették át.

A teljesíthetetlen mennyiségi előírások nyomán keletkező szállítási késlekedések a népgazdaság egyéb területein idéztek elő gondokat. A hiányzó cikk beszerzéséért mindenki a lehető legmagasabb helyre fordult. Miniszterek vagy még magasabb tiszt-ségben lévők írtak levelet a gumiipar illetékeseinek kis tétel hevederért, autógumiért, ezzel gyakorolva nyomást az iparágra.

A személygépköcsi-abroncsoknál az 1952-ben előírt 50 000, illetve a tehergépköcsiknél előírt 35 000 km élettartam helyett hivatalosan is egyöntetűen csak egy éven belüli 25 000 km garanciával adta tovább termékeit az MRG. Bár 1952 végén egy népgazdasági tanácsi előterjesztés egyöntetűen 50 000 km-re kívánta felemelni a köpenyeknél előírt átlagos teljesítményt, az illetékes minisztérium ezt nem tartva realisnak, a nagy méretű te-

her- és autóbusszköpenyeknél 35 000, a közép- és kis méretű, városi használatú gépkocsigumiknál 50 000, az egyéb köpenyeknél 30 ezer km átlagos teljesítmény előírását javasolta, megjegyezve, hogy ez is 50–100<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os javulást jelentene a pillanatnyi helyzethez képest.

A panaszok egy része összekapcsolta a hiányt a minőségi kifogásokkal. Valóban nemcsak a rendkívül gyors ütemben növekvő szükséglet idézte elő a hiányt, hanem a minőség romlása is. Ugyanakkor a gumiabronchhiány szükségessé tette a gyengébb minőség eladását is, és a termelés további fokozására ösztönzött. A mennyiség erőltetése viszont a gyártás területén okozott viszásságokat.

„Mindhárom gumigyárban megállapítható volt – írta később egy jelentés –, hogy a technológiai utasítások dolgozókra történő lebontása csak részben történt meg” „... a vizsgálat legfőbb hiányosságként – egyéb hibák mellett – a pihentetési, száradási idők be nem tartását állapította meg...” A futók az előírt 24 órás pihentetés helyett azonnal beépítésre kerülnek, a teherméretű nyersköpenyek 75, a személyméretűek 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a kerül pihentetés nélkül továbbfeldolgozásra, az előírt 3 órás állás helyett.

A legsúlyosabb gondok az *anyagellátásnál* mutatkoztak. A gumiiipart a valutakiadások csökkentése érdekében nagyarányú műgumifelhasználásra kényszerítették. A döntések nem a technikai lehetőségeket tartották szem előtt, hanem azt, hogy a műgumi olcsóbb, mint a természetes, és hogy az a KGST-országokból beszerezhető. A Népgazdasági Tanács 1950 novemberében előírta a műgumi (és regenerát) fokozott felhasználását. Két hónappal később az illetékes minisztériumi szervek a műszaki adottságokra hivatkozva csökkentették az előírt műgumi arányát, de 1951-re az MRG-nél így is legkevesebb 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os felhasználást írtak elő, a három gumigyárnál együtt pedig a tervezett 2 090 tonna nyersgumival szemben 2 300 tonna műgumi szerepelt.

A jelentkező problémákat eleinte azzal próbálták elintézni, hogy „... a szovjet műgumit autópneumatik gyártáshoz is használják. Aktív korom hozzáadásával állítólag szilárdsága jobban emelkedik, mint a természetes gumié.” – írta az egyik illetékes. De a régi, zömében elavult gépek ellenálltak a modernebb berendezést igénylő műguminak. A hatóságok engedtek, hozzájárultak, hogy az MRG „csak” 32<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban használjon szintetikus alapanyagot. Azonban ez is megvalósíthatatlan volt. Még 1952-ben is csak 27,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban használtak műgumit és 1953-ra is csak az időközben beállított új gépekkel sikerült 35,3<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra növelni a részesedést. Még 1954-ben sem érték el az eredetileg 1951-re előírt 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os arányt, nem egészen 40<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ig jutottak el, ami abban az időben

egy ilyen termékszerkezetű gumigyárnál magas arányt jelentett. Nemzetközi összehasonlításban mégis rendkívül gyorsan tért át a magyar gumipar a szintetikus alapanyagra.

Itt kell kitérni az 50-es évek elejének egyik jellegzetes kudarcára. A második világháború idején foglalkoztak már a szakemberek laboratóriumi körülmények között a *gumipitypang* (hivatalos nevén: kok-saghyz) hasznosításának lehetőségével. Ehhez kapcsolódott az a fantasztikus ötlet, miszerint a gumipar nyersanyagellátásában jelentős lehetőségeket rejt magában ez a közismert gyomnövény. 1951-ben már négyszáz holdon termesztették. Az Élelmiszeripari Minisztérium Erjedésipari Kutató Intézete kezdett el foglalkozni a feldolgozás és gumikinyerés kérdéseivel, az így nyert gumi tulajdonságait pedig a Gumipari Központi Kutató Laboratórium vizsgálta. Az egész ügyet a Tervhivatalban fogták össze. Óbudán egy kis feldolgozó üzemet is létesítettek, az MRG pedig külön felelőst jelölt ki e téma tanulmányozására. Elkészült egy nagyobb feldolgozó üzem javaslata is.

1952-re 6 000 hold pitypang elvetésére adott utasítást a Tervhivatal, ebből mintegy 370 vagon gyökér feldolgozását remélték. Az előzetes kalkulációk szerint az így nyert gumi önköltségi ára kilónként 6–700 forint lett volna. A temésátlag és a növény gumitartalmának növelésével ennek némi csökkentésével számoltak ugyan, de nyilvánvaló volt: a pitypangból nyert gumi önköltsége mindenképpen meg fogja haladni az import nyersanyag árát. Ráadásul ahhoz, hogy érdemi mennyiséget lehessen előállítani, hatalmas területeket kellett volna ezzel a növényvel bevetni. Mégis, még 1952 közepén is előírták, hogy a feldolgozáshoz szükséges beruházásokhoz az illetékesek gondoskodjanak a termelésről, a Magyar Tudományos Akadémia pedig intézkedjék, hogy a gumipitypang termelésével kapcsolatos kutatások a megfelelő intézetek tervébe beépítést nyerjenek. Egy ideig még erőltették az ügyet, de 1953 közepén, mint annyi más szélsőséges elképzelés, a gumipitypang is egyszer és mindenkorra lekerült a napirendről.

A nyersgumi import radikális csökkentésével kapcsolatos harmadik elképzelés a regenerát felhasználásra épült. A profilírozást tárgyalva említettük, hogy az elhasználandó gumi regenerálásához fűzött remények jegyében szervezték meg az Autókémia Vállalatot. Ott kudarcot vallott a próbálkozás. Az MRG-ben azonban eredményesebben működött a régi berendezés. A gyár 1951 elején például arra kért engedélyt, hogy mógumi helyett a regenerátfelhasználás arányát növelhesse. A felettesek azonban ragasz-

kodtak az eredeti elképzelés lényegéhez, és a következőket írták: „... pneutömlőt nem regenerátos nyersgumiból, hanem tiszta mógumiból kell készíteni”.

A mógumi felhasználási nehézségek és a szovjet tanácsadó delegáció regenerálási útmutatásai nyomán azonban a hatóságok is szorgalmazni kezdték a felújítás ruggyantaárugyári fokozását. 1952-ben az Állami Ellenőrzési Központ megvizsgálta a korábbi szovjet javaslatok megvalósítását. Nem sok hiányzott ahhoz, hogy a gyár illetékeseit felelősségre vonják a gumiregenerálás ügyének elhanyagolása miatt. Kiderült azonban, hogy a műszaki dokumentáció sem áll rendelkezésre. Később pénz- és építési kapacitás hiánya akadályozta a munkát. Az új, korszerűbb regeneráló 1956-ban készült el.

Az 50-es évek elején minden lényeges gumipari nyers- és alapanyagnál, máshonnan érkező félkészterméknél a fentiekhez hasonlóan alakult a helyzet. 1950-ben leállították az olajálló gumigyártmányok importjának döntő többségét. A belföldi igények kielégítését a Műszaki Gumigyár vette át, de a szükséges alapanyag (Neoprene és a Hycar) is importból érkezett, illetve nem érkezett. Miniszteri szinten többször foglalkoztak az ügygel, mert féltő volt, hogy olajálló gumitermékek hiányában leáll a tehergépkocsi-gyártás.

A pneumatik szelepeknél, acélhuzalnál, hidegen vont csónél, fonalellátásnál is hol az anyag-, hol a gyártási kapacitáshiány okozott gondokat. Az MRG gyakran kapott leveleket, melyekben közölték: a megrendelésnek csak 30, 40 stb. %/0-ban tud a gyártó eleget tenni. Az 50-es évek első felében a szerelvényekből is sokszor csak a napi készlet állt rendelkezésre.

Miképp a gumipari termékeknél, úgy az iparágak szállított cikkeknél is szorosan kapcsolódtak az ellátási gondok a minőségi problémákhoz. Legnagyobb problémák a cabléknél jelentkeztek. 1951-ben az addigi holland műselyemfonalról áttértek egy olcsóbb, de kisebb szilárdságú olasz fonalra. A szilárdságcsökkenést a gyár és a kordcérnázó üzem sodratcsökkentéssel egyensúlyozta ki, ami az abroncs szövetbetéteinek gyors tönkremeneteléhez vezetett. A Magyar Viscosánál már korábban folytak kísérletek a műselyem hazai előállítására, de nem sok sikerrel. Átmenetileg 1953-tól a kész selyemcable import bevezetése oldotta meg a gondokat.

Hasonló problémák adódtak a pamutkordnál is, ahol az egyiptomi karnak pamutot kisebb szilárdságú szovjet pamuttal helyettesítették. A kordcérnánál sodratcsökkenéssel ellensúlyozták a szilárdság csökkenését, ami az abroncs minőségének romlását eredményezte.

A Gumiipari Központi Kutató Laboratórium 1953 szeptemberében a következőket állapította meg: „... az '51-52. évben előfordult katasztrofális (pneumatik) betéttörés fő okát a hibás kordminőségben látjuk, amely mellett a technológiai hibákból származó meghibásodások csak kis százalékot képviselnek”. A kordminőség romlását elsősorban a helytelen kordkonstrukció-változás (sodratszámcsökkentés) okozta.

A műselyem és pamutcablé problémát véglegesen az oldotta meg, hogy a hazai kordcérnázó üzem bevezette a kutató laboratórium által kidolgozott, fáradási szempontból optimális kordkonstrukciót.

A szénellátás olykor az inflációs időszakhoz hasonló gondokat jelentett. De nemcsak a szénhiány miatt akadozott időnként a gőzellátás, hanem azért is, mert sokszor nem jutott a gyár gőzszelephöz, a karbantartók nem tudták elvégezni munkájukat.

A nyers- és segédanyag, valamint az alkatrészellátás mellett sok gond származott az elhibázott *gyártmányfejlesztésből* is.

A profilírozással ugyan a gyáranként előállított termékek választékát csökkenteni igyekeztek, de a beruházások elmaradásával, ugyanakkor az import csökkentésével az egy-egy üzemben előállított gyártmányok száma megnőtt. Hiába rendezkedett be az MRG elsősorban pneumatikok gyártására, ha ezen belül egyes időszakokban 50 különböző méretet kellett előállítani. Ennek nemcsak az volt az oka, hogy a külföldi gyártmányú gépkocsik méretei különböztek, de az is, hogy a hazai gyárak is kb. 15 féle méretet igényeltek, és a kerékpár-, teher- és személypneumatik számtalan mérete mellett új termékeket is bevezettek. 1950-ben kezdték gyártani a kombájnabroncsokat, 1951-ben a repülőgéppneumatikokat, 1952-ben a dömperabroncsokat.

A *dömpergumiabroncs-gyártás* szükségessége 1950 végén merült fel. Az addigiakhoz képest rendkívül nagy méretű terméket (14,00–24) a meglévő gépekkel nem állíthatták elő. Az MRG ezért e célra vulkanizáló prést tervezett. A megrendelt öntvények késve és hibásan érkeztek, így 1952-ben még mindig csak az új dömperek ellátását biztosíthatta a gyár.

Ezt a helyzetet súlyosbította, hogy egyidejűleg sürgősen jelentkezett a kombájn- és repülőgépgumiabroncsok gyártása iránti igény is. A repülőgéppneumatik gyártás új technológiát igényelt. Az 1951-es műszaki vezetők nem ismerték az új termékkel kapcsolatos speciális követelményeket. Még a következő évben is azt jelentette a gyár: „Megállapítható, hogy ehhez a kényes gyártáshoz a gyár nem volt felkészülve...”

Külső segítség nélkül alakították ki a technológiát, szovjet minták tanulmányozásával. Napi 12 órás, hétnapos munkahetet ve-

zetek be a pneumatiküzem egy részében. Így minden nehézség ellenére, alig fél évvel a kísérletek megkezdése után, megindíthaták a repülőgépgumiabroncs gyártását. Amikor azonban elkészült az átvételi szabvány, a köpenyek 90<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ánál gyártási hibát találtak.

A felső gazdasági vezetés akkori felfogását a Tervhivatal elnökének 1952. szeptember 4-i, a bányá- és energiaügyi miniszterhez címzett levele jellemzi: „Czottnér e.! Most már mindent, amit szem-száj kíván – adunk a gumigyártáshoz és a gumik továbbra is rosszak. Elhagytak egy sor műveletet! Radikális fordulatot kell elérni, hiszen a Ruggyantaárugyár azelőtt is készített abroncsot – 50–55 ezer km-t futottak, ma 1500–2000 km-t. Így ez nem mehet tovább! Kérem, ha szükséges változtassunk a normákon, de nekünk jó gumiabroncs kell, és nem selejt! Várom sürgős válaszát! Vas.”

A miniszter válasza megállapította: „... sajnos még távolról sem adtuk meg a Ruggyantának, amit meg kellene adni...”

Az iparág célkitűzéseit továbbra sem a tényleges helyzetből kiindulva, a realitásokhoz igazítva állapította meg a legfelsőbb vezetés. A vegyipar fejlesztésének irányelveit tárgyalva, a gumiiparról a következő döntések születtek: a teherköpeny gyártását 1952-höz képest 1959-re hétszeresére, a személy- és repülőköpeny gyártását ugyanezen idő alatt ötszörösére kell fejleszteni, fel kell építeni a már említett műgumi-, illetve koromgyárat. Igaz, ugyanakkor azt is megállapították: a vegyipar fejlődése az ötéves tervben kb. 15<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal kisebb lesz, mint a tervtörvényben előírt. (Az öt évre tervezett beruházások 30–35<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ának elmaradásával számoltak.) A nehézipar egyéb ágainak gyors növekedése mögött a vegyipar így elmaradt.

1952 végétől azonban mégis változás, javulás kezdődött a gumiipar helyzetében. A központi támogatás, az új vállalatvezetés munkája lassan – és nem egyik napról a másikra, mint azt várták – eredményekhez vezetett. A követelésekben, új igényekben visszafogottabbakká váltak az irányító szervek, a feltételeken is javítottak. 1956-ig például már nem kellett az MRG-nek a rekonstrukció nehézségei közepette új gyártmányt meghonosítani. Az 1953-as gazdaságpolitikai fordulat, amely a pillanatnyi szükségletek kielégítését helyezte előtérbe a további iparfejlesztéssel, így a további mennyiségi igénynövekedéssel szemben, szintén sokat segített a gumiipar lassú konszolidálásában. Mindennek eredményeként anélkül, hogy fordulat következett volna be, az állandó ostromállapot megszűntével, a minőség javulásával a mennyiségi igényeket is sikerült többé-kevésbé kielégíteni.

Ebben a helyzetben vetődött fel: fel kellene adni az önellátási elképzeléseket. Sikerült is Csehszlovákiával megállapodni, hogy

1953-ban 30 000 darab abroncsot gyártanak magyar megrendelésre.

1954-ben, a módosult gazdaságpolitika eredményeként az MRG már határozottan szembeszegülhetett az értékesítési szervek túlbiztosító, minden termékből a lehető legmagasabb keretszám megállapítását követelő törekvésével. A gyár minisztériumi támogatással elérte, hogy a Tervhivatal által az 1955. évi tervhez kiadott keretszámokat csökkentsék a személyköpenynél 80 000 darabról 75 000-re, a teherköpenynél 200 000 darabról 181 000-re, az ékszíjnál 260 tonnáról 240 tonnára.

A problémák megoldására ellentmondásos kísérletek történtek. Az öncélú termelésnövelést a hatóságok azzal kívánták megakadályozni, hogy előírták: nemcsak a globális termelési értéket, hanem a gyártmányonkénti termelési tervet is 100%-ra kell teljesíteni. Ez a módszer továbbra is akadályozta a termelés kereslethez való igazítását.

1954–1955-ben lehetővé vált, hogy az előző évek alatt elmaradt karbantartási munkákat megpróbálják bepótolni. 1955 végén leállt a gyár és a dolgozók egy részének átcsoportosításával nagyarányú karbantartás, takarítás folyt.

A hazai ellátási gondok enyhülését jelzi az 1953 után lassan meginduló export: 1954-ben az 1949. évi mennyiség kétszeresét, 1955-ben háromszorosát, 1956-ban öt és félszeresét exportálta a Ruggyantaárugyár. A kivitel zöme a kelet-európai, illetve korábban gyarmati országokba irányult, a fejlettebb országok piacára még csak kis tételekkel, periférikus termékekkel sikerült bejutni.

Az 1955-ben újra megerősödő, feszített iparfejlesztésre törekvő gazdaságpolitika az MRG 1956. évi tervének összeállításánál is éreztette hatását. Szinte minden terméknel jelentős mennyiség-növelést írtak elő a gyárnak. (Kismotorköpenyből például közel 100%-kal, személyköpenyből 20%-kal többet, mint 1955-ben.) Ismét jelentkeztek az importkorlátozás következményei; a tervben szereplő nyersanyagok nem fedezték a termelési előírásokat.

Az 1950 és 1956 közötti időszak fejlődését összefoglalva megállapíthatjuk: az előállított gumiipari termékek mennyisége rendkívül gyors ütemben növekedett. A vegyipar, ezen belül pedig a gumiipar népgazdasági súlya nőtt. Ugyanakkor az iparág átlagost meghaladó eszközigenyessége miatt a megnövekedett termelést elsősorban nem létszámemeléssel érte el, mint az ipar nagyobb részénél, hanem a munkaintenzitás fokozásával, ami azonban kedvezőtlenül hatott a termékek minőségére. Az utolsó években az elavult berendezéseket újabbak, ha nem is korszerűbbek váltották fel.

Az 1956-os ellenforradalom idején, október 24-től a gumigyárakban szünetelt a termelés. A november 4. utáni harcok idején egy lövedéktől tüzet fogott az MRG exportraktára és leégett. A lövöldözések miatt a tűzoltók a szomszédos laktanyából nem juthattak el a gyárba, így a gyáriak mentették a menthetőt. A tűzben néhány közeli épület, a kerékpárpneugyártó, a játékgyártó, a bériroda és a fonalüzem szenvedett károkat.

A többi gumigyárban – a rendelkezésre álló adatok szerint – csupán a termelés kiesésből keletkezett veszteség.

1956. november 20-án még arról számolt be a Népakarat (a Népszava akkori címe), hogy az MRG-ben 7–800 dolgozó jelent meg, de áramhiány miatt csak karbantartási munkát végeztek. A legnagyobb gondot a szénhiány jelentette a bányászsztrájkok miatt; 1956. december 28-án a Népakarat szerint a szénszállítást már a gumiabroncshiány akadályozta nagymértékben. Az áramszolgáltatás ekkor még mindig csak este 9-től reggel 6-ig működött, nappal álltak a gépek.

A gyár dolgozói újra felelevenítették a felszabadulás utáni módszereket, autógumit, gumiszalagot ajánlottak fel a bányáknak szénért. 1957 februárjától szűnt meg végül is a termelést akadályozó utolsó tényező, a szénhiány.

A politikai és gazdasági feltételek konszolidálódása nyomán gyorsan javult a munkateljesítmény.

*A termelékenység javulása az MRG-ben  
(1956. I–II. negyedév = 100)*

Megnevezés	1957. II–IV. n.-év	1958. I. n.-év
Termelési érték	115,7	121,6
A munkások teljesített munkaóráinak száma	107,5	111,6

Az iparág teljesítménye az 1957 április–decemberi időszakban 15,6%-kal nőtt az 1956 január–szeptemberi időszakhoz képest. Az export értéke ugyanakkor 75,8%-kal emelkedett.

1957-ben ünnepelte a magyar gumiipar fennállásának 75. évfordulóját. Ez alkalomból – és nem utolsó sorban a gyors konszolidálás elismeréséül – elnyerte a vállalat a *Munka Vörös Zászló Érdemrendjét*. A kitüntetéskor a Minisztertanács kiemelte: „A gyár fejlődése különösen az államosítás után igen nagymértékű volt. Termelését a háború előtti 1938. évben elért maximumhoz képest meghétszerezte, s annak színvonala az 1948. évben történt

államosítás óta is ötszörösére emelkedett. A vállalatnak ezt a termelési eredményét igen értékesé teszi az a körülmény, hogy ugyanezen idő alatt a munkáslétszám mindössze 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal növekedett . . . Ezeket az igen nagy eredményeket a Ruggyantaárugyár nagy nehézségek közepette érte el, miután a beruházások egyáltalában nem tartottak lépést a termelés és a szükségletek növekedésével, és az a gyári rekonstrukció, amelyet 1954-ben be kellett volna fejezni, mindeztideig még fele részben sem készült el.”

Amikor a gazdaságpolitika 1955 elején ismét előtérbe helyezte a nehézipar fejlesztését, az MRG, felügyeleti szervei támogatásával, figyelembe véve az időközben jelentkezett új igényeket, azonnal kidolgozta az 1954 elején megkezdett rekonstrukció folytatásának programját. Ekkor dolgozták ki többek között a központi irodáknak az üzem területén elszórt épületei lebontására, a kultúrházi emeletráépítéssel, a négyszintes irodaépület kialakítására a terveket.

Az 1956–60-ra tervezett új, a második ötéves tervben megvalósítandó rekonstrukcióra eredetileg 200, majd 124 millió Ft-ot irányoztak elő. Az energiaprobléma megoldását, valamint egy új pneumatiküzem felépítésének az elképzelését elkülönítve kívánták előterjeszteni.

A terv első változata 1956 márciusában, módosítása júniusban készült el. Az utóbbi jelentős újdonsága az volt, hogy „kapitalista relációból igénybeveendő” hitelt javasolt. Az MRG elképzelése arra épült, hogy az exportcikkek termelésének jelentős növelésével 1963 végéig, a mintegy 345 millió devizaforintos hitel visszafizetése mellett, 171 millió devizaforint bevételi többlet is biztosítható.

A gyár végülis csak 1957 áprilisában nyújtotta be az 1956-ban kidolgozott beruházási programját. A korábbi elképzelésen ekkor alig változtattak, továbbra is 1960-ra tervezték a fejlesztés nagyobb részének befejezését. Mivel ezt a tervet nem hagyták jóvá, 1958-ban újabb rekonstrukciós program készült.

Időközben új szempontok merültek fel. Míg az 1956–57-es tervek egy új gumigyár felépítését is számításba vették, addig az 1958-ban elkészített 15 éves távlati tervben – a visszafogott beruházáspolitikai jegyében – a minisztériumi vezetés leszögezte: az MRG-hez hasonló profilú új gyár létesítésére csak a 60-as évek végén kerülhet sor.

A hazai szükségletek kielégítése így elsősorban az MRG-re várt. Ezért az 1958 elején kidolgozott rekonstrukciós terv a gyár

teljes újjáépítését irányozta elő. A beruházás első ütemében 1959 és 1963 között egy új gyáregységben, új sorozatgyártó berendezésekkel a gumiabroncs- és tömlőgyártás nagy arányú növelését tervezték; a második szakaszban, 1963 és 1966 között pedig a meglévő géppark helyén kívántak új kapacitást teremteni a tömlő és motorkerékpárköpeny, valamint a nehézműszaki gumiáruk gyártásának fellendítésére.

Az új rekonstrukciós terv továbbra is nagy jelentőséget tulajdonított a külföldi hitelfelvételnek, hangsúlyozva, hogy a járműiparon és gépgyártáson keresztül a gumiiipar termékeinek számotvető része kerülhet külföldre.

Az exportfejlesztés azonban nem lehetett cél, mivel a terv készítői abból indultak ki, hogy a Szovjetunió is csak nehezen elégíti ki saját szükségleteit, az NDK és Csehszlovákia pedig csak kis tételeket exportál. Így nem merült fel, hogy a viszonylag fejlett gumiiiparral rendelkező három kisebb KGST-ország specializálódjék és ennek alapján fejlessze iparát. Csupán a nyersanyagimportban számítottak a szocialista országok szállításaira.

A hitelfelvétel mellett érvelő gumiiipari szakemberek ugyanakkor világosan látták, hogy ha folytatódik az első ötéves terv rekonstrukciójánál követett eljárás, 1965-re az MRG „ismét elavulttá válna”.

Végülis néhány hónappal később, az 1958 közepén jóváhagyott beruházási programban jelentősen csökkentették a költségkeretet, elvetették a külföldi hitelfelvételt és hangsúlyozottan a korábbi munkálatok folytatását jelölték meg fő feladatként. (A terv hivatalos megnevezése: „Rekonstrukció II. ütem” lett.)

Az 1956–1957-ben, illetve 1958 elején kidolgozott elképzelések félretételével a felső szervek a várható hazai szükségletek kielégítését biztosító megoldást választották, ami hosszabb távon a költségesebb megoldást jelentette.

Az 1958–1960 közötti hároméves terv gumiiipari részének kidolgozásakor a vegyipar vezetői arra számítottak, hogy megindul az MRG rekonstrukciója és befejeződik a Hungária felújítása. Építeni kívántak az 1956–1957-ben felmutatott jelentős eredményekre is. Ebben az időben oldották meg az MRG-ben a műselyembetétes heveder nagyüzemi gyártását, amivel nőtt a termékek élettartama, importmegtakarítás jelentkezett; nagy mértékben csökkentette az önköltséget az olajjal kezelt gumi alkalmazása, amely a világviszonylatban is újdonságnak számító MRG-szabaldalmak (Horváth László, Sprung János, Bodonyi László) alapján

került bevezetésre. Több figyelemre méltó új termék gyártása is ekkor kezdődött: 1957-ben jelentkezett az MRG a Panni és a Berva mopedköpenyekkel, a Palma a később slágercikké váló felfújható gumimatraccal, 1958-ban indult meg a Magyarországon legnagyobb számban használt személyautókhoz és a Zetor traktorhoz a köpenygyártás, valamint a bilincsel felszerelt, illetve a bilincs nélküli mélyfúrótömlő-készítés.

Az MRG saját konstrukciója új, automatizált aggregátot dolgozott ki a pneumatik futófelület megmunkálásához, üzembe helyezték a csehszlovák tervek alapján készült ékszíjgyártó gép prototípusát. A nagysodratú fonalból készített korddal kísérletezve ebben az időszakban állapították meg, hogy a személyköpenyek élettartama 30–40%-kal növelhető a kutató laboratórium által szabadalmaztatott optimális kordkonstrukció felhasználásával. Ekkor kezdett kamatozni a korábbi, korszerű kemencekorommal folytatott kísérlet, aminek eredményeként a pneumatik futófelületének élettartamát 30%-kal növelhették.

1956–57-ben számottevően javult az iparág vegyiparon belüli helyzete: a korábbi évekhez képest jelentősen csökkentett vegy-

ipari beruházási keretből a gumiipar részesedése ugrásszerűen megnőtt. (Az 1955. évi 1,7%-os részesedést 1956-ban 4,5, 1957-ben 4,4%-ra emelték.) Az 50-es évek közepén megindult export, elsősorban az ekkor kezdődő ékszíj- és hevederkivittel jelentősen fejlődött. (Míg 1956-ban a gumiipari kivitel összértéke 19 millió devizaforint volt, 1957-ben már 30 millió.)

Az 1953 után megindult lassú átalakulás következményei tehát jórészt 1957–1958-ra éreztették eredményüket. Ennek ellenére a hároméves terv kezdetekor, az iparág feladatainak összegzésekor az iparág irányítói megállapították: „A gumiipari termelés legnagyobb volumenét kitevő pneumatikgyártás korszerűtlen gépi berendezésekkel történik. A termékek mennyisége nem fedezi a hazai szükségletet . . . , a gumiipari termékek minőségével és élettartamával kapcsolatos követelmények csak akkor elégíthetők ki, ha az iparág automatizálással és korszerű gépi berendezésekkel tud dolgozni . . . Egyetlen műszaki gumigyárunk . . . nem tudja kielégíteni a hazai igényeket . . .” Ennek a helyzetnek a megváltoztatását várták a tervezett rekonstrukciótól. A fejlesztések reményében kidolgozott termelési előirányzatot az alábbi táblázat mutatja:

*A gumiipar 1958–1960-as (hároméves) terve*

Megnevezés	T e r v			Tény 1960	Index 1960 1950 = 100	
	1958	1959	1960		Terv	Tény
Teherköpeny (ezer darab)	230	235	250	250	140	140
Személyköpeny (ezer darab)	82	87	92	86	137	116
Szállítóheveder (tonna)	1850	1900	1900	1900	221	221
Kerékpárköpeny (ezer darab)	1300	1400	1400	1400	94	94

A leglényegesebb beruházás megvalósítására, az MRG rekonstrukciójára azonban nem került sor a hároméves terv időszakában.

A mennyiségi terveket a gumiipar és az egész ipar így is teljesítette, de a termelékenységben alapvető gondok jelentkeztek. Az

iparág még a szerényre tervezett termelékenységnövekedést sem érte el. (1955-höz képest 1960-ra 18,7%-os egy munkásra jutó termelésnövekedést terveztek, de csak a 15%-ot érték el.) A gumiipar fejlődésének problémáit érzékeltetik az alábbi táblázat adatai:

*A (nettó) termelés növekedésének tényezői  
(1957–1960)*

Iparág, iparcsoport	Átlagos évi növekedési ütem ‰	Egy főre jutó termelés növelése útján elért 1957–1960 átlagában	Munkás- létszám elért hányad,	Egy főre jutó termeléssel elért növekedés hányada, előző évhez képest		
Gumi- és műanyagipar	13,3	46,2	53,8	60,4	40,4	41,3
Vegyipar	19,9	54,7	45,3	53,9	65,8	43,3
Nehézipar összesen:	14,1	55,5	44,5	69,9	44,6	48,0

Az iparág mind a vegyipar, mind a nehézipar átlagát meghaladó mértékben létszámfejlesztéssel – és nem termelékenységgel – növelte termelését, és közben a termelés növekedési üteme is lelassult.

Minden eltérés ellenére a gumiipar helyzetét lényegében az országosan érvényesülő tendenciák határozták meg. Az iparág az állami ipar termelésének mind a három évben 0,9‰-át adta, míg a vegyipar (gumiipar nélkül) pozíciója elsősorban a gyógyszeripar fejlődésének eredményeként javult, 3,9‰-os részesedésről 4,3‰-ra emelkedett. A vegyipar tehát már ekkor kiemelkedően gyorsan fejlődött.

A tervidőszakban az egész iparban feszültségek jelentkeztek. 1959–1960-ban a beruházási tervet az ipar 30‰-kal túlteljesítette, miközben a beruházásoknál az import eredetű ipari termékek aránya az 1957. évi 7,7‰-ról 1960-ra 18,9‰-ra nőtt. A munkáslétszám a tervezett 8,5‰-os növekedés helyett 16‰-kal emelkedett. (Ez a közel 50‰-os „túlteljesítés” már önmagában is problémákat jelez.)

A kedvezőtlen tendenciákra a gazdasági vezetés is felfigyelt: 1960 szeptemberében az MSZMP Politikai Bizottsága átfogóan értékelte a helyzetet, hogy megoldást találjon, de az 1961-ben kezdődött második ötéves tervben sem sikerült még a beruházási feszültségeket elkerülni.

*3. A gumiipari dolgozók élet- és munkakörülményei,  
a szakszervezetek szerepe, az üzemi párt- és  
ifjúsági szervezetek helyzete*

Az első ötéves terv az életkörülmények jelentős javítását ígérte. A nagyarányú iparfejlesztést azonban még a tervezettől elmaradó

szinten is csak a mezőgazdaság és az életszínvonal rovására lehetett megvalósítani. Bár 1953 júliusa után fontos intézkedések születtek, a reálbérek még 1956-ban sem közelítették meg az 1954-re tervezettét.

Ha önmagában a béreket vizsgáljuk, jelentős emelkedésnek tűnik, hogy az 1949-es átlagos havi 690,- Ft-os gumiipari kereset 1952-re 990,- Ft-ra, 1955-re pedig 1150,- Ft-ra nőtt. A munkaidő-adatok alapján azonban megállapítható: elsősorban a túlórák miatt számottevően nőtt egyúttal a munkaidő is: 1950-ben kilenc teljes (8 órás) munkanappal dolgozott többet egy gumiipari munkás, mint 1949-ben, 1952-ben pedig már 17 és fél nappal és még 1955-ben is hét nappal.

Figyelembe véve a forint vásárlóértékének a csökkenését, a gumiipari munkások 1955-ös havi reálbére kisebb volt, mint 1949-ben. Ez az ipari átlagnál kedvezőtlenebb változást jelentett, hiszen országosan a gyáripari munkások reálbére 1955-ben 7‰-kal meghaladta az 1949. évit. Ugyanakkor tény, hogy 1955-re 1952-höz képest javult a helyzet, több mint 20‰-kal nőtt a reálbér.

1951 decemberében eltörölték a jegyrendszert, de az ekkor végrehajtott árrendezés eredményeként – 1952-ben – az élelmiszerek ára átlagosan 43‰-kal nőtt, az átlagos árszínvonal pedig 38‰-kal. Kedvezőtlenebb a kép, ha a minőségromlást is hozzászámítjuk az áremelkedéshez. Az ún. burkolt áremelés 1949-ig (1938-hoz képest) 5‰-os, 1949 és 1955 között további 9–10‰-os volt.

A hosszabb munkaidő és a csökkenő reálbér mellett számos más tényező is rontotta a közérzetet: az egymást érő normarendezések, a kötelező békekölcsön-jegyzés.

1951 nyarán új bérbesorolási rend lépett életbe a gumiiparban. Az MRG munkaügyi osztályának vezetője erről a következőket mondta az 1951. augusztus 3-i összevont üb és műhelybizalmi értekezleten: a feladat az, hogy megszűnjön az iparágak közti fe-

szültség. „A gumiiparban a csökkenés nagyobbmértvű lesz, mint az emelkedés... Gerő elvtárs már 1950-ben kimutatta, hogy a munkabérek tekintve a gumiipar az első helyre került...” Valóban, a gumiipari havi 787 forintos átlaggal szemben a vegyipari átlag 720 forint volt. Csak 1955-re érte utol a vegyipar a gumiipart, de nem a gyors növekedéssel, hanem az iparág béreinek visszafogásával. Így alakult ki az a helyzet, hogy a gumiipari dolgozók körülményei az 1949-eshez képest kedvezőtlenebbek lettek az országosnál.

Ekkor, 1951 nyarán, hozzávetőlegesen 450 dolgozó bére csökkent az MRG-ben, csak 25 fő emelkedett.

A műhelytitkárok egy része nem fogadta el azt az érvelést, hogy a nemzetgazdaság szempontjából fontosabb iparágakban többet kell keresni, mint a gumiiparban. Elsősorban az egészségtelen munkakörülmények miatt látták ezt indokolatlannak.

A sorozatos normarendezések többnyire csak a mennyiségi termelést tartották szem előtt. Olyan teljesítményt követeltek, amely nem szolgálta a minőségi munkát. A darabbérezés már önmagában is csak a többtermelést serkentette. A Minisztertanács 1953 májusi rendelkezése (a beralapellenőrzésről) még az addiginál is inkább a „globális termelési érték” teljesítésére ösztönzött. Már nemcsak a munkások, hanem az egyéb állománycsoportba tartozók bérét is a mennyiségi terv teljesítésétől tették függővé.

A normaszigorítások tehát nemcsak a munkások elégedetlenségét váltották ki, hanem a minőségi termelést is akadályozták. A minőség romlása megint csak a munkahelyi közérzetet rontotta.

1953 márciusában az MRG hengerüzemében a minőségjavítás szándékával műszaki normákat vezettek be, de ezzel olyan mértékben esett a termelés, hogy a „minimális anyagellátottságot is veszélyeztette”. Kénytelenek voltak először a technológiában előírt gépidőket, majd a normaidőket is csökkenteni. Amíg azonban a műszaki normákat nem kötötték össze a dolgozó anyagi érdekességével, nehezen sikerült eredményt felmutatni.

A gyárak ugyan kidolgozták javaslatukat, kiszámították a minőségi bérezés bevezetésének beralapra gyakorolt hatását, de 1954 végéig nem történt semmi. A műszaki vezetőknél is hasonló volt a helyzet: a prémiumfeltételek között csak elvétve fordult elő minőségi szempont.

A vállalati vezetőknek szinte semmilyen lehetőségük nem adódott, hogy saját hatáskörükben intézkedjenek bérügyekben, az 1951-ben kiadott Gumiipari besorolási példatár alkalmazása minden részletkérdésben kötelező volt.

Még 1954-ben is írásbeli megrovást kaptak az MRG vezetői, amikor egy vizsgálat bérgazdálkodási „lazaságokat” fedezett fel. Igaz, a normázás „liberális kezelése” az akkori viszonyok közt jelentős, évi 2400–3200,- Ft bértöbbletet biztosított néhány dolgozónak, ami jóval meghaladta a kiemelkedő jutalmak összegét. Az 1953 első negyedévi élüzem címért a jutalmazott dolgozók például 300–300,- Ft-ot kaptak, a főkönyvelő, a főmérnök és helyettese pedig 1000–1000,- Ft-ot, az MRG-ben ekkor összesen 30 ezer forintot osztottak szét.

Természetesen nemcsak a bérek reálértéke, a munkaintenzitás vagy az ellátás határozta meg a dolgozók közérzetét, hanem a munkahelyi környezet is, amely a beruházások jelentős részének elmaradása miatt, minden változás ellenére, messze elmaradt a kor követelményeitől.

Nemcsak a régi épületek elhanyagolt öltözői miatt panaszkodtak a munkások, de az új létesítmények ellen is sok kifogás merült fel.

Az MRG új kerékpárüzemének 1953 decemberi szakszervezeti felülvizsgálatakor például megállapították: „a terem nagyságához viszonyítva a szellőzési mód nem biztosítja a megfelelő levegőcserét... Az üzemben dolgozók részére nincsenek biztosítva a tisztálkodási és higiéniai feltételek. (Ti. a fürdő, öltöző, WC jóval a termelés beindítása után készült el.)... Az iroda épület elkészítése nem megfelelő, szűk is, az ablak nem ad kellő világosságot, kicsi... az ilyen építkezés-típus nem teszi az üzemet a dolgozók második otthonává...” De hasonló gondok jelentkeztek a többi gumigyárnál is. A Műszaki Gumigyár létszáma 1951-ben megkétszereződött, de a beruházási keret megállapításánál nem vették figyelembe a szociális létesítmények fejlesztésének szükségességét.

A felszabadulás után az MRG-ben nyílt meg az első üzemi bölcsőde és jelentős szociális vívmányként könyvelhették el a dolgozók az óvoda és az iskolás napközi otthon, a vállalati üdülők megnyitását is. Az addigi üdülő mellé 1949. július 27-én újat nyitott a vállalat. A Balatonalmádiban átadott létesítmény harmincnél több dolgozót fogadhatott.

A gyermekotthonok részben egy első világháború alatt épült volt barakban, részben egy hasonlóan régi, de jobb állapotban lévő épületben helyezkedtek el. A bölcsőde és óvoda működését csak úgy biztosíthatták, hogy a barakk helyiségeit több helyen gerendával támasztották alá. Az állami kezelésbe vétel után az új vezetés egyik első intézkedésként új gyermekotthon építését határozta el. Megfelelő anyagi eszközök hiányában azonban a bölcsőde, óvoda és napközi továbbra is a régi épületekben maradtak.

A gyár az ötéves tervidőszak kezdetén végül is felépített egy 35 személyes bölcsődét, de ezt át kellett adnia a kerületi tanácsnak. A felsőbb szervek ugyanakkor elfogadták az új bölcsőde tervét. A kerületi tanács kijelölt egy viszonylag közeli telket, de a Népstadion és a földalatti építése miatt a helyet hamarosan alkalmatlannak nyilvánították. Végülis 1953 végén a gyártól 900 m-re lévő, ún. Művésztelepen kezdődhetett meg a saját bölcsőde építése. A nem egészen kétmillió munkavédelmi keretből 800 000 Ft-ot fordítottak a bölcsődére. Mint egy beszámoló megállapította, a dolgozók számára ez a létesítmény azért volt különösen jelentős, mert az MRG-t szociális ellátottságának elmaradottságáról ismerték.

A szűk költségvetési kerethez képest a gyermekintézmények fenntartása sokba került. Így sokat segített, hogy a gyár is bekapcsolódott az ismétlődő „Tegyük széppé, otthonossá gyermekintézményeinket” mozgalomba, amelyben az óvónők felajánlották a felszerelések pótlását, javítását, a gyermekruhák foltozását, varrását.

A felszabadulás utáni években lendületesen induló gyári üdültetés az 50-es évek elején nem fejlődött tovább, a beutaltak száma inkább csökkent a korábbi időszakhoz képest, mintsem nőtt.

Az MRG szociális kiadásait ezekben az években épp oly szigorú kötöttségekkel szabályozták a felettes szervek, mint az egyéb feladatok. A gyári vezetés így a szűk keret tenetű legjobb felhasználására és nem a gondok gyors megszüntetésére törekedhetett. 1954-ben például a szociális, jóléti kiadások összegének jelentős felemelésével, dolgozónként 20–24 Ft között állapították meg az MRG szociális költségvetési keretét, de az összeg felhasználását a tervteljesítéstől tették függővé. (Ebben az évben csak az egyik üdülő rendbehozatala 110 000 Ft-ot emésztett fel.)

Az 50-es évek elején fellendült a kulturális és a sportmunka. Míg az előbbinél a tartalom sokszor – a kor követelményeihez igazodva – igen alacsony színvonalon állt, addig az utóbbinál – ugyancsak miként az egész országban – jelentős eredmények születtek.

1951-ben 18 tagú színjátzó-, 20 tagú tánccsoport és 75 tagú énekkar működött az MRG-ben. 1952-ben a színjátzók száma 20 főre nőtt, a tánckari létszám 14, az énekkar 60 tagra csökkent. Ugyanakkor 6 taggal esztrádzenekar alakult.

Az üzemi könyvtár állománya és az olvasók száma évről évre nőtt, de itt is és a kulturális munka más területein is előtérbe kerültek a „számszerinti eredmények”.

1953 januárjában az MRG-ben rendezték meg a területi kultúrversenyt. A gyár énekkarát és tánccsoportját a megjelentek közül

a legjobbnak ítélték, az esztrádzenekar és a színjátzók „jó” minősítést kaptak.

A kulturális munkában is nehézségeket teremtett a rekonstrukció. A könyvtár többször költözött, a csoportos foglalkozásokat teremhiány nehezítette.

A sportmunka már közvetlenül a felszabadulás után jelentős fejlődésnek indult. 1945-ben az addigi labdarúgó-szakosztály mellé megalakították a női és férfi kézilabda, kosárlabda, teke, asztalitenisz és sakk szakosztályokat. 1950-ig a Postás pályát bérelték, majd a Népstadion építése miatt Mátyásfüldre kényszerültek, itt is elsősorban a labdarúgók kaptak lehetőséget. A kiemelkedő teljesítményt nyújtó sportolók kisebb külön juttatásban részesültek, így az amúgy is szűkös keretből a tömegsportra fordítható eszközök tovább csökkentek. Az MHK- (Munkára, Harcra Kész) mozgalom kibontakozását a pályahiány is akadályozta.

1953-ban a Vegyipari Dolgozók Szakszervezete segítségével az EMERGÉ egyesület összeolvadt egy másik sportkörrel, az így szerzett sporttelep megoldotta az edzési gondokat.

A dolgozók élet- és munkakörülményeinek alakulásában a gazdaságpolitika mellett alapvető szerepet játszott a *szakszervezetek*, a *gyári politikai szervezetek* tevékenysége.

Már az államosítás előtt éreztette hatását az az elképzelés, amely szerint az ország vezetői a munkások érdekeit képviselve tűzik ki a célokat, állapítják meg a feladatokat, így az üb-k, szakszervezetek, párt- és ifjúsági szervezetek legfontosabb feladata a termelés segítése. Az érdekvédelmi tevékenység fokozatosan háttérbe szorult.

Az államosítások után a vállalatok élére, az ipart irányító hatóságokhoz sok volt üb-tag, szakszervezeti vezető, pártmunkás került. Jelentős részük nemigen tudott szerepet váltani, hiszen úgy érezte: ugyanazért az ügyért dolgozik, mint korábban; a mozgalmi szervek feladatait nem tudták elkülöníteni a gazdasági feladatoktól. Beleszóltak az üb-k, a szakszervezetek munkájába, ezekről egyre inkább csak saját munkájuk támogatását várták.

Az uralkodóvá vált szemlélet szerint az államosított vállalatoknál az üb-k munkája, hatásköre zavarta az egységes, egyéni felelősségre épülő üzemvezetést, ezért az ország politikai vezetői az üzemi bizottságok megszüntetése mellett döntöttek. A szakszervezetek 1948 októberi, XVII. kongresszusa ebben a szellemben hozta meg határozatát az addigi, többségében szakmai alapon szervezett szakszervezeti mozgalom ágazati alapokra helyezéséről, az üb-k szakszervezeti helyi szervekké, szakszervezeti üzemi bizottságokká szervezéséről.

Az ágazati szakszervezetek megszervezése az iparirányítás átalakításával párhuzamosan történt. Mindkettő ugyanannak a folyamatnak, a magyar társadalom és gazdaság radikális átalakításának része volt. Az új szakszervezeti szervezet egyik célja a döntések, a szakszervezeti munka irányításának központosítása volt. A helyi, gyári, üzemi, műhelyszempontok és -érdekek így szükségszerűen háttérbe szorultak.

Az ágazati szervezet csírája már a felszabadulástól kialakult. 1945 után az MRG-ben többször tartottak a vegyipari üb vezetőinek és a főbizalmiaknak együttes értekezletet. Ezek az összejöveteltek – ahol termelési kérdéseket vitattak meg, ahol szó esett a munkaverseny-mozgalom fellendítéséről, a tervteljesítésről – az államosítás után rendszeressé váltak.

1949. január 16-án az MRG-ben tartott országos vegyipari üb és főbizalmi értekezleten választották meg az új, ágazati vegyész szakszervezet (amelyhez tehát már nemcsak a vegyész szakmában, hanem valamennyi a vegyipari gyárakban dolgozó szakszervezeti tag tartozott) elnökségét. Az átszervezés néhány hónapja alatt nem egyszer sértették meg az önkéntesség elvét és sokszor érvényesült az egyre inkább általánossá váló türelmetlenség.

Az MRG-ben 1949. március 24-én választotta meg a 2387 szervezett dolgozó az első szakszervezeti üzemi bizottságot, majd novemberben a műhelybizottságokat.

A gyári MDP-szervezet vezetésében a két munkáspárt egyesülése után többször történt jelentős változás. Jánosi állami ellenőri kinevezése után, 1948 novemberében a pártbizottságnak két értelmiségi és kilenc fizikai dolgozó lett a tagja. Az új titkár rövid időre Nagy Kálmán lett.

Az MDP ruggyantaárugyári pártértekezlete 1950. május 21-én az előző másfél évre visszatekintve megállapította: „Pártszervezetünk munkáját megnehezítette az, hogy különböző frakciók gátolták a fiatal pártszervezet tevékenységét.” Ezt azonban hamar felszámolták.

A két munkáspárt egyesülése után igen gyorsan nőtt a taglétszám. Az MRG dolgozóinak döntő többsége 1950-ben már tagja volt az MDP-nek: 1950 májusában az 1834 tagból 1363 volt munkás, 329 paraszt, 232 értelmiségi származású.

A szakszervezeti szervezettség szinte 100%-os volt. 1950-ben az MRG 2173 alkalmazottjából 2022 szakszervezeti tagot tartottak nyilván.

A többség mozgalmi munkában való részvétele azonban még formális sem volt, hiszen a párt- és szakszervezeti vezetés is a „mennyiségi eredményekre” törekedett. A nagy taglétszám elle-

nére így állandó gondot okozott az alapszervi, vállalati tisztségviselők kiválasztása.

1950-ben Jánosi Miklós letartóztatása, az ellene és a gyár többi akkori vezetői ellen felhozott politikai vádak a pártszervezeti és szakszervezeti vezetést is megrázták. Több pártvezetőségi tagot, így a titkárt is eltávolították a gyárból. Időközben jelentősen csökkent a dolgozók létszáma is, és 1951 januárjában már a korábbinál 450-nel kevesebb párttagot, 1188-at tartottak nyilván. A tagjelöltek száma ekkor 361 volt.

Mivel a pártszervezet elsőbbséget élvezett a „megfelelő káderek” kiválasztásában, a szakszervezeti vezetőség teljes létszámú összeállítása szinte soha nem sikerült ezekben az években. Egyrészt egyre kevesebb embert találtak megbízhatónak, másrészt újabb és újabb, a mozgalmi munkában aktív dolgozókat „emeltek ki” a gyárból állami hivatalokba, tanfolyamokra, iskolákra, függetlenített párt-, ifjúsági és mozgalmi posztra. Akadályozta az új vezetők kiválasztását az is, hogy a tagság egyre kevesebb érdeklődést mutatott a mind formálisabbá váló szakszervezeti munka iránt. Amikor rögzítették, hogy a tagság milyen arányban jelent meg a taggyűlésen, igen gyakran az került a jegyzőkönyvbe, hogy „... a megjelentek csekély számára való tekintettel a taggyűlés nem határozatképes.”

A szakszervezetek átszervezésével egyidőben zajlott le az MRG-ben a későbbi sorozatos normarendezések közül az első. Az intézkedés megdöbbenést váltott ki.

Az 50-es évek első felében a bizalmiak egyre ritkábban rajzoltak reális képet az üzemek hangulatáról, a tényleges problémákról. De erre okuk is volt: ha a gondokat jelezték, akkor könnyen megkaphatták, hogy nem jól agitáltak, az ellenség befolyása alá kerültek.

Az MDP Politikai Bizottsága 1950. július 24-én határozott a szakszervezeti munka egyes kérdéseiről. Megállapították, hogy a szakszervezeti vezetők „akkor képviselik következetesen a munkásosztály érdekeit, ha ingadozás nélkül harcolnak a munkafegyelem megszilárdításáért, és a termelés állandó fokozásáért.” Az ekkor megfogalmazott tételek lényegében változatlanul érvényben maradtak 1956-ig.

A munkaintenzitás fokozásában valóban nagy szerep hárult a szakszervezetekre és ennek – egyéb munkájuk rovására – eleget is tettek.

„A szakszervezetek feladata, hogy aktívahálózatukon keresztül betöltse a pártunk által ráruházott feladatát... a transzmisszió szerepét... elsősorban a munkaverseny állandó fejlesztésével, a munkafegyelem megszilárdításával és minőségünk megjavításával

Légójelentés 1945. január 5-én

II. sz. biz. jelentés.

1945. január hó 5.-én este 7<sup>h</sup>30'-kor az Öreg telepen a nagyter-  
ket gránát bomba becsapódás érte, melyből le perz alatt az egész barakk láng-  
tengerre vált.

Vishány miatt a tűz tovább terjedését csak részlegesen sikerült meg-  
állítani és kevesebb szélirány mellett lehetett határolni, illetve az egész  
telepet a teljes pusztulástól megmenteni.

Az oltási munkát a bombák becsapódásai és nagyobb lövedékek el-  
lángoló hulláma is veszélyessé tette. Ugyan első, valamint a második nagyobb  
tűzesetünk napokig égve nagyobb számú figyelő őrséget kellett le az lán-  
gtól terjedni akadó tűnyelvek megfékezésére.

Budapest, 1945. január hó 5.-én.

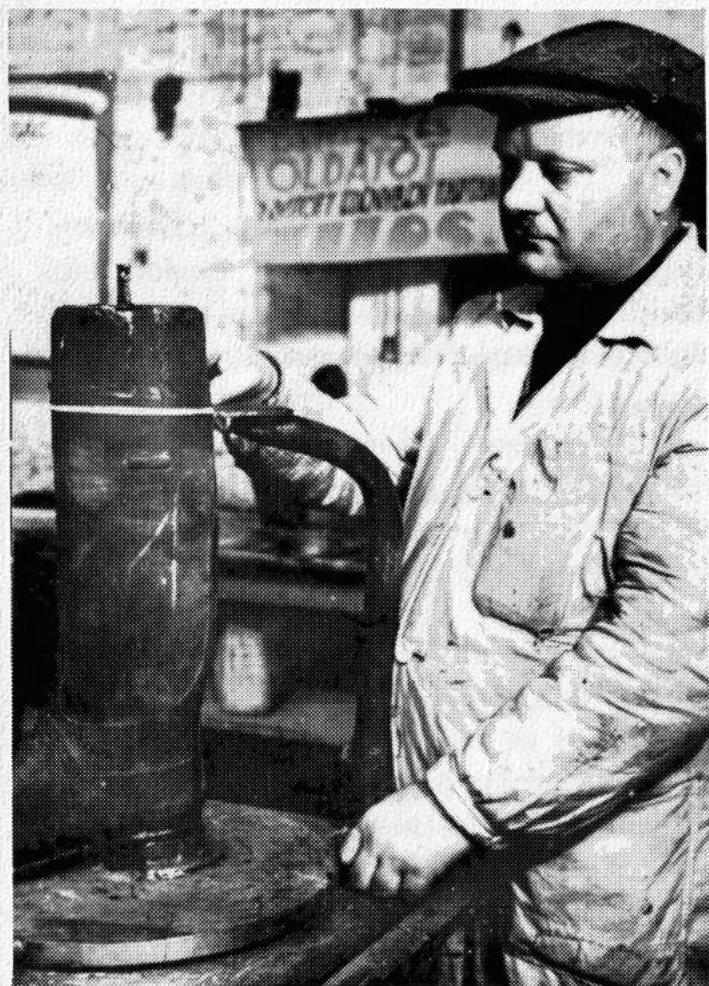
*W. K. ...*  
14. sz. parancsnok

УДОСТОВЕРЕНИЕ	IGAZOLVÁNY
№ 187	<i>Korösi Dániel</i>
Видано гр. <i>Даниел Короси</i>	..... részére,
Проживающему в гор. <i>Будайшешть</i>	aki <i>Erős M. Mezőgazdasági</i> alatt
там, что он работает на резиновом заводе. На другие работы привлекаться не допускается.	lakik és a Magyar Ruggyantaárugyár R. T.-nél dolgozik.
ВОЕННЫЙ КОМЕНДАНТ ВОЕННЫЙ ПРЕСТАВЛЕНИЕ АРТУ 2УФ	<u>Nevezettet más munkára igénybe venni tilos.</u>
ДИРЕКТОР РЕЗИНОВОГО ЗАВОДА	Budapesti ..... részének katonai parancsnoka
1945 márc 31	AZ ÜZEM KATONAI PARANCSNOKA.
	MACYAR RUGGYANTAÁRUGYÁR R. T.
	AZ ÜZEMI BIZOTTSÁG MEGBÍZÁSÁBÓL.

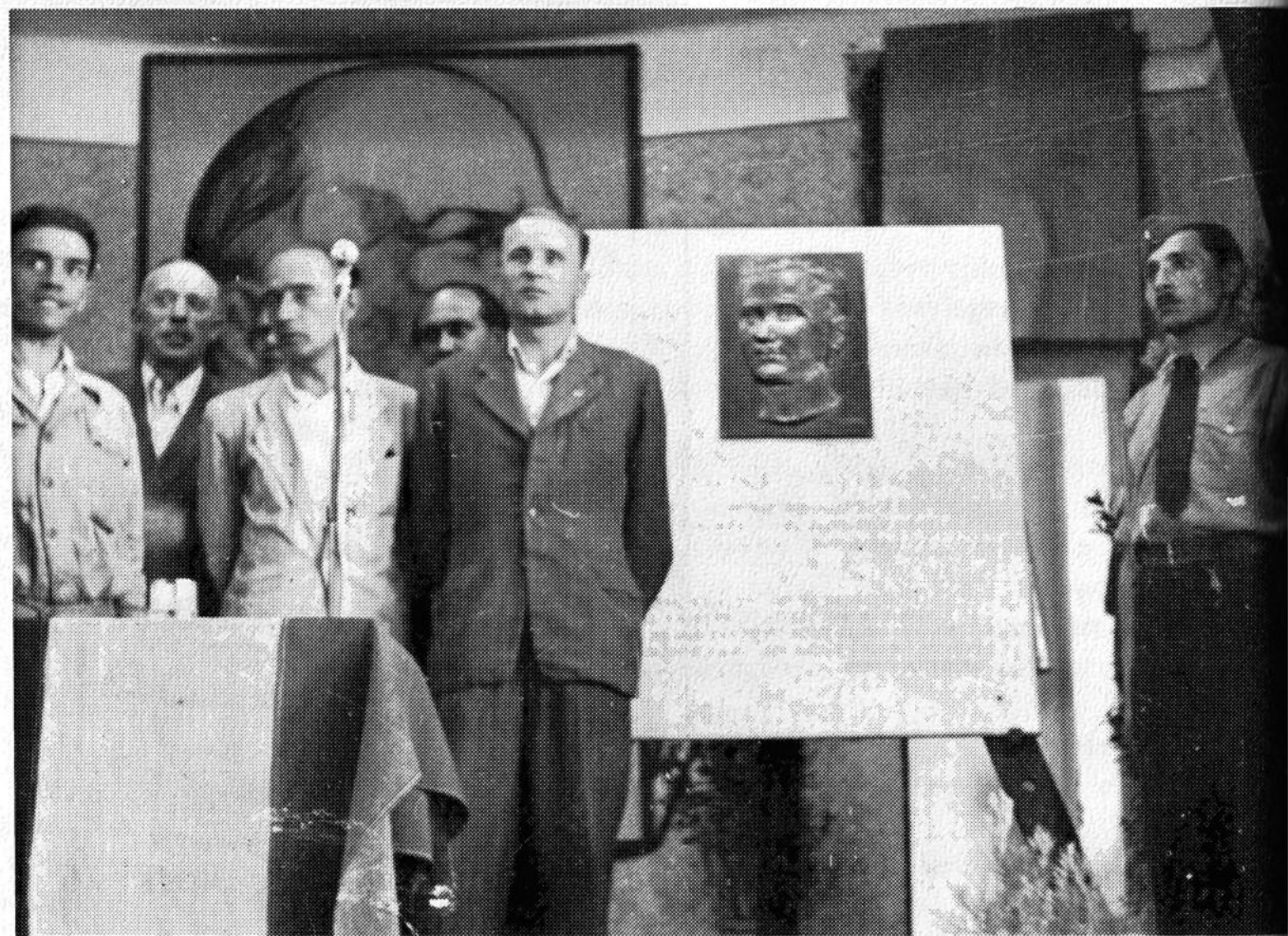
Gyári igazolvány  
1945 márciusából



1945. május 1.



Csizmagyártás az MRG-ben 1946-ban



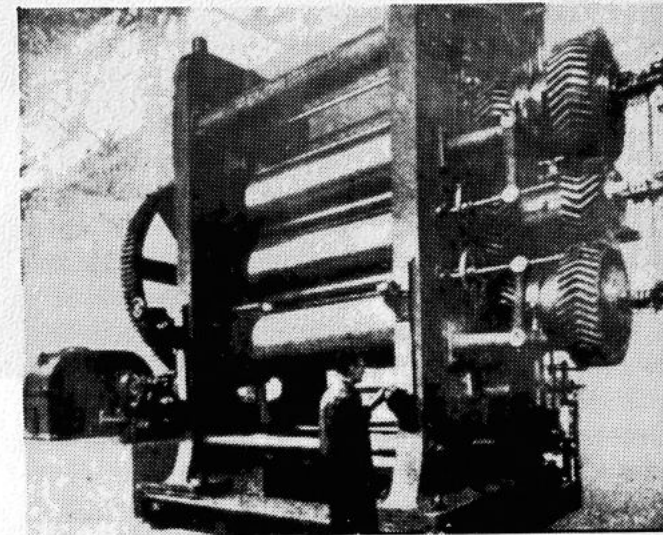
Kádár János, az MKP főtitkár helyettese leleplezi Fürst Sándor emléktábláját, 1947 július



Az MRG SZIT csoportja 1948-ban



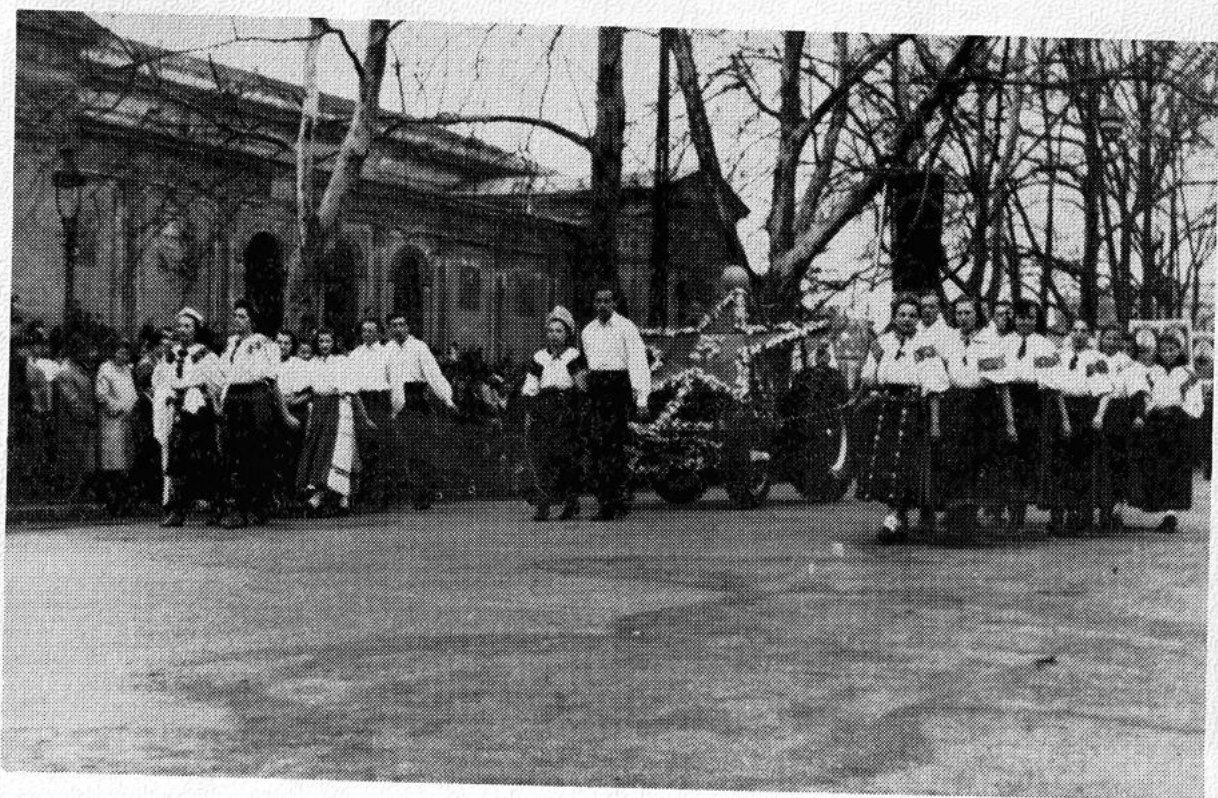
Falujárók 1948-ban



Az 1950-es évek elejéig  
működő régi kalander



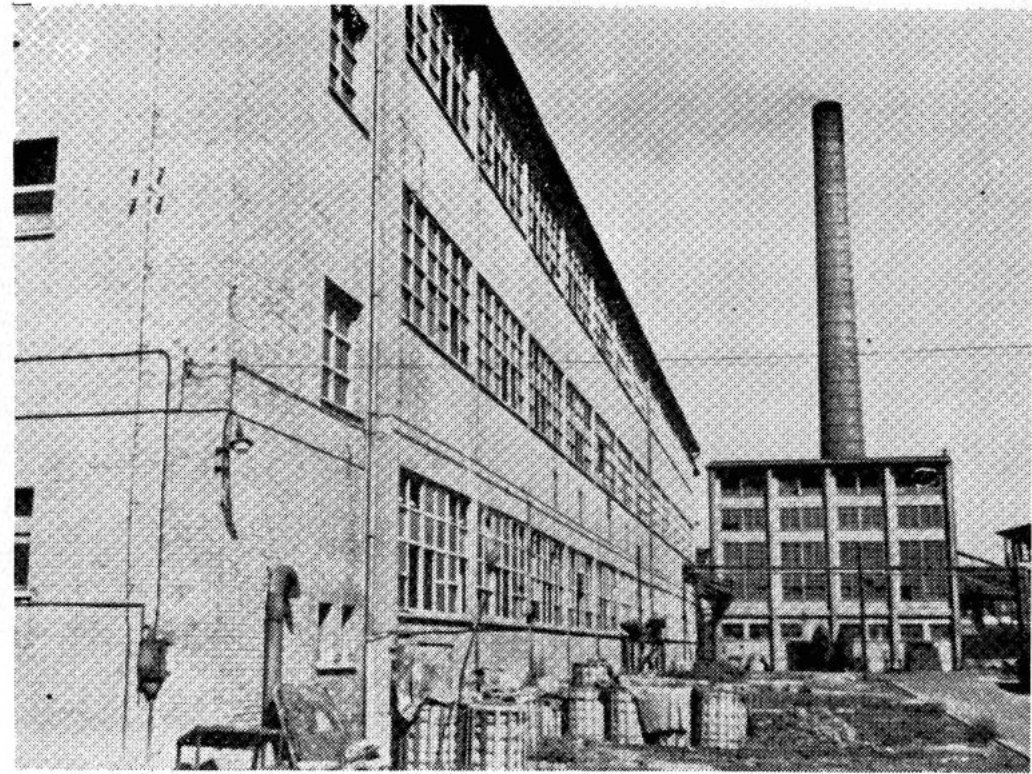
A 80 éves Lautner Béla művezető köszöntése 1948-ban



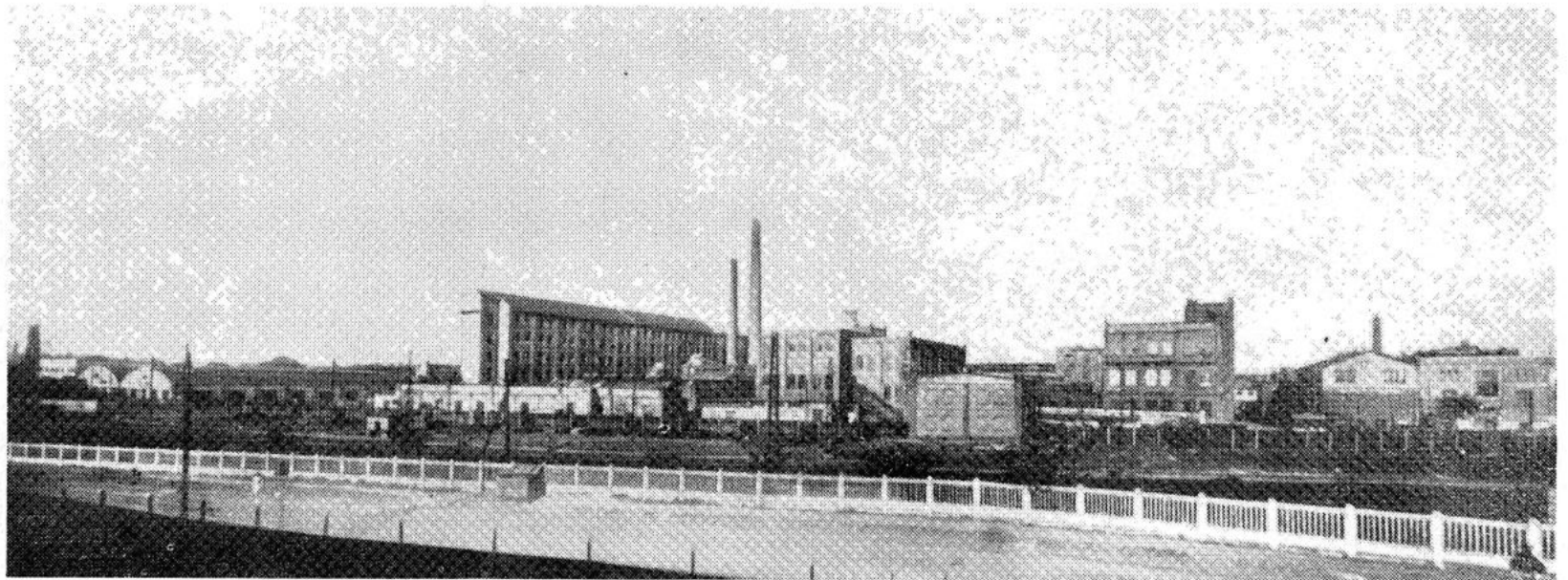
Az MRG táncsoportja 1949. május 1-én



Az MRG termékei egy 1947 évi kiállításon



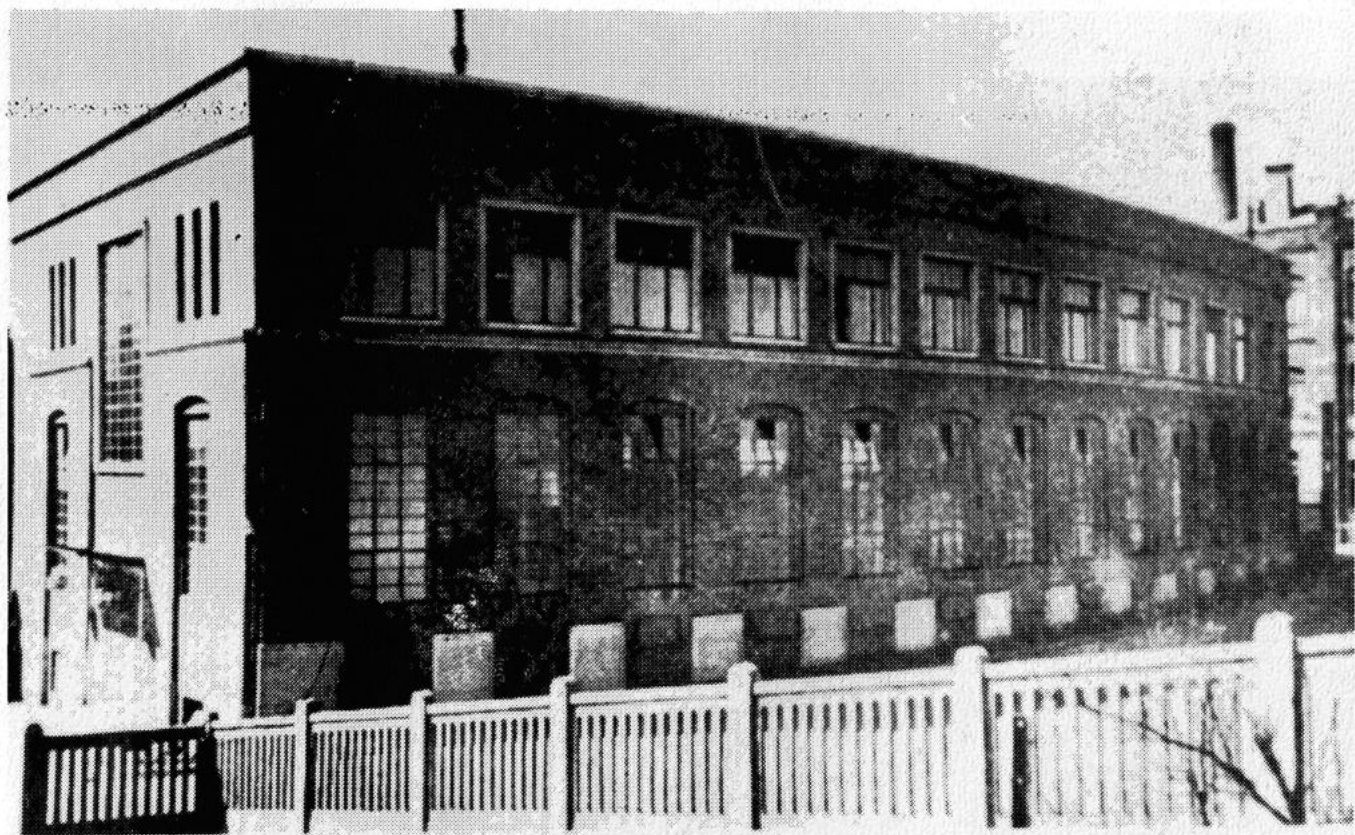
Az ötvenes években épített kerékpárüzem, háttérben a kazánház



A Ruggyantaárugyár látképe 1957-ben



A labor dolgozói az ötvenes évek közepén.  
Jobbról a második Somogyi Pál igazgató



A háború előtt épült Kerepesi úti épület



A háború előtt épült Kerepesi úti épület az emeletréépítés után, ma



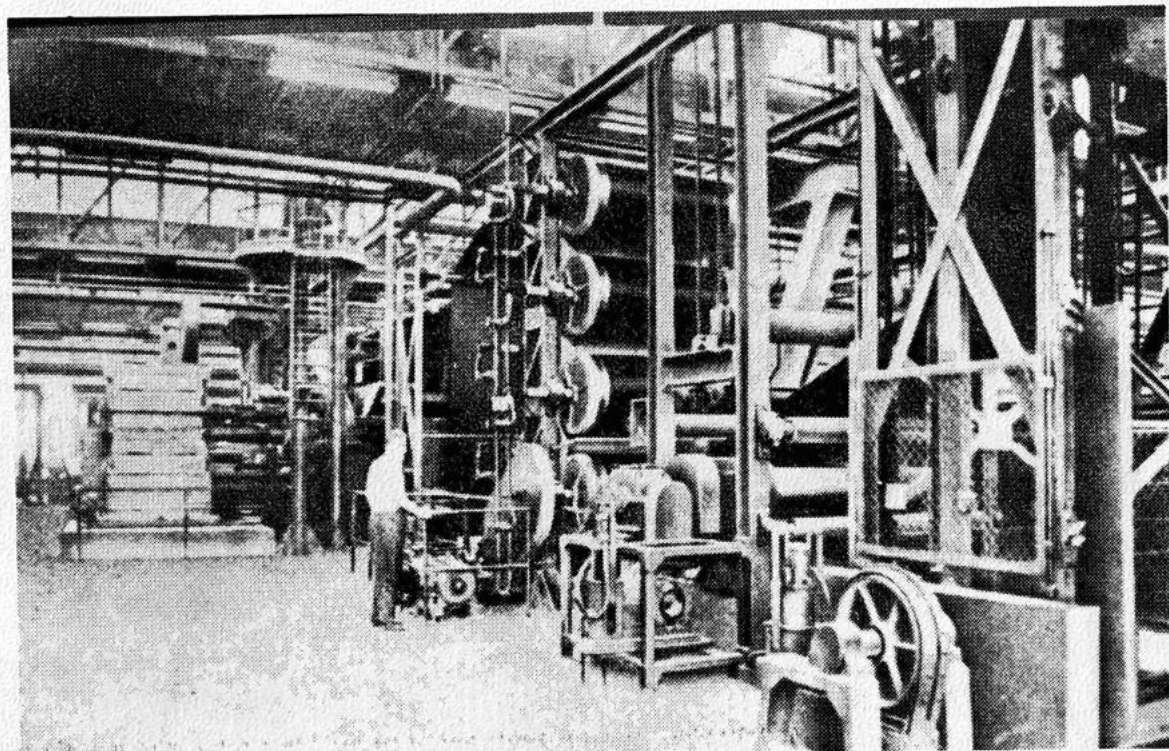
A Ruggyanta ötvenes évek derekán épült csarnokainak látképe



A Ruggyanta munkásőrei 1957-ben



Termelési értekezlet a Műszaki Gumigyárban 1958-ban, az álló alak Kelemen Béla



Az új kalander részlete, a második ötéves tervben végrehajtott rekonstrukció után

tudjuk elérni” – fogalmazta meg az MRG egyik szakszervezeti vezetője az álláspontot 1952-ben.

A kezdetben valódi eredményeket elérő munkaverseny-mozgalomban az állandó kampányok miatt egyre inkább a látszateredmények kerültek a figyelem középpontjába.

Az 1949 elején végrehajtott normarendezések ellenére, a készáru termelő üzemek a „sztálini műszak” alatt 176<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os átlagos eredményt értek el. A tauril üzem teljesítménye 459<sup>0</sup>/<sub>0</sub> lett. A legjobb egyéni eredmények is a tauril üzemből születtek, 568<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal.

Természetesen – és ez azóta már közismert – ritkán kerültek ki az ilyen munkákból tartós, jó minőségű termékek, a kiemelkedő eredményt csak rövid ideig lehetett tartani, a versenyek után az átlagos szintre csökkent a teljesítmény.

1950 elején a Népszavában szinte hetente tudósítottak kiemelkedő gumigyári munkásokról. A 200–250<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os termelési teljesítmények jelentős része azonban nemigen ösztönzött senkit jobb munkára, hiszen saját munkahelyén mindenki meggyőződhetett róla: nem lehet futószalagon gyártani az újságban ismertetett rendkívüli ötleteket, a 200<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ok pedig csak nagyritkán érhetők el segítség nélkül.

Egymást érték az MRG-ben a különböző alkalmakból, különböző címen, de többnyire a legszokványosabb, a napi munkával együttjáró feladatok elvégzését jelentő versenyek.

1953 januárjában például már az MRG-ben dolgozó nők 85, a férfiak 94<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a vett részt valamilyen munkaversenyben, összesen 6523 felajánlással. A versenyfelajánlások megoszlása jól jellemzi a kor követelményeit.

#### *Versenyfelajánlások az MRG-ben 1953 elején*

A vállalat megnevezése	A felajánlások száma
mennyiségi	816
minőségi	1518
anyagtakarékosági	428
önköltségcsökkentési	162
politikai	62
munkafegyelmi	1442
határidőket rövidítő (Lozinszki mozgalom)	62
gépkarbantartó (Nazarova mozgalom)	813
tisztasági (Vorosin mozgalom)	938
munkamódszer átadási (Kovaljov mozgalom)	190
egyéb	92

A szakszervezet azonban nemcsak a versenyek, mozgalmak szervezésével, hanem híradók vetítésével, faliújságok készítésével dekorációval, a fegyelmi határozatok kifüggesztésével, egyéni beszélgetésekkel is szorgalmazta a munkafegyelem megszilárdítását, a teljesítmény fokozását.

Az MRG-ben működő ifjúsági szervezetek munkáját is a párt és a szakszervezeti életet megszabó körülmények határozták meg. A koalíciós időszakban működő SZIT (Szakszervezeti Ifjúság és Tanoncmozgalom) saját kultúrhelyiséggel, színpaddal rendelkezett, filmvetítéseket, sportversenyeket szervezett.

A SZIT-bizottság munkáját a kampányszerűség jellemezte – állapította meg az MRG pártértekezlete 1950 májusában. A torzalkodások következtében a mozgalmi munka úgyszólván megszűnt, elszakadt a szervezet a párttól, a szakszervezettől, a dolgozóktól. A gyári pártbizottság a felsorolt hibákra hivatkozva leváltotta a vezetőséget. Az új vezetés – mint a pártértekezlet megállapította – sikeresen szervezte át az alapszerveket, megeretmve ezzel a párttal párhuzamos struktúrát, így a támogatás és ellenőrzés feltételeit.

Fél évvel később, az időközben DISZ-szé (Dolgozó Ifjúsági Szövetség) alakult ifjúsági mozgalomról a pártvezetőség kijelentette: munkájukat az önállósulási törekvés jellemzi. Később az '50-es évek első felében ezt a szervezetet is a rendkívül magas taglétszám, a számtalan formális akció és a kevés érdemi, önálló munka jellemezte. 1956 februárjában az MRG pártvezetése még mindig csak arról számolhatott be, hogy a DISZ-szervezet kezd megerősödni.

A párt és szakszervezeti munka gyakorlata 1953 júliusa után alig változott az MRG-ben, de a politikai fordulatok természetesen éreztették hatásukat.

Az 1955. augusztus 31-i, pártaktívakkal kibővített ruggyantaárugyári pártválasztmányi ülésen tartott beszámoló, visszatekintve az előző évekre úgy látta: miként az országos vezetésben, úgy a gyárban is a párt vezetésével elért sikerek mellett, komoly hibákat is elkövettek. A gazdaságpolitikai célkitűzések megvalósítására irányuló erőfeszítések közepette háttérbe szorult a párt belső életének fejlesztése, elhanyagolták a vezetési kérdéseket, a káderpolitikai munkát, súlyos hibák jelentkeztek az ideológiai tevékenységben. A pártvezetőség önkritikusan állapította meg: a tervteljesítés hajszolása miatt háttérbe szorult a nevelőmunka, a pártszervezet elvesztette kapcsolatát a tömegekkel, nem érvényesült a kollektív vezetés, a titkár egyedül döntött az ügyekben, „kialakult a vezérkedés”. Elhanyagolták a tömegszervezetek irá-

nyitását, nem fordítottak kellő gondot a pártoktatásra (38–40%-os volt a szemináriumok látogatottsága).

Az aktíván megjelent dolgozók a június végi központi vezetőségi határozat és a július elején meghirdetett kormányprogram után eltelt két hónap tapasztalatai alapján ekkor már tudták: jelentős változás történt a belpolitikában.

A hozzászólók egy része azt állította, hogy a feltárt hibákból semmit nem látott, de a hallottak alapján „rádöbrent” a problémára; valóban a gyári pártbizottság vezetőit hónapokig nem látták az üzemekben.

Többen hangoztatták: a gyáron belüli hibák „fentről” erednek. Hiába jelezték taggyűlésen is a gondokat, sem a helyi, sem az országos problémákra nem reagált a vezetés. Sőt, a bírálatot megtorolták, a bírálóktól „megszabadultak”.

Az MRG szakszervezeti bizottságának elnöke 1953. november 3-án a következő szavakkal nyitott meg egy értekezletet: „A vegyipari dolgozók körében, így a Ruggyantaárugyár dolgozóinak körében is a kormány új programja osztatlan lelkesedést keltett. Mindenkinek az arcán öröm és megelégedés tükröződött vissza, mikor az újság hírül adta a kormány új programját, amely az árleszállítást és a dolgozókkal való fokozottabb szociális törődést tűzte a népi demokráciánk építésének homlokterébe.”

Ha valamennyire változott is a helyzet, sem a gyárban, sem a gyáron kívül nem, vagy alig indult meg az addigi torzulások felszámolása. A legfelsőbb vezetésen belül ellentétes álláspontok érvényesültek, majd 1955 márciusa után az újabb politikai fordulattal ismét felerősödtek az 1953 júliusa előtti hangok. 1955 májusában az MRG szakszervezeti elnöke, annak ellenére, hogy a gyári szakszervezet 1954-ben jelentős elismerésben részesült, nyilvános önkritikát gyakorolt. Erre a vegyipari szakszervezet kiküldöttjének helyzetértékelése készítette, aki a következő szavakkal jellemezte az 1953 júliusa utáni változásokat: „A jobboldali elhajlások, melyek egyes területeken megnyilvánultak, nálunk is jelentkeztek a szakszervezeti munkában... Ez úgy nyilvánult meg, hogy feladatainkat abban láttuk, hogy a dolgozók közvetlen szociális és anyagi érdekeivel kell csak foglalkozni... Ez gyakorlatban a normalizálásban, a munka- és védőruha pazarlásában, egyes szociális juttatások indokolatlan kiszélesítésében nyilvánult meg. Ugyanakkor nem vettük észre, hogy a termelés csökken... Megfeledkeztünk arról, hogy a munkaverseny a szocializmus építésének kommunista módszere... segíti az új munkafegyelem kialakítását, önbírálatra és bírálatra nevel, emeli a kulturális színvonalat, elősegíti a dolgozók reálbérének emelkedését is.”

Az ilyen hangok ellenére 1955–1956-ban egyre nagyobb szerepet kapott a korábbi, csupán öntudatra, áldozatvállalásra építő agitációval szemben az anyagi érdekeltség; így a szakszervezetek szerepe is módosult. A következő önvizsgálatot azonban a szakszervezeti mozgalom csak 1956 nyarán végezte el.

Az MRG pártértekezlete 1956. február 11-én megállapította: az 1953 augusztusi pártaktíva határozataiból alig valósult meg valami. A pártbizottság, melynek ekkor már új titkára volt, továbbra sem valósította meg a kollektív vezetést. A tagság továbbra sem szívesen jár a szemináriumokra (a részvétel 60%-os), a pártbizottság vezetői nem járnak az üzemekbe, nincs kapcsolatuk a dolgozókkal. A felszólalók felhívták a vezetők figyelmét: „... a dolgozók aktív támogatása nem önmagától jön létre, hanem azért dolgozni kell...”

Az ekkor hozott határozatok szintén egyértelműen mutatják, hogy a korábbi másfél évben nem sok történt a hibák kiküszöbölése terén. Az értekezlet elhatározta, hogy a pártszervezet szigorúan fellép a jobboldali veszéllyel szemben, a javaslatokra, bírálatokra érdemi választ ad, azokkal szemben viszont, akik megkísérlik ezt elfojtani, erélyesen fellép. A gazdasági munka javítására is szóba került: megállapították, hogy itt is egyetlen lehetőség a pártdemokrácia szélesítése, a konkrét feladatok közül pedig legfontosabb az önköltségcsökkentés, az importanyagok takarékos felhasználása.

A határozatok, elképzelések megvalósítására azonban már nem került sor. A legfelsőbb pártvezetés intézkedéseit egyre inkább a kapkodás, jellemezte, ellentmondásos kijelentéseket tettek. Az üzemi pártvezetőségek – miként a kerületi pártbizottságok is – tanácstalanok voltak, értetlenül szemlélték az eseményeket.

Amikor Rákosi a Budapesti Pártbizottság 1956. május 18-i aktívaértekezletén azt mondta, hogy ő maga is felelős a törvénytelen ségekért, az MRG-ből a következőket jelentették: a gyárban szóbeszéd tárgya, hogy Rákosi lemond: az aktíván elhangzottak megnyugvást eredményeztek, de felmerül: „... hogyha Rákosi elvtárs és a Központi Vezetőség már tudott a hibákról, miért nem változtattak rajta!”

A júliusi központi vezetőségi ülés után készült gyári hangulatjelentés megállapította: a Politikai Bizottság beszámolóját örömmel fogadták, egyetértettek az emberek azzal is, hogy Rákosi helyett Gerőt választották a párt vezetőjévé. Felmerült azonban, hogy Gerő is sokat beteg, idős is már, és „ő is részese az eddig elkövetett hibáknak”. Az, hogy a párt újonnan megválasztott első titkárával kapcsolatban egy pártszervezeti jelentés fenntartás-

kat jelez, önmagában is mutatja az 1956 nyarára kialakult helyzetet.

Az idézett jelentés a Szabad Népet is bírálta, mondván, hogy nem tájékoztatja őszintén a munkásokat. Sajátosan tükrözi a hangulatot egy másik megállapítás is, miszerint a párttagság bízik az újraválasztott Központi Vezetőségben, különösen azzal ért egyet, hogy a rehabilitált volt szociáldemokrata vezetők is bekerültek a vezetésbe.

1956. szeptember 10. és 12. között a SZOT IX. teljes ülése megvitatta a szakszervezetek feladatait, és röviddel később két-hónapos nyilvános vitára bocsátották a szakszervezeti demokrácia kiszélesítéséről, az üzemi szakszervezeti szervek önállóságáról, hatáskörük növeléséről szóló határozattervezetet.

A Vulkán, az akkori üzemi lap, szeptember 25-én számolt be arról, hogy Somogyi Pál igazgató, majd egy nappal később az üzemi szakszervezeti bizottság újonnan megválasztott elnöke nyilatkoztak a rádióban. Az ekkorra megváltozott helyzetet mi sem jelzi egyértelműbben, mint az, hogy a két vezető a nyilvánosság előtt vitázott egymással. Az igazgató úgy látta, hogy a SZOT az igazgatók jogkörét akarja csökkenteni. Ezzel szemben az üb nevében Scheszták Gyula elnök a következő álláspontot képviselte: „Véleményünk szerint a szakszervezet hatáskörének bővítése megvédi az igazgatót attól, hogy szűk gazdasági érdekből kiindulva, a dolgozók élet- és munkakörülményeit sértő határozatot hozzon. Kell, hogy ilyen szempontból az üzemi szakszervezeti szerveknek vétőjoga legyen.”

A teljes képhez hozzátartozik, hogy Somogyi igazgató az előírtaknál jobban igyekezett figyelembe venni az üzemi bizottság szempontjait, és ezt az üb-elnök is megemlítette. Az MRG-ben például az országban elsőként vállalati kollégiumot szerveztek. Az igazgató tanácsadó testületének tagjai lettek a párt, a szakszervezet, a DISZ üzemi szervezeteinek vezetői, a műszaki és adminisztratív vezetők, valamint régi, tapasztalt dolgozók. 1957-től választott tagokból álló tanácsot terveztek állítani.

Az ellenforradalom kitörésekor, 1956. október 23-án a gyár néhány vezető beosztású dolgozója (köztük a korábbi vitapartner, a szakszervezet elnöke, Scheszták Gyula), megállapodott, hogy állandó ügyeletet tartanak. Somogyi, Scheszták és Ughy Ernő műhelybizottsági elnök, valamint mások is valóban az üzemben maradtak és megszervezték a bentlakók ellátását.

Október végén az MRG-ben is megalakult a munkástanács. Az új testület szembenállt a gyár gazdasági vezetőivel és az addigi szakszervezeti tisztségviselőkkel. Amikor november 13-án a kormányrendelettel szabályozta a munkástanácsok működését, So-

mogyi kezdeményezésére, felhasználva az alkalmat, hogy a tanács tagjai eltávoztak a gyárból, új munkástanácsot választottak. A 39 tagú új testületben korábban heten voltak az MDP tagjai, 1957 májusáig öten léptek be az MSZMP-be.

A pártszervezet újjászervezéséhez a gyárban maradt két szakszervezeti vezető (Scheszták és Ughy) kezdett hozzá. A gyári MSZMP-vezetőség november 15-én alakult meg, és választott Intéző Bizottságot, amelynek elnöke az 1919 óta aktív kommunista, Szilágyi György lett. Alapvető szerepet játszottak a gyár életének normalizálásában. Pártmunkájuk jelentős részét az első hónapokban az átigazolások ügyeinek intézése tette ki. 1957. május 22-ig a gazdasági vezetők közül 58-an léptek be az MSZMP-be. (Október 23-a előtt 104 vezető volt tagja az MDP-nek.) A teljes taglétszám ekkor 250, majd az év végén 397 fő és 10 tagjelölt volt.

1958-ban átmeneti csökkenés után lassan ismét nőtt a párttagok száma. Az 1956 utáni pártépítési elveknek megfelelően azonban már nem törekedtek a dolgozók többségének felvételére. A párttagok aránya nem haladta meg a 15%-ot. Az 1956 utáni taglétszámot, az Országos Gumiipari Vállalat megszervezéséig, az alábbi táblázat mutatja:

*Az MSZMP taglétszáma az MRG-ben*

Megnevezés	1957	1958	1959	1960	1961	1962
Párttag	397	374	386	426	434	449
Tagjelölt	10	38	28	29	20	18
Összesen:	407	412	414	455	454	467

1957. május 16-án az Intéző Bizottság választást tartott, ekkor lett dr. Udvardi Károlyné az elnök, aki ezután több mint húsz évig, nyugdíjba vonulásáig állt a pártszervezet élén (közben 1962 és 1978 között a gyár körzetének országgyűlési képviselője is volt). 1977 szeptemberétől Mészáros Józsefnét választották meg a vállalati pártbizottság titkárának.

Scheszták Gyula és Ughy Ernő ismét visszatértek a szakszervezeti tevékenységhez. Scheszták 1977-ig állt az újjászervezett vállalati szakszervezeti vezetés élén, ekkor egészségi okok miatt lemondott tisztségéről. Azóta Dán Gábor a vállalat szakszervezeti titkára. Az Intéző Bizottság 1957. május 16-i ülésén javasolta a felsőbb pártszervezetek, hogy szüntessék meg a munkástanácsokat. Az intézkedésre 1957 november közepén került sor. A szakszervezetek irányítása alatt ekkor üzemi tanácsokat szerveztek,

amelyek 1963-ig működtek, amikor is termelési tanácsa szervezték át. Az addigi pártmunkát értékelő, május 16-i pártértekezlet megállapította: összehasonlítva más nagyüzemekkel, a rugyantaárugyári pártszervezet hamarabb talpra áll, mint a többi, sőt szét sem esett október 23-a után, mert itt jobban alakult a politikai munka, az igazi kommunisták a veszélyes időszakban is bent voltak a gyárban.

Az MSZMP 1957 június végi országos értekezlete után a Rugyantaárugyárban 1957. július 24-én értékelték a helyzetet, ismertették a párttagsággal a pártkonferencia tanulságait. Megállapították, hogy a gyárban is tapasztalhatóak voltak olyan hangok, amelyek az október 23-a után helytálló párttagok népszerűségét próbálták csökkenteni. A pártszervezet ezekkel szemben egységesen és erélyesen lépett fel. Ebben segítségére volt a szakszervezeti vezetés is. A normalizálás egyik legfontosabb eleme éppen a szakszervezetek korábbi szerepének visszaállítása lett.

Rövid vita után a SZOT levette a napirendről az 1956 szeptemberi határozat végrehajtását. 1959-ben, az előző évekre visszatekintve, a szakszervezet vezetése megállapította: „A szakszervezetek termelési tevékenységét az ellenforradalmat követően hosszú ideig fékezte az a káros nézet, hogy a szakszervezetek ezekkel a kérdésekkel ne foglalkozzanak. A termelési tömegmunka különböző kérdései közül a szocialista verseny kérdésében volt a legnagyobb a bizonytalanság.”

Annak ellenére, hogy a szakszervezetek feladatai, jogai nem változtak, a megváltozott gazdaságpolitika eredményeként a dolgozók közvetlen érdekeire a korábbinál összehasonlíthatatlanul több figyelem irányult.

A legfelsőbb vezetésben még éles viták folytak a bevezetendő gazdaságirányítási változásokról, amikor a dolgozókat érintő egyik legfontosabb kérdésben már döntés született: 1956–57 fordulóján jelentős, átlagosan 10–20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os béremelésre került sor.

Az MRG részére 10<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os béremelést engedélyeztek, de a fizikai dolgozók 1957 első negyedévi jövedelme 22,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal emelkedett az 1956 január-szeptemberi átlaghoz képest. A nagyarányú javulásban több ideiglenes tényező is szerepet játszott: egy ideig tervszerűen számoltak a teljesítmények csökkentésével, és az egy szeri létszámcsökkentés bérmegtakarítását is „elfogyasztották”. Hasonlóan alakult a bérhelyzet a többi gumigyárban is.

A bérek emelkedéséhez az is hozzájárult, hogy csökkentek a korábbi kötöttségek, és az 1956 nyarán bevezetett, kísérletinek szánt korlátozott önállóság részben érvényben maradt, sőt lényegében általánossá vált az iparban. Az MRG és a többi üzem is nagyobb önállóságot kapott a megfelelő bérezési formák kialakításában. Az időbér és a prémios időbér került előtérbe, a darabbérezés háttérbe szorult.

#### Bérezési formák változása az MRG-ben

Megnevezés	1956.	1957.
	I–III. n.-év	II–IV. n.-év
Összes ledolgozott munkás óra	100 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>	100 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
Ebből		
darabbér	48,7 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>	6,4 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
darabbér + prémium	13,5 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>	–
időbér	17,7 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>	39,9 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
időbér + prémium	20,1 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>	58,7 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

A DISZ helyére lépő KISZ országos megszervezését 1957. március 21-én mondták ki. Az MRG-ben március 26-án hívták életre a szervezetet 25 taggal, titkárnak Turgonyi Lászlót választották. Júniusban 58-an voltak, közülük 26-an egyúttal párttagok is voltak. (A kerületben ekkor összesen 1458 KISZ-tag volt, közülük 822 dolgozott üzemben.) Az 1957 júliusi gyári párttaggyűlés beszámolt az ifjúsági szervezettel kapcsolatos kezdeti nehézségekről.

1958-ban megnyitották a gyári klubot, ahol sikeres rendezvényeket bonyolítottak le. Ugyanakkor a taglétszám csak 1959-től növekedett. 1958 elején még 67 KISZ-tag volt a gyárban, másfél év múlva már 360.

A KISZ-szervezettel egyidőben, 1957. március 12-én alakult meg a gyári munkásörégység. Egy évvel később 25 főből állt a raj. A munkásörök több területen is kivették részüket a társadalmi munkából, a gyár életében párt- vagy szakszervezeti vezetőként fontos tisztségeket töltöttek be.

## VII. A GUMIIPAR EXTENZÍV FEJLESZTÉSÉNEK MÁSODIK SZAKASZA, A GUMIIPAR INTEGRÁCIÓJÁNAK KEZDETE (1960–1970)

Az 1961-ben kezdődő második ötéves terv a gumiipar számára új lehetőségeket ígért. Az 1959-ben kikristályosodó iparpolitikai tervek a népgazdaság fejlődésének egyik kulcskérdéseként kezelték a vegyipar fejlesztését. Már korábban, 1956-ban megfogalmazódtak hasonló elképzelések, csak hogy míg ekkor a hazai barnaszénre, földgáz- és kőolajbázisra építették az iparcsoport fejlesztési terveit, addig 1959-től KGST-országokból, elsősorban a Szovjetunióból származó behozatalra.

A KGST 1958 augusztusában elfogadott állásfoglalása megálapította: „A KGST-államok hatalmas nyersanyagforrásokkal rendelkeznek. Mindezek lehetővé teszik, hogy a vegyipar minden ágát gyorsított ütemben fejlesszük.” A KGST-együtműködésben kínálkozó lehetőségek és a már az '50-es évek közepén kialakult hazai tervek találkozása, több mint egy évtizedre, a '70-es évek közepéig meghatározták az iparfejlesztés egyik fő irányát.

A gazdaságpolitikai elképzelések azonban több, nem éppen párhuzamos pályán futottak. Miközben központi feladattá vált a – jórészt szocialista import nyersanyagokra épülő – hazai alapanyagbázis kiépítése, fejlesztése, előtérbe került a dollárelszámolású import csökkentése. Ugyanakkor a politikai és gazdasági vezetés folytatni kívánta az ellátás egyre magasabb szintű kiellégítésének 1956 után kialakult gyakorlatát is. Egy további, a felsoroltakkal egyidőben érvényesülő elképzelés, szemben a korábbi évek anyagigényes iparfejlesztésével, a munkaigényes termelés növekedését szorgalmazta.

Ezek és más, nem említett törekvések egyszerre éreztették hatásukat, eredményük ismét a többirányú iparfejlesztés, új beruházások lettek. Mégis – szemben a korábbi évekkel – ezúttal a vegyipar az egyenlők között az első helyre került.

A gumiipar sorsát sajátosan határozta meg ez a helyzet. A vegyiparhoz tartozott, így minden speciális adottsága ellenére eleve bekerült a kiemelten fejlesztendő iparágak körébe (ekkor már félretették a korábbi nagyszabású terveket, amelyek főleg hazai műgumigyártásra tervezték építeni a továbbfejlődést, így az importigényesség egyértelmű volt).

A gumiipar fejlesztését segítették az importhelyettesítő törekvések is. A meglévő kapacitás alapján a gazdasági vezetés a hazai gumiáru-ellátást, elsősorban a belföldi termelésre kívánta építeni. Így a gazdaságpolitika különféle elképzelései a gumiipar szempontjából szerencsésen találkoztak.

Az iparág fejlődését más tényezők is támogatták. Az 1957-ben megkezdődött gazdaságirányítási módosítások, a korábbinál rugalmasabb, kevesebb kötelező mutatóval irányító tervgazdálkodás lépésenként, de növelte a vállalatvezetők jogkörét.

Az irányítási – döntési rendszer a '60-as évek elején módosult. A gazdasági vezetés úgy vélte, hogy az 1953 után fokozatosan csökkentett igazgatási létszámmal nem lehet megfelelő operativitással irányítani a vállalatokat. A centralizáltság csökkentésével a döntési mechanizmusok valóban a korábbinál bonyolultabbá váltak. Egyre nagyobb szerepet játszott az ágazatok, iparágak, vállalatok érdekkapcsolata. A környező országok tapasztalatai is szervezeti változások végrehajtására serkentették az ipar irányítóit. Megszületett a döntés, hogy az iparvállalatok számottevő részét iparcsoportonként konszern-szerű ún. országos nagyvállalatokká kell összevonni. Az 1962–64-ben végrehajtott átszervezések eredményeként a vállalatok száma 1330-ról 840-re csökkent. Az intézkedéssel az ipar szervezeti centralizációját oldották csak meg, az országos vállalatok jelentős része nem vált gazdasági egységgé. A gumiipart azonban kedvezően érintette az intézkedés. Ha nem is azonnal, de 1968-tól a nagyvállalati szervezet szerencsésen ösztönözte a viszonylagos vállalati önállóságot és a jelentős erőforrások – korábban hatósági jogkörbe tartozó – elosztásának lehetőségét. A gazdaságirányítás 1968-ig működő rendszere azonban, a megnövekedett lehetőségek ellenére, lényegében csak egy irányba terelte az iparág érdekeit: az extenzív növekedés felé.

A '60-as évek közepén (1964–1965-ben) újra feszültségek keletkeztek a népgazdaságban. Az iparfejlesztés jelentős eredményei ellenére a tervezettnél gyorsabban növekvő import, a beruházási „túlfűtöttség”, majd ennek nyomán a növekedés időleges megtorpanása és az állandósuló munkaerő-problémák jelezték a gon-

dokat. A gazdasági vezetés egyre inkább elfogadta azt a véleményt, hogy a magyar gazdaságfejlesztés extenzív forrásai kiapadóban vannak. Egyre nagyobb figyelem irányult a termelékenység fokozására.

A gazdasági korszakváltás felismerése, a belföldi és nemzetközi politikai viszonyok kedvező alakulása, a környező országok kezdeményezései nyomán – az MSZMP kezdeményezésére – 1965-től megindult az átfogó gazdaságirányítási reform kidolgozása. Az 1968-ban bevezetett intézkedésekkel megszűntek a kötelező tervutasítások, addigi szerepüket jórészt az állami szabályozásnak, a közvetett gazdasági befolyásolásnak adták át. A gazdasági döntéseket igyekeztek decentralizálni, a termelők és fogyasztók kapcsolata közvetlenebbé vált. A kialakuló új rendszer jelentősen megnövelte a vállalatok mozgási szabadságát, az ágazati rendszerű hierarchia egyeduralmát a több irányító szerv közötti manőverezés lehetősége váltotta fel. A vállalati kezdeményezés, amelynek lényeges eszköze lett a fejlesztésre fordítható bevétel, az új gazdaságirányítás fontos elemévé vált. A vállalatok azonban nem kerültek ún. önszabályozó piaci rendszerbe, hiszen az államapparátus részletekben is meghatározta a működési feltételeket – ha nem is tervutasításokkal, de pénzügyi szabályozókkal, árakkal.

A reform és a kedvező nemzetközi gazdasági viszonyok hatására a növekedés a korábbinál dinamikusabbá vált, egyre inkább intenzív forrásokra támaszkodott.

A gumiipar extenzív és intenzív fejlesztésének időszakát nem választja el éles határvonal. 1966 és 1970 között, a harmadik ötéves terv idején számos elképzelés nem valósult meg, a tervezett beruházások egy része elmaradt. Ez a tényező hozzásegítette az iparág vezetőit korábbi fejlesztési elképzeléseik átgondolásához, annak felismeréséhez, hogy a további új üzemek építésének lehetősége igen korlátozott, és más forrásokból kell a termelés növelését biztosítani.

Az 1968-as gazdaságirányítási reform eredményeként, az akkor már az egész iparágat átfogó vállalati vezetés a korábbinál közvetlenebb információkkal rendelkezett a gazdasági környezetről. Tevékenységük középpontjába a napi termelési feladatok megoldása helyett a vállalati stratégia kialakítása került.

### *1. Az iparági nagyvállalat megszerzése, a korszerű vállalati szervezet és irányítás kiépítése*

A jelenlegi Taurus Gumiipari Vállalat működési kereteinek kialakítására a '60-as évek elején került sor. A nagyvállalat meg-

szervezése nem az iparág kezdeményezésére, az igények felmérése nyomán történt, hiszen sem a közép-, sem a hosszú távú tervek nem foglalkoztak ezzel az elképzeléssel, nem volt olyan javaslat, amely ilyen ötletet vetett volna fel. A változásra a legfelsőbb gazdasági vezetésnek az egész ipart egységesen érintő döntése nyomán került sor.

Már 1961 novemberében megvizsgálták a *Ruggyantaárugyár* és a *Műszaki Gumigyár* összevonásának lehetőségét. Megállapították, hogy a karbantartó, gépgyártó és szerszámkészítő kapacitás várható jobb kihasználásával, a szervezési intézkedéssel öt év alatt 230 millió Ft értékű többlettermelés biztosítható.

1962 januárjában készült el a Gazdasági Bizottság számára az összevonásról az előterjesztés. A változás 1962. január 1-i hatállyal lépett életbe.

Még ugyanebben az évben megkezdődött az iparág vállalati irányításának további centralizációja. A gumiipar átszervezéséről 1962 novemberében döntött a Gazdasági Bizottság.

Az *Országos Gumiipari Vállalat (OGV)* létrehozásakor hasonló előnyökkel számoltak, mint az iparág államosítása utáni profilírozáskor, a minisztériumi irányítás megszerzésekor: a „szétforgácsolt” erők koncentrálásától elsősorban a kutatási, fejlesztési és beruházási munka gazdaságosságának és célszerűségének javulását várták.

Az OGV 1963. július 1-én kezdte meg működését. Az átszervezés pillanatnyi előnye elsősorban a kereskedelemben, értékesítésben jelentkezett. A gumiipari vezetők egy része már 1956-ban aktuálisnak tartotta a csupán mechanikus munkát végző kereskedelmi vállalatok és az ipar kapcsolatának szorosabbá tételét. Az OGV megszerzésekor a vezérigazgató mellett létesített műszaki és gazdasági vezérigazgató-helyettesi munkakör mellett éppen ezért kereskedelmi igazgatói státuszt is kialakítottak. A vezérigazgató Somogyi Pál, a műszaki helyettes Horváth László, a gazdasági helyettes Takács Sándor, a kereskedelmi igazgató Kardos Jenő lett.

A nagyvállalat készletező és kereskedelmi szervezetének lett feladata az importtermékek nagy részének belföldi elosztása is. Ez teremtette meg a szervezeti, hatásköri feltételeit annak, hogy a hazai igények gyártással történő kielégítése helyett egyre racionálisabban vizsgálják az import gazdaságosságát, mint a hazai gyártást kiegészítő ellátási tevékenységet.

A gumiipar az OGV megszervezésekor

Gyár neve	Telephely	Lét- szám	Éves termelési érték ezer forint	
			összesen	egy dolgo- zóra
MRG	Bp. VIII., Kerepesi u. 17.	5 726	1 326 783	232
Szegedi Gumigyár	létesítés alatt	5 726	1 326 783	232
Nyíregyházi gyáregység	Nyíregyháza, Derkovits u. 105-107. létesítés alatt			
Műszaki Gumigyár	Bp. X., Újhegyi u. 25-31.			
Palma Gumigyár	Bp. IX., Lenhossék u. 3. Csepel, Budafoki u. 9. Vác, Derecske dűlő	1 408	306 462	218
Gumiipari Kutató	Bp. VIII., Kerepesi u. 17.	78	-	-
Gumiabroncs és Műszaki Gumiáru- értékesítő vállalat központ telep	Bp. VI., Mozsár u. 9. Bp. VI., Liszt F. tér 10.	170	-	-
OGV összesen:		7 382	1 633 245	221

1966-ban, 58 éves korában nyugdíjba ment *Somogyi Pál*, aki már több mint másfél évtizede állt a vállalat élén. Vezetése alatt 17-szer szerezték meg az élüzem címet. A korábbi Ruggyantaárugyárban szinte mindenkit személyesen ismert, közvetlen kapcsolatot tartott a munkásokkal, népszerű vezető volt.

Több mint 15 év távlatából megállapítható: a vezetőváltással új korszak kezdődött az iparág történetében. Az új igazgató, az addigi főmérnök, *Horváth László* másfajta vezetői erényekkel rendelkezett, mint elődje. 1956-ban mint a vállalat főmérnöke kapott Kossuth-díjat. Műszaki-közgazdasági és vezetéstudományi tudományos munkája, szakmai ismeretei és nem utolsósorban az iparág eredményei alapján, viszonylag rövid idő alatt az ország egyik legismertebb vállalati vezetője lett, azok közé tartozott, akik leginkább tudtak élni a nagyobb vállalati önállósággal. 24 éves vezetői munkája során sokat tett az iparágért, munkássága kiemelkedően hozzájárult a gumiipar '60-as évek második felében megindult, a '70-es években kibontakozó fejlődéséhez.

1975-ben, az MSZMP XI. kongresszusán Horváth Lászlót beválasztották a Központi Bizottságba, majd a következő, 1980-as kongresszuson újraválasztották. Horváth László vezérigazgatói kinevezésekor a műszaki vezérigazgató-helyettes Éder Ferenc vegyész mérnök lett, aki 1953-tól tevékenykedett vezetői beosztásban a gumiiparban.

Az MSZMP OGV Bizottsága a párt IX. kongresszusát követően, 1967. január 20-án a Végrehajtó Bizottság napirendjére tűzte „A káder- és személyzeti munka néhány tapasztalata” című témát, majd a következő években is több ízben vizsgálta a különböző szinten irányító vezetők munkáját, magatartását. Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésekor és később is foglalkoztak azzal, hogy a káderek mennyiben és hogyan alkalmazkodnak magatartásban, vezetési stílusban és szakmai képzettségük gyarapításában az új helyzethez.

1968-tól az OGV önállósága jelentősen megnőtt. A vállalat vezetése már ebben az évben olyan szervezeti intézkedéseket léptetett életbe, amelyekkel az új körülményeket vették figyelembe, illetve amelyekkel a várható feladatokra készültek fel. Nemzetközi Irodát, Szervezési és Információs Központot, Ergonómiai Főmérnökséget, Marketing Főosztályt szerveztek.

A tervezett gyárfejlesztések érdekében 1966-ban az OGV addigi beruházási és gépészeti főmérnökét, *Gündisch Gusztávot* (aki ezt a beosztását az OGV megalakulása után, 1963-ban kapta, addig főmechanikus volt) beruházási és gépészeti vezérigazgató-helyettesé nevezték ki. A vállalat immár korlátozott önállósággal működött, gépipari részlege ekkor kapott a korábbinál nagyobb feladatokat. 1966 közepén az OGV gépipari részlegét összevonták a korábbi Ruggyantaárugyár karbantartásával.

A gyorsan végrehajtott változtatás gyakorlatilag azt eredményezte, hogy a fenntartó részleg olvasztotta magába a gépészetet,

a teljesítőképesség a többi gumigyárnak végzett munka rovására nőtt.

1968-ban – tehát viszonylag rövid idő alatt – azonban már helyesbítették a korábbi döntést. Betyár Ferenc megbízást kapott egy önálló gépgyár megszervezésére. 1969. január 1-vel megalakult a Szerszám-szerelvény és Gépgyár, amely később a Taurus Gépgyár nevet kapta. Az új gyár alapításakor kettéválasztották a karbantartást és a gépipari jellegű termelést. A karbantartást a vállalat gyárainál önállóan alakították ki.

1968-tól egy-két év alatt a teljes vállalati irányítási apparátus átalakult. Az OGV szervezete – minden korábbi változás ellenére – 1968 előtt még az ötvenes években kialakított irányítási rendszert tükrözte. Az új intézkedésekkel nőtt az operativitás, erősödött a termelő, értékesítő, fejlesztő részlegek önállósága. A vállalaton belül is annak az egész népgazdaság irányításában meghirdetett elvnek a megvalósítására törekedtek, hogy a magasabb szintű szervezeti egységek csak az átfogó ügyekben döntsenek, tehát a hatásköröket decentralizálják. Míg az államigazgatási szerveknél ez a hatáskör leadás, ha közvetlenül is, de megindult, az OGV azért tűnt ki a vállalatok közül, mert máshol a vállalati belső mechanizmusban alig változott valami.

A vállalat vezetésében jelentős szerepet kapott az Igazgatói Tanács, amely a vezérigazgató tanácsadó testületként alakult meg. A nemzetközi gumipari együttműködés és a megnövekedett vállalati külkereskedelmi tevékenység szükségessé tette a marketing szemléletű, piacorientált vezetés megteremtését. Ezeknek a területeknek az összefogására nevezték ki dr. Dormán Andrást kereskedelmi vezérigazgató-helyettesnek.

A hatvanas évek végére a vállalatnál a következő nagy operatív egységeket hívták életre:

Cordatic Gumigyár (a volt Ruggyantaárugyár), Palma Gumigyár (Nyíregyháza), Emergé Gumigyár (Szeged), Tauril Gumigyár (a volt Műszaki), Budapesti Palma, Heuréka Gumigyár (Vác), Gumipari Gépgyár, Gumipari Fejlesztő és Kutató Intézet, Kereskedelmi Központ, Tranzit, Beruházási Főmérnökség, Szakfelügyelet, valamint az ügyviteli feladatokat ellátó Főkönyvelőség, Pénzközpont, Információs és Szervezési Központ. Az átszervezés után csupán a nagyobb fejlesztési feladatok eldöntése, az éves átfogó (gyárakra le nem bontott) tervek meghatározása, az érdekeltségi alapelvek elfogadása, valamint a vállalati tevékenység finanszírozása maradt a vállalati központ kezében. De ezekben a központi hatáskörben tartott kérdésekben is kialakult az előzetes, széles körű véleményezés rendszere, igazgatói, fejlesztési és hiteltanácsot szerveztek, különböző fejlesztési zsürieket hívtak életre.

tési és hiteltanácsot szerveztek, különböző fejlesztési zsürieket hívtak életre.

A korábbinál jóval nagyobb szerepet kapott a kutatás. Már önmagában az a tény is jelzi a vállalatvezetés szándékát, hogy 1968-ban az OGV Gumipari Kutató Intézethez csatolták a vállalat műszaki főosztályát, műszaki könyvtárát és dokumentációs részlegét. 1970-re az 1965. évi 125 fő helyett már 294-en dolgoztak ezen a területen. Ekkor az intézetbe csatolták a termelés-szervezési osztályt is és hatáskörébe utalták a teljes műszaki fejlesztési tevékenység irányítását, összefogását, a műszaki fejlesztési alappal történő gazdálkodást. Az évtized fordulójára az ekkor már *Kutató és Fejlesztő Intézet* néven működő egység a vállalat központi fejlesztő szerve lett. A közvetlen termeléshez kapcsolódó fejlesztési tevékenység azonban háttérbe szorította a kutató tevékenységet, így 1973. január 1-én kettévált az intézet, *Fejlesztési Központ* illetve *Kutató Intézet* alakult.

Az 1968 utáni években fokozatosan alakították ki az új, vállalaton belüli érdekeltségi rendszert, amellyel szintén megelőzték a hazai vállalatok nagyobb részét. A hatvanas évek végére kialakult módszer a következő elemekből épült fel:

Az operatív termeléssel és értékesítéssel foglalkozó szervezeti egységek önállóan, saját munkájukkal képezték bérfejlesztési, részesedési és jutalmazási alapot. Az alap nagyságát a gyáraknál az önköltségcsökkentésre, gyártmánystruktúrára és a gyártmányoknál elért kereskedelmi haszon nagyságára építették. Így a gyárak valamennyi lényeges, termeléssel, értékesítéssel összefüggő kérdésben érdekeltté váltak. Ugyanezt a módszert vezették be a Kereskedelmi Központnál is.

A termelő és más operatív szervezetek meghatározott, minimális nyeresége nem épült be a gyári részesedési alapba, hiszen számtalan, a termeléssel összefüggő feladat a központi szervezeteknél maradt, így pl.: a Kereskedelmi Központnál, a Tranzitnál, az ügyviteli központoknál, a Fejlesztő és Kutató Intézetnél.

Az érdekeltségi rendszert igyekezett a vállalat több évre rögzíteni, de 1971-től az országos szabályozó rendszer változásaival összefüggésben azt folyamatosan módosította.

A gazdaságirányítás reformjával jelentősen változott a vállalati tervezés mechanizmusa is. A vállalati tervek jóváhagyása vezérigazgatói hatáskörbe került. A vállalati tervező szervezetek, összegyűjtve az operatív egységek igényeit, elképzeléseit alakították ki a tervkonceptiókat, lehetőleg terv-variánsokkal, a kívánatos változások irányát és lehetőségeit megjelölve. Ezt a javaslatot az igazgatótanács megtárgyalta, itt rögzítették azokat az alapvető irányszámokat, amelyek alapján az éves tervet elkészí-

tették. A tervet részletesebben kidolgozott formában, tervjavaslatként terjesztették a párt-végrehajtóbizottság, a vállalat szakszervezeti tanácsa, illetőleg a termelési értekezletek elé.

Az elhangzó javaslatokat olyan komplex intézkedési tervbe foglalták, amely már a tervek teljesítése illetve túlteljesítése érdekében elhatározott párt-, KISZ- és szakszervezeti akciókat is tartalmazta. A vállalat ezen terve alapján az egyes operatív szervezeti egységek nem tervet készítettek, hanem termelési programot és a komplex intézkedési tervnél részletesebben lebontott gyári intézkedési terveket. Mivel pl. a kereskedelmi rendelések vállalásának programba állítása gyári feladat lett, elkerülhetővé vált az a veszély, hogy egy kevésbé sikerült vállalati éves terv kedvezőtlen hatást fejtsen ki, akár az ellátásra, akár a vállalati eredményekre.

A vállalat a gazdasági reform nyomán saját kereskedelmi és árpolitikát alakított ki. 1968 előtt, mint ismert, az elosztást és forgalmazást központilag határozták meg, ugyanígy a belföldre és exportra történő termékszállítások árait is. A gazdasági reformot követő átmeneti évben a gumiabroncsot még központilag, kontingensek megállapításával osztották el, 1969-től azonban a gumiiipari termékek forgalmazása vállalati hatáskörbe tartozik. Ugyanakkor az OGV által forgalmazott termékek mintegy 60-65%-ánál, például a gumiabroncsnál, a belföldi értékesítési árat maximálták. A többi termék szabadáras árformába került.

A vállalat 1968-ban bizonyos tevékenységekre exportjogot kapott, amit 1970-ben kibővítettek. A külkereskedelem lebonyolítására 1969-ben a Chemolimpex Külkereskedelmi Vállalattal – az iparban elsőként – társasági szerződést hoztak létre. Ennek végrehajtására a Chemolimpexen belül, de a gumiiipari vállalattal közös irányítás alatt megszervezték a *Gumiirodát*, amely a teljes gumiáruexportot, illetve az import közel 100%-át, az anyagimport hozzávetőlegesen 60%-át bonyolította.

## 2. A termelés korszerűsítése, vidéki ipartelepítés

Az MSZMP 1959 november végén, december elején tartott VIII. kongresszusa a második ötéves terv irányelveiben megállapította: „Népgazdaságunk fejlődésének egyik kulcskérdése a vegyipar gyors és nagyarányú fejlesztése: A vegyipari termelést 1958-hoz viszonyítva, 1965-re... az ipar átlagos fejlesztését jelentékenyen meghaladó mértékben, kétszerezésre kell emelni.” Az irányelvek közt tételesen is szerepelt: „fejlesztjük a gumigyártóipart”.

A kongresszusi határozat után fél évvel az MSZMP Központi Bizottsága külön is megtárgyalta a vegyipar második ötéves tervét. A határozat megállapította, hogy a kiemelt fejlesztés alapvető feltételeit megteremtették, „... de számos fontos területen ... a munka megjavításával kell biztosítani a jelentkező késések felszámolását, a feladatok időben történő megvalósítását.” A Központi Bizottság ezért felhívta az illetékeseket, hogy tekintsék központi, kiemelt célkitűzésnek a vegyipari terveket.

A kongresszusi és a központi bizottsági határozatokkal fémjelzett gazdaságpolitikai döntés, az 1958-ban és 1959 első félévében született elképzelésekkel szemben lényegesen megnövelte a vegyipar fejlesztési lehetőségeit.

Az 1959 májusában kidolgozott előzetes vegyipari ötéves tervjavaslatban szereplő 5,8 milliárd Ft-os beruházási tervet a Minisztertanács 1969-ben közel 8 milliárdra emelte. Ebben a keretben, és az egész vegyipari fejlesztési koncepcióban a gumiiipar természetesen csak periférikus helyet foglalt el. De az iparcsoport növekedésének központba állítása döntő szerepet játszott abban, hogy a gumiiipar fejlesztésének leglényegesebb, évek óta döntésre váró kérdéseiben megszülettek a határozatok, a továbbfejlesztéshez szükséges anyagi eszközöket rendelkezésre bocsátották.

A második ötéves terv kidolgozását megelőző KGST-tárgyalásokon az 1957-ben alakult Gumiiipari Munkacsoportban nem került fel még a gyártásszakosodás, így csak a termelési terveket és a KGST-n belüli nyersanyagforrást egyeztették az illetékesek. (A magyar ipar műgumiellátását kétharmad részben a Szovjetunióból, egyharmad részben az NDK-ból tervezték biztosítani.)

A hazai közlekedés növekedése és a járműgyártás központi fejlesztése, a mezőgazdaság ekkor végrehajtott szocialista átszervezése, a bányászat és más iparágak gépesítése miatt a második ötéves terv végére a gumiiipari termékek iránti kereslet ugrásszerű növekedésével számoltak. Mivel a külgazdasági lehetőségek vizsgálata alapján világossá vált, hogy lényegében önellátásra lehet csak számítani, az ipar vezetői a tervek kidolgozásakor megállapították: „A szükségletek biztosításának leggazdaságosabb megoldása a Ruggyantaárugyár alapvető korszerűsítése, nagy termelékenységű gépek és berendezések alkalmazásával”. Ugyanakkor – 1959 elején – megszületett a döntés, hogy a második ötéves terv időszakában az új, vidéki gumigyárat is fel kell építeni. A hároméves terv elején – 1958-ban – kidolgozott rekonstrukciós tervet így az új szempontok szerint átdolgozták.

A terv a Ruggyantaárugyár egyes gyártmányainak leadásával, a beépítettség jelentéktelen növelésével, elsősorban *gépi rekonstrukcióval* számolt. A nehézipari miniszter 1959. szeptember 1-én

úgy hagyta jóvá a tervet, hogy a beruházás 1960-ban megindul. A vegyipar fejlesztésének előtérbe kerülésével járó változások miatt azonban a végső tervek csak 1960. december 22-én kerültek engedélyezésre. Ekkorra az 1959-ben jóváhagyott 476 milliós beruházási keretet – termelést nem érintő változtatás miatt – mintegy 5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal ugyan csökkentették, de időközben más, jelentős gumiiipari fejlesztéseket is jóváhagytak.

A Gazdasági Bizottság 1959. december 30-án határozatot hozott a gumiabroncsgyártás korszerűsítéséről. Hozzájárult, hogy a tervezett rekonstrukció gépbeszerzése 4 millió dollár értékben döntően tőkés hitellel valósuljon meg. Előírta, hogy a gumiabroncs-termelés 600–650 000 db-ra, a szállítóheveder gyártása 3 000 t-ra emelkedjen. „A beruházásokat úgy kell ütemezni – szövegezte a határozat –, hogy a gumiabroncsgyártás műszaki korszerűsítése és felfutása 1964-ig, az egyéb termékekre vonatkozó kapacitás-növekedés 1966-ig elérhető legyen.”

A döntést elsősorban az határozta meg, hogy valamennyi gazdaságossági számítás a beruházás előnyeit igazolta. Bebizonyosodott, hogy a gépi rekonstrukció gyakorlatilag változatlan létszám mellett jelentősen növeli a termelés és a termékek műszaki színvonalát, javítja a minőségét. Az egy főre jutó termelési érték 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os, az abroncsgyártás közel 100<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os növelésével számoltak.

A Gazdasági Bizottság határozata – a miniszter néhány hónappal korábbi jóváhagyása után – lényegében zöld utat biztosít

tott a rekonstrukciónak. Az előkészületek már 1960-ban megindultak, de az érdemi munka csak 1961-ben kezdődött el.

A Gazdasági Bizottság 1960 májusában áttekintette a vegyipar helyzetét, az 1959. évi beruházások teljesítését, az 1960. évi feladatok előkészítését. A tapasztalatok alapján a fél évvel korábban, a gumiabroncsgyártás korszerűsítése kapcsán megállapított néhány határidőt módosították.

Az MSZMP Központi Bizottságának 1960 júniusi vegyipari határozata után véglegesítették az iparág ötéves tervét. A gumiiiparról megállapították: „... súlyponti feladata a hazai pneumatikgyártás növelése. A Ruggyantaárugyár pneumatikgyártó kapacitását lényegében gépi rekonstrukciót tartalmazó beruházással megkétszerezzük. A beruházási keretek ütemezése következtében a kapacitás azonban nem a szükségletek által megkívánt ütemben lép termelésbe. A műszaki gumiaruk ellátásának javítására az ötéves terv során a Szegedi Gumigyár első ütemét termelésbe lép-tetjük. Fenti célokra 600 millió Ft-ot, a vegyipari beruházások 6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át fordítjuk.”

Ekkor jelölték ki a régóta tervezett vidéki gyár profilját, telepítési helyét is. A jelentős beruházási terv ellenére a gumiiipar számára előírt *termelésnövekedést* a vegyipar irányítói nem látták reálisnak, és az iparág végül nem is tudta teljesíteni minden részletében az előirányzatot, bár azt megközelítette.

*A három legfontosabb gumiiipari termék 1965. évi termelése  
a második ötéves terv változataiban*

Cikk neve	1959-ben készült vegyipari terv	MRG tervezett kapacitása a rekonstrukció végére	1960-ban készült		T é n y
			minisztériumi v á l t o z a t	tervhivatali	
Személyköpeny (ezer darab)	140	170	170	195	199
Teherköpeny (ezer darab)	380	390	420	430	382
Gumiheveder (tonna)	3000	3000	3000	3000	2675

A gumiipari *beruházásokra* fordított összeg ugyanakkor jelentősen meghaladta a tervezettet. A vegyipar beruházási keretének 1959. évi felemelése előtt 475 millió Ft-ot szántak erre a célra, 1960-ban 600 millió Ft-ot, de a tényleges felhasználás meghaladta az 1 milliárd Ft-ot.

*Gumiipari beruházások a második ötéves tervben*

Szervezeti egység	Beruházás millió Ft-ban
MRG	603,2
Palma	38,3
Műszaki Gumigyár	71,6
Egyéb (kereskedelmi igazgatóság, gépgyár, kutató)	10,4
Szegedi gyár	219,6
Nyíregyházi üzem	31,3
Váci üzem	25,7
OGV összesen:	1000,1

Míg az iparág extenzív fejlesztésének első évtizedében (1950 és 1960 között) évi átlagban 26 millió Ft-ot fordítottak fejlesztésre, addig a második ötéves tervben évente ennek közel tízszeresét, 200 millió Ft-ot.

Az MRG 1959–1960-ban kidolgozott rekonstrukciós tervében, ha történt is némi változás, de annak lényege határidőre, 1964-re megvalósult. A keverékkészítést, a gumiabroncsok gyártáselőkészítését, a felépítést és a vulkanizálást jelentős mértékben korszerűsítették, néhány alapvető berendezés az akkor elérhető legkorszerűbbek közé tartozott. Mindennek eredményeként a hengerüzemben már csak zárt keverőket alkalmaztak, lényegében megszűnt a kézi, fadóbos abroncsfelépítés, a korábbi autóklávos vulkanizáló préseket ekkor kezdték felváltani az egyedi és iker vulkanizáló berendezések.

A rekonstrukcióval egyidőben – bár az eredeti elképzeléseknél ugyan kisebb mértékben –, de szűkítették az MRG korábbi termelési profilját is.

*A korábbi MRG 1961–1964-es rekonstrukciójának eredménye*

Megnevezés	Évi teljesítőképesség	
	fejlesztés előtt	fejlesztés után*
Motorköpeny db	270 000	300 000
Személyköpeny db	82 000	170 000
Teherköpeny db	222 000	390 000
Óriás teher db	8 000	30 000
Motortömlő db	270 000	320 000
Személytömlő db	64 000	120 000
Tehertömlő db	180 000	340 000
Kerékpártömlő db	1 200 000	1 500 000
Kerékpártömlő db	1 300 000	1 600 000
Szállítóheveder t	1 850	3 000
Hajtósíj t	200	—
Éksíj t	300	500
Latex cikkek t	436	640
Betétes tömlők t	1 200	1 500

\* A táblázat nem veszi figyelembe a termékszerkezet időközbeni módosítását, hanem a kiinduló helyzettel veti össze az elméleti teljesítőképességet.

A *Szegedi Gumigyárat* a tervek szerint a második ötéves terv végén már működtetni kívánták. A gyár terve 1962 márciusában készült el azzal a szándékkal, hogy 1962 és 1965 között 264 millió forint költséggel felépítik a mintegy 405 millió forint termelési érték előállítására képes, nehéz műszaki gumitermékeket gyártó üzemet. Az 1962 őszén kezdődött kivitelezés időszakában némileg módosították a gyár profilját, és valamivel megemelték a költségkeretet. 1963 végére felépültek a fontosabb épületek, 1964 őszén pedig már működött az energiaszolgáltatás és 1964 novemberében megkezdődött a próbatermelés. A gyár átadására végül is nem a második ötéves tervben, hanem 1966. november 5-én került sor.

A beruházás még hasonlított az 1950-es évek elején végrehajtott profilírozási munkálatokra, mert nem új berendezésekkel építették fel az üzemet, hanem a Budapesten használt gépekkel. A 15 évvel korábbi, hasonló megoldásokhoz képest azonban számottevő különbséget jelentett, hogy az épületek tervezésénél előrelátóan jártak el és a fejlődést nem korlátozták olyan kedvezőtlen körülmények, mint az Autókémia vagy a Műszaki Gumigyár esetében.

Mintegy másfél évig a félkésztermékeket, a nyers hevedereket Budapestről szállították Szegedre, itt történt a vulkanizálás, a végső kikészítés, azaz a technológia folyamata nem volt folyamatos. A hevederüzem után a lemezgyártás került Szegedre, majd a tömlőgyártás és végül a mélyfúrótömlő készítése.

Munkaerőt ekkor, a 60-as évek közepén már könnyebben biztosították vidéken, mint a fővárosban, de az új gyár mostoha körülményei, a nehéz fizikai munka itt is nagy munkaerő-vándorlást idézett elő. A Szegedi Gumigyár beruházási programjából jórészt ugyanis kimaradtak a korszerű egészségvédelmi berendezések. A munkaerő-helyzetet tovább bonyolította az időközben Szegedre települt számos más nagyipari vállalat munkaerő-igénye is. A megfelelő munkakörülményeket az Országos Gumiipari Vállalat csak a harmadik ötéves tervben végrehajtott, számottevő pótbleruházással tudta biztosítani.

A Gazdasági Bizottság 1960 szeptemberében intézkedett a tervezett gumigyári rekonstrukció idején várható gépkocsiabroncs-hiány enyhítésére. Határozat született az abroncsfelújítás fejlesztésére. Az ország akkor legfejlettebb javítóüzemét, a Palma Gumigyárét jelentős fejlesztéssel a *gumiabroncs-felújító ipar* bázisává tervezték fejleszteni. A Gazdasági Bizottság határozatának célja az volt, hogy az évente felhasznált felújított gumiabroncsok aránya a következő legyen:

1961–1964:	20 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
1965:	25 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
1970:	30 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>
1975:	40 <sup>0</sup> / <sub>0</sub>

1960-ban Magyarországon a használatban lévő felújított abroncsok csak az újak 15<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át tették ki, míg más fejlett országokban 30–55<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át. A felújított köpenyek használati ideje Magyarországon az újak 25–50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át érte el, míg másutt 75–100<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át.

A tervezett állami abroncsfelújítás végül is nem a terv szerint valósult meg.

Mikor a Gazdasági Bizottság a határozatát meghozta, már eldőlt, hogy a Palma Gumigyárt addigi telephelyéről kitelepítik. 1960. április 1-én már létrehozta egy váci telephelyet. Elsőként a hulladékabroncs-begyűjtés került ide, majd a gyár egészségre legveszélyesebb része, az oldóüzem. Az új gumiiipari létesítmény eleinte különféle gumiragasztókat gyártott.

1962-ben kezdődött meg a Palma Gumigyár abroncsjavító részlegének kitelepítése. A Gazdasági Bizottság határozata alapján létesítendő újrafutató üzem így Vácott hozták létre, 1964-ben indítva meg a termelést. 1964-ben, a keverékellátás biztosítására hengerüzemet is létesítettek, majd a következő évben elkezdődött a csepeli hulladékfeldolgozó Vácra telepítése. Az 1960-ban 12 fővel üzemelő telepen 1963-ban 45-en, 1964-ben már 180-an, 1965-ben pedig 200-an dolgoztak. A második ötéves terv végére így létrejött a gumiiipar eredetileg nem tervezett új egysége, a *Váci Gumigyár*.

A tervidőszak közben, 1962-ben merült fel a javaslat, hogy a gumiiipar egyes gyártmányait Nyíregyházán állítsák elő. 1953 első felében már foglalkozott a Vegyiműveket Tervező Vállalat a műszaki cikket gyártó Nyírségi Gumigyár tervével, de végül is akkor, az 1953 közepén bekövetkezett változások nyomán elvetették az elképzelést.

A Szabolcs-Szatmár megyei Tanács az 50-es évek végén egy 50–60 fős gumilabdaüzemet alapított. A szakember és megfelelő technikai berendezés hiányát az MRG támogatásával igyekeztek pótolni. 1961-ben – az addigra kialakult kapcsolatot legalizálva – jogilag is a budapesti gyárhoz csatolták a *nyíregyházi üzem*. Ekkor határozták el, hogy az egyre égetőbb budapesti munkaerő-gondok enyhítésére, a szabolcsi foglalkoztatási problémák megoldására a nyírségi fejlesztést szorgalmazzák. A gyáregységet, ahol elsősorban a munkaigényes termékek gyártását tervezték, 1963 augusztusában helyezték üzembe, mintegy 25 millió forint beruházással, a budapesti gyáraktól átvett, hozzávetőlegesen 20 millió Ft értékű gépekkel. A termelési érték az első években évi 80 millió forint fölött volt, 450 dolgozó talált a gyárban munkahelyet. A Taurus úttörő volt a szabolcsi iparosításban.

A kedvező tapasztalatok alapján a második ötéves terv utolsó évében már a nyíregyházi üzem továbbfejlesztésével foglalkoztak a gumiiipar és a megye vezetői. A gyártat a könnyű gumiiipari termékek előállítására kívánták szakosítani. A tervek készítésével egy időben a nyíregyházi gyár az ekkor már egységes Országos Gumiipari Vállalat Palma Gumigyára felügyelete alá került, annak néhány gyártási ágát vette át.

A második ötéves terv hatalmas gumiiipari beruházásainak eredményeként az országos vállalat által előállított termékek termelési értéke gyorsabb ütemben nőtt ebben az időszakban, mint a szintén dinamikus fejlődő vegyipari ágazaté és jóval gyorsabban, mint a magyar ipar átlagáé.

*A teljes termelési érték indexe a második ötéves tervben  
(1960 = 100)*

Megnevezés	1961	1962	1963	1964	1965
Országos Gumiipari Vállalat	122,6	136,6	143,8	168,8	187,9
Vegyipari ágazat	117,4	134,2	149,2	167,7	185,5
Minisztériumi ipar	111,8	122,6	133,6	146,4	156,8

A gumiipar – termelési érték alapján számított – helyzete az iparban tovább javult: míg 1961-ben a minisztériumi ipar össztermelésének 3,3<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át, addig 1965-ben 3,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át állította elő.

A második ötéves terv, szemben az elsővel, a hazai igények kielégítése mellett a közvetlen és közvetett gumiáru exportra is számított. A tervek kidolgozásakor azonban részletezték a kiviteli elképzeléseket. Tulajdonképpen még élt az 1940-es évek végén kialakult módszer, amely nem célirányos munkával tervezte az export bővítését, hanem az ún. anyag-, illetve termékmérleges módszerrel: felmérték a hazai igényeket, a termelési lehetőségeket és amennyiben az utóbbi javára többlet mutatkozott, akkor számoltak kivittel. A devizasükséglet miatt időközben az irányító hatóságok a hazai ellátás rovására is rendelkeztek el természetesen exportot.

A 60-as évek első felében azonban megváltozott ez a gyakorlat. A KGST-ben helyet kapott az a felismerés, hogy egyes gumi-termékek előállítását egy-egy ország gumiipara vállalhatja. Döntés született például arról, hogy a nagynyomású mélyfúrótömlőket Magyarországon gyártsák, így az évtized közepén a korábbi szovjet megrendelések mellé a többi kelet-európai szocialista ország is csatlakozott.

A másik ígéretes cikknek a felfújható gumimatrac mutatkozott. Már 1963-ban az iparág devizabevételének közel a felét ez a Palma-termék biztosította. A magyar gumimatrac a világ élvonalába került. Az 1962-es 170 ezer darabról 1963-ra 330 ezer darabra szökött az export, 1964-re pedig 600 ezerre.

A tervidőszak végén tehergépkocsi-köpenyből több mint 50, személygépkocsi-köpenyből több mint 130<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal gyártott többet a magyar ipar, mint 1960-ban. Ennek ellenére mindkét termékből állandó hiány mutatkozott. Az abroncsok átlagos teljesítménye javult: a tehergépkocsiké 45 ezer km-ről 50 ezerre, a személyeké 36 ezer km-ről 39 ezerre nőtt, ez azonban még mindig nem érte el a nemzetközi színvonalat. Az ékszíjak és tömítőgumik minősége is kívánnivalókat hagyott maga után. Az export ezért – a látványos

fejlődés ellenére – az ellátási gondok és a minőségi problémák miatt jelentős nehézségekkel küzdött. A tőkés kivitel az öt év alatt gyakorlatilag nem növekedett.

Ugyanakkor a termelés nagyarányú felfutása jelentősen növelte a nyersanyagimportot. Az 1965. évi szintetikus kaucsuk behozatal 79<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal került többre, mint az 1960. évi. A passzív devizamérleg elkerülhetetlen lett. A nem szocialista mérleg hiánya az 1960. évi 31,4 millió devizaforintról 1965-re 80,1 millióra nőtt. Ugyanakkor – és ez a viszonylagos sikereket jelzi – a teljes gumiipari külkereskedelmi mérleghiány az 1960. évi 51 millió devizaforintról 1965-re 15,8 millióra csökkent.

A második ötéves tervidőszak végén egy szomorú eseménnyel hívta fel magára a figyelmet az OGV. A Cordatic Gyáregységben, 1965. szeptember 18-án talán az iparág hazai történetének legnagyobb tüze keletkezett. Mint utóbb megállapították, a tűz a keverő üzemszobában tört fel, valószínűleg az adagoló meghibásodása és részben az ennek nyomán elkövetett figyelmetlenségek miatt, de végül is műszakilag ismeretlen okból. A tüzet mintegy 10 órás erőfeszítéssel oltották el.

A tűz egy halálos áldozatot követelt és öt fő megsérült. Az anyagi károk: kb. 500 t kaucsuk 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban károsodott – 7,5 millió Ft; elpusztult épület, gépek – 4 millió Ft; a megrongálódott épület, műszerei, berendezései – 16 millió Ft.

A tűz napján a termelést leállították, de a helyreállítás időszaka alatt is több helyen szünetelt a munka, az így keletkezett kiesés értéke mintegy 20 millió forintot tett ki. A károkat viszonylag gyorsan helyreállították, a termelőkiesést – nagyrészt többletmunkával – pótolták.

A hatvanas évek közepén nem a termelés elemi feltételeiért kellett már küzdeni – mint az ötvenes évek elején, hanem új típusú problémákkal került szembe a magyar gumiipar.

Az iparág ellentmondásos helyzetét, megoldásra váró feladatait a következő tények jelezték:

Az OGV egyes cikkeinek exportja a második ötéves teroben

Megnevezés	1960	1961	1962	1963	1964	1965
Teljes export indexe	100	184,4	189,4	197,1	236,3	294,0
Teherköpeny db	7705	39 097	25 625	23 250	40 800	37 255
ebből dollár reláció	806	28 389	2 639	1 442	3 168	800
Tehertömlő db	7802	36 950	27 442	23 250	33 369	48 334
ebből dollár reláció	806	27 136	2 003	860	874	—
Személyköpeny db	7353	7 511	26 418	8 989	46 500	39 575
ebből dollár reláció	212	1 726	608	2 229	2 808	736
Személytömlő db	6688	7 936	25 226	8 446	46 500	51 213
ebből dollár reláció	212	1 543	202	1 613	300	—
Mélyfúró tömlő fm*	—	47 215	49 325	41 213	46 889	48 184
ebből dollár reláció	—	33	—	41	—	—

\* 1960-ban 279,2 t

Két alapvető, egymással szorosan összefüggő kérdés várt megoldásra: az egyik ilyen probléma az alapanyagellátás ügye volt, a másik az exporté. A gumiipar egyre nagyobb importot igényelt, ez jelentős valutaterhet jelentett, ami – elvileg – az exportbővítést kívánta.

Korszerűsödött az iparág (a berendezések átlagos életkora 4,1 évre csökkent), de a műszerezettség, automatizálás, üzemelrendezés, anyagszállítás még mindig elmaradt a kívánalmaktól.

A termelés mennyisége szinte kizárólag a belföldi igények szem előtt tartásával növekedett jelentősen.

A rendkívül összetett gyártmányszerkezetben a korszerű termékek aránya elenyésző maradt. Soha korábban annyi új cikket nem vezetett be a magyar gumiipar, mint ezekben az években. Az 1965-ben készülő 462 féle OGV-termékből 73-at a második ötéves tervben kezdtek gyártani, de ezek a cikkek az össztermelés viszonylag csekély részét tették ki (nem egészen 1<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át) és a vegyipar többi iparcsoportjánál az előállított termékeken belül szinte mindenhol nagyobb szerepet kaptak az újak.

A felsoroltaktól nem elválaszthatóan, a késztermékeknel hiányzott a korszerű csomagolás, a fejlett országokban általános minőségi színvonal, a műszaki cikkek nagy részénél az ún. komplettizálás (a fémrészekkel összeszerelés).

Az 1966–1970-es évekre, a harmadik ötéves terv időszakára kidolgozott gumiipari fejlesztési javaslatok még nem törekedtek a felsorolt ellentmondások feloldására. Középpontjukban továbbra is a termelési kapacitás bővítése állt, a megfogalmazás alig-alig

különbözött az öt-tíz évvel korábbi tervektől. Abból indultak ki, hogy a gumiárak világpiaci értéke magas, átlagosan a hazai gyártáshoz szükséges devizaköltségek kétszerese. Így jutottak arra a következtetésre, hogy a szükségletek kielégítését önerőből kell biztosítani.

„A gumiipar fejlesztésének alapvető célkitűzése az ország ellátása hazai gumiáruval, elsősorban gumiabronccsal” – írták a vegyipar harmadik ötéves tervének 1964 végére elkészült változatában. A terv az 1961–1965 közötti 69<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal szemben az iparág 124<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os növekedésével számolt. A második ötéves tervben elkezdődött ipartelepítés folytatásaként a Szegedi Gumigyár nagyarányú, a nyíregyházi kisebb bővítését tervezték, azzal a végcélal, hogy 1970-ben a gumiipari össztermelés 54<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a már a vidéki üzemekből kerüljön ki. A fejlesztéshez az öt évre szánt vegyipari beruházások 3,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át kívánták felhasználni. Ezeket a célkitűzéseket az iparág csak részben valósította meg: a termelési érték a tervezett közel 125<sup>0</sup>/<sub>0</sub> helyett – változatlan áron – csak 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal emelkedett, ennek nem 54, hanem csak 31<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át állították elő a vidéki gyárak.

Már a harmadik ötéves terv megfogalmazásakor is felszínre került az ellentmondás: a hazai gumigyártás fejlesztése rendkívül devizaigényes. Míg az első ötéves tervben 128 millió, a másodikban 262 millió devizaforintot tett ki a gumiipar importja, addig a harmadik ötéves tervre már 1 milliárd értékű behozatallal számoltak. Úgy tűnt, hogy a gumiipar nem tud kitörni a bűvös körből: az ellátást belföldi gyártással kell biztosítani, hiszen az im-

port készáru drága, de a kapacitásfejlesztés, az iparág nyersanyag-szükséglete szintén jelentős behozatalt igényel. Hasonló helyzet alakult ki más iparágaknál is.

Az 1959-től megkezdett iparfejlesztés egyik célja ugyan a dollár elszámolású import csökkentése volt, de a beruházásokhoz szükséges berendezések, a gyártáshoz használt alapanyagok jelentős része külföldről származott. A jelentkező gondokat világosan tükrözte az MSZMP Politikai Bizottságának 1964. szeptember 22-i határozata, amely arra szólította fel az illetékeseket, hogy elsősorban a tőkés fizetési mérleg javítása érdekében vizsgálják felül a vegyipari fejlesztési kormányhatározatokat, a beruházások megvalósításánál pedig az optimális hatékonyságra törekedjenek.

1965–1966-ban, a gazdasági gondok ismeretében új tervek készültek. Az iparág vezetői a fő problémák megoldására a következő megoldási lehetőséget látták:

„Bővíteni kell a gyártási kapacitásokat, átmenetileg igénybe kell venni – elsősorban a baráti – importforrásokat, fel kell használni a gumiabroncsok minőségjavításában, felújításában és a felhasználási kultúra fejlesztésében lévő tartalékokat.”

A hatvanas évek közepén készült tervekben az OGV Cordatic Gyáregységénél a teherköpenygyártás fejlesztése került előtérbe. A vidéki gyárakba települő termékek helyén, 1966-tól kezdődő beruházással, végeredményként évi 600 ezer darabos kapacitással teherköpenygyárat terveztek.

Az új szegedi gumiabroncsgyár létesítésére készített tervek 1971-re évi 600 ezer darab *személyköpenyt gyártó üzem* felépítésével számoltak, majd a második szakaszban, a negyedik ötéves tervben egy 600 ezer darabos teherköpenyüzemmel. Az új gyár létesítésére kétféle megoldást láttak: hazai tervezés mellett a gépi berendezés tőkés, demokratikus és hazai forrásokból megosztottan történő beszerzését, illetve a teljes gyár importját.

A hazai tervezésű üzem kevésbé előnyös megoldásnak mutatkozott. A teljes gyár külföldi vásárlását ennek ellenére – a Politikai Bizottság 1964. szeptemberi állásfoglalása után – hamarosan elvetették. Úgy látták, hogy a nyilvánvaló előnyökkel nem arányos a költség, hátrányosnak találták a tartalékalkatrészek beszerzésével együttjáró állandó devizakiadást is. A nagyságrend sem látszott gazdaságosnak.

Amikor a hazai tervezésű gyár mellett döntöttek, az illetékesek már tudták: az eredetileg tervezett beruházási költség (400 millió Ft) még a beruházás első ütemére sem elegendő. Más probléma is jelentkezett: már a *Szegedi Gumigyár* építésekor munkaerő-ellátási gondok mutatkoztak. Amikor 1967 végén részletesen megvizsgálták az új gyár helyzetét, még csak a tervezett kombinát

együzede készült el és a végső létszám hatodrésztét foglalkoztatták. Kitűnt, hogy az EMERGÉ Szabolcs-Szatmár megyébe jár munkásokat toborozni. Így a szabolcsi pártbizottság felvetette: a gumiipari kombinát tervezett üzemének egy részét ne Szegedre, hanem a Nyírségbe telepítsék. Emellett a javaslat mellett szólt az is, hogy a harmadik és negyedik ötéves tervre ebben a megyében is hozzávetőlegesen 400 millió forint értékű gumiipari beruházást terveztek. A javaslat elfogadta, hogy a szegedi létesítmény egy körfutózóval és egy regenerálóval tovább bővüljön, de Nyíregyházára tervezte a teher- és személygépkocsiabroncs gyárat, valamint a cérnázó üzemet. Már ekkor, 1967 végén nyilvánvaló volt: „Az új beruházási programok kidolgozása nem okoz semmiféle időkiesést, mert 1970-ig – a tervezett 1968-as indulással szemben – az abroncsgyártó üzem beruházás megkezdésére nincs fedezet.” Az új szegedi abroncsgyár tervét tehát elvetették.

A megmaradt szegedi továbbfejlesztést (hivatalos néven az EMERGÉ II. beruházást) 1967-es kezdettel, 1969-es befejezéssel tervezték és a Tauril Gumigyár kapacitása egy részének Szegedre telepítésével. A szegedi gyárat így a nehéz műszaki gumiaruk gazdájává kívánták tenni. 1966-ban azonban a teljes EMERGÉ beruházást törölték. A szegedi gyár csak a negyedik ötéves tervben kapott újabb, jelentősebb fejlesztési lehetőséget, de így is 1970-re megkétszerezte az 1965. évi termelési értékét.

*Nyíregyházán* éppen fordítva változott a helyzet: az üzemben a szegedi abroncsgyár tervének elvetése után, 1966-ban kezdődött a munka és 1969-ben fejeződött be. A beruházási költségek az első fejlesztési ütem ráfordításainak több mint tízszeresét tették ki. 1968. második negyedévében kezdte meg működését a lemez-, a pvc-fólia hegesztő-, a gumiszőrüzem, a harmadik negyedévben a szövetkenő és az ide telepített fonalburkoló-, a negyedik negyedévben a henger-, prés- és kerékpártömlő-, valamint a gumiabroncs körfutózóüzem. (Szeged helyett az utóbbi is idekerült.) 1969-ben lépett üzembe a padlóburkolatgyártó, a laticel-, a latex-előkészítő üzem. Az ötéves terv során a gyár termelése a korábbi kilencszeresére nőtt.

A teljes beruházási költség 370 millió forintot tett ki, amiből 270 millió az állami költségvetésből, 100 millió az OGV fejlesztési alapjából származott. Felépült 9000 négyzetméter alapterületű üzemi épület, 3300 négyzetméter raktár, 300 négyzetméter igazgatási, 500 négyzetméter szociális épület. Az üzemi épület előregyártott elemekből készült.

A hatvanas évek elején megvalósított rekonstrukcióval, a vidéki gyárak építésével egy időben jelentősen fejlődött az *OGV gépipari* részlege is. Számos feladatot, a pneumatik vulkanizáló formák, kisebb gépek, készülékek gyártását már önerőből sikerült megoldani. Az eredményekre építve, a harmadik ötéves terv beruházásaival számolva a vállalat vezetése 1966-ban megállapította: „Nagyarányú fejlesztést igényel az abroncsköpenyek és tömlők vulkanizáló formáinak gumiiparon belüli legyártása, továbbá a műszaki formaáruk prés-, illetve fröccsszerszám igényének kielégítése. További feladat a kettőződő mélyfúrotömlő-gyártás tömlőcsatlakozóinak legyártása, valamint a légrugó fémfegyverzetek, gumirugó fémalkatrészek és nagynyomású tömlőcsatlakozók biztosítása. Ez a gépipari jellegű tevékenység a gumiipari termelés zavartalan menetéhez elengedhetetlen és az itt felmerülő követelményeket a gumiiparnak nagyrészt saját hatáskörben kell megoldania.”

A budapesti gumiipari gépgyár feladata elsősorban a vulkanizáló formák készítése lett, míg a tervezett szegedi kombinát részeként felépülő célgépgyárra vártak az egyéb feladatok.

A szegedi beruházás elhalasztásával a munkamegosztási terv megváltozott, de az elképzelés lényege, a számottevő gumiipari gépgyártó kapacitás kiépítése, ha nem is a hatvanas évek közepén remélt ütemben, de megvalósult.

A harmadik ötéves tervben a csökkent beruházási keret ellenére is jelentősen, hozzávetőlegesen kétszeresére bővült a *váci gyár*, a Heuréka kapacitása, bár az újrafutózott abroncsoktól való fogyasztási idegenkedés miatt a körfutózó csak 50%-os kapacitással dolgozott. De az árarányok sem tették érdekeltté a felhasználót az újrafutózott abroncs vásárlásában.

1970-ben üzembe helyezték az Ócsai úton a vállalat nagy raktárkombinátját, amely jelentősen növelte a nyersanyagbeszerzés és a késztermékgazdálkodás rugalmasságát.

Nem fejeződött be, de a megvalósítás végéhez közeledett az 1966-ban megkezdett *CORDATIC* (hivatalos nevén *CORDATIC „B”*) rekonstrukció. A mintegy 400 millió forint értékű korszerűsítési és abroncsgyártásbővítési munkából mintegy 80 millió forint értékű húzódott át a következő évre.

1968 után a beruházások korábbi központi finanszírozása helyett egyre inkább a vállalati források kerültek előtérbe.

### Az *OGV* beruházásainak pénzügyi forrásai (1968–1970)

Megnevezés	I n d e x	
	előző év = 100	
	1969	1970
Állami forrásból	46,2	110,6
Vállalati forrásból	117,3	104,5

A beruházások egy részének elmaradása ellenére, az elképzelések módosításával a gumiipar sikeresen tért át az új gazdaságirányítási rendszerre, eredményesen zárta a harmadik ötéves tervet. 1968-ról a Nehézipari Minisztérium megállapította: „A vállalat 1968. évi gazdálkodása általában megfelelt a vele szemben támasztott követelményeknek... műszaki fejlesztési tevékenysége javuló tendenciát mutatott.” A következő évben a termelés 6, az értékesítés 7,4%-kal növekedett, az 1970. évet pedig a minisztérium úgy értékelte, hogy: „A vállalat termelékenységi mutatói az előző évhez képest jelentős mértékben javultak.”

### Az *OGV* eredményei 1968–1970

Megnevezés	Index	
	előző év = 100	
	1969	1970
Előállított társadalmi termék értéke (millió Ft)	100,7	116,4
Bérszínvonal fejlesztése (ezer Ft)	435,8	220,2
Nyereségből képzett fejlesztési alap (millió Ft)	78,5	140,4
Egy munkás munkáórára jutó társadalmi termék értéke (Ft)	101,5	115,7
Szocialista külkereskedelem értéke (ezer rubel)		
export	111,6	162,0
import	96,1	117,2
Nem szocialista külkereskedelem értéke (ezer dollár)		
export	130,9	136,9
import	119,0	128,6

A harmadik ötéves tervben számos – a későbbiek során kama-  
tozó – műszaki fejlesztési intézkedésre, technológiai újdonság és  
új gyártmány bevezetésére került sor. 1968-ban négy új, nagymé-  
retű abroncsot, hét új téli városi és terepjáró abroncsmintázatot  
vezettek be, jelentősen javult a szállítóheveder, a nagynyomású  
acélhuzal, és a betétes tömlő minősége, megindult az American  
Petroleum Institut előírásainak megfelelő mélyfúró tömlőgyártás,  
bővült az olajálló mélyfúró-tömlő választék: 1969-ben az abron-  
csok benzines itatása helyett bevezették a vizes-latexes impreg-  
nálási eljárást; 1970-ben a műszaki fejlesztési összeg mintegy felét  
a gyártási technológia fejlesztésére fordították, elsősorban a mély-  
fúró-tömlőgyártás korszerűsítésére, különösen a ragasztott fejés és  
a nagynyomású tömlőgyártásra, valamint a folyamatos profilszalag  
új technológiájának kidolgozására.

Az új termékek arányának egyre nagyobb szerepe jól szemlél-  
teti az OGV termékek folyamatos technológiai újjászületését.

#### Az új termékek szerepe az OGV termelésében

Év	Ú j t e r m é k	
	termelési értéke millió Ft	részesedése a teljes termelési értékből %
1965	17	0,9
1966	26	1,4
1967	68	3,1
1968	83	3,1
1969	122	4,2
1970	155	5,0

A tőkés export legnagyobb részét a gumimatrac és az ágybeté-  
tek, míg a KGST országokba irányuló kivitel döntő többségét a  
mélyfúró tömlők tették ki. Mindkét termékcsoporthoz a termelés  
80–90%-át exportálták. A campingcikkeknél a választék évről  
évre történő bővítésével, a termék minőségének állandó javításá-  
val, a külföldi konkurrencia ellenére is az ötéves terv időszaka  
alatt mintegy 60%-kal sikerült az exportot fokozni, így 1970-ben  
az export értéke megközelítette a 3 millió dollárt. A mélyfúró  
tömlő export 1970-re közel kétszerese lett az 1965. évének. A gu-  
miabroncs exportjának folyamatos növelését, részben az időnként  
feszült belföldi ellátási helyzet, részben a termelés átmeneti csök-  
kenése akadályozta és ezért ennél a termékcsoporthoz nem alakult  
ki állandó tőkés vevőkör és piac.

Az OGV megszervezésével az iparág döntő többsége egyetlen  
vállalat irányítása alá került, de a későbbi időszak változásai  
miatt érdemes röviden kitérni a szövetkezeti és magán gumiipar  
helyzetének alakulására.

Ha nem is jelentős, de – minden nehézség ellenére is szívós –  
figyelmet érdemlő gumiipari magánkisipar működött.

#### A gumiárújavító és készítő magánkisipar helyzete (1938–1967)

Megnevezés	1938	1948	1953	1958	1967
Önálló kisiparosok évi átlagos száma	146	376	28	346	287
A kisiparban foglal- koztatottak száma	341	702	38	412	631

A szövetkezeti gumiipar csak a hatvanas években indult fejlő-  
désnek. 1956-ig a vegyi- és műanyag-szövetkezetek a Budapesti  
Vegyésipari Kisipari Szövetkezethez, illetve a megyei szövetségek-  
hez tartoztak. Ekkor alakult meg a Budapesti Vegyi- és Mű-  
anyagipari Kisipari Szövetkezet. A fejlődést nehéz nyomon kö-  
vetni, mert a statisztikák döntő többsége a műanyag- és gumiipart  
együtt kezelte, de az egyértelműen megállapítható, hogy 1967-ben  
már figyelemre méltó termelési értéket állított elő a szövetkezeti  
gumiipar.

#### A szövetkezeti gumiipar helyzete (1958–1967)

Megnevezés	1958	1967
Foglalkoztatottak száma	296	703
Ebből szövetkezeti tag	283	667
Értékesítés, mindenkori áron 1000 Ft	44 867*	109 277

\*1960-as adat.

1967-ben két gumiipari szövetkezet működött. Az egyik közel  
száz, a másik hatszáz fővel. (A szövetkezetek ilyen kis számának  
oka, a '60-as évek elején megindult szervezeti koncentráció volt.)

Ha csak azt a tényt vesszük figyelembe, hogy 1967-ben több  
mint 1300 embert foglalkoztatott az OGV-n kívüli gumiipar  
(szemben az egész iparág nem egészen 9000 főjével), nem szüksé-  
ges hangsúlyozni, hogy az állami iparon kívüli tevékenység már

1968 előtt is számottevő szerepet játszott a magyar gumiparban: Ezen a bázison indult meg a következő évtized, 1973 után ugyan visszaeső, de mégiscsak lendületes, nagyiparon kívüli gumipari fejlődése.

### 3. A dolgozók élet- és munkakörülményei, az üzemi demokrácia kiszélesítése

Az 1956 utáni másfél évtizedben alapvetően megváltoztak az élet- és munkakörülmények. A gumiparban dolgozók átlagos bére az 1955. évi 1150,- Ft-ról 1970-re 2100,- Ft-ra emelkedett. Ugyanakkor ebben az időszakban az árak – szemben a korábbi és későbbi évekkel – alig változtak. 1968-ig 1957-hez képest a fogyasztói árak 7<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőttek. A reáljövedelmek reálértéke 1968-ban – országos átlagban – már 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal volt magasabb, mint 1960-ban. Míg 1951 és 1955 között az egy keresőre jutó reálbér csak évi átlagos 0,9<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőtt, addig 1956 és 1960 között 8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal, 1960 és 1965 között is 1,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal. 1965 és 1970 között újra rohamosan javult az életszínvonal, országos átlagban a munkások reáljövedelme évi 5,7<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal, a teljes lakosságé 6,2<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőtt.

1968-tól a vállalatok béropolitikai önállósága megnőtt, így a bérezési rendszerben, a munkával megszerezhető jövedelemben fokozatosan megszűnt a korábbi, vállalatok közötti differenciálatlanság.

Így 1970-re alapvetően megváltozott a helyzet. Hogy csak egyetlen tényezőt említsünk: a vállalat egy főre számított bérszínvonal növekedését a harmadik ötéves tervben 11<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra tervezték, ezzel szemben a tényleges emelkedés meghaladta a 17<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ot. Ugyanakkor a vállalat gyárai és az egyes gyárak különböző részelei között jelentős különbségek alakultak ki, mind a növekedés ütemét, mind az egy- főre jutó átlagbért illetően.

#### Az OGV átlagbérei

Szervezeti egység	Index			Index 1970 1965=100
	1965	1967	1970	
CORDATIC	22 530	23 530	26 300	116,7
EMERGÉ	19 880	20 630	23 200	116,7
PALMA BP	19 350	20 330	21 000	108,5
PALMA Nyíregyháza	17 950	19 810	19 800	110,3
HEURÉKA	19 680	21 120	22 500	114,3
TAURIL	18 800	12 110	22 500	119,6
OGV	20 220	22 160	23 800	117,7

A bérrendszerben, az 1957–1959 közötti átmenet után, 1960-tól újra a korábbi formák kerültek előtérbe. Az MSZMP Politikai Bizottsága 1960 szeptemberében tárgyalta meg a normák helyzetét. A SZOT elnöksége ennek nyomán megállapította: az érvényes normák általában nem megfelelőek, többnyire csak formálisan hajtották végre a korábbi rendelkezéseket, amelyek a teljesítmény növelését írták elő. Ugyanakkor azt is leszögezték: nem lehetséges általános normarendezés, mert az keresetsökkenéshez vezetne. A további bérrendszerrel kapcsolatos utasítások ezeket az alapelveket tartották szem előtt, vagyis azt, hogy a bérek teljesítménynövelésre serkentsenek, de a jövedelmek általában ne csökkenjenek.

Mindez természetesen nem azt jelenti, hogy a gumiparban addig lazák lettek volna a normák. 1957 és 1960 között az MRG-ben 762 esetben rendezték, illetve igazították ki a normákat. Az 1960-as utasítások nyomán azonban itt is jelentősen módosult az 1957 után kialakult helyzet. Valóban szigorúbbak lettek a követelmények, a minőséggel kombinált teljesítménybérézés szerepe egyre nőtt.

A munkaidő, ha lassan is, de rövidült, 1960-ra az 1949. évi szint alá csökkent, majd a hatvanas évek második felének központi intézkedései nyomán az egy gumipari munkás által évente teljesített munkaórák száma 2000-nél kevesebb lett. A munkaidő-beosztás is kedvezőbben alakult.

#### A gumipari\* munkások százalékos megoszlása munkaidő szerint (1964–1969)

Heti munkaidő	1964. október 1.	1967. szept. 30.	1969. szept. 30.
36 óra v. kevesebb		1,0	
37–41 óra	6,3	4,9	3,9
42–44 óra	33,5	45,4	96,0
45–48 óra	60,2	48,7	0,1
Heti, legfeljebb 5 nap		20,5	13,5

\*1964-ben gumi- és műanyagipar

A gumipari munkaidő-beosztás azonban a vegyipar átlagánál hátrányosabb volt: 1964-ben például már a vegyipari munkások több mint 30<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a 40 óránál rövidebb munkahéten dolgozott, 1969-ben pedig már közel 40<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ukat ötnapos munkahéten foglalkoztatták.

A hatvanas évek közepétől egyre több gondot okozott a munkaerőhiány: a nagy fizikai erőt igénylő, vagy a rendkívül piszkos munkát, a még mindig viszonylag hosszú munkaidővel egyre kevesebben vállalták, a központilag elrendelt munkaidőcsökkentés miatti termelésekiesést pedig nem minden esetben sikerült a termelékenység fokozásával pótolni, nagyszámú túlórára volt szükség.

1969-ben például közel kétszer annyit számolt el az OGV, mint 1968-ban, 197 ezerről 341 ezerre nőtt a hivatalosan kimutatott túlóraszám. 1970-ben újabb 30%-os túlóraidő-növekedést mutattak ki. Mivel a ledolgozott munkaórák száma sokkal lassabban emelkedett, mint a túlóraké, a tényleges munkaidő egyre nagyobb hányadát tette ki a túlóra: 1968: 0,12%, 1969: 2,23%, 1970: 2,92%.

A vállalat szociális, kommunális kiadásainak eseményeként a munkahelyi körülmények javultak. Az EMERGÉ építéskor háttérbe szorított szociális beruházásokat a harmadik ötéves tervben pótolták, közel 13 millió Ft-ot fordítottak ennél a gyáregységénél a szállítás gépesítésére, a porszennyeződés csökkentésére, egészségügyi és jóléti célokra.

A nyíregyházi gyárat már eleve a létszámnak megfelelő szociális létesítményekkel együtt tervezték. Az öltözőkön, fürdőkön kívül üzemorvosi rendelőt is kialakítottak. A növekedéssel egyidőben bővítették a konyhát és az éttermet is.

1965 és 1970 között, az újonnan szervezett Ergonómiai Főmérnökség 15 millió Ft-ot fordított a már működő üzemek munkakörülményeinek javítására.

#### *A gumiipar szociális kiadásai 1961–1966)*

Megnevezés	Kiadások (1000 Ft)
Éttermek, konyha építése	6115
Fürdő, öltöző építése	5923
Munkásszálló* fenntartása	1075
Orvosi rendelő építése	1286
Juttatott tanácsi bérlakás	41
Juttatott szövetkezeti lakás	37
Étkeztetési hozzájárulás	7597
Munkaruha-beszerzés	15230

\*A gumiipar 1960-ban 97 munkásszállási férőhellyel rendelkezett. 1966-ra a férőhelyek száma 123-ra nőtt.

Az évtized második felében a növekvő munkaerőgondok enyhítésére a fővárosi gyárak egyre több támogatást adtak a vidékről naponta bejáróknak, munkásszálló hiányában pedig a rendkívül költséges lakásbérletre is rákényszerültek.

A szakszervezeti munkában a hatvanas években – ha hangsúlyváltozásokkal is, de – a korábbi elvek maradtak érvényben. Csak az 1967. évi XXI. szakszervezeti kongresszus helyezte előtérbe az érdekvédelmet, hangsúlyozva, hogy az nem szűkülhet le a nagyjelentőségű szociális gondoskodásra.

Az új gazdaságirányítási rendszerben növekvő vállalati önállósággal egyidőben tehát módosult az üzemi demokráciával, érdekvédelemmel kapcsolatos korábbi álláspont. Számos kérdésben változtatott az addigi helyzeten az 1967-ben közzétett új Munka Törvénykönyve. Míg 1957-ben nem az elvekben történt lényeges módosulás, hanem az erre épülő gyakorlatban, addig 1968-tól mind az elvekben, mind a gyakorlatban változások mutatkoztak.

A munkahelyi szakszervezetek fontos feladata lett a hatvanas évek elejétől a közép- és rövidtávú tervek véleményezése is. Ez a tevékenység azonban eleinte csak formális megbeszélésekre szorítkozott. Az MRG 1962. október 2-i pártértekezletén elhangzott beszámoló például a következőket állapította meg: „Egyes gazdasági vezetők hiúságból úgy gondolják, hogy az egyszemélyi vezetés felelőssége azt jelenti, hogy ne vonjanak be senkit a különböző problémák megvitatásába, csalhatatlanoknak, legokosabbnak tartják magukat. Azt mondják, én felelek érte, tehát csak én dönthetek.”

A hatvanas évek elejétől újra fellendült az újító mozgalom, a munkaverseny. Irányításuk ismét a szakszervezeti munka közepontjába került. A Minisztertanács és a SZOT 1961-ben közös állásfoglalást adott ki a munkaversennyel kapcsolatos feladatokról. Ennek nyomán a gumiiparban is meghatározták a legfontosabb teendőket. Az MRG SZB-je 1962. január 25-i ülésén 1962-re például a következő versenyformákat tervezte kialakítani, illetve továbbfejleszteni: szocialistabrigád-mozgalom, kiváló dolgozó mozgalom, törzsgárda mozgalom, ifjúsági (kiváló ifjú mérnök és technikus) mozgalmak, alkalmi (április 4-i, május 1-i) versenyek, „Szocialista üzem” cím eléréséért indított verseny (az utóbbi ekkor indult).

A hatvanas évek elején indult a szocialistabrigád-mozgalom is. 1961-ben, az első évben 35 brigád indult a szocialista címért, és 15 el is nyerte. A következő évben már 38 brigád nevezett.

A gazdaságirányítás reformja – egyes aggodalmak ellenére – végül is a korábbinál nagyobb teret engedett az üzemi demokrá-

ciának. Ugyanakkor alapelv maradt, hogy a szakszervezeti jogok nem szűkíthetik a gazdasági vezetés egyszemélyi felelősségét.

Az OGV-nél két irányba fejlesztették a dolgozók jogait: elsősorban a képviseleti intézmények útján és kisebb mértékben közvetlen részvétellel. A gyakorlat – a hatvanas évek vége óta is – a következő:

A dolgozók képviseletében a vállalatnál a szakszervezeti bizottságok, illetve a fiatalok körében a KISZ-szervezetek látják el az érdekvédelmet. (1968 után a szakszervezeti választásokon az OGV-nál is lehetőség nyílt az önálló Nagyvállalati Szakszervezeti Tanács és Bizottság létrehozására.)

A szakszervezeti bizottságok részvétele a vállalati döntésekben a hatvanas évek végétől fokozatosan erősödött. Ennek egyik intézményes formája lett a kollektív szerződések kidolgozása. A szakszervezeti tanácsokban egyre több olyan kérdés került megvitatásra, amelyek a vállalati vezetéssel voltak kapcsolatosak és közvetlenül érintették a dolgozó embereket, mint a bérezési rendszerek, érdekeltségi rendszerek, az alapok elosztása, a biztonságtechnikai, szociális, kulturális ellátottság stb. A szakszervezetek képviselői bekapcsolódtak azokba a vállalati, gyári szintű tanácskozásokba, ahol a legfontosabb gazdasági kérdésekről döntöttek.

A dolgozók közvetlenül továbbra is termelési értekezleteken vehettek részt a gyári, vállalati szintű döntések előkészítésében. A hatvanas évek végétől egyre inkább előtérbe kerülő üzemi demokrácia bővítését a vállalat vezetése folyamatos intézkedésekkel biztosította és biztosítja. A tervek előkészítésének már a hatvanas évek vége óta szerves része, hogy az előzetes elképzeléseket kézhez kapják a dolgozók. Korábban évente 7500 példányban tették közzé a tervet, 1975-től már minden dolgozó kézhez kap egy példányt, hogy a viták előtt még több lehetőségük legyen a vélemény kialakítására. Az éves tervekhez így több száz javaslat érkezik.

A vállalatvezetés munkájában a hatvanas évek vége óta alapelv, hogy a terveknek a dolgozókkal való ismertetése, üzemi demokratikus fórumokon való vitája nagyban segíti a tervek sikeres valóra váltását. A vállalati, gyári, üzemi tervfeladatok, decentralizált célok ismeretében – miként azt a TAURUS párt-, szakszervezeti, KISZ- és gazdasági vezetése vallja – a dolgozók „... azonosulnak a vállalattal, annak feladataival, gondjaival, a tennivalókra koncentrálnak, alkotó kezdeményezéseiket a vállalat célját segítően bontakoztathatják ki.”

Az 1968 után kialakult gyakorlatot az üzemi demokrácia fórumaiként működtetett különböző szintű tanácskozások jogkörét, feladatát, a vállalat szervezeti és működési szabályzata is rögzítette.

A Taurus felépítésének megfelelően három szinten alakultak ki ezek a fórumok. Alapjuk a munka- és szocialistabrigád-értekezlet, a középszintű tanácskozások fóruma a decentralizált egységek termelési értekezlete. Itt is, miként a brigádértekezleteken is sokszor adnak és adtak hangot a dolgozók a szociális ellátást, bérezést érintő észrevételeiknek, de a gazdasági vezetés, valamint a társadalmi és politikai szervek tevékenységének eredményeként a hangsúly mindkét fórumon a termelési kérdések, a munkaverseny felé tolódik át.

Az üzemi demokrácia felsőszintű fóruma a szocialistabrigád-vezetők hetvenes években életre hívott tanácskozása, valamint a bizalmi testület és a vállalati szakszervezeti tanács együttes ülése, ahol napirendre kerülnek az alsóbb szintű tanácskozásokon felmerült leglényegesebb kérdések. Itt vitatják meg a kollektív szerződés módosítását, a vállalati érdekeltségi rendszer ügyét, a szociálpolitikai terveket is.

Továbbra is működnek a Taurusban a már a hatvanas évek végén életre hívott különböző tanácsok, valamint egyéb, az évek során már hagyományossá vált fórumok, amelyekben a vállalat párt-szervezete, szakszervezete illetve KISZ-szervezete intézményesen képviselteti magát. Ezek a fórumok az igazgatói, fejlesztési és hitel, szervezési, munkavédelmi, tűzvédelmi, minőségvédelmi tanácsok és a gyártmányfejlesztési zsüri. Természetesen, az országosan érvényes előírásoknak megfelelően a Taurusban is rendszeresen összeül az ifjúsági parlament, a nők fóruma és az újítók tanácskozása is.

Az OGV-ben illetve a Taurus-ban a szakszervezetek legfontosabb feladatait a hatvanas évek második felében, a hetvenes években az alábbiakban határozták meg.

Mint érdekvédelmi szervnek biztosítani kell a dolgozók jogait; a szakszervezeti bizottságnak törekednie kell arra, „hogy a dolgozók reálbére felfelé ívelő tendenciát mutasson...”, mozgósítaniuk kell ugyanakkor az anyagi javak előállítására, hiszen a párt életszínvonalpolitikájának megvalósítása a feladatok maradéktalan végrehajtásától is függ. Központi helyen áll a dolgozók tájékoztatása, mivel ez is segíti a mozgósítást a feladatok maradéktalan végrehajtására, a gazdaságpolitikai célkitűzések megvalósítására.

A KISZ-szervezet csak a hatvanas évek végén, 1967-től kapcsolódott be intézményesen a vállalati gazdasági döntések előkészítésébe. Az OGV megszervezése után kialakított új vezető testületek, a vállalati KISZ-bizottságok, illetve a végrehajtó bizottság képviselői ekkortól vesznek részt a kollektív szerződések előkészítésében. Ekkor bővült a párt-, szakszervezeti és gazdasági ve-

zetés rendszeres fóruma, az ún. munkahelyi háromszög, a KISZ bekapcsolódásával négyesgöggé.

A KISZ-szervezet korábbi aktív részvételének akadálya volt a viszonylag alacsony szintű szervezettség is. Emiatt a gyári párt-szervezet és a kerületi bizottság is kifogásolta az ifjúsági munkát. 1962-ben például háromszor változott a titkár személye, 1963 elején az MRG KISZ-szervezetében a szervezettség 23<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ával, Budapesten a legalacsonyabb szinten álltak. Az 1962/63-as oktatási évben elmaradt a politikai képzés is. Végül is a Ganz-MÁVAG-ból érkezett Rácz Károlyné irányításával, aki négy és fél évig maradt a KISZ-szervezet titkára, fellendült az ifjúsági munka, hamarosan kétszer is elnyerték a KISZ KB dicsérető oklevelét.

Az alapszervezetekben továbbra is problémát jelentett a titkárok gyakori cseréje, és az egyre intenzívebb munkaerőmozgás miatt a szervezettségi arány is csak lassan javult.

Az érdekvédelmet a KISZ elsősorban a szakszervezettel együtt kívánta érvényre juttatni, de külön is foglalkozott az iskolából kikerülő műszaki fiatalok munka- és pályakezdésével, a fiatalok lakáshelyzetének megjavításával, a gyárakban, üzemekben a fiatalok kinevezési, bérezési és egyéb egyéni problémáival.

Az 1963. évi KISZ-titkár változás, majd a gazdasági döntések előkészítésébe 1967-ben történt bekapcsolódás után, 1970-ben tovább növekedett a vállalati KISZ-szervezet szerepe. Az ebben az évben az MSZMP Központi Bizottsága által hozott határozat nyomán a vállalat pártalapszervezetei igyekeztek a korábbinál is több támogatást adni a KISZ-nek. Részből ennek eredményeként új irányítási rendszert alakított ki a vállalat ifjúsági szervezete: a reszortfelelősök munkaterületének megfelelően munkabizottságokat szerveztek. 1970 közepére a KISZ-tagok száma 584 főre emelkedett.

Az MRG-ben 1962-ben tartott pártértekezlet beszámolója az előző évek munkájáról megállapította: a pártbizottság munkastílusa, munkamódszere jelentősen fejlődött, a dolgozókkal minden

politikai és gazdasági kérdést igyekeztek megvitatni, így a legtöbb alapszervezetben kialakult a bizalom légköre, a dolgozók nyíltan elmondták véleményüket, mert azt tapasztalták, hogy azt a párt-szervezet figyelembe veszi, a tömegszervezetekben a kölcsönös bizalom alapján mindinkább érvényesül a párt-szervezet befolyása.

A párt-szervezet továbbra sem tekintette feladatának, hogy az 1956 előtti időszakhoz hasonlóan mindenáron egyre több párttag legyen. 1962-ben a 3332 dolgozó (Műszaki Gumigyárral együtt) nem egészen 14<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a volt a párt tagja (449 tag és 18 jelölt). 1970 közepén 830 MSZMP tag dolgozott a vállalat budapesti részlegeinél, 104-gyel több, mint négy évvel korábban. Ez közel 12<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os párt-szervezettséget jelentett. A vidéki gyárakban ekkor 240 párttag dolgozott, a foglalkoztatottak 7<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a. Az 1966. évi vállalati pártértekezlet feladatul tűzte ki a munkások arányának javítását. 1970-re így a korábbi 57<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ról 58,9<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra nőtt a párttagok között a fizikai dolgozók aránya.

A párt-szervezet természetesen alapvető szerepet játszott és játszik a vállalat irányításában. Ezt a feladatot az 1970. évi pártértekezlet a következőkben jellemezte: „A párt a tömegszervezetek elvi, eszmei, irányítója. A párt politikai, ideológiai állásfoglalása, bel- és külpolitikája, gazdasági, kulturális és életszínvonal politikája, a társadalom fejlődésének, átalakulásának egyes kérdéseiben elfoglalt álláspontja határozza meg a tömegszervezetek politikai és operatív munkájának irányvonalát.

Az OGV párt-szervezetének pártirányítási feladata a vonatkozó párthatározatok eljuttatása, ismertetése, feldolgoztatása a tömegszervezetekkel, majd a végrehajtás ellenőrzése, a tapasztalatok összegyűjtése és értékelése az összes szinteken... Az értékelés alapján a párt-szervezet minden szinten meghatározza a hibák felszámolásához, valamint a munka színvonalának javításához szükséges legfontosabb teendőket.”

# VIII. A GUMIIPAR INTENZÍV FEJLESZTÉSÉNEK IDŐSZAKA (1970–)

A hatvanas évek végén, az új gazdaságirányítási rendszer bevezetése után, a harmadik ötéves terv tapasztalatai alapján újra, új szempontok ismeretében kellett megválaszolni a kérdést: mi a magyar gumiipar feladata? Az ötvenes években, a hatvanas évek elején már válaszoltak ugyanerre a kérdésre: a hazai gumiipar feladata a hazai ellátás biztosítása. De a válasz helytelennek bizonyult.

Hiába mérték föl a korábbinál jobban a második és harmadik ötéves terv elején a várható szükségletet, azt nem sikerült kielégíteni, ugyanakkor a termelés extenzív bővülésével egyre több és több import anyagra lett szükség.

Az OGV belföldi értékesítése például 1967-hez képest 1968-ban 12<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőtt, de 13 fő cikknél így is állandó hiány mutatkozott. 1968 végén, 1969 elején a gumiipari termékek hazai kereslete számottevően csökkent, mert a partnerek az új körülményekre felkészülve jelentős készleteket halmoztak fel. A gazdaságirányítási rendszer változásától független problémaként jelentkezett, hogy a vállalat dollár viszonylatú exportja 1968-ban 13,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal csökkent, a rubelelszámolású kivitel ugyanakkor 10,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőtt. A passzív devizaegyenleg tartóssá vált.

1969-ben mintegy 120–130 millió Ft-tal kedvezőtlenebbül tudták a termeléshez szükséges anyagokat biztosítani, mint 1968-ban. Ennek részbeni kiegyenlítésére egyes termékcsoporthoz, főleg a szabad árformába tartozó műszaki gumiáruknál áremeléseket hajtottak végre.

Jellemzi az 1968 utáni helyzetet, hogy a vállalat éves tevékenységének értékelésekor a felettes hatóság mindig kiemelte, hogy az OGV milyen rendelési igényt nem vállalt (1969-ben 73,1 millió Ft értékűt, 1970-ben a beérkezett rendelések 12<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át).

A vállalat helyzetét tovább nehezítette, hogy az ellátásért nemcsak saját gyártmányainál felelt, hanem ennél szélesebb körben is. Hatáskörébe tartozott az importeredetű gumiárak, valamint az egyéb belföldi termelők (a szövetkezetek) egyes termékeinek forgalmazása is. Eladóként tehát feladata volt a termékek, a nagykereskedelem, a kiskereskedelmi szerek és egyes cikkeknel a fo-

gyasztók gumiáruellátása. (Ekkor már saját kiskereskedelmi bolttal is rendelkezett, és öt kiskereskedelmi vállalattal, valamint két szövetkezettel állt szerződéses viszonyban.) Ezt a részleges ellátási felelősséget a legfelsőbb gazdasági vezetés várta el a vállalattól, a népgazdaság érdekeit szem előtt tartva. Az OGV munkáját ezzel nehezebbé tette, hiszen jelentősen szűkült a mozgási lehetősége: a termékszerkezetet nem lehetett csak a jövedelmezőség szerint módosítani.

Még bonyolultabbá tette az évtized végére az OGV helyzetét az, hogy a részleges ellátási felelősséggel egyidőben, az új gazdaságirányítási rendszer egyik fontos elemére hivatkozva, többen fölvetették: a gumiipari cikkek hazai piacán nincs verseny, az OGV monopolhelyzetben van. Míg tehát az ellátás biztosítása érdekében a gazdasági vezetés tulajdonképpen erősítette a vállalat monopolhelyzetét, mégis, ha hiányzott valamilyen gumiipari termék, az OGV vált felelőssé, de ha bizonyos cikkekből csak az OGV terméke állt rendelkezésre, fölmerült: a vállalat visszaélhet helyzetével.

Ilyen körülmények között az OGV fontosnak tekintette, hogy bizonyítsa a gazdasági vezetés számára: az iparági nagyvállalat mint szervezeti keret optimális, „Az OGV általában a piacon nincsen monopolhelyzetben, mert egy-két termékcsoporthoz kivételével az OGV termékeiből belföldi termelők, importálók nagymennyiségű terméket forgalmaznak. Az OGV saját termelésű termékeiből a hazai fogyasztás mintegy 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át fedezi csupán.” – írták a vállalat vezetői 1970-ben.

Az új gazdaságirányítási rendszer biztosította nagyobb önállóság élesen exponálta a problémákat: a vállalat harmadik ötéves terv alatti összességében pozitív eredményei ellenére a gumiipari import rohamosan, míg az export mérsékelten nőtt. Az ún. devizakitermelési mutatók is romlottak. A korábbi fejlesztési elképzelések alapján két megoldás kínálkozott a gumiipari külkereskedelmi mérleg javítására: vagy a hazai alapanyagbázis kiépítése, vagy az import kiadások exporttal történő kiegyenlítése. Az előbbi lehetőséget, elsősorban az állandó beruházási feszült-

ségek miatt, újra és újra elvetették. Az utóbbi megoldást viszont azért nem lehetett választani, mert a hazai ellátás biztosítása miatt kialakított szerteágazó termékszerkezettel mindig csak viszonylag kis exportlehetőség maradt.

Végül is harmadik megoldást választottak az iparág vezetői. A korábban jelzett kérdésre (hogya ti. mi a magyar gumipar feladata?), a hatvanas évek utolsó éveiben a következő válasz született: a magyar gumipar feladata a legfontosabb cikkekből a hazai ellátás, ugyanakkor a magas devizaigény és a szocialista behozatal ellensúlyozására a minél nagyobb export biztosítása, de az utóbbit csak olyan termékek kialakításával lehet elérni, amelyek a nemzetközi piacon is megállják a helyüket és gazdaságos nagyságrendben, korszerűen gyárthatók.

Ekkor kapott tehát teret az a néhány szakember által már korábban is megfogalmazott felismerés, hogy exportálni csak célirányos fejlesztéssel lehet, az iparág nem jut érdemi külföldi piacra, ha a belső szükségletekből indul ki és csak a pillanatnyi felelőket szállítja külföldre. Míg ez a már fogalmazódó felismerés a harmadik ötéves terv célkitűzéseinél lényegében nem játszott szerepet, a következő ötéves terv kidolgozásában már igen.

Elfogadottá vált tehát az a felismerés is, hogy képtelenség minden alapvető gumipari terméket hazai gyárakban előállítani, még akkor is, ha az elméleti számítások szerint így kevesebb kiadással megoldható az ellátás; ténylegesen gazdaságosabb a cikkek számottevő részét külföldön vásárolni, a szűkebb hazai termelési profilt meghatározott mértékben, exportra orientáltan bővíteni.

Az új elképzelés megvalósításához két feltételt kellett megteremteni: egyrészt szelektív termékfejlesztéssel exportképes, gazdaságos nagyságrendben korszerűen gyártott cikkeket kellett kialakítani, másrészt gondoskodni kellett a hazai igények kielégítéséről. Az első feltételt részben külföldi know-how vásárlással, részben saját fejlesztéssel teremtették meg, míg a második feltételt jórészt az intenzívvé váló KGST együttműködéssel sikerült biztosítani, ill. ezt kiegészítve a hazai kistermelők aktivizálásával. A külgazdasági orientáció a külföldi partnerek által is jobban felismerhető vállalati nevet igényelt. Így 1973-ban az OGV megváltoztatta cégnevét Taurus Gumipari Vállalatra.

## 1. A vállalati szervezet továbbfejlesztése, az önálló külkereskedelmi jog megszerzése

A hatvanas évek második felében végrehajtott nagy vállalati átszervezés után az OGV szervezete, belső irányítási rendszere a hetvenes években is, alkalmazkodva a változó követelményekhez, állandóan módosult.

A kialakult vertikális, funkcionális szervezet bevált, de a szelektív termékfejlesztés, a gyorsabb és rugalmasabb közvetlen intézkedés érdekében horizontális apparátust is életre hívott: a hetvenes évek elején megszervezték a termékigazgatói rendszert. A négy kiemelt stratégiai termékcsoporthoz egy-egy, néhány fős operatív osztályt irányító vezető közvetlen felügyelete alá került.

A vállalati központnál három tevékenységi területet építettek ki: a stratégiai blokkot, amelynek feladata a többéves célok meghatározása és előkészítése, az operatív blokkot, a rövid távú végrehajtás apparátusát, és az informatív blokkot, amely az adminisztrációs, tájékoztató és ellenőrző egységeket foglalja magában.

A stratégiai blokk szervezeti egységei: a távlati tervezés, személyzeti, államközi kapcsolatok főosztálya, a munkaügyi igazgatóság, a kutató intézet, a fejlesztési központ, a beruházási főmérnökség és a főenergetikus iroda. Az itt foglalkoztatott (1979. évi adat szerint) több mint 700 fő nagyobb része természetesen az alkalmazotti állományhoz tartozik. Érdemes kiemelni, hogy az évtized végére a kutató intézetnél 120-an, a fejlesztési központnál több mint 240-en dolgoztak.

Az operatív blokk egységei: kereskedelmi központ (belkereskedelemre); export központ, beszerzési központ, tranzit (központhoz szállítványozás, raktározás), termelési igazgatóság, valamint a termelő egységek. A gyárakat leszámítva, ebben a blokkban 495 alkalmazottat és 904 fizikai dolgozót foglalkoztattak (1979). A tranzit állománya már 1000 fő fölött volt az évtized végén, több mint 800 fizikai dolgozóval.

A gyáraknál 1979-ben több mint 1200 alkalmazott végezte a termelésirányító és adminisztrációs munkát.

Az informatív blokk egységei: közigazdasági főosztály, főkönyvelőség, pénzközpont, szervezési és információs központ, (központhoz számítógéppel), központi ellenőrzés, jogügyi osztály. Összesen 250 alkalmazott és ötven fizikai dolgozó tartozott ezekhez a szervezeti egységekhez 1979-ben.

*A Taurus foglalkoztatottjainak megoszlása  
(1979-ben)*

Megnevezés	Alkalmazott	Fizikai
Termelő egységek (gyárak és tranzit)	1437	7888
Irányítás	1045	418
Összesen	2582	8306

A már korábban kialakult elképzelések érvényesítéseként a vállalat vezetése továbbra is gondosan differenciálta a hatásköröket: az egységek önállóan döntöttek a hetvenes évek végén a termelésirányítás, operatív tervezés, munkaerő-gazdálkodás, bérezés, költséggazdálkodás ügyekben és az operatív feladatok végrehajtásához szükséges feltételek megteremtésében (anyagrendelés, készletgazdálkodás, fenntartás).

A vállalat központja továbbra is magának tartotta fenn a döntési jogot a stratégiai tervezés, fejlesztés, kutatás, pénzgazdálkodás, káderképzés ügyekben.

Az éves tervezésnél, a munka- és vagyónvédelemnél, valamint a biztonságtechnikai ügyeknél az irányítási-döntési rendszert megosztották.

Végül is az OGV, illetve Taurus a külkereskedelmi jog megszervezése előtt a következő képet mutatta:

- vezérigazgató, közvetlen irányítása alatt a gyárvezetők, valamint a távlati tervezési, személyzeti, államközi főosztályok, munkaügyi igazgatóság, a központi ellenőrzés, a jogügyi osztály, valamint a négy termékigazgató;
- műszaki vezérigazgató-helyettes, irányítása alatt a kutató intézet és a fejlesztési központ;
- beruházási és gépészeti vezérigazgató-helyettes, felügyelete alatt a beruházási főmérnökség és a főenergetikus iroda;
- kereskedelmi vezérigazgató-helyettes egységei: beszerzési, kereskedelmi központok, export központ, tranzit, valamint a gumiroda OGV-nek, illetve Taurus-hoz tartozó ügyeinek koordinációja;
- gazdasági vezérigazgató-helyettes, irányítása alatt a szervezési és információs központ, közgazdasági főosztály, főkönyvelőség és a pénzközpont.

Ezt a struktúrát már az új feladatokra számítva, tehát eleve rugalmasra építették.

A hetvenes években megvalósított és a további tervekben szereplő vállalati fejlesztési elképzelések egyik fontos alapeleme,

hogy nem a tevékenységi kör szélesítése áll az OGV érdekében, hanem a vertikális bővítése. Mivel a termelés egyre nagyobb hányada került az utolsó évtizedben exportra, a Taurus jövedelmezősége és a külgazdasági munka megjavítása érdekében 1979-ben megállapodott a Chemolimpex külkereskedelmi vállalattal, hogy kapcsolatukat külkereskedelmi társasággá alakítják át, fejlesztik a Gumiroda tevékenységét, kiterjesztik a közös döntéseket, az anyagi érdekeltséget az egyes üzletek létrehozására is.

Előrelépést jelentett, hogy 1980-ban a Taurus bekerült az ún. relatív importgazdálkodó vállalatok közé, vagyis saját külkereskedelmi egyenleggel dolgozhatott. Még ugyanebben az évben azonban a vállalat érvei, igénye alapján a külkereskedelmi miniszter úgy döntött, hogy a vállalat a következő évtől teljes jogú külkereskedelmi önállóságot kap. Felépült a Kerepesi úton a Külkereskedelmi Igazgatóság épülete, és a Chemolimpex korábban gumiipari termékekkel, illetve nyersanyaggal foglalkozó dolgozóinak jelentős részét a Taurus alkalmazta tovább.

1975 végén dr. Horváth Lászlót, az addigi vezérigazgatót a Nehézipari Minisztérium miniszterhelyettesévé nevezték ki. Az új vezérigazgató dr. Tatai Ilona lett, aki akkor a vállalat abroncs-termékigazgatójaként dolgozott. Tatai Ilona 1959-ben került a vállalathoz laboránsként, majd később, a hengerüzem vezetője lett. A vállalat dolgozójaként a Budapesti Műszaki Egyetemen szerzett vegyészmérnöki diplomát. Aspiránsként Leningrádban védte meg disszertációját és lett a kémiai tudományok kandidátusa. Elméleti-tudományos tevékenysége szorosan kapcsolódott a különböző szintű vezetői feladatok ellátásához. Mint gyári főmérnök jelentős szerepe volt az Abroncsgyár fejlesztésében. Vezérigazgatóként nevéhez fűződik a nyíregyházi mezőgazdasági abroncsgyár megteremtése, az önálló külkereskedelmi tevékenység megszervezése és az első közös amerikai-magyar gumiipari vállalat létesítése az Egyesült Államokban.

A teljesség kedvéért megemlítjük: dr. Horváth Lászlót viszonylag rövid miniszterhelyettesi tevékenység után az Országos Tervhivatal elnökhelyettesévé nevezték ki, majd 1981-ben, nyugdíjba vonulása után, mint a közgazdasági tudományok kandidátusa a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem címzetes egyetemi tanára és az Országos Vezetőképző Intézet főigazgatója lett.

## 2. Az exportra orientált fejlesztés

A hatvanas-hetvenes évek fordulójára tehát jelentősen megváltozott a gumiipar további feladataival kapcsolatos vélemény.

Ez a változás természetesen a fejlesztési elképzeléseket is módosította.

A hetvenes évek elejére 1966-ban még a szegedi gumigyár nagyarányú bővítését tervezték, a harmadik ötéves tervben elmaradt személyabroncsgyár mellett egy újabb személy- és teherabroncsgyár felépítésével. 1970 elejére már megszületett a következő évtized első felének legfontosabb gumiipari fejlesztéséről az elvi döntés. A Nehézipari Minisztérium miniszteri értekezlete elé az iparág 1971–1975. évi beruházásairól ekkor a következő javaslat került:

„A gumiipar saját anyagi erőforrásaiból, külföldi know-how megvásárlása révén acélbetétes radiál abroncsok gyártására rendezkedik be a nyíregyházi telepen. Így 1975-ig – két lépcsőben – 300 ezer db/év teherabroncs gyártókapacitást hoznak létre, amit zömmel tőkés exportra kívánnak értékesíteni. A belföldi gumiabroncs-igények kielégítése és az import elviselhető szinten tartása érdekében – fejlesztési kölcsön igénybevételével – 600–600 ezer db teher- és személygépkocsi-abroncs gyártókapacitást tervezünk megvalósítani ugyancsak Nyíregyházán. A személygépkocsi abroncskapacitás 1975. évben, a tehergépkocsi abroncskapacitás 1977. évben lépne be.”

A tervekészítés során még jelentősen módosultak a részletek, de az alapelv, amely szerint az exportorientált fejlesztés a feladat, nem változott.

A hetvenes évtized közepén kidolgozott iparági elképzelések ezt a fejlesztési irányt megerősítették, sőt az addiginál következetesebben kívánták megvalósítani. Horváth László 1976-ban a következőkben jellemezte a helyzetet és a feladatokat:

„A magyar gumiiparban néhány kiválasztott termelési ág fejlesztésére koncentrálnak az erők, és olyan termelési kapacitások megvalósítását tűzik ki célul, amelyek a tőkés világpiacon is jelentős versenyképességet biztosítanak. A műszaki fejlesztési, a marketing és az értékesítési tevékenységek is a kiválasztott ágakra koncentráálódtak.”

A negyedik és ötödik ötéves terv, az új gazdaságirányítás elveinek megfelelően, már nem írta elő részletesen a vállalati növekedési, termelési, létszám-, termelékenység adatokat, csak irányszámokat, fejlesztési koncepciót tartalmazott.

1970 decemberében – és ez meghatározta a hetvenes évek fejlesztési irányát – a Taurus Gumiipari Vállalat szerződést kötött a *Semperit Österreichisch–Amerikanische Gummiwerke A. G.*-vel. A *know-how vásárlás* a magyar fél részéről arra a felismerésre épült, hogy a közúti személy- és áruszállítás egyre növekvő szerepe világszerte fokozódó követelményeket támaszt a teherszállító

gépjárműveken és autóbuszokon alkalmazott gumiabroncsokkal szemben. A nagyobb sebességek, az egyre növekvő fajlagos terhelés és a fokozódó biztonsági követelmények komplex kielégítésére a hagyományos, diagonál szerkezetű és textilvázas abroncsok egyre kevésbé alkalmasak. Miután ebből a világ nagy gumigyárai már korábban levonták a következtetést, rendelkezésre állt a mások által kifejlesztett acélradiál konstrukció.

A radiálabroncsgyártást 20 évvel korábban, 1950-ben kezdte a francia Michelin cég.

A hatvanas évek végén már nyilvánvaló volt a szakemberek számára, hogy a jövő egyértelműen a tartósabb, kisebb üzemanyagfogyasztást igénylő, nagyobb üzembiztonságot nyújtó radiálabroncsé. Míg a személyabroncsgyártásban – főleg Európában igen gyorsan tört utat magának az új technológia, addig a tehergépkocsi, mezőgazdasági és földgépabroncsoknál lassabban. Itt tehát jóval kisebb versenyre lehetett számítani. De az is egyértelmű volt, hogy a magyar autóbusz- és traktorgyártás miatt a nagyméretű abroncsoknál a közvetett export lehetősége is jelentős.

1970-ben eldőlt, hogy a hagyományos, diagonál szerkezetű abroncsgyártást is korszerűsítik, szintén Semperit-eljárás alapján.

Ezek a döntések megteremtették a feltételét, hogy a vállalat gyors ütemben végrehajtott beruházással, illetve rekonstrukcióval korszerű, világszínvonalú terméket állítson elő. A teljes radiál konstrukciót a szocialista országok között elsőként a Taurus kezdte alkalmazni és valóban: az iparág fejlődése, termékszerkezetének átalakítása és exportja szempontjából kiemelkedő termék lett.

Végül is a szerződés megkötésével eldőlt, hogy az új részleget nem Nyíregyházán, hanem a volt MRG területén rendezik be.

A Semperit know-how hasznosítás első lépcsőjeként a *diagonál* szerkezetű abroncsoknál vezették be az új technológiát, hozzávetőlegesen egyéves átfutási idő alatt. Az új termékeket TAURUS és a TAURUS-S márkajellel bocsátották piacra, versenyképes minőségben.

A második lépcsőben került sor a *radiál* fejlesztés megvalósítására, 1973. évi kezdettel, 1975. évi gyártási indulással. A beruházásra 250 millió forintot szántak, de 215,7 millióval létrehozták és a tervnek megfelelően 1974-ben át is adták az acélradiál teherabroncsüzemet. 1975-ben még kisebb kiegészítő berendezéseket szereltek fel, így 1976 elején zárult le ez a kiemelkedő beruházás.

A változások eredményeként 1970-ről 1975-re több mint kétszeresére nőtt a tehergépkocsi abroncsköpenyek ún. dollárelszámolású exportja, melyek árbevétele a gumiipar összes 1975. évi érté-

kesítésének több mint egyharmadát adta, e termékek 16<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a került exportra, a teljes export árbevétel egyötödét biztosítva.

Az 1973 utáni olajkrízis és nyersanyagár-robbanás, az ezt követő piaci recesszió, majd fejlesztési tartózkodás jelentősen visszavetette a teherabroncs iránti keresletet, erős piaci verseny alakult ki. Az évtized közepéig pedig a tervek a teherabroncsgyártás továbbfejlesztésével számoltak, de a világpiaci helyzet ismeretében a Taurus 1975-re új elképzelést dolgozott ki: napirendre került a nyíregyházi mezőgazdasági radiálabroncsgyár építése. Emellett az acélradiálabroncs méretválaszték- és típusfejlesztését készítették elő. Így az acélradiál teherabroncsgyártás továbbfejlesztésére összesen 380 millió forintot fordítottak. A beruházást a Magyar Nemzeti Bank (ún. konvertálható árualapok bővítését szolgáló hitelkeretéből felvett 150 millió forintos) hitelével finanszírozták. A beruházást igen gyorsan és jól szervezeten bonyolították le. A már kialakult szokások szerint ezúttal is a már működő részlegek termelésének fenntartásával folytak a munkák. Lényegében – a fokozatos indulás miatt – már egy évvel a tervezett határidő előtt elkezdődött a termelés, ami önmagában 50 ezer darab többletabroncsot jelentett.

Korszerű termelésszervezéssel érte el a vállalat, hogy a 900 millió forintos termelési érték növekedéséhez csupán 140 fővel emelték a létszámot, amit gyári, belső átszervezéssel oldottak meg.

Az 1976-ban elkezdett és 1979-ben befejezett munka eredményeként 1979-ben már 200 ezer darab korszerű termék került ki a budapesti gyárból, 1980-ban pedig 224 ezer. A Taurus acélradiálok színvonalát jellemzi, hogy teljesítményük meghaladja a 100 ezer futáskilométert. A termelés a kiegészült kapacitással elérte a gazdaságos sorozatnagyságot.

A hetvenes évek végén már 25 országba exportálták ezt a cikket, az egyik legnagyobb vevővé ekkorra az Egyesült Államok vált. Az üzleti kapcsolatok stabilizálását jól jellemzi, hogy a külföldre eladott abroncsok 80<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át állandó partnernek számító tőkés cég vette át.

A beruházás eredményeként az abroncsgyár termelési értéke 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal emelkedett, részesedése a vállalati össztermelésből 44 százalékra nőtt. Korszerű gyártmányával a Kerepesi úti üzem a tervek szerint a közeli jövőben a vállalati export 36, a dollárelszámolású export 43<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át adja.

A *mezőgazdasági abroncsgyár* a magyar gumipar legnagyobb beruházásaként valósult meg. A fejlesztés jóval felülmúlta az egész iparág hetvenes évek első felében felhasznált beruházási összegét.

Az alapos előkészítő munka után megvalósított beruházás érdemi munkáit 1975 és 1979 között elvégezték, 1979. november 30-án felavatták a gyárat, Európa második legnagyobb mezőgazdasági abroncsüzemét.

Itt nem a teherabroncsnál alkalmazott acél, hanem az e célra alkalmasabb *textilradiál* szerkezetet honosították meg. A konstrukció csökkent a mezőgazdasági munkák fajlagos energiaigényét és növeli a gépesített földművelés hatékonyságát, kíméli a mezőgazdasági járműveket és a talajt, valamint kényelmesebb munkakörülményt biztosít a gépjárművezetőknek.

A gyártási eljárást az egyik legnagyobb amerikai cégtől, a *BF Goodrich* vállalattól vásárolták meg. Ennek alapján hozták létre a magyar gumiparban az első egycsarnokos, zárt technológiai folyamatot, amelyben az egyes műveletek a legmodernebb szervezési elvek szerint, racionális rendszerben illeszkednek egymáshoz. Sikerként megszüntetni a környezetkárosító por- és koromszennyezést. A gumiabroncsgyártás hőártalom szempontjából legveszélyesebb fázisában, a vulkanizáló üzemben a know-howt adó amerikai cégnél is ismeretlen légfüggetlen ergonómiai védőrendszert alakították ki.

A jó termékválasztást jelzi, hogy a kiválasztott textilradiál szerkezet ma még a fejlett országokban is újdonság és így a termékeknek nagy a jövője.

A kezdetben tervezett 170 ezer darabos kapacitást a beruházás folyamán 40 ezerrel növelték, ugyanakkor a három és fél éves átutató időt 2,7 évre csökkentették.

A **beruházás során a tőkés importból tervezett gépek** egy részét szocialista országokból szereztek be és hazai gyártású gépekkel váltották fel. Korszerű termelésszervezési módszerekkel érték el, hogy a gyár létszáma mindössze 600 fő, és így az egy főre eső termelési érték meghaladja az 1,5 millió forintot, ami nemzetközi viszonylatban is kimagasló.

A fejlesztés hatékonyságához jelentős mértékben hozzájárult a beruházási munkák hálóterves szervezése, a tevékenységek magas szintű koordinálása, valamint a tervező és kivitelező vállalatok kiváló teljesítménye.

A fejlesztés fontos előfeltételének tekintette a vállalat a megfelelő munkaerő-ellátást. Ennek jegyében megerősítették a kutató-fejlesztő bázist, fejlesztési együttműködést alakítottak ki külföldi és hazai intézményekkel, szakmunkásképző tanműhelyt hoztak létre és számos fiatal szakmunkást képeztek ki az NDK-ban, illetve a budapesti abroncsgyárban. A gyár törzsgárdájának kialakítása érdekében, 5 millió forint hozzájárulással, a helyi lakásépítési program során a dolgozók részére 100 lakást biztosítottak.

Ezt a beruházást is a Magyar Nemzeti Bank ún. deviza áru-alapbővítő hitelkeretéből felvett beruházási hitel segítségével finanszírozták.

Az új létesítménnyel a Nyíregyházi Gumigyár termelési értéke és termelékenysége közel kétszeresére emelkedett és ezáltal a gyár termelésének részaránya a vállalaton belül elérte a 22<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ot. A gyár exportja rövid idő alatt 2,4-szeresére nőtt és részesedése a vállalat exportjából elérte a 30<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ot, a dollárelszámolású exportból pedig a 38<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ot.

Az új, magas szinten megvalósított termelési ág jelentősen hozzájárult mind Nyíregyháza iparának, mind a magyar gumiiparnak termékszerkezeti megújulásához.

A hetvenes évek első felében bővült a budapesti abroncsgyári keverőkapacitás. (A korábbi napi 124 tonnáról 155 tonnára, 56 millió forint felhasználásával.)

Már az ötödik ötéves terv várható termelésnövekedését szem előtt tartva 1975-ben megkezdődött a váci hengerüzem – évi 4400 tonna kapacitásnövekedést biztosító – építése. Az új gépekkel a munkavédelmi, szociális, egészségügyi feltételeken is javítottak.

A nyíregyházi hengerüzem egy szovjet keverőgéppel és a hozzá tartozó hengerszékkel, valamint új hűtőtoronnyal bővült (összesen 17,5 millió forintért. Nyíregyházára telepítették ugyanekkor a kerékpárköpenyüzemet is.

A Szabolcs megyei Ibrány községben a fejlesztés első lépcsőjeként 1972-ben egy konfekcionáló üzem épült, melyet 1973-ban egy üzemcsarnokkal bővítettek.

1974 végén indult meg a szegedi gyárban a nagynyomású tömlőgyártás fejlesztése. Az 1976-ban befejezett (70 milliós) beruházástól évi 800 ezer forintos többlettermelést várt a vállalat.

A negyedik ötéves tervben indult meg és 1976-ra készült el a *makói* telep kialakítása. A 10,2 millió forintos beruházás eredményeként 357 ezer darab szerelt hidraulika és 55 ezer darab bányászati injektáló (szénfalnedvesítő) tömlő és préscikk többlettermelését biztosították.

1975-ben megkezdődtek, 1978-ban befejeződtek a budapesti VIII. kerületi Stróbl Alajos utcában a 240 fős *munkásszálló* munkálatai.

A szorosán vett gumiiparon kívül a negyedik ötéves tervben lendült fel a *Taurus Gépgyár* tevékenysége is. Még 1969-ben indult meg a félautomatizált motorköpenyfelépítő tervezése, ebből

az alaptípusból később gyártmánycsaládot fejlesztettek ki, megkezdődött az acélradiálfelépítők és az új abroncsgyárhoz szükséges egyéb berendezések gyártása is, a tervidőszak végén pedig újrendszerű diagonálfelépítővel bővült a gyártmányskála.

1973-ban adták át a Taurus Gépgyár Asztalos Sándor utcai telepét, amely a műszaki formagyártás fejlesztésében jelentett előrelépést.

Jelentősen fejlődött a vulkanizáló szerszámok gyártása is, a présformák mellett fröccs-, vákuum- és transzfertechnológiára alkalmas szerszámok készültek, nőtt a lenyomatok száma, bonyolultsága.

1971-ben indult el a saját fejlesztésű felépítődob gyártása, valamint a később jelentős devizabevételt eredményező műanyag habosító szerszámok előállítására. 1976-ban amerikai rendelésre – know-how-szerződés keretében – mélyfúrótömlő felépítő gépsort készítettek. Ez volt az első teljes gyártósor, amit a magyar ipar a felszabadulás után az Egyesült Államokba szállított.

1976-ban a gépgyár megnyitotta *deszki* telepét. A következő évben a fő feladata az acélradiál kapacitásbővítés gépparkjának biztosítása lett, 1978–79-ben pedig a nyíregyházi gyár fejlesztése adott jelentős feladatot.

A jelentős fejlesztés és a legfontosabb beruházási terv szerinti megvalósítás ellenére a Taurus a negyedik ötéves tervre előirányzott fejlesztési összeget nem használhatta fel.

A vállalat beruházási elképzeléseit az ötödik ötéves tervben alaposan módosította, mivel központi intézkedéssel jelentős összeget elvontak a tervezett fejlesztési alapból. Ez megakadályozta a Budapesti Campingárugyár kitelepítési tervének megvalósítását. A néhai Palma Gumigyár kitelepítéséről még önálló vállalat korában, 1960-ban döntöttek. 1970-ben a kitelepítés határidejét 1975-ben jelölték ki, majd 1973-ban 1980-ig kapott a Taurus haladékokat. 1978 augusztusára elkészült a campingárugyár Ibrányba, Nyíregyházára, illetve Makóra telepítésének terve, de végül is – pénzügyi források hiányában – a megvalósításra nem került sor.

A Taurus a hetvenes években a nehézipar, ezen belül a vegyipar eredményes vállalatai közé tartozott.

A kedvező eredményben lényeges szerepet játszott a termék-szerkezet intenzív átalakítása. Nemcsak a vállalat korábbi időszakával összehasonlítva változott sokat a helyzet, hanem más iparágakkal szemben is. A termékstruktúra kormegoszlása a vegyiparon belül a gumiiparban volt a legkedvezőbb.

*Az 1975-ben értékesített termékek kormegoszlása*

Termékek első gyártási időszaka	Gumiipar	Vegyipar
Összes értékesítésből		
1960 és előtte:	9,8	27,0
1961-1965:	15,1	24,6
1966-1970:	20,4	22,8
1971-1975:	54,7	25,6
Külkereskedelmi értékesítésből:		
1960 és előtte:	4,0	34,2
1961-1965:	18,5	17,0
1966-1970:	8,4	25,4
1971-1975:	69,1	23,4

A személygépkocsiabroncs-gyártás 1975-re az 1970-es felére csökkent, majd az évtized végére lényegében megszűnt. A gazdaságossági számításokból kitűnt, hogy ezt a cikket nem érdemes Magyarországon fejleszteni, az abroncsot a személygépkocsi-fejlesztéssel is foglalkozó országokban előnyösebb gyártani, illetve onnan helyes importálni. 1975-ben ennek a terméknek a behozott mennyisége már több mint ötszörösét tette ki a hazai gyártásnak, az import kilenctizede KGST-országból származott. Ide cserébe a magyar gumiiipar által gyártott teher- és mezőgazdasági abroncsokat szállították. Ugyanekkor a KGST-országo kból importáltak az ott vásárolt traktorok és más járművek abroncsainak nagy részét is.

A gumiiipar 1975-1976-ban 47 új termék gyártását kezdte meg, míg 64 cikk előállítását megszüntette. A hetvenes évek első fele a magyar gumiiipar műszaki fejlesztésének addigi legintenzívebb időszaka lett. A befejezett témák közül a legjelentősebbek a következők voltak (1968-1975. évi ráfordítással együtt, millió forintban):

Acélradiálabroncs-gyártás fejlesztése	3,21
Abrocstömölőgyártás fejlesztése	2,3
Új nagynyomású tömlőtípusok kialakítása, a gyártás megindítása	29,0
Profilszalag gyártmányfejlesztés	6,5
Kempingcikk gyártásracionálizálása	8,1
Lemeztermékek gyártás- és alkalmazástechnikai fejlesztése	4,5

Az évtized második felében is folytatódott a termékszerkezet korszerűsítése. Az ún. stratégiai termékek részaránya 1979-re elérte az 57,5%-ot. Az ötödik ötéves terv első négy évében 78 új terméket vezettek be, ezzel szemben 85 gyártását megszüntették.

1970-ben még csak az exportbevétel töredéke származott a mélyfúrótömlőből, 1975-ben viszont már 13%-a. Az ötvenes évek óta szállította a vállalat ezt a cikket a KGST-országokba, később a szakosítás során Magyarország kapta meg a gyártási, ellátási feladatot. Az azonban különösen dicsérté (és dicséri) a Taurus gyártmányfejlesztő munkáját, hogy nagy erők koncentrálásával (a legtöbb energiát erre a termékre fordították) jelentős dollárpiacot is meghódítottak. A világ olajbányászata a hetvenes évek eleje óta elképzelhetetlen a magyar fúrótömlők nélkül. A magyar mélyfúrótömlő-kapacitás a világon a legnagyobbra fejlődött, a világtermelés 35-40%-ára. A fúrótömlőgyártás technológiáját teljes mértékben önerőből fejlesztette ki és korszerűsítette a Taurus. Alapvető szerepet kapott itt a saját konstrukciójú felépítőgép. A vállalat gyártmányfejlesztő munkája kiterjedt a csatlakozás korszerűsítésére, a laboratóriumi műszeres vizsgálat kidolgozására. A magyar fúrótömlő tulajdonságai megegyeznek vagy egyes esetekben jobbak a versenytársak által gyártottnál. Az eredményt, túl a fellendülő exporton, az is mutatja, hogy a Taurus az egyik legjelentősebb amerikai mélyfúrótömlő gyártó cég számára licenct, gyártási eljárást is eladott. Mind a technológia, mind a gyártó berendezés, mind a szerelvényezés magyar szabadalom, melynek kidolgozásában Horváth László, Gündisch Gusztáv, Antal Sándor és Árvai Mihály vettek részt.

A fúrótömlőhöz ragasztott és más korszerű csatlakozásokat dolgoztak ki, ezzel jelentősen növelték a versenyképességet.

A szovjet szénbányászat részére dolgozták ki az ún. rugalmas tágulású tömlőt, amelyet a bányák szénfalainak nedvesítéséhez használnak.

A szállítóheveder ún. nem szocialista kivitele a hetvenes évek első felében szintén fellendült. Az export árbevételből 1970-ben még csak 3%, 1975-ben már 12% származott ennek a cikknek az eladásából, annak ellenére, hogy az 1974. évi 109 ezer négyzetméteres export 1975-re 75 ezer négyzetméterre esett vissza.

A vállalat a világ legnagyobb kempingcikk exportőre maradt továbbra is. 1970 és 1974 között a dollárelszámolású exportra készült matracok eladása 70%-kal, az ágybetéteké 220%-kal emelkedett. 1975-re az eladott mennyiség csökkent, de a bevétel, a magasabb ár elérésével nem. 1974-ben a kempingcikk eladása biztosította még mindig a tőkés export 40%-át. A világszeszedés 10-15%-ra tehető.

Ezekben az években fejlesztették a légrugót a Taurus egyik legfontosabb termékévé. Szintén saját erőből dolgozták ki, viszonylag kis ráfordítással, intenzív munkával, rövid idő alatt.

A gumiipari szakemberek sikeresen működtek együtt a termék kifejlesztésénél járműipari szakemberekkel és kutatókkal. A korszerű rugózást biztosító légrugóval sok külföldi járműgyárat sikerült a magyar iparnak megelőznie. Az IKARUS autóbuszokkal ezen cikk jelentős része is – közvetett – exportra került, de a vállalat a KGST-szakosodást is magára vállalta. A légrugógyártás sikerének egyik „titka”, hogy a gumiipar kevésbé eszközigenyes termékei közé tartozik, a manuális tevékenység szerepe itt nagy, ugyanakkor viszonylag kis gyakorlattal is jól végezhető munka.

Az évtized végére leállították az alacsonynyomású műszaki tömlő gyártását, a szükségletet szocialista országokból importálták, a felszabadult kapacitás tette lehetővé a nagynyomású hidraulika és nagy átmérőjű tömlők gyártásának fejlesztését.

A hagyományos konstrukciójú ékszíjgyártás egy részét leállítva és KGST-tagországokból kielégítve az igényeket, megkezdődött a keskeny profilú ékszín hazai gyártása, amivel tőkés importot takaríthattak meg.

1973-tól, a nyersanyagárak robbanásától újabb nehézségek jelentkeztek, növekedtek az importkiadások. A tőkés piacokon egyre inkább érezhető recesszió miatt az export is nehezebbé vált. Segítségét jelentett viszont, hogy az addig KGST-n kívül szerzett műgumi túlnyomó többségét és a teljes koromszükségletet 1975-re a KGST-tagországokból biztosították.

Végül is a gumiipart, minden változás ellenére, továbbra is a korábbi helyzet jellemezte: mind a rubel, mind a dollár relációjú gumiipari import meghaladta az exportot, így a Taurus devizamérlege mindvégig passzívan alakult.

Az évtized közepére a Taurus szocialista, illetve dollárelszámolású exportjának aránya alapvetően megváltozott a korábbi időszakhoz képest. 1975-ben a kivitel közel fele, 45%-a a KGST-n kívüli országokba irányult. A nem szocialista export ugyan gyorsan nőtt, de így is elmaradt a tervektől. Ebben szerepet játszott az eladási lehetőségek – nem várt – csökkenése is.

A Taurus értékesítő munkáját a hetvenes évek második felében ugyanazok a tényezők nehezítették, amelyek az egész magyar gazdaságban feszültségeket idéztek elő, amelyeknek egy része az egész világgazdaságban jelenlévő gondokból származott. 1978-ig a vállalat minden évben növelte árbevételét, 1979-ben azonban visszaesés következett be. A nyereség két évben nem érte el az

előző évit. Az 1976. évi nyereség 109 millió forintos csökkenését – az előző évhez képest – kizárólag a szabályozók és a devizaszorzók változása idézte elő. Az 1979. évi 19,2%-os nyereségcsökkenés – 1978-hoz képest – részben piaci problémák, részben (több mint 50%-ig) az állami pénzügyi intézkedések miatt állt elő.

*A TAURUS árbevétele, nyeresége – 1976–1979*  
(index, előző év = 100)

Megnevezés	1976	1977	1978	1979
Nettó árbevétel	112,3	107,5	111,8	97,1
Mérleg szerinti nyereség	89,2	104,2	117,7	80,8

Az 1980. január 1-én életbe lépett új termelői ár- és szabályozórendszer a korábbi éveknél is nehezebbé tette a TAURUS munkáját. Csökkent a belföldön értékesített áruk színvonala, viszont emelkedett a felhasznált anyagok ára, elsősorban azért, mert a versenyképesség biztosítása érdekében egységesen világpiaci árakat kellett alkalmazni.

A gumiárak termelői ára 1980-ban 6%-kal csökkent, ami megnövelte a keresletet (a tervezett 5–7% helyett 14%-kal).

A gumiipar jelentősége a vegyiparon belül a hetvenes évek elején némileg csökkent. Míg a termelőeszközök értéke az 1970. évi 5,7%-os részesedésről 1975-re 3,9%-ra, addig a bruttó termelés értékének részesedése kisebb mértékben, 8,5%-ról 7%-ra esett vissza. Ebben nem elsősorban az elmaradt beruházások játszottak szerepet, hanem az, hogy a vegyipar továbbra is az ipar leggyorsabban fejlődő területei közé tartozott, a negyedik ötéves tervben átlagosan évi 10%-nál nagyobb mértékben nőtt a termelése, szemben az állami ipar évi átlagos 6% fölötti növekedésével. Ugyanakkor a foglalkoztatottak száma is jelentősen (közel 9%-kal) nőtt a vegyiparban, míg az ipar többi területén már stagnálás vagy éppen létszámcsökkenés mutatkozott. Ebben az időszakban is a beruházások számottevő részét kapta a vegyipar. Az iparcsoport termelékenysége, illetve a termelékenység növekedése szintén meghaladta az ipari átlagot.

Annak ellenére, hogy az ötéves tervidőszak gumiipari beruházásainak jelentős részét a gumiabroncsgyártás kapta, ennek a terméknek a részesedése a vegyipari össztermelésből szintén visszaesett.

*A gumiipar részesedése a vegyiparon belül (‰)  
(1970-1975)*

Megnevezés	Termék- kibocsátás értéke	Foglalkoz- tatottak száma	Gép- és berendezés- állomány értéke
Műszaki és közhatalú gumitermékek			
1970:	4,9	9,2	4,6
1975:	4,0	8,1	2,8
Gumiabroncs- gyártás			
1970:	4,2	3,4	2,4
1975:	2,8	2,5	1,6

Az iparág az 1975-re tervezett 350 000 darab személyabroncs helyett – a tudatos visszafejlesztés eredményeként – csak 118 000 darabot gyártott. Mivel azonban az új teherradiál gyár csak az utolsó tervévben kezdett dolgozni és időközben a diagonálüzemet is korszerűsítették, a beruházások eredménye még nem érezte hatását. Így a teherabroncsgyártás az ötéves terv végén ugyancsak elmaradt a tervezettől. (A tervben 1975-re 850 000 darab szerepelt, valójában 591 000 darabot gyártottak.) A kempingcikkgyártás a tervezett ütemben fejlődött, a fúrótömlőgyártás pedig jóval gyorsabban növekedett a korábbi elképzeléseknél.

A vegyipar a hetvenes évek első felében megvalósított beruházások eredményeként igen gyorsan fejlődött, olyannyira, hogy a gumiipar abroncsgyártása a fejlesztés ellenére sem érte el az iparcsoport átlagos technikai színvonalát.

*A gumiabroncsgyártás helyzetének néhány mutatója  
1970-1975*

Megnevezés	1970	1975
	évi színvonal az átlagos vegyipari színvonal ‰-ában	
Technikai felszereltség	69,5	66,9
Az egy foglalkoztatottra jutó termék értéke	123,8	111,9
A gépek és berendezések egységnyi értékére jutó termék értéke	178,3	167,2

Az abroncsgyártás tehát – ha csökkenő mértékben is, de – termelékenyebben és kiemelkedően kevesebb technikai felszereléssel dolgozott, mint a vegyipari átlag.

A hetvenes évek első felében elért eredményeket a fenti táblázat nem mutatja (a technikai felszereltség iparágankénti összehasonlíthatósága csak viszonylagos); az ötéves terv beruházási és rekonstrukciós munkáinak befejezése előtt, 1973-ban a Taurus gépparkjának jelentős része már előregedett (a nullára leírt gépek és berendezések állománya a teljes érték 31,5‰-át tette ki), viszont a tervidőszak végére számottevően javult a helyzet.

A hetvenes évtizedben a gumiipari termelés mennyisége ugyanolyan ütemben nőtt, mint a felszabadulást követő első negyedszázad során, évi átlagos 10‰-kal. Ugyanakkor a termelékenység több mint kétszer olyan gyorsan emelkedett, mint az előző 25 évben (1945 és 1979 között évi 4, 1970 és 1980 között évi 9,6‰-kal). A termelékenység így a hetvenes évek végén meghaladta a tíz évvel korábbi kétszeresét.

A nagyarányú termelésnövekedést a Taurus gyakorlatilag változatlan létszámmal, tehát a termelés intenzifikálásával érte el. A Taurusnál elért termelékenységnövekedés az egész nehéziparban a legjobb eredmények közé számított. Az ún. élőmunka-termelékenység javulása jelentősen meghaladta mind a vegyipari, mind a nehézipari átlagot. Az exportra orientált fejlesztés mellett ez a tényező határozta meg a vállalat utolsó évtizedes fejlődésének karakterét.

A magyar gumiipar a világ gumiiparából 1980-ban fél százalékkal részesedett, 0,1‰-kal nagyobb arányban, mint 1970-ben. Ez azt jelenti, hogy a Taurus a hetvenes évtizedben világméretben is számottevő termelési kapacitást koncentrált és pozícióját még erősítette is.

A Taurus a hatvanas évek végén kapott ellátási feladatait tervszerű kereskedelmi munkával látta el. Eleinte szerződéses üzletekkel, később szaküzletekkel, végül nagy- és kiskereskedelmi szerződésekkel céltudatosan fejlesztette a hazai gumiaruforgalmazási hálózatot.

A hetvenes évek végére a gumiabroncsellátást 30 nagykereskedelmi vállalattal kötött tartós szerződéssel, 125 üzlettel, 20 benzintöltő állomással, 19 szervizzel, 20 mezőgazdasági elosztó teleppel biztosították. A műszaki gumiarukból szintén mintegy 30 nagykereskedelmi vállalat 120-160 szakboltját látták el.

A Taurus látta el gumiaruval a közlekedés jelentős részét – a VOLÁN és AFIT trösztök közös ellátó vállalatán keresztül – és a mezőgazdaságot – mezőgazdasági ellátó vállalatok útján.

A járműipari kormányprogram végrehajtásakor a vállalat szocialista együttműködési szerződésben állt a Taurus termékeit használó teherautó- és autóbuszgyártó cégekkel: a Rába, Ikarusz és Csepel Autógyárakkal (az ún. első szerelőkkel) a műszaki fejlesztés és alkalmazástechnika terén.

Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetése nyomán kialakult jogkör és feladatok, valamint a hetvenes évek fejlesztésének eredményeként a Taurus szerteágazó munkát végző, széles vertikummal rendelkező nagyvállalattá fejlődött. A legjelentősebb gumiipari termékek előállított mennyisége messze meghaladta a hazai igényeket – miként azt a gazdaságosság, a technológia fejlődésének gyorsulásával megkívánta.

A hetvenes évek közepén, a nemzetközi gazdasági kapcsolatok átrendezésével párhuzamosan, a magyar gumiipar vezetői a korábbinál is határozottabban képviselték a szelektív termékfejlesztés koncepcióját. Jól jellemzi az ebből következő, a nemzetközi készáru-csereforgalomba történő intenzív bekapcsolódást, hogy Horváth László 1975-ben a magyar gumiipar akkori jelenét és közeli jövőjét a fejlődés integrációs szakaszaként jellemezte.

A magyar gumiipar termékei a gumimatrac kivételével alkatrészek vagy tartozékok, így alapvető követelményként jelentkezett, hogy a gumiipar együttműködjék a felhasználó ágazatokkal, illetve párhuzamosan haladjon fejlődésükkel.

A gumiipar vezetői a hetvenes évek elejétől egyre több figyelmet fordítottak a KGST és a belföldi (helyiipari, szövetkezeti) kooperációra, az így biztosítható gyártásmegosztásra, méretpécializációra.

Módosultak azok a korábbi elvek, hogy

- a magyar állami gumiipar feladata kizárólag a hazai ellátás biztosítása legyen,

- minden gumiáru gyártása csak az állami gumiipar gyáraiban történjék,

- az export alapját csak a hazai ellátás után maradó áruféleség képezze.

A magyar gumiipar a belföldi és a nemzetközi munkamegosztás jelentős tényezőjévé vált.

Alapos mérlegelés után a felső szervek elfogadták azt a fejlesztési koncepciót, hogy

- fokozatosan le kell állítani azoknak a gyártmánycsoportoknak az előállítását, melyek nemzetközi gyártási nagyságrendje nem gazdaságos és ezeket lehetőleg szocialista árucserében kell biztosítani a hazai ellátás számára,

- a leállított gyártás helyén olyan korszerű, versenyképes termékek gyártásának fejlesztését kell megoldani, melyek ellentételként ajánlhatók fel a szocialista árucserében, illetve jelentősen növelik a gumiipar konvertibilis exportját az import devizasükséglet fedezetéhez,

- a kis volumenű gyártást fokozatosan vegye át a helyi és a szövetkezeti ipar, mely e tekintetben egészítse ki a nagyipar termelési profilját.

A magyar gumiipar ezzel a fejlesztési koncepcióval már a hetvenes évek elején megkezdte termékszerkezetének hatékony átalakítását.

Ennek keretében került sor pl. a személyabroncs, a betétes tömlő, az ékszíjak bizonyos csoportjának, a latex-termékek, az egészségügyi gumiáruk gyártásának leállítására és lényegileg szocialista árucserében történő biztosítására.

A leállított gyártmánycsoportok helyén került fejlesztésre többek között az acélradiál és mezőgazdasági abroncsgyártás, a mélyfúró- és egyéb speciális, valamint a hidraulika tömlő gyártása.

A közép- és kisiparhoz került számos közszükségleti és könnyűműszaki gumigyártás és a személy- és diagonál teherabroncsok újrafutóztatása.

Az iparág tehát, a fejlettebb gumiiparral rendelkező országokból vásárolt know-how mellett, a KGST szakosodás és a hazai munkamegosztás előnyeit is felhasználta.

Az évtized második felében a KGST sokoldalú gumiabroncs- és szintetikus kaucsuk megállapodások mellett több jelentős kétoldalú megállapodást is kötött. Az együttműködési megállapodások négy legfontosabb célja a következő volt:

- a hazai igények maradéktalan kielégítése,
- a gyártmányszerkezet javítása,
- a termelés jelentős hányadának exportja,
- a szocialista alapanyagimport fokozása.

A hetvenes évek második felében is a Szovjetunió volt a magyar gumiipari külkereskedelem legjelentősebb partnere. A szocialista országokból származó gumiipari import több mint 60, az export több mint 80%-a származott ebből a kapcsolatból. Ebben nagy szerepe volt az 1973-ban létrejött magyar-szovjet műszaki gumicikk gyártásszakosítási és kooperációs egyezménynek, majd az ezt meghosszabbító 1977-es megállapodásnak. Jelentős szakosítási és árucsereregyezmény született Lengyelországgal, Romániával, Csehszlovákiával, Bulgáriával, az NDK-val és Vietnammal.

*A Taurus szocialista kereskedelme a hetvenes évek  
második felében  
(<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban)*

Megnevezés	1975	1980
Szocialista export a gyártásból	15	15
Belföldi értékesítés szocialista importból	20	25
Árbevételen belül a szocialista árucseré	28	35

A negyedik és különösen az ötödik ötéves terv időszakában a hazai munkamegosztás jegyében jelentősen fejlődött a Tauruson kívüli gumiipar.

Az import gumiipari alapanyagoknak 66<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át használja a Taurus, a további 34<sup>0</sup>/<sub>0</sub> döntő többsége az iparágon kívülre kerül. Az összes import 17<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át a cipőipar, 5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át a kábelipar, 6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át a műanyagipar, 2<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át a szőnyeggyártás kapta a hetvenes évek végén. Az ún. egyéb gumiipar a nyersanyagok 5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ából részesült. Ezzel a viszonylag csekély mennyiséggel azonban a teljes gumiipari termelési érték 15<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át állították elő a kisvállalatok, szövetkezetek, melléküzemágak. Különösen a sajtolt gumiárak termeléséből vették ki részüket. Itt a Taurus a termelésnek csak 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át adta.

A kisméretű tömör abroncsok döntő többsége, de a könnyű műszaki gumicikkeknek is jelentős része az iparon kívül készül. Az adatokból az is kiderül, hogy nem az iparvállalatoknak végzett bér munkákról, hanem önálló termelésről van szó. Bér munkában csak a könnyű műszaki gumiárutermékek nem egészen 1<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-át állítják elő.

*Az iparon kívüli gumiárutermelés  
(1978)*

Cikk neve	Mezőgazdaságban, erdő- és víz- gazdálkodásban termelt mennyiség	Szocialista iparban termelt mennyiség
Kisméretű tömör abroncs (db)	78 913	3 788
Gumi ékszíj (t)	166	622
Könnyű műszaki gumigyártmány (t)	2 819	5 315
Keménygumi- gyártmány (t)	12	7 622

1976-ban 13 vállalat és ipari szövetkezet, valamint 19 mezőgazdasági termelőszövetkezet foglalkozott gumiipari termékek előállításával, több mint 2 500 alkalmazottal. 1978-ban már 39 mezőgazdasági üzemben állítottak elő különböző gumiipari gyártmányokat, összesen 377 millió forintos árbevétellel.

A Taurus – felismerve a kisüzemeknek a nagyipart szervezően kiegészítő tevékenységét – többségükkel szerződéses műszaki segítségnyújtási vagy kereskedelmi kapcsolatot létesített.

*3. A gumiipar integrív fejlesztésének  
munkaerő-gazdálkodási feltételei*

A hetvenes évek végén új irányba fordult gumiipari fejlesztési elképzelések kialakulásában jelentős szerepet játszott a munkaerő-helyzet is. A hatvanas évtized végére bebizonyosodott, hogy a foglalkoztatottak számának növelésére nem lehet terveket építeni. A negyedik ötéves tervre már csak minimális, átlagosan 2,3 százalékos létszámnövekedést és 2,4<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-os munkáslétszám-növekedést irányzott elő a vállalat. A hetvenes évek közepére azonban a Taurus létszáma csak 0,6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal, a munkáslétszám pedig 0,2<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőtt, az összes gumiipari foglalkoztatott száma (ideértve a Tauruson kívüli termelést is) mintegy 100 fővel volt kevesebb, mint öt évvel korábban. 1976 és 1979 között a jelentős új létesítmények ellenére már a Taurus összlétszáma 90 fővel csökkent.

A látszólag változatlan munkaügyi helyzet jelentős területi átcsoportosulást takar. A hetvenes évek első felében a fővárosban dolgozó gumiipari alkalmazottak száma mintegy 6<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal csökkent, a vidéki üzemek létszáma a nyíregyházi üzem fejlesztésével, az ibrányi, makói és deszki ipartelepítéssel viszont nőtt.

*A gumiiparban foglalkoztatottak száma  
földrajzi elhelyezkedés szerint  
(1971–1975)*

Földrajzi terület	1971	1975
Budapest	6 534	6 132
Csongrád megye	1 251	1 254
Heves megye	615	433
Pest megye	608	650
Szabolcs-Szatmár megye	1 960	2 409
Összesen:	10 968	10 878

A gumiipari foglalkoztatottak belső aránya már irányban is állandóan változott. Míg például 1971 és 1975 között számottevően nőtt a Nyíregyházán dolgozók száma, addig 1974-ről 1975-re már 2,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal csökkent, majd az évtized végére a mezőgazdasági abroncsgyár felavatásával ismét nőtt. A budapesti abroncsgyári munkáslétszám 1974-hez képest 1975-re 8,2<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal nőtt, viszont a műszaki gumigyári 7,4, a kempingcikkgyári 9,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-kal csökkent. De az egyes állománycsoportok arányában is állandóan változott a helyzet és évente a munkáslétszám közel 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a kicserélődött.

*A Taurus létszámállományának mobilitása  
(1975)*

Állománycsoport	Létszám (fő)	A változás mértéke 1974-hez képest	
		főben	<sup>0</sup> / <sub>0</sub> -ban
Munkás	7 910	-47	-0,6
ebből belépés	3 518	—	—
kilépés	3 590	—	—
Műszaki	1 185	65	5,8
Adminisztratív	1 274	—	—
Egyéb	319	-53	-4,2
Nyugdíjas	356	33	10,2
Szaktanuló	50	-6	-10,7
Összes foglalkoztatott:	11 094	-8	-0,1

A budapesti munkáslétszám-igény minimális szintű kielégítését csak egyre távolabbról bejáró dolgozókkal sikerült kielégíteni. Az új, 240 személyes munkásszálló elkészültéig igen nagy anyagi terhet jelentett a vállalat számára, hogy egyre több embert magánbérleményekben helyeztek el. Míg 1970-hez képest 1975-re a munkásszállón lakó Taurus-alkalmazottak száma lényegében nem változott (217, illetve 242 fő), addig a vállalat által bérelt lakásokat igénybe vevők száma több mint kétszeresére emelkedett (311-ről 688 főre).

A hetvenes években a fővárosi gyárakban dolgozó gumiipari munkások mintegy 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a vidéki lakos volt, 40<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-uk naponta utazott Budapestre, nagyobb részük tehát munkásszálláson vagy más bérleményben lakott. Ebből a helyzetből szükségszerűen következett a nagyarányú munkaerőmozgás, hiszen a dolgozók számottevő része a napi, heti munkaidő után résztvett még valamilyen mezőgazdasági jellegű munkában, csak félig-meddig kötődött az ipari termeléshez, az iparághoz, munkahelyéhez.

A munkaerőgondokra, amelyek az egész magyar ipart érintették, a Taurus rugalmasan reagált, a szükséges létszámot a vidéki ipartelepítés mellett elsősorban belső átcsoportosítással igyekezett biztosítani. Ennek eredményeként a létszámnövekedés üteme valamennyi állománycsoportban kisebb volt, mint az iparban, de a vegyiparon belül sem haladta meg az átlagot.

Részben a létszámhiány következményeként a gumiipari munkások átlagos munkaóra- és műszakszáma, a csökkenő munkaidő ellenére is, meghaladta a vegyipari átlagot.

*A gumiipar néhány jellegzetes munkaügyi adata  
1970-1975*

Megnevezés	1970		1975	
	gumiipar	vegyipar	gumiipar	vegyipar
A munkások heti kötelező munkaideje az összes munkás <sup>0</sup> / <sub>0</sub> -ában 39 és kevesebb óra	—	0,8	—	0,7
40-41 óra	6,6	32,4	2,7	30,5
42-43 óra	41,3	17,1	35,3	19,9
44 óra	52,1	47,5	62,0	47,8
45-48 óra	—	2,1	—	1,1
Legfeljebb heti 5 nap	8,1	39,6	2,0	39,7
Egy munkásra jutó teljesített órák száma	1958	1933	1937	1883
Túlórák a teljes munkaidő <sup>0</sup> / <sub>0</sub> -ában	2,9	1,6	3,3	2,0
Átlagos műszakszám	1,43	1,40	1,39	1,37

A szükséges létszám biztosítását, a munkaerőmozgás csökkentését nehezítette, hogy a gumiipari munkakörülmények az átlagosnál kedvezőtlenebbek, a munkahelyek nagyobb része továbbra is jelentős fizikai erőt igényel. Ezt a helyzetet a bérek megállapításánál is figyelembe vették. A gumiipari foglalkoztatottak és mun-

kások átlagos havi bére a hetvenes években mindvégig meghaladta a vegyipari átlagot. 1975-ben például – a központi intézkedéssel korlátozott bérfejlesztés ellenére – 8,1%-kal emelkedtek az átlagórabérek, az évtized első felében átlagosan 6, a második felében (1976 és 1979 között) pedig több mint 30%-kal nőtt az átlagbérszínvonal.

A dolgozók jövedelmének nagyobb részét kitevő bér mellett jelentős szerepet kaptak a Taurusnál a béren kívüli pénzbeli juttatások is, a részesedési alap terhére kifizetett jutalom, prémium, évvégi részesedés stb. Az egy főre jutó részesedési alap az 1970. évi 1728 Ft-ról már 1973-ra közel 3000,- Ft-ra emelkedett.

A hetvenes évek első felében évi átlagban a következő béren kívüli pénzbeli juttatások kerültek szétosztásra központi keretből:

Törzsgárda és szocialista brigádmozgalom:	5 600 000 Ft
Kiváló dolgozó verseny:	600 000 Ft
Újítók:	750 000 Ft
Kiváló gyár:	1 000 000 Ft
Kiváló művezető és ifjúsági versenymozgalom:	50 000 Ft
<b>Ö s s z e s e n:</b>	<b>7 100 000 Ft</b>

Közvetett, nem pénzbeli juttatásokra a vállalat ugyanebben az időben évi átlagban a következő összegeket fordította:

Kulturális és sporttevékenységre, üdülők fenntartására:	2 300 000 Ft
Étkezési hozzájárulásra:	2 300 000 Ft
Gyermekintézmények fenntartására:	1 300 000 Ft
Segélyekre:	700 000 Ft
Tanulmányi ösztöndíjra:	100 000 Ft
Lakásépítési hozzájárulásra:	300 000 Ft
<b>Ö s s z e s e n:</b>	<b>7 800 000 Ft</b>

A negyedik ötéves tervben évente másfél millió forintot, az évtized második felében pedig ennek többszörösét adta a vállalat a dolgozóknak hosszúlejáratú lakásépítési kölcsönre.

A termelést növelő beruházásokkal egyidőben, a hetvenes években a Taurus több száz millió forintot fordított munkavédelmi, szociális és a fizikai munkát könnyítő beruházásokra. A dolgozók munkakörülményeinek, közérzetének a javítása ugyanúgy szerves része a vállalatvezetés terveinek, mint a termékszerkezetről kialakított álláspont. A vállalati pártbizottság titkára, dr. Udvardi Károlyné 1975-ben ezt a következő szavakkal fogalmazta meg: „A nagyvállalat pártbizottsága a gazdasági vezetéssel együttműködve abból az álláspontból indul ki, hogy a vállalati tevékenység középpontjában a dolgozó embernek kell állnia . . . Technikai

bázisunk fejlődésétől semmit sem maradt el dolgozóink élet- és munkakörülményeinek javítására vonatkozó aktivitásunk . . . Törekvésünk, hogy dolgozóink számára világos feladatokat adjunk, amelyek végrehajtása az egyének és a csoportok számára nemcsak a száraz napi teljesítményeket jelentsék, hanem a munkaversenymozgalmon keresztül a sikerek, az eredmények gazdag élményeket is nyújtsanak.”

A hetvenes évek második felében ennek az elképzelésnek a jegyében korszerűsítették az új vállalati munkaverseny szabályzatot, dolgozták ki az irányelveket az üzem- és munkaszervezés, illetve a munkaverseny kapcsolatáról, a komplex brigádok alakításának és működésének feltételeiről, az anyag- és energiatakarékossági mozgalomról.

A kezdeményezések eredményeként a hetvenes években is továbbélő versenymozgalmakról ad képet az alábbi táblázat:

*Szocialista brigádmozgalom a hetvenes években*

Megnevezés	1971	1973	1976	1978
Induló brigádok száma	317	333	409	415
Brigádtagok száma	3894	4037	4880	5191
Elismerésben részesült brigádok száma	225	279	382	377

Az adatokból látható: a szocialista brigádok versenyében a követelmények egyre szigorúbbak lettek, hiszen egyre több brigád indult, egyre nagyobb létszámmal és egyre kevesebben nyerték el a címek valamelyikét.

A szocialista munkaversenyben a termelési eredményekkel egyenrangú szerepet kapott a társadalmi és politikai tevékenység is. A Taurus szocialista brigádjai bölcsődékben, óvodákban, iskolákban, kórházakban teljesítették társadalmi munkafelajánlásukat és jelentős társadalmi munkát fordítottak a lakásépítési kölcsönalap létrehozására, illetve növelésére.

Rendszeressé vált a nagyobb termelő egységek versenye is. A Kiváló Gyár kitüntető címet 1971-ben a Kempingárugyár és a Szegedi Gumigyár megosztották egymás közt, az első helyet 1972-ben a Kempingárugyár nyerte meg, majd a Szegedi Gyár került

kétszer az élre, mind a két esetben megosztva a dicsőséget egy-egy másik gyárral. 1975 után négyszer egymást követően az Ábroncgyár került az első helyre.

A vállalati brigádmozgalom kiemelkedő sikereként 1976-ban egy brigád elnyerte a Munka Vörös Zászló Érdemrendet, 1977-ben egy másik brigád Állami-díjat kapott, egy pedig a KISZ KB és a budapesti pártbizottság oklevelét.

A Taurus utolsó évtizedben elért eredményeiben fontos szerepet játszott a vezetés azon igyekezete, hogy a dolgozókat a vállalathoz kösse. A párt- és tömegszervezetek a gazdasági vezetőkkel együtt végezték a dolgozók eszmei-politikai nevelését, irányították a feladatok végrehajtását, együttműködtek az érdekek egyeztetésében.

Az ötödik, majd még inkább a hatodik ötéves terv előkészítésekor fokozódott a dolgozók részvétele a tervek megvitatásában. A gazdasági vezetők elismeréssel szóltak a hozzáértő javaslatokról, a dolgozók politikai érettségéről.

Az üzemi demokrácia továbbfejlesztésében a pártszervezet a folyamat eszmei-politikai irányítójaként vett részt, a szakszervezet és a gazdasági vezetés gondoskodott a feltételek biztosításáról, a KISZ felelt a fiatalok érdemi részvételéért.

Az MSZMP-szervezet továbbra is alapvető szerepet játszott a vállalat munkájában, így a pártszervezet tevékenységének tükrözte a Taurus mindenkori gazdasági teljesítménye is. A pártszervezet belső életében, a pártmunkában a hetvenes években erősödött a demokratizmus, növekedett a választott testületek, a párttagság szerepe. Mind az 1975. évi, mind az 1980. évi pártértekezlet eredményes munkáról számolt be: „Pártbizottságunk irányításával pártszervezeteink eredményesen dolgoztak a X. kongresszus határozatainak végrehajtásán. Munkálkodtak a vállalat előtt álló feladatok végrehajtásán. Politikai munkával mozgósították a különböző határozatok valóra váltásán. Lelkiismeretesen hajtották végre az egyes gyárak, egységek feladatait, jól kapcsolták be a pártön kívülieket...” – állapították meg az 1975. évi vállalati pártértekezleten.

„A beszámolási időszakban a termelés, a kereskedelem, a tudományos-kulturális élet, a közoktatás, közművelődés, az élet minden területén jelentős eredmények születtek vállalatunknál is. Ezek szoros összefüggésben állnak a pártbizottság irányító tevékenységével, mint ahogy a hiányosságok sem különíthetők el a pártbizottság munkájában fellelhető fogyatékoságoktól... A pártbizottság egyre inkább a vállalat elismert politikai vezetőjévé válik. Ülésein minden fontos és időszerű kérdést megtárgyalt...” – olvasható az 1980. évi vállalati pártértekezlet beszámolójában.

A pártszervezet társadalmi, vállalaton belüli súlyát – szemben az ötvenes évek gyakorlatával – nem a tagok száma fejezi ki, mégis egyre több dolgozó lett az elmúlt évtizedben az MSZMP tagja.

#### Az MSZMP-tagok száma és aránya a Taurusnál

Terület	1970. év		1974. év		1979. év	
	fő	létszám %-a	fő	létszám %-a	fő	létszám %-a
Vidéki						
gyárak	240	6,9	304	8,1	480	13,1
Budapesti						
gyárak	830	11,8	1013	14,6	1072	17,5

A további feladatokat a végzett munka szellemében az 1980. évi vállalati pártértekezlet a következőkben határozta meg: „A pártszervezetek tömegbefolyásának fokozása érdekében tovább kell erősíteni a párttagok eszmei-politikai egységét. Javítani kell a pártépítő munka színvonalát, továbbra is erősíteni kell a párt munkás jellegét. Fokozzuk a munkások felkészítését a párttagságra, gondoskodnunk kell továbbképzésükről, nevelésükről. Különösen nagy gondot kell fordítani minden szinten a KISZ munkájára, szervezettségének, munkás jellegének javítására, a KISZ párttagga nevelő munkájának fokozására.”

A Taurus KISZ-szervezete az utolsó évtizedben jelentős eredményeket ért el. A nyíregyházi gyárban működő szervezet négy, a nagyvállalati három alkalommal nyerte el a KISZ Központi Bizottság Vörös Vándorzászlaját. Az évtized elejétől vált hagyományossá a Taurus KISZ-szervezeteinek két-három napig tartó évenkénti járőrversenye, 350-400 résztvevővel.

Az ország felszabadulásának 30. évfordulójára kerékpáros emléktúrát szerveztek a Felszabadító Vörös Hadsereg útján elnevezéssel. A Battonyától Nemesmedvesig tartó útvonalon harminc kerékpárral, hetenként más-más gyárból 1800 kilométert kerekeztek, összesen 300 KISZ-tag kereste fel a régi harcok színhelyét.

A fellendülő nemzetközi gazdasági kapcsolatokkal párhuzamosan baráti kapcsolatok épültek ki a KGST-országok gumigyártó vállalatainak fiataljaival. Az 1971-ben felvetett javaslat nyomán 1972-ben a Taurus vállalati üdülőjében ültek össze a lengyel, NDK-beli, csehszlovák, bolgár és magyar delegációk. 1973-ban létrejött a Szocialista Gumiipari Ifjúság Baráti Tanácsa, amely évente más és más országban szervez szakmai látogatással egybe-

kötött nemzetközi táborozást, az ifjú műszakiaknak szakmai konferenciát, az ifjú munkásoknak gumiabroncsgyártó versenyt.

A KISZ-szervezet sok irányú munkáját érzékelteti a vállalati pártértekezlet 1980. évi beszámolójának értékelése: „Az ifjúsági szövetség aktívan részt vett a fiatalok érdekképviseletében, a kollektív szerződések összeállításában, felülvizsgálatában, a fiatalok munkaügyi, jutalmazási problémáinak intézésében. Ez a munka nagy lendületet kapott az 1974-ben megtartott ifjúsági parlament megrendezésével... A fiatalok világnézeti oktatásában jelentős szerepet játszott a KISZ propagandamunkája...”

A Taurusnál a szakszervezeti szervezettség az 1975. évi 91<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ról 1980-ra 94,1<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ra emelkedett. A hetvenes évek első felében a Vegyipari Dolgozók Szakszervezete és a SZOT országosan tisztázták a szakszervezeti testületek hatás- és jogkörét. Ennek nyomán a Taurus bonyolult szervezetében is stabilizálódott a bizalmiak, szakszervezeti bizottságok és a szakszervezeti tanács tevékenységi köre.

A vállalat különböző szintű szakszervezeti testületei az utóbbi évtizedben is fő feladatuknak tekintették a termelés és gazdálkodás segítségét, valamint a dolgozók képviseletét. A vállalati kezdeményezések számottevő része a szakszervezetből indult el: az anyagtakarékossági verseny, a kongresszusi munkaverseny, a hetvenes évek elején a Dolgozz hibátlanul! munkaverseny stb.

A vállalati szakszervezeti munkát értékelve az 1980. évi pártértekezlet megállapította: „A szakszervezetben a kommunisták szerepe meghatározó... erősödött a termelést és gazdálkodást segítő tevékenysége, a dolgozók egyre szélesebb körét tudta bevonni a tervezésbe, a termelési-gazdálkodási célok alakításába... Ellátta a termelési célok végrehajtásának ellenőrzési feladatát. Jól mozgósította a dolgozókat a termelési-gazdálkodási feladatok végrehajtására. Folyamatosan és javuló mértékben vette ki részét a munkaverseny irányításában, szervezésében... A szakszervezeti jogok helyes értelmezése és az ebből eredő gyakorlat bizonyítja, hogy vezető szerveik politikai felelősséggel, önállóan, de elkötelezetten látták el a párt politikájának végrehajtásában feladataikat.”

#### 4. Távlati elképzelések

A gumigyártás közép- és hosszú távú tervei abból a tudományos prognózisokkal is alátámasztott feltételezésből indulnak ki, hogy az iparág termékei, az ún. nagyrugalmas szerkezeti anyagok szerepét és funkcióit más szerkezeti anyagok hosszú távon sem tudják ellátni.

A magyar gumifogyasztás szerkezete – hasonlóan és magasabban fejlett országok analógiája alapján – előreláthatóan a műszaki gumiárak részarányának növelésével módosul, a gumiabroncsok és főleg a közfogyasztási gumicikkek rovására. Ez a tendencia már napjainkban is megfigyelhető, hiszen a gumiabroncsok élettartama a gyártási technológia fejlődésével egyre nő, egyre szélesebb körben foglalkoznak a használt gumik újrafutózásával. A tömegfogyasztás céljait szolgáló gumiárak szerepét pedig fokozatosan a műanyag cikkek veszik át.

A magyar gazdaság jelenleg 40–50 ezer fajta gumiárura tart igényt, ami hosszú távon 80–100 ezerre is növekedhet. A mennyiségileg és minőségileg egyre bővülő kereslet szükségessé teszi, hogy az ellátás a hazai és a nemzetközi munkamegosztásra és a szelektív termékfejlesztésre épüljön.

Mindezen tények figyelembevételével a Taurus [a pillanatnyi nyereség helyett] fejlesztési terveinél a hosszú távú tendenciákat tartja szem előtt.

A termékfejlesztésnél a világ legnagyobb termelőire jellemző sorozatnagyság kialakítása az egyik kritérium, a másik fő szempont pedig a termékszerkezet további átalakítása, a versenyképes termékcsaládok számának növelése, a gyártmányok műszaki paramétereinek javítása.

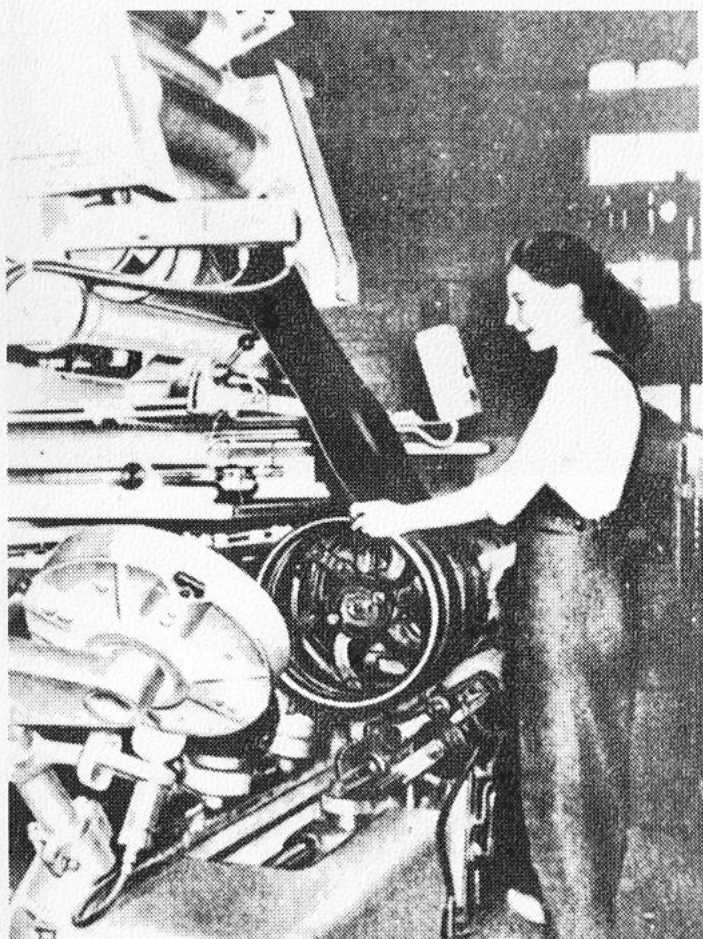
A korszerűség és az optimális sorozatnagyság a korlátozott belső piacok miatt szükségszerűvé teszik az exportértékesítés arányainak jelentős növelését. Ugyanakkor az exportorientált fejlesztés kedvezőbbé teheti a nemzetközi munkamegosztás előnyeinek kihasználását és a belföldi szükségletek jelentős részének kielégítését magas műszaki színvonalú import gumiárakkal.

Az export növelése mellett az iparág fontos feladata a dollár-elszámolású nyersanyagimport csökkentése. Ennek érdekében is szükséges a termékszerkezet korszerűsítése (pl. könnyebb, vékonyabb falú termékek bevezetése), a hazai és szocialista nyersanyagbázis bővítése és az anyagtakarékos technológiák elterjesztése.

A hazai nyersanyagbázis bővítésének egyik terve a gumiipar acél alapú szálanyag-gyártó kapacitásának magyarországi megteremtése.

Az előrejelzések szerint a magyar gumiipar termelése a világ gumiiparában a század végére megtartja jelenlegi részarányát, az exportértékesítés aránya kis mértékben nő, az importrészesedés felére csökken.

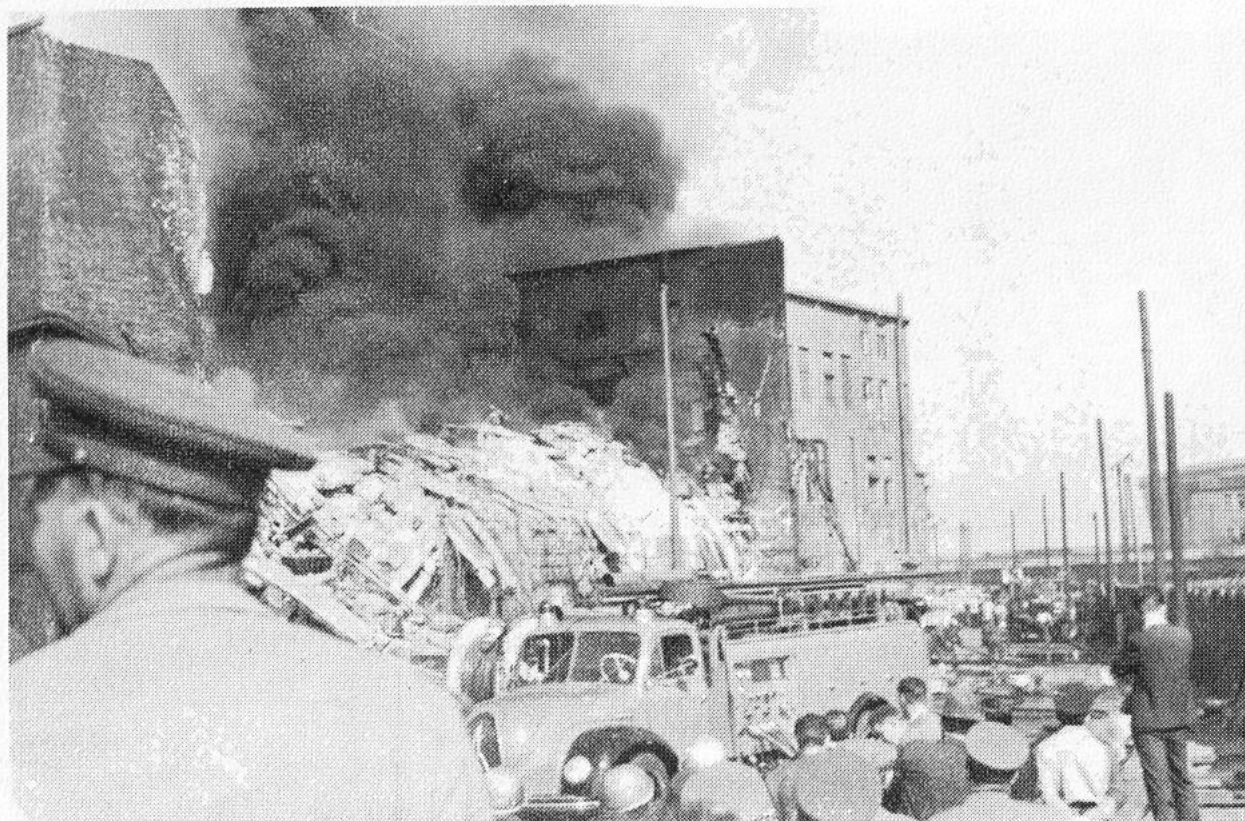
A termelés jelentős részét természetesen továbbra is a Taurus adja, de egyre nagyobb feladatot szánnak a közép- és kisüzemeknek, melyek műszaki színvonalát a továbbiakban emelni kíván-



**Személyköpenygyártás a hatvanas években**



**BRESC labdarúgók a hatvanas évek elején**



**Tűz az OGV Cordatic gyáregységében, 1965. szeptember 18-án**



Látogatás a szegedi üzemben. Balról jobbra: Sipos Mihály, a kivitelező vállalat igazgatója, Apró Antal miniszterelnök-helyettes, Somogyi Pál, Komócsin Mihály a Megyei Pártbizottság Gazdaságpolitikai Osztály vezetője, Győri Imre a Megyei Pártbizottság első titkára



A TAURUS balatonboglári üdülője



A szegedi gyár látképe



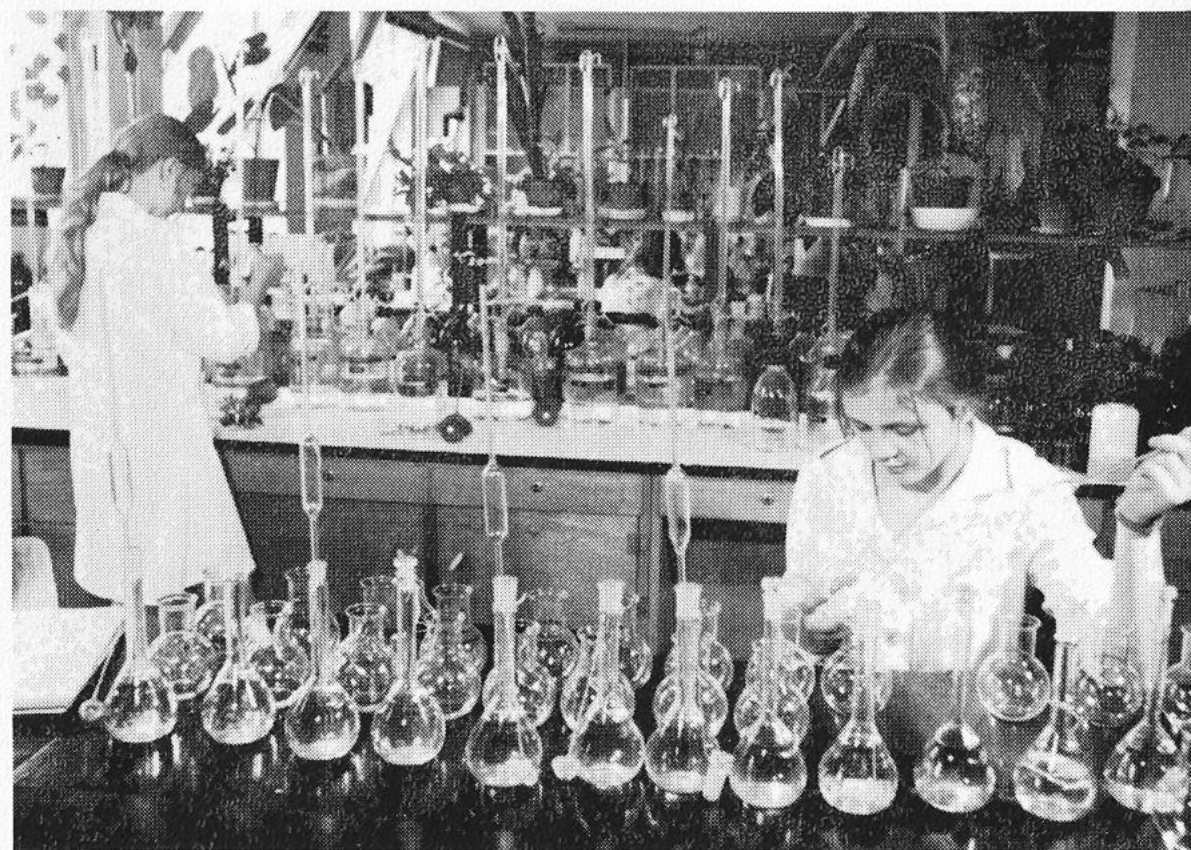
A gumiipar államosításának 25. évfordulóján rendezett vállalati ünnepség. A képen jobbról balra:  
Udvardi Károlyné a PB vállalati titkára,  
Szekér Gyula nehézipari miniszter, Horváth László  
vezérigazgató, Juhász Ádám nehézipari  
miniszterhelyettes, Suhajda József Bp. VIII. ker.  
Tanács elnöke, Molnár Károly VDSz-titkár



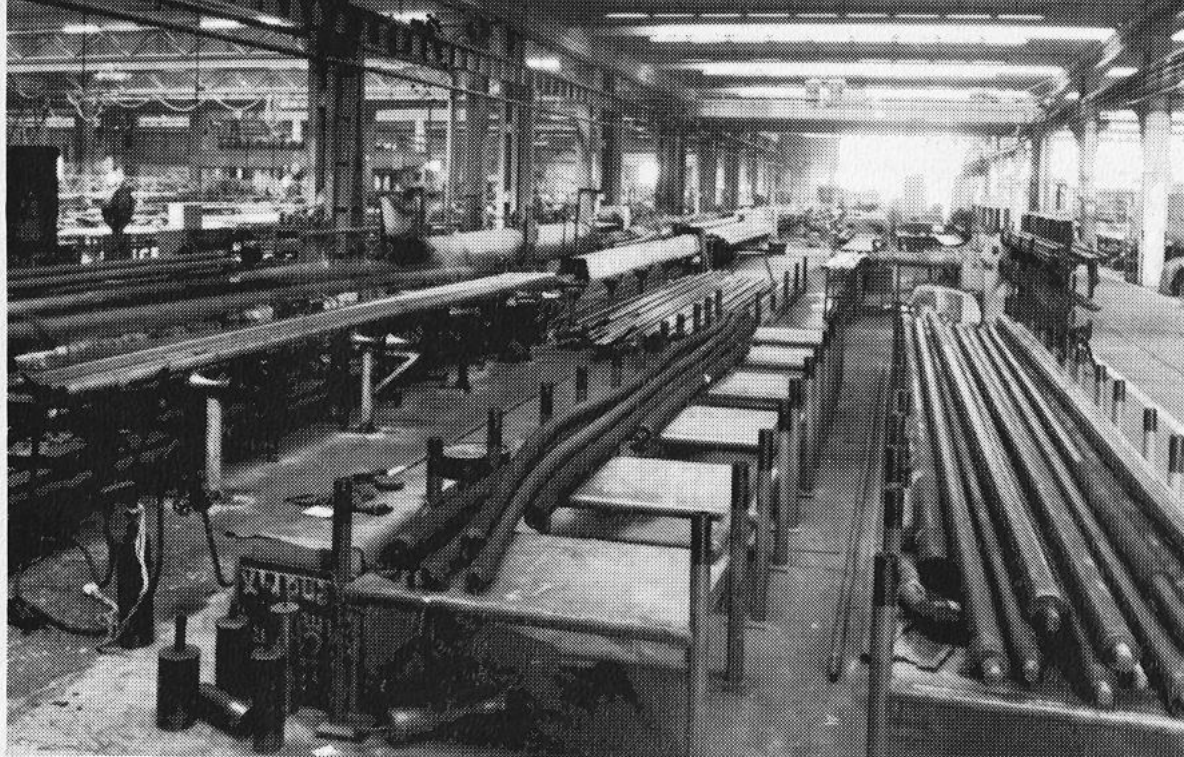
Acélradiál felépítés az Abroncsgyárban (Budapest)



Acélradiál vulkanizáló csarnok az Abroncsgyárban (Budapest)



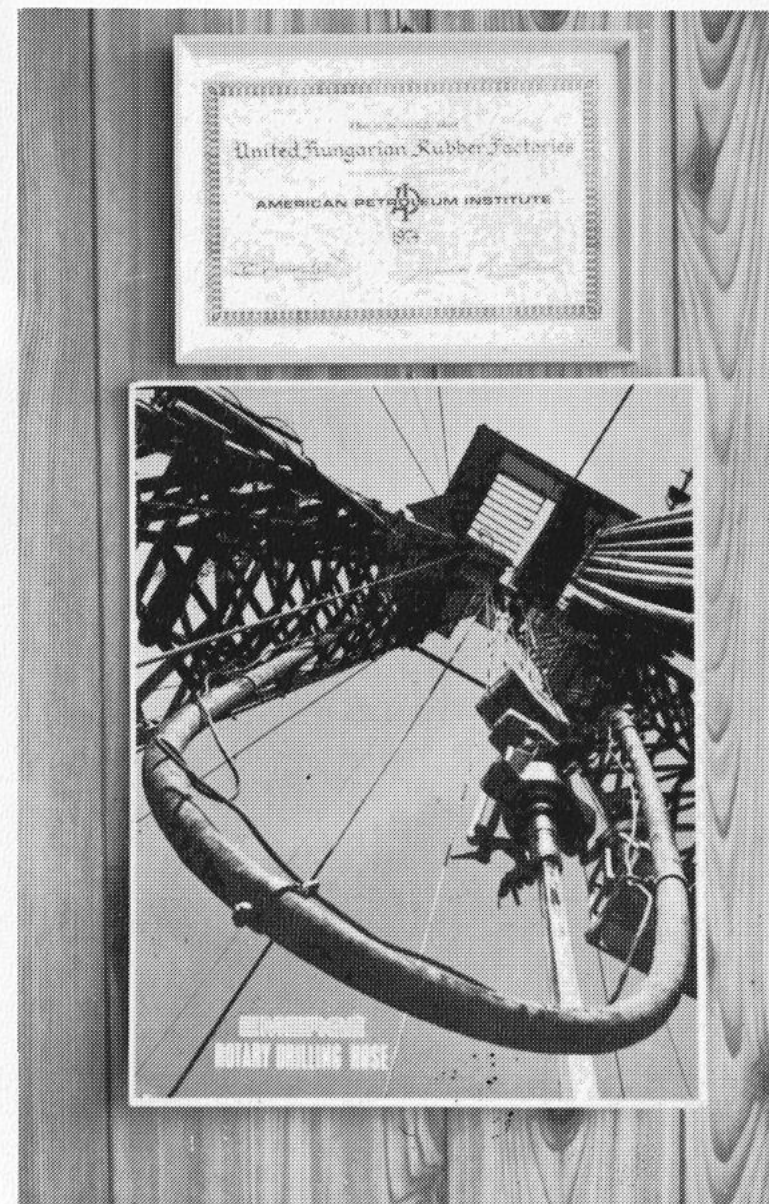
Laboratórium a nyíregyházi gyárban



Tömlőgyártó részleg Szegeden

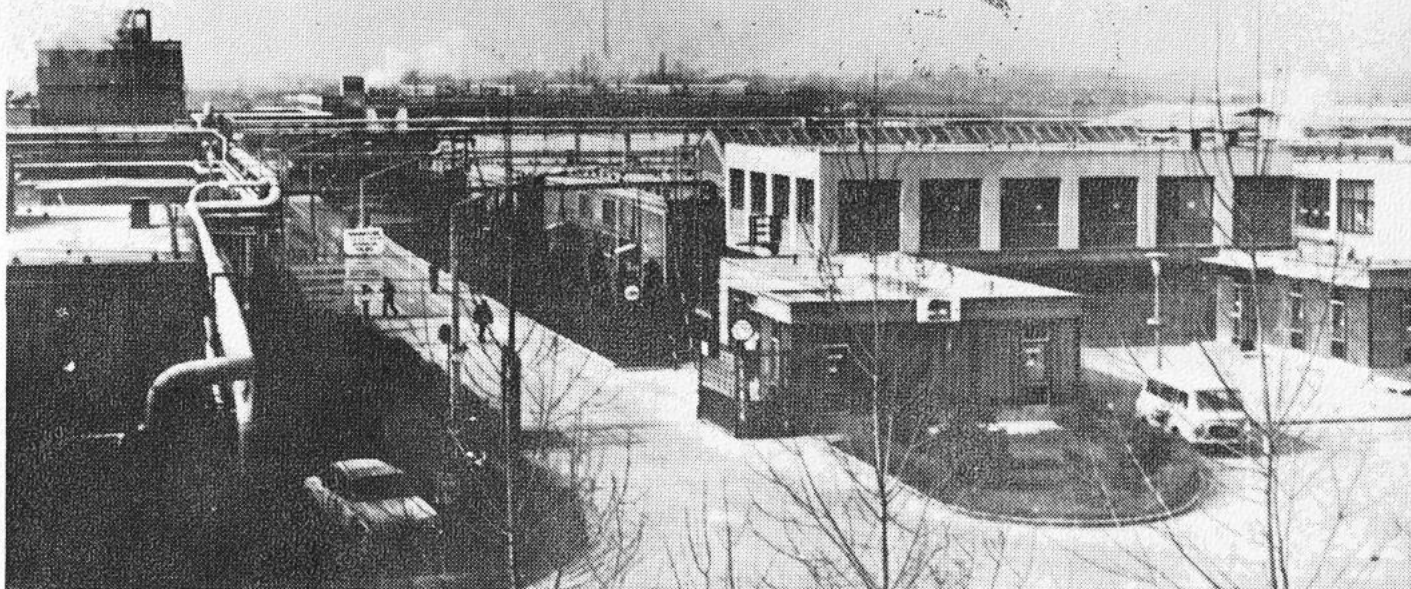


Tömlőgyártás Szegeden



A magyar mélyfúrótömlő jó minőségét az American Petroleum Institute oklevele is bizonyítja

A nyíregyházi gumigyár látképe a  
hetvenes évek közepén



A Kutatóintézet új épülete



A TAURUS-os KISZ-fiatalok kerékpáros emléktúrája a  
Vörös Hadsereg útvonalán felszabadulásunk 30. évfordulója tiszteletére.  
Szalagkötés az emlékszázlóra Nemesmedvesen



A KISZ KB Vörös Vándorzászlajának átadása a nyíregyházi gumigyárban (Fejti György KISZ KB-titkár és Holló László gyári KISZ-titkár)



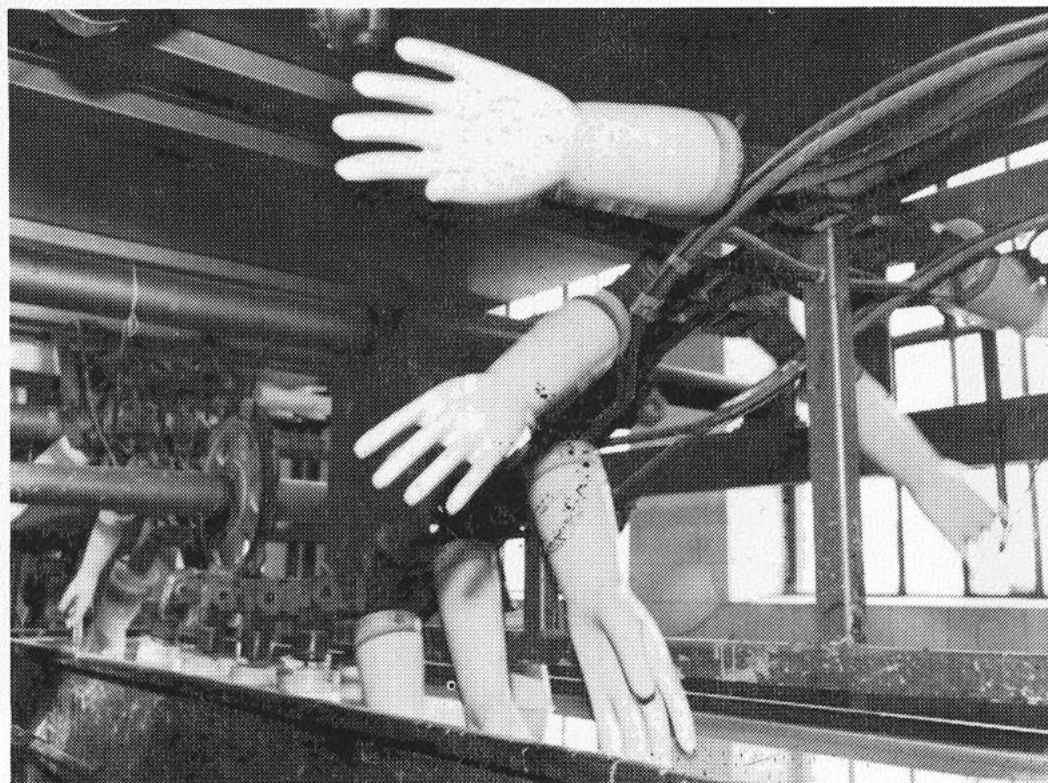
A TAURUS rugalmas falú konténer



A vállalat anyagi támogatásával és a fiatalok társadalmi munkájával épült ifjúsági klub átadása 1974. november 6-án (Horváth László vezérigazgató és Szeles Pál KISZ-titkár)



TAURUS gumi siló



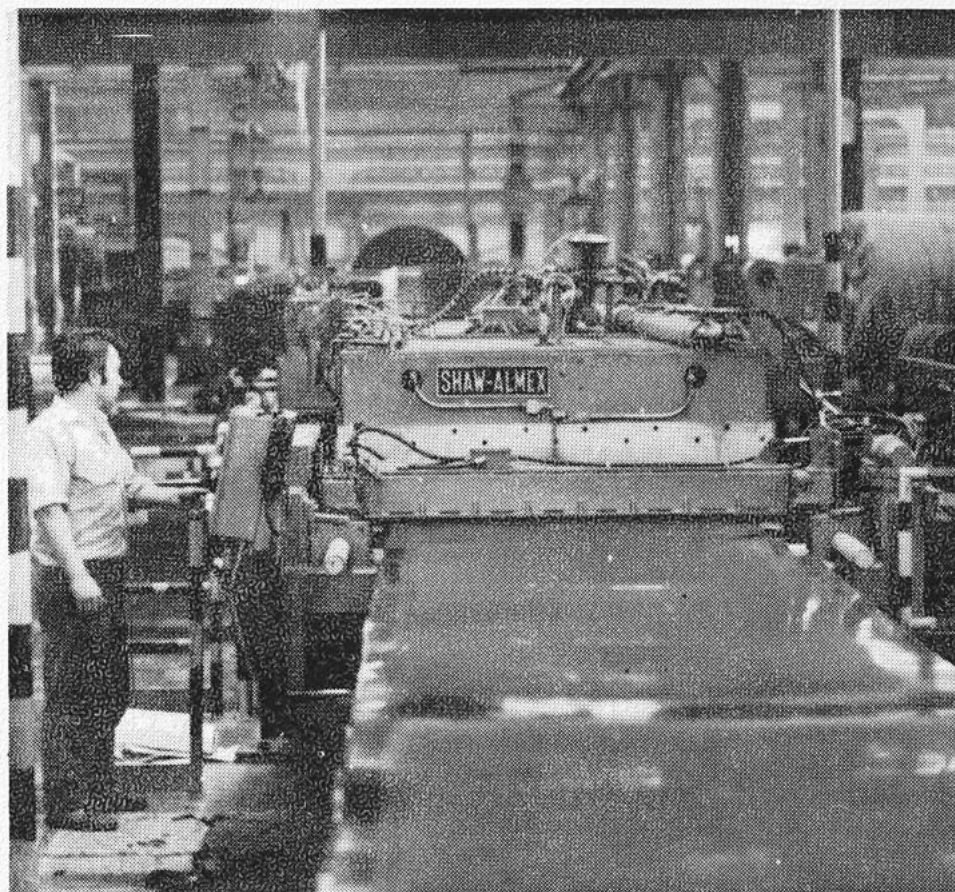
Gumikesztyűgyártás



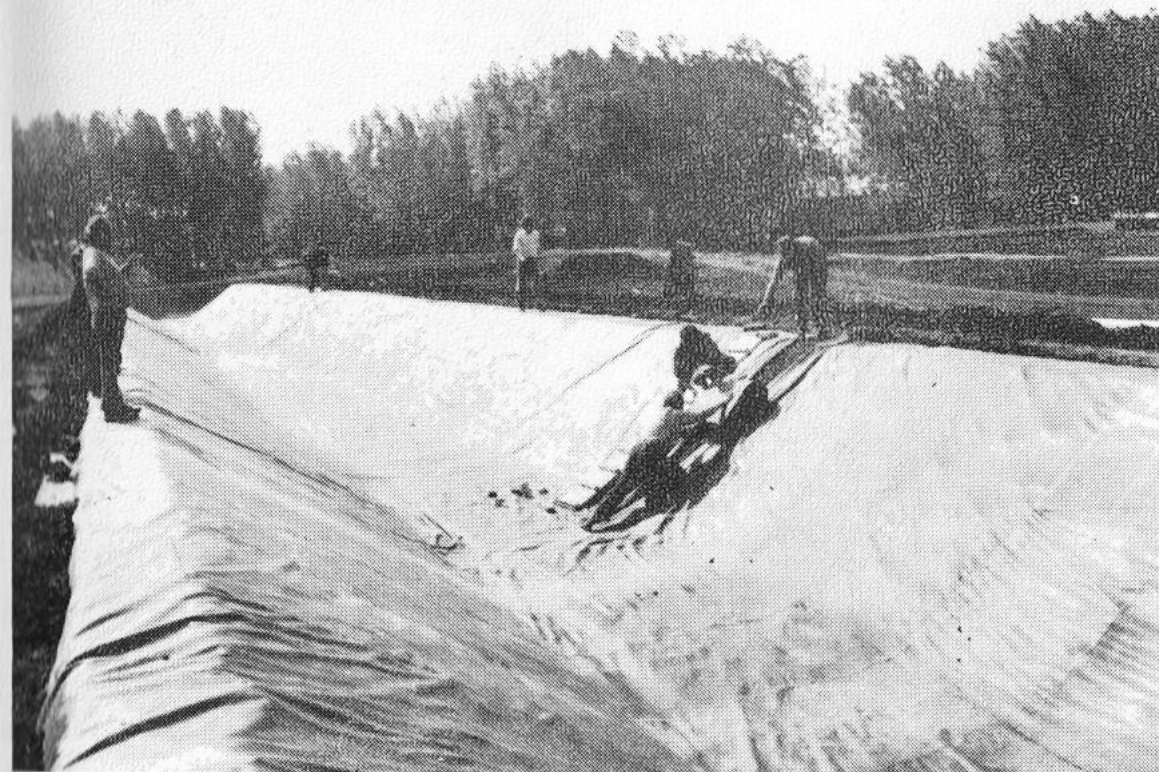
Nagyfrekvenciás fűtésű folyamatos profilszalag-vulkanizáló berendezés a Műszaki Gumigyárban



Tatai Ilona vezérigazgató és Betyár Ferenc az Abroncsgyár igazgatója  
1978-ban, a „Kiváló Gyár” kitüntetés átadásánál



Szeged, lemezprés



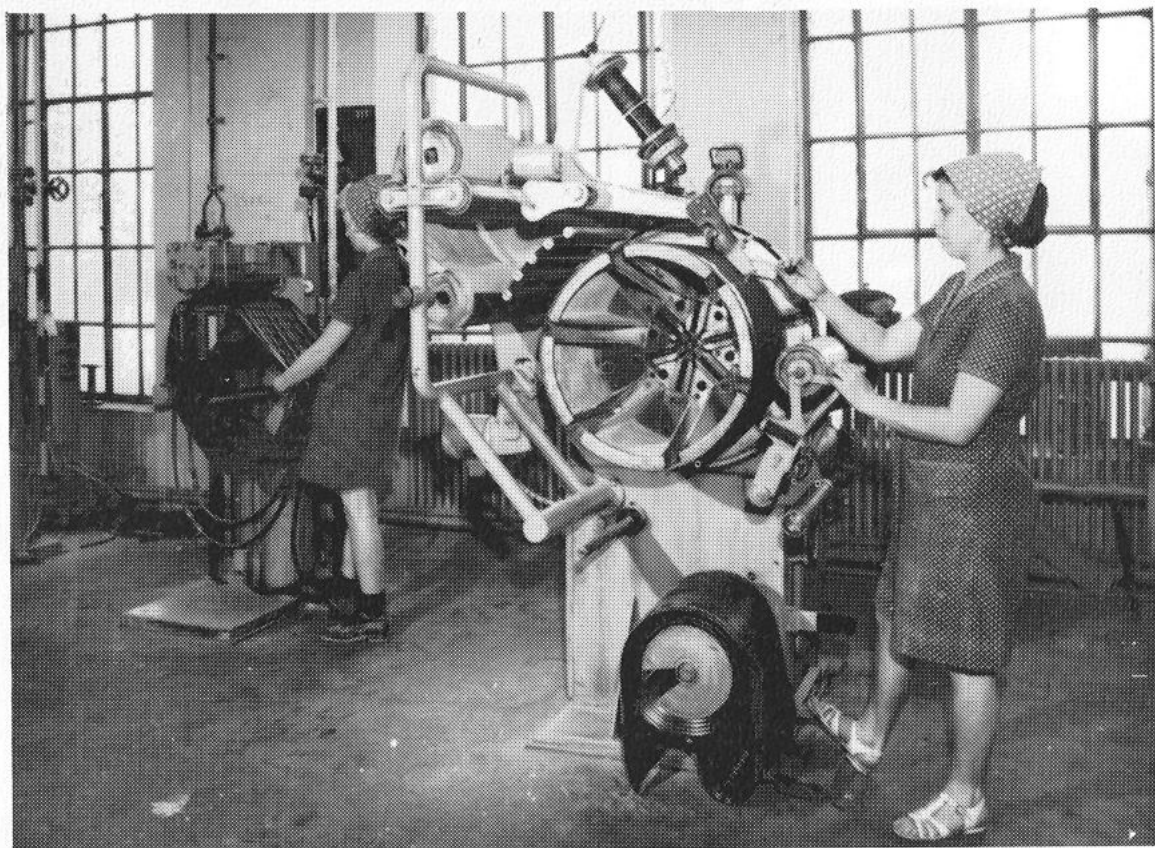
A TAURUS fólia felhasználása a vízgazdálkodásban



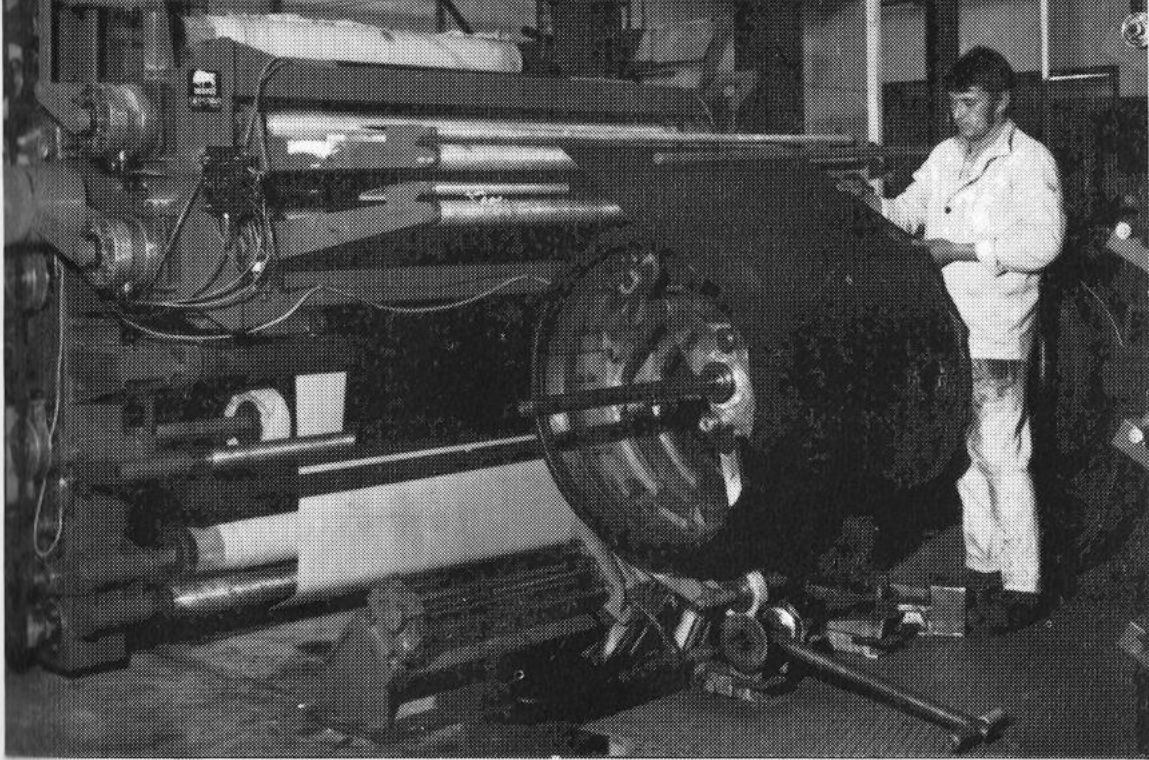
KISZ-fiatalok a TAURUS balatonboglári üdülőjében



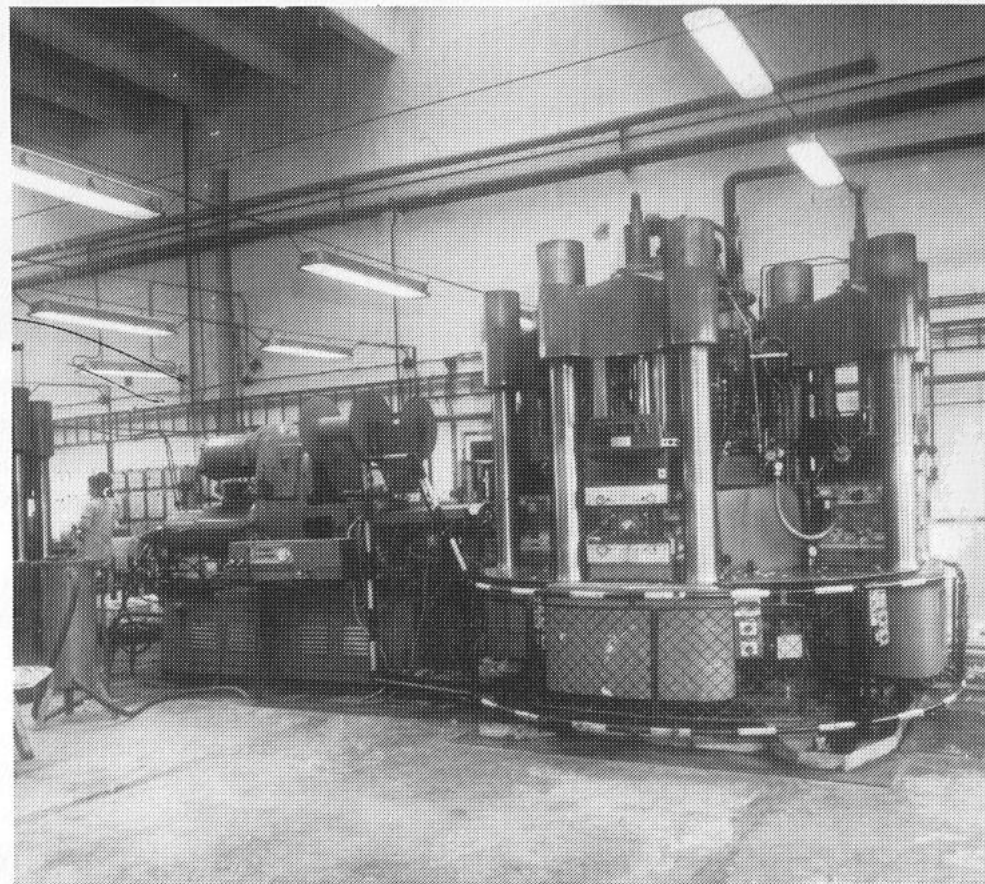
Gumimatracyártó-sor Nyíregyházán



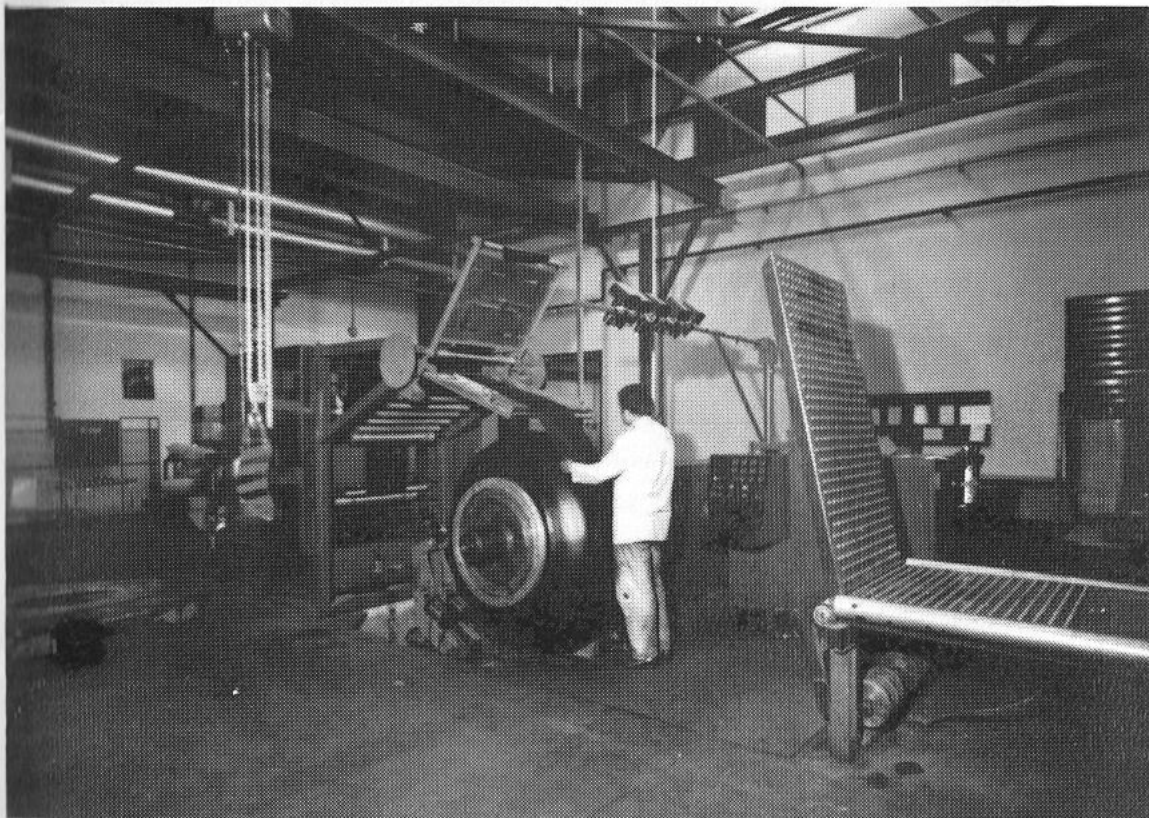
Ékszíjgyártás a Kerepesi úti gyárban



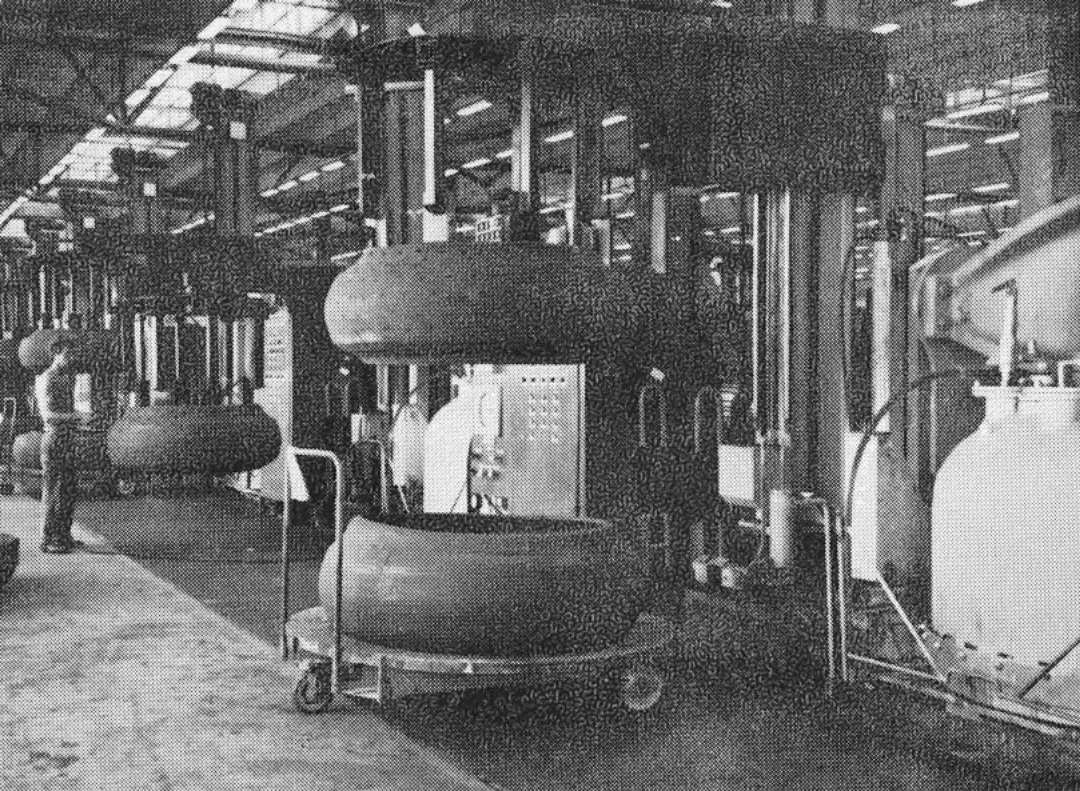
**Mezőgazdasági radiálabroncs felépítés, I. fázis**



**DESMA fröccsöntőgép**



**Mezőgazdasági radiálabroncs felépítés, II. fázis**



Mezőgazdasági radiálabroncs vulkanizálócsamok



Rába-Steiger traktor – TAURUS radiálabroncsokkal



TAURUS sportnap a vállalat budapesti sporttelepén 1981-ben

ják. A Taurus fejlesztésének középpontjában a gumiabroncs áll, a kis- és középüzemek fejlesztésének fő iránya pedig a kisebb sorozatban is gazdaságosan gyártható műszaki gumicikkek, valamint a közfogyasztási cikkek.

Az acélradiál teherabroncsokon és a textilradiál mezőgazdasági és földmunkagépabroncsokon kívül a műszaki gumigyártmányok terén 12 olyan termékcsoporthal számolnak, amelyek már versenyképesek, illetve azzá tehetők vagy a gyártásuk más okból hosszú távon indokolt. Ezek a légrugók, szállítóhevederek, hidraulika tömlők, nagy átmérőjű, nagy nyomású tömlők, rugalmas finomgépelemek, profilszalagok, hajlékony falú konténerek, vízszigetelő fóliák, nehéz burkolatok, ékszíjak, műszaki lemezek. A jelenlegi ötéves terv feladata a főbb műszaki gumigyártmányok termelésének gyökeres rekonstrukciója, a hagyományos és elavult termékcsoporthok gyártásának visszafejlesztése, illetve megszüntetése.

A Palma gumimatrac a Taurus egyik leghíresebb terméke. A jelenlegi technológia mellett a gyártás túlzottan anyag- és munkaigényes. A Taurus foglalkozik a tervvel, hogy belföldi vagy külföldi partnert a gyártásba bevonjon, mivel a termék piaci pozíciója előreláthatólag a jövőben is erős marad.

A termelés növekedése, a termékszerkezet bővítése csak a termelékenység fokozásával biztosítható. A gumiiparban foglalkoztatottak létszáma az elkövetkezendő időszakban Budapesten feltehetően csökken, vidéken növekszik, összességében nem változik. Kis méretű, pár száz fős növekedést hosszabb távon a használt gumiabroncsok javításának és újrafutóztatásának országos megszervezése jelenthet, mely döntően a szövethéti szektorban valósul meg.

A termelékenység növekedésének fő forrásai rövid távon a jobb szervezés, ösztönzés, több oldalú munkásképzés, a kooperációk bővítése, hosszú távon pedig a termékszerkezet korszerűsítése és a technikai felszereltség növelése.

A foglalkoztatottak összetétele a tervek szerint szintén változik. A fizikai munkások részaránya bizonyos technikai szint el-

érése után nem növekszik, a segédmunka lényegesen könnyebbé válik, feladatai kis mértékben csökkennek. A jellegzetes a betanított munka marad, kis mértékben nő és erősen specializálódik a szakmunka. Növekszik a magasan kvalifikált kutató-fejlesztő és a műszaki ismeretekkel rendelkező kereskedelmi és szervezési szakemberek aránya. A megfelelő számú és szakmai szerkezetű munkaerő megtartásának és pótlásának előfeltétele a szociálpolitikai tevékenység lényeges javítása.

A beruházási elképzeléseket az önfinanszírozásra építik, vagyis a fejlesztések pénzügyi fedezetét vállalati forrásból és az adott időben törleszthető hitelekkel biztosítják.

A Taurus a fejlesztési célkitűzéseket meglévő gyáraiban, új telephely megnyitása nélkül kívánja megvalósítani. Ezen belül fő cél a vidéki üzemek bővítése. A budapesti telephelyek fejlesztését korlátozza a fővárosi ipar szelektív fejlesztési programja, a szűkös területi lehetőségek.

A budapesti abroncsgyár fő profilja marad az acélradiál teherabroncsok gyártása, de megmarad és tovább fejlődik a légrugók termelése is. A Szegedi Gumigyár a korszerű, nagy értékű műszaki gumicikkek gyártó bázisává válik. A Nyíregyházi Gumigyár fő terméke a mezőgazdasági radiálabroncs, és bővül a tervek szerint a felfújható gumimatrac, a járműipari harmonika, a hajlékony falú konténer gyártása, valamint az acélradiálabroncs újrafutóztatása. A Váci Gumigyár főleg építőipari gumitermékek gyártására rendezkedik be. A Műszaki Gumigyár – termékszerkezetének korszerűsítése mellett – továbbra is a sajtolt és extrudált műszaki gumicikkek fő gyártó bázisa lesz. Hasonló profilt kap a fejlesztés alatt álló makói telephely, valamint itt kívánják megteremtteni a csőkötelemek nagy sorozatú gyártásának feltételeit is.

Feltételezhető, hogy ezek az elképzelések, miként eddig is annyiszor, az elkövetkezendő években, évtizedekben még módosulnak, nem mindenben válnak valóra az előzetes tervek. De egy bizonyos: a 100 éves magyar gumiiparra, ezen belül a Taurusra nagy feladatok várnak, és a továbblépés feltételeit jórészt biztosítja a törekvő vállalati kollektíva és ennek emberi, szakmai értéke, alkotóképessége.

# FÜGGELÉK

## 1. Mérlegadatok\* 1891-1919 (koronában)

Év	Ingtalan	Gépek	Gyári eszközök	Leltári anyagkészl.	Adósok	Jóléti alap	Összes tartalék	Hitelezők	Nyereség	Osztalék a részvény- tőke %-ban
1891	155 107	103 187	17 631	41 713	76 105	—	—	97 042	17 660	4
1892	152 570	97 131	17 996	32 491	93 253	—	833	131 332	-13 913	—
1893	150 814	99 853	16 821	35 861	71 831	—	833	56 061	44 829	9
1894	185 246	107 424	16 323	62 920	99 847	—	3 074	109 504	75 978	15
1895	231 754	120 586	20 315	80 140	117 318	—	11 873	214 840	59 079	15
1896	248 427	128 710	21 695	80 061	117 026	—	14 827	243 319	44 198	12,5
1897	246 974	127 908	25 306	126 047	146 099	—	17 037	320 899	42 864	13
1898	273 536	126 407	26 214	180 100	226 119	—	21 180	454 966	59 195	15
1899	316 288	202 025	49 064	237 196	246 579	457	124 094	325 503	87 015	11
1900	624 213	427 263	69 577	384 874	518 375	1 141	256 889	600 271	132 677	10
1901	612 670	489 099	93 049	496 756	632 707	19 834	293 759	689 439	168 167	12
1902	799 326	443 380	128 413	396 727	566 800	28 026	285 911	702 778	185 675	12
1903	803 136	593 482	176 350	545 066	663 064	45 007	310 195	999 175	163 102	12
1904	866 648	647 443	209 150	678 728	632 875	55 239	325 000	1 224 751	113 361	8
1905	875 115	693 938	244 431	678 451	548 613	67 832	539 676	214 551	175 978	10
1906	884 890	752 718	296 397	1 051 627	1 254 724	85 383	548 475	1 197 325	253 826	11
1907	911 713	798 442	338 267	1 006 246	2 355 108	96 767	875 000	760 281	318 076	12,5
1908	983 176	823 719	389 811	895 075	2 225 013	116 401	875 000	357 890	530 992	12,5
1909	1 232 668	1 018 676	474 259	933 202	2 323 875	221 813	875 000	739 493	529 010	12,5
1910	1 224 654	1 113 059	574 589	1 104 757	3 920 376	251 291	1 250 000	2 462 710	515 409	13,5
1911	1 247 671	1 187 687	682 345	1 164 019	2 942 233	284 266	2 310 000	670 399	642 942	15
1912	1 469 568	1 284 672	867 963	1 484 182	2 482 599	302 457	2 350 000	719 814	1 087 134	16,5
1913	2 374 000	1 344 877	—	1 876 638	1 986 350	341 646	4 105 000	600 990	1 197 389	16,5
1914	—	—	—	—	—	—	—	—	1 538 457	16,5
1915	—	—	—	—	—	—	—	—	1 920 027	16,5
1916	—	—	—	—	—	—	—	—	3 922 813	16,5
1917	—	—	—	—	—	—	—	—	3 663 230	20
1918	—	—	1 667 708	—	13 417 471	—	—	—	3 382 198	20
1919	2 774 434	2 973 481	—	1 843 046	—	2 080 966	12 100 000	4 429 847	3 477 743	20

Mérlegadatok 1925-1942 (pengőben)  
1946-1948 (forintban)

Év	Ingatlan	Gépek	Leltár	Adósok	Jóléti alap	Összes tartalék	Hitelezők	Nyereség	Osztalék a részvénytőke %-ban
1925	2 131 973	1 567 707	661 291	4 741 472	80 696	560 000	4 815 034	83 524	-
1926	2 133 800	1 617 074	532 130	4 777 911	99 470	564 176	4 090 728	194 173	5
1927	2 144 893	1 726 102	1 422 873	5 253 021	120 132	590 476	5 199 856	738 035	15
1928	2 153 137	1 943 116	2 147 125	7 858 789	179 530	664 280	8 340 040	902 186	17,5
1929	2 248 520	2 211 842	2 048 994	5 778 011	255 042	754 498	6 192 830	918 495	10
1930	2 213 116	2 292 887	1 551 551	4 025 476	325 086	846 348	4 124 195	496 300	5
1931	2 216 192	2 382 172	1 809 762	3 952 954	367 188	895 978	3 362 633	242 265	17,5
1932	2 796 936	3 150 346	1 830 951	5 680 062	429 789	920 204	5 775 568	228 416	5
1933	2 924 939	3 165 023	1 715 583	6 468 874	462 203	943 046	6 061 144	267 402	7,5
1934	2 974 312	3 238 426	2 354 661	6 952 189	501 792	985 000	6 727 049	464 491	10
1935	3 398 900	3 554 393	2 013 471	7 389 417	538 113	1 031 449	6 502 131	613 016	12,5
1936	2 867 432	3 738 234	2 472 958	7 222 266	579 135	1 092 751	6 914 661	723 214	15
1937	2 769 479	3 897 771	2 892 923	5 324 064	771 976	1 165 072	5 126 238	746 467	15
1938	-	4 054 728	2 951 330	6 758 664	1 836 040	1 260 000	5 632 575	748 340	15
1939	-	-	-	-	-	-	-	767 624	-
1940	-	-	-	-	-	-	-	751 395	-
1941	-	-	-	-	-	-	-	722 554	-
1942	-	-	-	-	-	-	-	712 458	-
.								.	
.								.	
1946	10 381 907	5 724 171	15 406 435	7 045 108	6 140 507	6 240 641	-	-	-
1947	10 908 095	8 299 924	29 046 211	17 373 555	6 161 437	6 240 641	-	13 587 486	-
1948	11 437 340	11 442 022	46 498 294	20 396 487	6 190 604	6 240 641	-	22 018 903	-

\*A háborús években nem készült hivatalos mérleg, csak az évenkénti nyereséget és osztalékot rögzítették utólag.

2. A gumiipar fontosabb adatai  
1935-1946

Megnevezés	1935	1943	1946
Ipartelepek száma	8	11	12
Erőgépek lóereje	775	775	775
Villamos motorok lóereje	5 483	12 040	12 589
Munkahelyek száma	3 289	3 568	4 048
Évi átlagos munkáslétszám	2 188	2 627	1 562
Havi átlagos munkáskereset (P-ben)	87,6	253,8	. .
Foglalkoztatottak száma	2 547	3 532	. .
A termelt áruk értéke (ezer P-ben)	16 825	66 387	. .

Ebből:

külföldön eladott (0/0-ban)	15,8	0,04	. .
-----------------------------	------	------	-----

3. a) A gumiipar helye az iparban 1970-1980  
(0/0-os részesedés)

Megnevezés	1970	1975	1980
Bruttó termelési érték	1,0	1,0	0,8
Foglalkoztatottak száma	0,7	0,7	0,7
Termelő állóeszközök bruttó értéke	0,7	0,6	0,7
Villamosenergia- felhasználás	0,8	0,8	0,7

3. b) A vegyipar helye az iparban, a gumiipar helye a vegyiparban  
(0/0-os részesedés)

Megnevezés	1950	1955	1960	1965	1970	1975
<i>Vegyipar részesedése az iparban</i>						
Foglalkoztatottak száma alapján	4,6	4,4	5,0	5,7	6,8	7,4
Termelés alapján (közelítő módszerrel)	4,2	4,4	5,7	7,6	11,5*	14,9*
<i>Gumiipar** részesedése a vegyiparban</i>						
Foglalkoztatottak száma alapján	13,8	14,9	17,1	20,5	10,8	9,9
Termelés alapján (közelítő módszerrel)	10,2	12,4	13,5	15,2	10,8	10,1

\* Bruttó termelés, folyó árak alapján

\*\* 1965-ig műanyagfeldolgozó iparral

4. A magyar gumiipar fejlődésének szakaszai

Időszak	Mértékegység	I.	II.	III.	IV.
		1882-1920	1920-1945	1945-1970	1970-1980
Termelésnövekedés	0/0/év	17	7	10	10
Termelékenység növekedése	0/0/év	11	1,5	4	9,6
Részesedés a világ gumiiparában (az időszak végén)	0/0	0,6	0,3	0,4	0,5
Exporthányad (az időszak végén)	0/0	35	18	24	42
Termelékenység (az időszak végén)	t/fő	0,95	1,14	3,0	7,50
Termelékenység aránya (Magyarország/USA)	0/0	60	25	28	37

5. Egyes fontosabb gumiipari termékek termelése  
1938-1980

Termék neve	Mérték- egység	1938	1943	1949	1952	1955	1960	1965	1970	1975	1980
Gumiregenerát	t	..	..	..	..	1 378*	2 051	2 285	4 777	1 737	..
Kerékpár-abroncsköpeny	db	365 180	387 455	971 093	1 120 169	1 485 263	1 361 003	1 683 976	1 590 564	1 486 171	1 699 962
Motorkerékpároncs- köpeny	db	3 065	3 300	10 330	11 330	35 769	141 163	238 014	197 516	97 290	—
Személygépkocsi-abroncs- köpeny	db	15 254	13 636	31 128	49 395	67 197	85 751	198 523	215 140	117 883	23 883
Teher- és társasgépkocsi- abroncsköpeny	db	12 088	25 307	40 043	122 508	178 019	250 477	381 636	450 162	591 035	802 090
Ebből:											
acélradiál	db	—	—	—	—	—	—	—	—	75 000	224 000
mezőgazdasági	db	—	—	—	—	—	—	—	60 940	24 759	170 000
Gumi szállítóheveder	t	..	..	242	671	860	1 542	2 675	4 011	4 843	5 227
Gumi hajtósíj	t	154	..	74	244	177	255	238	216	65	..
Gumi éksíj	t	..	..	..	..	..	549	1 307	754	901	—
Betét nélküli tömlő	1000 fm	—	—	—	—	—	—	—	2 187	7 270	..
Betétes tömlő	1000 fm	—	—	—	—	—	—	—	3 891	3 806	..
Fémerősítéses tömlő	1000 fm	—	—	—	—	—	—	—	147	567	1 767
Profilszalag	t	—	—	—	—	—	—	—	2 760	2 836	4 000
Felfújható gumimatrac	ezer db	—	—	—	—	—	110	681	1 130	1 603	1 166
Légrugó	ezer db	—	—	—	—	—	—	—	—	131	330

\*1956-ban

6. Egy gumiipari munkásra jutó évi teljesített munkaórák száma

Megnevezés	1949	1952	1959	1960	1966	1970	1975
Gumiipar*	2087	2227	2141	2098	2020	1958	1937
Vegyipar	2228	2259	2234	2119	2057	1933	1883

\* 1960-ig gumi- és műanyagfeldolgozó ipar

7. Átlagos havi gumiipari keresetek (Ft)  
1949-1980

Megnevezés	1949	1952	1955	1960	1966	1970	1975	1980**
Gumiipar*								
Foglalkoztatottak	688	991	1151	1478	1786	2113	2890	3959
Munkások	616	952	1079	1412	1710	1995	2789	3788
Alkalmazottak	868	1100		1740	2074	3315	4014	4524
Vegyipar								
Foglalkoztatottak	694	997	1180	1540	1796	2053	2873	4105
Munkások	617	921	1078	1462	1685	1936	2762	3921
Alkalmazottak	843	1164	1411	1770	2124	3086	4029	4604

\* 1960-ig gumi- és műanyagfeldolgozó ipar

\*\* szocialista ipar

# KITÜNTETETTEK:

## ÁLLAMI- ÉS KOSSUTH-DÍJAK:

Horváth László  
Kovács Erzsébet  
Matejka György  
Somogyi Miklós

## ÁLLAMI KITÜNTETÉSEK ÉS KITÜNTETŐ JELVÉNYEK:

Anda Istvánné  
Anda Rezső  
Árvai Mihály  
Balázs Gyuláné  
Baldauf László  
Balla Henrik  
Baranyai Istvánné  
Bartha Zoltán  
Bartók Imréné  
Benyó Pál  
Bereznay Frigyes  
Besze Zoltán  
Betyár Ferenc  
Bérczes Józsefné  
Bieliczky Antal  
Bódis Lászlóné  
Bodrogi Zsolt  
Bognár Mihály  
Boros Ferenc  
Boros Pálné  
Brindzik Sándor  
Budai Mihály  
Buzay Árpád  
Czéh Irén  
Csanádi Lajos  
Csányi János  
Csikesz Árpád  
Csiszár Sándor  
Csizmadia Istvánné  
Csizmadia Józsefné

Csókási Károly  
Csorba Sándorné  
Csorba István  
Dáczér Gyula  
Dán Gábor  
Dessewffy Olivér  
Dénes István  
Dicsku Zoltánné  
Dobos Ernőné  
Dolijanecz István  
Dormán András  
Dömény Pál  
Egle István  
Elefánty Rezső  
Éder Ferenc  
Farkas János  
Fábián Lajosné  
Fehér Erzsébet  
Fehér Gyuláné  
Fehér Józsefné  
Fekti Ferenc  
Fellner Gizella  
Ferenczi Józsefné  
Galambos Ernő  
Galambos József  
Gallai Mártonné  
Garas János  
Gasperek József  
Gátszegi István  
Gergely Ferenc

Gergely István  
Ghéczy Zoltán  
Gonda Ernő  
Grimm Józsefné  
Gulyás Zoltán  
Gurabi László  
Gurszky Károly  
Gündisch Gusztáv  
Gyöpös László  
Halász Kálmán  
Hanesz Lajos  
Hegedüs Dezsőné  
Hegedüs Tibor  
Héthelyi Pál  
Hineck József  
Horváth András  
Horváth Árpád  
Horváth Ferenc  
Horváth Lajos  
Horváth László  
Ifj. Horváth László  
Horváth Sándorné  
Höflinger Nándorné  
Huszár Károly  
Husztai Dénesné  
Illés Kálmán  
Jakobovics Vilmosné  
Janovics Imre  
Jäger Ferenc  
Jámbor Károly

Jonak József  
Józsa Ferenc  
Juhos László  
Jusztin Mihály  
Kaltenecker István  
Kaltenecker Péter  
Kardos Jenő  
Karell Istvánné  
Kálmán János  
Kántor Anna  
Kelemen József  
Kerek Istvánné  
Kerekes József  
Keresztes György  
Keresztúri Ferenc  
Keszler Zoltánné  
Kisfalvi János  
Kisfalvi József  
Kiss Boldizsár  
Klohányi Istvánné  
Klöczl György  
Kolompár Ferenc  
Korok Györgyné  
Kovács Erzsébet  
Kovács János  
Kovács József  
Kovács Sándor  
Kovács Sándorné  
Kóti László  
Kőrösi Dánielné

Kröll József  
Kuk Gábor  
Laborcz Lászlóné  
Laczi István  
Leopold Endre  
Libor Sándorné  
Madarász Jánosné  
Magyar Lászlóné  
Maszlagi Dezsóné  
Matejka György  
Matejka József  
Matisz István  
Máder Olga  
Meixner Lajos  
Menczer Ernő  
Mezei György  
Mihály József  
Mihály Mihály  
Mihályfi Antal  
Mikes Sándor  
Mikulás Ferenc  
Miski Lajos  
Molnár György  
Molnár Sándorné  
Mülbacher István  
Müller Lászlóné  
Nagy Géza  
Nagy Károly  
Nemes Simonné

Németh János  
Niederführinger Pál  
Nótás György  
Ötvös István  
Panka Erzsébet  
Pap Lajos  
Papp Lajos  
Patzauer Sándor  
Pálinkás Ferenc  
Pápai Károlyné  
Penziás Tibor  
Pesthy Tamás  
Petróczi Dezső  
Petróczky Zoltán  
Péchy István  
Pénzes László  
Pigler István  
Pintér Antal  
Pintér Sándor Béla  
Poifel Lajosné  
Polyik Ernőné  
Pothánszky László  
Pók Lajosné  
Rados Erzsébet  
Raffai Zoltán  
Reisz Lipót  
Répás Lajos  
Réti Lajosné  
Rosecker János  
Rostás Pálné

Rózsás László  
Scheszták Gyula  
Schmidt János  
Schmidt Nándor  
Sebestyén László  
Sebők János  
Sevcsik János  
Seiber Ignác  
Somogyi Ferenc  
Somogyi Lajos  
Somogyi Miklós  
Somogyi Pál  
Somogyi Sándorné  
Stelczér Mihály  
Szabó Albert  
Szabó Gábor  
Szabó István  
Szakács László  
Szalay Sándor  
Szamek László  
Szavul Dánielné  
Szántó Zoltán  
Szegedi Ferencné  
Szeifert Géza  
Szendeffi István  
Székely András  
Széles Lajosné  
Szigeti Nándor  
Szilágyi György  
Szlátinszky Károlyné

Szloska Margit  
Szőke Gyula  
Szőr Péter  
Takács Béla  
Takács Nándor  
Takács Sándor  
Taksás Jenő  
Tanács Lajos  
Tatai Ilona  
Tatárka Jánosné  
Tóth Béláné  
Tóth Lászlóné  
Török Gábor  
Trembács Paula  
Triska Ernő  
Turcsányi Sándorné  
Udvardi Józsefné  
Udvardi Károlyné  
Ungár Istvánné  
Vad László  
Varga Ferenc  
Varga Lászlóné  
Varka János  
Virga Lajos  
Vitárius Mihály  
Vruber Boriska  
Wágner György  
Dr. Wellisch Károly  
Zimmermann Károly

#### TÁRSADALMI SZERVEZETEK KITÜNTETŐ JELVÉNYEI:

Bakcsi Róbertné  
Belovai Antal  
Benkő Pál  
Benkő Pálné  
Berentés Béláné  
Bertha Ferenc  
Bieliczky Antal  
Bistei Károlyné  
Bongár Miklós  
Bóna Pál  
Csikai Miklós  
Csikós Géza  
Dáczer Gyula

Dán Gábor  
Demeter József  
Einzeinhof József  
Grimm Józsefné  
Gróf Jenő  
Hajdú Sándor  
Illés József  
Keszler Zoltánné  
Kovács János  
Kovács Sándor  
Lajosi Jenő  
Lauf József  
Lolm Tamás

Madarász Józsefné  
Magyar Lászlóné  
Mezei György  
Mihály József  
Nagy János  
Nagy Ödönné  
Orbán Jolán  
Orosz Ágnes  
Palotás László  
Pataki Istvánné  
Pápa Jánosné  
Péva Józsefné  
Rubletzky János

Sándorics Pál  
Scheszták Gyula  
Schmidt János  
Sós Gyula  
Szamosi Béláné  
Szeles Pál  
Takács Sándor  
Tóth István  
Tóth Vince  
Udvardi Károlyné  
Varga András  
Várkonyi László  
Zsirai József

# FORRÁSOK

*Az MSZMP KB Párttörténeti Intézetének Archivuma*  
*Az MSZMP Budapesti Bizottságának Archivuma*  
*Magyar Országos Levéltár (az 1882–1948 közötti évekre)*

- Z 40 – Pesti Magyar Kereskedelmi Bank Rt. – Projektumok
- Z 195 – Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara – Általános iratok
- Z 570 – Magyar Ruggyantaárugyár Rt. Végrehajtóbizottság iratai
- Z 571 – MRG Ügyvezető Igazgatóság iratai
- Z 1316 – MRG Közgyűlési iratok
- Z 1317 – MRG Igazgatósági iratok
- Z 1337 – MRG Üzemi Bizottsági iratok

*Szakszervezetek Központi Levéltára, Vegyipari Munkások Szakszervezetének iratai (az 1945–1959 közötti évekre)*

*Új Magyar Központi Levéltár (az 1945 utáni évekre)*

- XIX. F-22 Anyag- és Árhivatal (1946–1948) iratai
- XIX. F-1-y Iparügyi Minisztérium, Bőr-, gumi-, szőrmeipari Igazgatóság iratai
- XIX. F-25 Gumiipari Központ iratai
- XIX. A-20 Állami Ellenőrzési Központ iratai
- XIX. A-16 Országos Tervhivatal iratai
- XIX. F-9-p Nehézipari Minisztérium Vegyipari Főosztály iratai
- XIX. F-9-d Nehézipari Minisztérium Ellenőrzési Osztály iratai
- XIX. F-10 Bánya- és Energiaügyi Minisztérium iratai
- XIX. F-11 Vegyipari Minisztérium (1953) iratai
- XIX. F-14 Nehézipari Minisztérium (1953–1954) iratai
- XIX. F-14 Vegyipari és Energiaügyi Minisztérium iratai
- XIX. F-15 Vegyipari Minisztérium (1956) iratai
- XIX. F-17 Nehézipari Minisztérium (1957–) iratai

## *Egyéb források*

Az alábbi felsorolásban csak a közvetlenül felhasznált munkákat adjuk meg. A napisajtóból, üzemi lapokból vett információk közlésekor mindig a szövegben jelöltük a forrás helyét, így itt ezeket az adatokat nem ismétljük meg.

Antal László: Gazdaságirányítási rendszerünk fejlődésének történeti útja. In.: Válság és megújulás. Gazdaság, társadalom és politika Magyarországon. Az MSZMP 25 éve. Kossuth Könyvkiadó, 1982.

Balassa János: Szerkezet és hatékonyság a vegyiparban; Bp. 1976. október; MTA Ipargazdasági Bizottsága és Ipargazdaságtani Kutatócsoportja II. Ipargazdasági Tudományos Konferenciája. (1976. december 7–9.)

Bartha Zoltán: Tíz éves a Gumiipari Kutató Intézet. Magyar Kémikusok Lapja, 1959. 12. 469–471.

Dr. Bartha Zoltán: 25 éves a Taurus Gumiipari Vállalat Kutató és Fejlesztő Intézete, Műanyag és Gumi, 1975. 10.

Berend T. Iván: Változások és folytonosságok: A gazdaságpolitika útja Magyarországon 1956–1957 fordulója után. In: Válság és megújulás. Gazdaság, Társadalom és politika Magyarországon. Az MSZMP 25 éve, Kossuth Könyvkiadó, 1982.

Berend T. Iván: A szocialista gazdaság fejlődése Magyarországon 1945–1975, Kossuth Könyvkiadó, 1979.

Berend T. Iván–Szuhay Miklós: A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848–1944, Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1973.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara éves jelentései.

Éder Ferenc: Az államosított gumiipar műszaki fejlesztési eredményei 25 év alatt, Műanyag és Gumi, 1975. 10.

Farkasfalvy Sándor: Budapest gyáripara 1921–1926-ban, Budapest, 1928.

Farkasfalvy Sándor: A budapesti gyárak üzemi és termelési statisztikája, Budapest, 1930.

A gumiipar alapanyag-ellátása (Műgumi és kordgyártás fejlesztése) OMFB Bp. 1968. augusztus

A gumiipar alapanyag-ellátása (a gumiipar korom- és segédanyag-igényeinek kielégítése) OMFB Bp., 1968. január

Gündisch Gusztáv: Az államosított gumiipar gyárainak fejlődése 25 év alatt. Műanyag és Gumi, 1975. 10.

Dr. Horváth László: A magyar gumiipar fejlődése 1945-től napjainkig. Magyar Kémikusok Lapja, 1970. 4.

Dr. Horváth László: Az állami gumiipar 25 éve. Műanyag és Gumi, 1975. 10.  
Az ipar fejlődése az 1958–1960. évi hároméves terv időszakában. KSH, 1961.

Az iparon kívüli népgazdasági ágak ipari tevékenysége 1978. KSH, 1980. január.

- Iparstatisztikai Évkönyv, 1980. KSH, 1981.
- Kawka Marian József írásos visszaemlékezése (1979. február), TAURUS.
- Kelemen Béla írásos visszaemlékezése (1979. február), TAURUS.
- Kompaszok: Nagy Magyar (azelőtt Mihók-féle) Compass és Gazdasági, Pénzügyi és Tőzsdei Kompas, szerk.: Kallós János.
- Légrádi Miklós: 70 éves a TAURUS SPORT KLUB (kézirat), TAURUS.
- A magyar szent korona országai gyáriparának üzemi és munkás statisztikája az 1910. évről. Budapest, 1915.
- A magyar forradalmi munkásmozgalom története, Kossuth Könyvkiadó, 1970.
- Magyarország története 7/1., 2., 1890–1918. Akadémiai Kiadó, 1978.
- Magyarország története 8/1., 2. 1918–1919., 1919–1945. Akadémiai Kiadó, 1978.
- A Magyar Szocialista Munkáspárt Határozatai és Dokumentumai 1956–1962. Kossuth, 1964., 396–397, 427, 429.
- Péteri György: A magyar Tanácsköztársaság iparirányítási rendszere, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979.
- Réti Antal: Az acélradiál-teherabroncsok térhódítása I–II. Világgazdaság, 1982. január 5–6.
- A Ruggyantaárugyár 75 éves története. Írta: Székely András, Bp. 1957. Statisztikai Évkönyvek (azelőtt Magyar Statisztikai Évkönyvek).
- Dr. Szadeczky-Kardos Tibor: A magyarországi pénzintézetek fejlődése. Budapest, 1928.
- Szekér Gyula: Kemizálás a magyar népgazdaságban. Magyar Tudomány, 1966. 7–8. 448–458.
- Szerkezeti változások az iparban a hetvenes évek végén. KSH, 1980. november.
- Dr. Udvardi Károlyné: Az ember és a nagyvállalat. Műanyag és Gumi, 1975. 10.
- Dr. Tatai Ilona: Évtizedünk abroncsai. Műanyag és Gumi, 1975. 10.
- Dr. Tatai Ilona: A gyártmányszerkezet korszerűsítése a TAURUS Gumiipari Vállalatnál 1990-ig. Műanyag és Gumi, 1978. 5.
- Vegyipari Adattár, KSH, 1971.
- Vegyipari Adattár, 1970–1975. KSH é. n.
- Veszlényi János írásos visszaemlékezése (é. n.) TAURUS.
- A képanyag összeállításánál Legeza József gyűjtésére támaszkodtunk, a munkásmozgalmi források jelentős részét a Szeles Pál vezette vállalati KISZ kollektíva gyűjtötte össze. Segítségüket ezúton is köszönjük.

# TARTALOM

<i>Előszó</i>	3
<i>I. A magyarországi gumigyártás születése, fejlődésének kezdeti időszaka (1882–1900)</i>	5
1. A Schottola korszak	5
2. A Magyar Ruggyantaárugyár Rt. (MRG) megalakulása	6
<i>II. A nagyüzemmé válás időszaka (1900–1925)</i>	10
1. Önállósodási törekvés	10
2. A magyar pneumatikagyártás megindítása	12
3. Az MRG vezetése, a dolgozók és munkakörülményeik	13
4. Az első világháború és a forradalmak évei	15
5. Infláció és stabilizáció	18
<i>III. Út a világhírhez (1925–1938)</i>	22
1. Az anód-szabadalom	22
2. Új részvényesek, új vezetők az MRG-ben	23
3. Munkásmozgalom a két világháború közötti években	24
4. A gazdasági világválság hatása	26
5. A termelés fellendülése	29
<i>IV. A második világháború évei (1939–1945)</i>	32
1. Nyersanyagellátási nehézségek, kísérletek az anyagelosztás és a műgumigyártás megszervezésére	32
2. A vállalat vezetése, dolgozóinak helyzete a háború alatt. Küzdelem a gyár megmentéséért	34
<i>V. Az újjáépítés, a tőkekorlátozás és az államosítás időszaka (1945–1949)</i>	37
1. A gyár felszabadulása, a termelés megindítása, az infláció	38
2. A stabilizációtól az államosításig	43
3. Az államosítás	49
4. A hároméves terv végrehajtása	50

<i>VI. A gumiipar extenzív fejlesztésének első korszaka (1949–1960)</i>	53
1. Az államosított állami gumiipar megszervezése, irányítása	54
2. A gumiipar fejlődése a szocialista iparosítás első évtizedében	60
3. A dolgozók élet- és munkakörülményei, a szakszervezetek szerepe, az üzemi párt- és ifjúsági szervezetek helyzete	69
<i>VII. A gumiipar extenzív fejlesztésének második korszaka, a gumiipar integrációjának kezdete (1960–1970)</i>	77
1. Az iparági nagyvállalat megszervezése, a korszerű vállalati szervezet és irányítás kiépítése	78
2. A termelés korszerűsítése, vidéki ipartelepítés	81
3. A dolgozók élet- és munkakörülményei, az üzemi demokrácia kiszélesítése	90
<i>VIII. A gumiipar intenzív fejlesztésének id-szaka (1970–)</i>	94
1. A vállalati szervezet továbbfejlesztése, az önálló külkereskedelmi jog megszerzése	95
2. Exportra orientált fejlesztés	96
3. A gumiipar intenzív fejlesztésének munkaerő-gazdálkodási feltételei	104
4. Távlati elképzelések	108
<i>Függelék</i>	111
<i>Kitüntetések</i>	115
<i>Források</i>	117

Felelős kiadó: Dr. Tatai Ilona vezérigazgató

Készült a Somogy megyei Nyomdaipari Vállalat kaposvári üzemében  
2000 példányban – 83-5505 – Felelős vezető: Farkas Béla igazgató  
Kiadói Főigazgatóság engedély száma: 40534/83.